UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

L'INTEGRAZIONE DEGLI AI-BASED CRM NEI CONTESTI B2B: UNA ROADMAP MANAGERIALE

THE INTEGRATION OF AI-BASED CRM SYSTEMS IN B2B CONTEXTS: A MANAGERIAL ROADMAP

Relatore: Chiar.mo
Prof. Andrea Perna

Correlatore: Chiar.ma
Dott.ssa Alessandra Cioli

Tesi di Laurea di:
Nicole Garbini

Anno Accademico 2025–2026

INDICE

INTRODUZIONE 1
CAPITOLO 1 7
CRM: ORIGINI E SVILUPPI NEGLI STUDI DI MANAGEMENT 7
1.1 LE ORIGINI DEL CRM 7
1.2 IL CRM NEL CONTESTO B2B 9
1.3 I PRINCIPALI AMBITI DISCIPLINARI E LE DEFINIZIONI DEL CRM 12
1.3.1 La dimensione IT del CRM 15
1.3.2 La dimensione strategica del CRM 16
1.3.3 La dimensione operativa del CRM 17
1.4 L'IMPLEMENTAZIONE DEL CRM 18
1.4.1 Criticità nell'implementazione del CRM 19
1.4.2 Condizioni abilitanti e modalità di implementazione 21
1.4.3 Vantaggi derivanti dall'implementazione del CRM 23
1.4.5 L'infrastruttura tecnologica alla base del CRM 25
1.4.5.1 L'integrazione tra CRM analitico e CRM operativo nell'infrastruttura tecnologica 27
CAPITOLO 2 31
LA GESTIONE DELLE RELAZIONI NEL B2B 31
2.1 LE RELAZIONI CON I CLIENTI NELLE RETI INDUSTRIALI 31
2.2 LA PROSPETTIVA IMP SULLE RELAZIONI B2B 32
2.2.1. Il modello ARA: un quadro concettuale per analizzare le relazioni commerciali nelle reti industriali 35
2.3 LA COMPLESSITÀ DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI 38
2.4 DINAMICHE NELLA RELAZIONE CON I CLIENTI 41
2.4.1 L'inizio delle relazioni con i clienti 42
2.4.2 Lo sviluppo delle relazioni con i clienti 43
2.4.3 Discontinuità nelle relazioni commerciali 47
2.5 GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI 50
2.5.1 Indicatori per la valutazione delle relazioni con i clienti 52
2.5.2 Classificazione delle relazioni in un portafoglio clienti 53
2.6 UNA NUOVA PROSPETTIVA SUL KAM 56
CAPITOLO 3 59
IA E IA GENERATIVA NEL CRM 59
3.1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE 59
3.2 DALL'IA TRADIZIONALE ALL'IA GENERATIVA 64
3.3 L'INTEGRAZIONE DELL'IA NEI SISTEMI CRM B2B 70

3.4.1. IA tradizionale come componente analitica, predittiva e automatizzante 76
3.4.2. IA generativa come componente conversazionale e di supporto all'utente 77
3.5 FUNZIONALITÀ E CARATTERISTICHE DEGLI AI-BASED CRM 79
3.5.1 L'AI-based CRM nel marketing 82
3.5.2 L'AI-based CRM nelle vendite 84
3.5.3 L'AI-based CRM nel post-vendita 87
CAPITOLO 4 91
L'IA NELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B 91
4.1 L'EVOLUZIONE DELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B CON L'INTRODUZIONE DELL'IA 91
4.2 STRUMENTI E FUNZIONI DELL'IA NELLA GESTIONE DEL CLIENTE 96
4.3 LE IMPLICAZIONI DELL'IA NEL KAM 107
4.4 FATTORI ABILITANTI E BARRIERE ALL'ADOZIONE DELL'AI NELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B 115
CAPITOLO 5 123
IL PROGETTO NAWA-DIGIT COME CONTESTO DI ANALISI PER I SISTEMI AI-CRM 123
5.1 IL PROGETTO NAWA-DIGIT COME CONTESTO EMPIRICO DI ANALISI 123
5.2 LO SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE NELL'ERA DELL'AI 126
5.3 IMPLICAZIONI PER I SISTEMI AI-CRM B2B 136
CAPITOLO 6 143
BENEFICI, TRADE-OFF E CRITICITÀ NELL'INTEGRAZIONE DEGLI AI-BASED CRM NEI CONTESTI B2B: UNA ROADMAP MANAGERIALE 143
6.1 BENEFICI DERIVANTI DALL'INTEGRAZIONE DELL'IA NEI SISTEMI CRM B2B 143
6.1.1 Benefici operativi 144
6.1.2 Benefici relazionali 147
6.1.3 Benefici strategici 148
6.2. LE CRITICITÀ DERIVANTI DALL'INTEGRAZIONE DELL'IA NEI SISTEMI CRM B2B 149
6.2.1 Criticità legate ai dati 150
6.2.2 Criticità di trasparenza, spiegabilità e accountability 151
6.2.3 Criticità relazionali e culturali 153
6.2.4 Criticità connesse alla governance dei dati e alla sicurezza informatica 155
6.2.5 Criticità tecnologiche e operative 156

6.3. I PRINCIPALI TRADE-OFF PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'AI-BASED CRM 157
6.4 UNA ROADMAP PER L'INTEGRAZIONE DEGLI AI-BASED CRM NELLA GESTIONE DELLE RELAZIONI B2B 159
6.4.1 Definizione della visione strategica e degli obiettivi dell'AI-based CRM 160
6.4.2 Preparazione organizzativa e sviluppo delle competenze 162
6.4.3 Governance dei dati e preparazione dell'infrastruttura tecnologica 165
6.4.4 Integrazione dell'AI-based CRM nei processi di gestione delle relazioni B2B 167
6.4.5 Collaborazione uomo-IA e utilizzo responsabile degli AI-based CRM 170
6.4.6 Monitoraggio, valutazione e miglioramento continuo 172
CONCLUSIONI 175
BIBLIOGRAFIA 179
SITOGRAFIA 191

INTRODUZIONE

Nei mercati industriali, le relazioni tra imprese non si esauriscono in semplici transazioni commerciali: sono processi complessi, di lungo periodo, in cui fornitore e cliente si adattano reciprocamente, condividono risorse e costruiscono nel tempo legami tecnici, organizzativi e sociali difficilmente replicabili. Gestire queste relazioni in modo efficace rappresenta una delle sfide strategiche centrali per le imprese che operano in contesti business-to-business (B2B). I sistemi di Customer Relationship Management (CRM) nascono proprio per rispondere a questa esigenza: non come semplici archivi di dati sui clienti, ma come strumenti che integrano tecnologia, strategia e processi organizzativi con l'obiettivo di costruire relazioni durature e profittevoli. Oggi, l'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) sta trasformando profondamente questi sistemi, aprendo nuove possibilità ma introducendo al contempo criticità e interrogativi che la ricerca accademica e la pratica manageriale stanno ancora cercando di comprendere.

La letteratura sul CRM ha percorso negli ultimi decenni una traiettoria evolutiva significativa. Le prime formulazioni, sviluppatesi negli anni Novanta, interpretavano il CRM prevalentemente come una soluzione informatica per la gestione dei dati dei clienti, con applicazione principale nei mercati consumer. Progressivamente, la ricerca ha superato questa visione riduttiva, riconoscendo nel CRM un approccio manageriale multidimensionale che richiede l'allineamento tra persone, processi, cultura organizzativa e infrastruttura tecnologica. Il frequente

fallimento dei progetti CRM ha ulteriormente spostato l'attenzione verso i fattori critici di implementazione: il coinvolgimento attivo degli utenti, il supporto del top management, la qualità dei dati e la capacità di gestire la resistenza al cambiamento.

Sul piano teorico, un contributo fondamentale alla comprensione delle relazioni B2B è venuto dalla tradizione di ricerca dell'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP), una comunità internazionale di studiosi che dagli anni Settanta ha analizzato empiricamente come le imprese interagiscono nei mercati industriali. Questa prospettiva ha dimostrato che le relazioni tra imprese non possono essere gestite come transazioni isolate: esse si sviluppano all'interno di reti di attori interdipendenti, in cui ogni relazione è connessa ad altre e il valore emerge dall'interazione reciproca e continuativa tra le parti. Ne deriva che la gestione dei clienti chiave, il cosiddetto Key Account Management, non è riducibile a procedure standardizzate, ma richiede un approccio sistemico capace di tenere conto della complessità relazionale e del contesto di rete in cui l'impresa opera. Più di recente, la letteratura ha iniziato ad analizzare l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM, documentando l'emergere di piattaforme, definite AI-based CRM, che incorporano algoritmi di apprendimento automatico, analisi predittiva e, nelle versioni più avanzate, intelligenza artificiale generativa. Le evidenze disponibili indicano che questi sistemi possono migliorare la qualità delle

decisioni, aumentare l'efficienza operativa e potenziare la capacità delle imprese di personalizzare le interazioni con i clienti.

Nonostante la crescente attenzione al tema, gli studi esistenti tendono ad analizzare l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM in modo parziale, focalizzandosi ora sui benefici operativi e tecnologici, ora sulle sfide organizzative, senza offrire una visione d'insieme che tenga insieme queste dimensioni. Manca in particolare un quadro concettuale integrato che consideri simultaneamente gli impatti dell'IA sulla gestione delle relazioni B2B, i trade-off che ne derivano e le condizioni necessarie a un'implementazione efficace. È a colmare questa assenza che il presente elaborato intende contribuire.

La tesi si propone dunque di analizzare criticamente come l'IA venga integrata nei sistemi CRM adottati dalle imprese B2B, con l'obiettivo di comprendere non solo i benefici e le opportunità che ne derivano, ma anche i compromessi, le criticità e le implicazioni organizzative e relazionali connesse a questa trasformazione. La domanda centrale che orienta il lavoro è: in che modo gli AI-based CRM stanno ridefinendo le pratiche di gestione delle relazioni con i clienti nei contesti B2B, e quali condizioni sono necessarie affinché la loro adozione generi un effettivo vantaggio competitivo?

Per rispondere a questa domanda, l'elaborato adotta un approccio concettuale basato su due fonti principali. La prima è una revisione narrativa della letteratura scientifica internazionale, che copre i filoni del CRM, del marketing e delle

relazioni B2B, dell'intelligenza artificiale applicata al management e dei sistemi AI-CRM. La seconda è costituita da dati secondari provenienti dal progetto internazionale NAWA-DIGIT, un programma di ricerca dedicato all'analisi delle opportunità e dei rischi dell'IA nelle organizzazioni, i cui risultati sono utilizzati come contesto empirico per ancorare la riflessione teorica a evidenze concrete.

L'analisi condotta mostra che gli AI-based CRM non si limitano a ottimizzare i processi esistenti, ma ampliano strutturalmente le capacità del CRM: le tecniche predittive supportano decisioni più tempestive e informate, mentre l'IA generativa introduce nuove possibilità di personalizzazione delle interazioni, sintesi delle informazioni e assistenza agli operatori nelle attività di marketing, vendita e customer service. Il CRM evolve così da sistema di gestione delle informazioni a piattaforma intelligente che affianca le persone nelle decisioni e nelle relazioni con i clienti. Al tempo stesso, la tesi mette in luce che fiducia, sensibilità manageriale e conoscenza contestuale del cliente rimangono elementi non sostituibili dalla tecnologia: l'IA ne amplia le capacità, ma non ne elimina la centralità. Il principale contributo originale è la proposta di una roadmap manageriale per l'integrazione degli AI-based CRM nei contesti B2B, che organizza in modo coerente le condizioni necessarie a un'implementazione efficace lungo le dimensioni strategica, organizzativa, tecnologica ed etica.

Il lavoro si articola in sei capitoli. Il primo ricostruisce le origini e gli sviluppi del CRM negli studi di management, evidenziando il passaggio da una visione tecnica a una concezione multidimensionale. Il secondo affronta la gestione delle relazioni nei mercati B2B, analizzandone la complessità, le dinamiche evolutive e il ruolo del Key Account Management. Il terzo ripercorre l'evoluzione dell'intelligenza artificiale fino alle più recenti applicazioni generative, esaminando il passaggio dai CRM tradizionali ai sistemi AI-based. Il quarto esamina come l'IA stia ridefinendo la gestione del cliente B2B, dal customer journey al KAM. Il quinto presenta il progetto NAWA-DIGIT come contesto empirico di analisi e ne discute le implicazioni per i sistemi AI-CRM. Il sesto sistematizza benefici, trade-off e criticità dell'integrazione, proponendo la roadmap manageriale per un'implementazione efficace e responsabile degli AI-based CRM nelle imprese B2B.

CAPITOLO 1

CRM: ORIGINI E SVILUPPI NEGLI STUDI DI MANAGEMENT

1.1 LE ORIGINI DEL CRM

Le origini del Customer Relationship Management (CRM) sono riconducibili a una pluralità di discipline e approcci teorici, riflettendo la natura complessa e polisemica del concetto stesso. La letteratura accademica sul tema inizia a svilupparsi a partire dagli anni Novanta, quando la crescente disponibilità di tecnologie informatiche ha reso possibile una gestione più strutturata, efficiente e strategica delle relazioni con i clienti (Perna e Baraldi, 2014). Tra i primi contributi significativi si collocano quelli di Stone et al. (1996), i quali pongono l'accento sull'utilizzo di strumenti IT, in particolare dei database, per supportare le imprese nella costruzione di relazioni di lungo periodo con i clienti, prevalentemente in contesti business-to-consumer (B2C).

Tuttavia, il CRM non si configura unicamente come una soluzione tecnologica, bensì come l'evoluzione operativa di un paradigma teorico più ampio: il marketing relazionale. Questo approccio, sviluppatosi a partire dagli anni Ottanta, trova una formulazione significativa nei lavori di Grönroos (1994) e Berry (1983). Secondo quest'ultimo, il marketing relazionale è definito come il

processo volto ad attrarre, mantenere e, nelle organizzazioni multiservizio, sviluppare e rafforzare le relazioni con i clienti. In tale prospettiva, la gestione e la valorizzazione dei clienti già acquisiti assumono un'importanza pari all'acquisizione di nuovi clienti per il conseguimento del successo di marketing nel lungo periodo (Berry, 1983, p. 25).

Il marketing relazionale pone dunque l'accento sulla costruzione di relazioni durevoli e reciprocamente vantaggiose tra impresa e cliente, piuttosto che sulla semplice transazione. In questa prospettiva, il servizio offerto assume un ruolo strategico, specialmente nei contesti business-to-consumer (B2C), dove è considerato uno strumento fondamentale per accrescere la qualità della relazione, stimolare la fedeltà e prolungare la durata del legame con il cliente (Grönroos, 1990).

Un elemento caratteristico degli studi sul marketing relazionale in ambito B2C è l'assunto secondo cui le relazioni con i clienti siano gestite prevalentemente in modo unilaterale dal fornitore, considerato la parte attiva e dominante della relazione. Tale concezione si differenzia dalla prospettiva adottata in tale elaborato che è quella sviluppata dall'IMP Group1, secondo cui le

[1] L'IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group è un gruppo di ricerca internazionale costituitosi nei primi anni Settanta presso l'Università di Uppsala (Svezia) con l'obiettivo di analizzare le dinamiche inter-organizzative tra imprese clienti e fornitori nei mercati industriali, con particolare attenzione ai processi di scambio. Fin dalle origini ha riunito ricercatori provenienti da diverse università europee, affermandosi come una rete internazionale di studiosi che promuove lo sviluppo della ricerca attraverso conferenze, seminari e pubblicazioni scientifiche dedicate ai mercati industriali e alle relazioni tra imprese (Runfola e Perna, 2017).

relazioni B2B sono caratterizzate da una forte interdipendenza tra gli attori coinvolti (Håkansson e Snehota, 1995).

Le prime formulazioni del CRM risultano pertanto fortemente ancorate al contesto B2C e alla convinzione che l'Information Technology (IT) rappresenti uno strumento strategico per supportare la gestione delle relazioni e migliorare la redditività dei clienti.

1.2 IL CRM NEL CONTESTO B2B

Negli ultimi anni, il CRM ha assunto una crescente rilevanza anche all'interno dei contesti B2B, come dimostrano i consistenti investimenti delle imprese industriali in applicazioni CRM (Perna e Baraldi, 2014). Tuttavia, a causa della natura peculiare delle relazioni commerciali nei mercati B2B, il CRM deve essere concepito in modo differente rispetto al contesto consumer per cui era stato originariamente sviluppato. Le relazioni interaziendali, infatti, si caratterizzano per una forte interdipendenza tra attori e una struttura reticolare dei mercati, rendendo i tradizionali approcci al CRM inadatti a catturarne la complessità. Come evidenziato da Venkatesan et al. (2007), l'applicazione diretta dei modelli CRM derivati dal B2C risulta problematica, poiché i processi decisionali nelle relazioni B2B sono più articolati e interattivi. Di conseguenza, l'implementazione e l'uso del CRM devono essere strettamente legati alla natura delle relazioni con i clienti che l'azienda intende gestire.

Anche la dimensione del cliente rappresenta un fattore rilevante nella gestione del CRM in ambito B2B. Zablah et al. (2012) evidenziano che, pur essendo il sistema CRM adottato dall'azienda per l'intera base clienti, il suo utilizzo effettivo e l'impatto percepito variano in base alla tipologia di cliente. In particolare, i clienti di grandi dimensioni tendono a percepire benefici più significativi nella relazione grazie all'uso del CRM, mentre i clienti minori non riscontrano cambiamenti sostanziali. Pertanto, non solo è fondamentale reinterpretare il CRM alla luce delle specificità del contesto B2B, ma questo contributo evidenzia anche la necessità di una gestione differenziata delle relazioni all'interno dello stesso sistema CRM, modulando il grado di attenzione, di dettaglio informativo e di personalizzazione in funzione della dimensione e del valore strategico del cliente

Parallelamente, l'interesse della ricerca accademica per il CRM nei mercati industriali è cresciuto in modo significativo: LaPlaca e Katrichis (2009) rilevano un incremento nella produzione scientifica sul tema, a partire dagli studi pionieristici di Hartley (1976), che indagavano l'uso dei dati dei clienti per migliorare la redditività e la penetrazione del mercato, fino al numero speciale di Industrial Marketing Management del 20042, nel quale il CRM viene riletto secondo una prospettiva di rete del valore.

[2] M. EHRET, *Managing the trade-off between relationships and value networks: Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets*, Industrial Marketing Management, vol. 33, 2004, pp. 465-473.

Questo passaggio teorico rappresenta un'importante evoluzione nella comprensione del CRM in ambito B2B, dove il focus si sposta da una visione orientata esclusivamente all'ottimizzazione delle performance attraverso la gestione dei dati del cliente, a un approccio che amplia tali concetti tradizionali, adottando una prospettiva in cui le relazioni non sono più considerate come semplici legami tra azienda e cliente, ma come elementi inseriti in un sistema complesso e interconnesso di attori.

In questa prospettiva, la letteratura ha progressivamente individuato i principali fattori che influenzano l'efficacia del CRM nei contesti B2B. Tra questi assumono particolare rilievo la capacità di trasformare i dati raccolti nelle interazioni con i clienti in conoscenza organizzativa condivisa, la qualità e l'integrazione delle informazioni, nonché la disponibilità di competenze adeguate per supportare i processi decisionali (Nonaka, 1991; Stein e Smith, 2009; Kaila e Goldman, 2006; Reid e Catterall, 2005). Inoltre, numerosi studi evidenziano come un utilizzo efficace del CRM possa favorire il rafforzamento delle relazioni inter-organizzative e contribuire al miglioramento delle performance di marketing, vendita e redditività (Richard et al., 2007; Steel, Dubelaar e Ewing, 2013; Ata e Toker, 2012; Rodriguez e Honeycutt, 2011).

1.3 I PRINCIPALI AMBITI DISCIPLINARI E LE DEFINIZIONI DEL CRM

La letteratura accademica sul CRM si caratterizza per una marcata eterogeneità disciplinare e per la pluralità di prospettive teoriche attraverso cui il concetto è stato analizzato. Come evidenziato da Perna e Baraldi (2014), il CRM rappresenta un costrutto multidimensionale, oggetto di studio da parte di differenti discipline del management, la cui evoluzione riflette il progressivo ampliamento del focus teorico e applicativo. Le revisioni sistematiche della letteratura condotte da Ngai (2005) e successivamente da Kevork e Vrechopoulos (2009) mostrano come gli studi iniziali fossero prevalentemente riconducibili all'area dei sistemi informativi e delle tecnologie dell'informazione (IS/IT), nella quale il CRM veniva interpretato soprattutto come una soluzione tecnologica per la gestione delle informazioni sui clienti. Successivamente, la ricerca ha progressivamente esteso il proprio campo di indagine, includendo anche prospettive riconducibili al marketing, alle vendite, all'assistenza e, più in generale, alla gestione strategica delle relazioni con i clienti, fino a considerare anche gli aspetti organizzativi, culturali ed etici legati alla sua implementazione (Ngai, 2005; Kevork e Vrechopoulos, 2009). Tale evoluzione testimonia come il CRM sia progressivamente passato da una concezione prevalentemente tecnologica a una visione più ampia, nella quale tecnologia, strategia e processi organizzativi risultano strettamente integrati.

Questa eterogeneità di approcci disciplinari si riflette anche nell'assenza di una definizione univoca di CRM. Nel corso del tempo, infatti, numerosi studiosi hanno proposto interpretazioni differenti del concetto, senza giungere a un consenso condiviso sul suo significato. Ne deriva una molteplicità di definizioni, spesso complementari e solo in parte sovrapponibili, che contribuiscono a delineare il CRM come un concetto multidimensionale (Perna e Baraldi, 2014).

Tra i contributi maggiormente richiamati in letteratura si colloca quello di Zablah et al. (2004), i quali hanno individuato quarantacinque differenti definizioni di CRM, classificandole in cinque principali prospettive: CRM come processo, strategia, filosofia, capacità e tecnologia. Gli stessi autori propongono una definizione di sintesi, descrivendo il CRM come un processo continuo volto a sviluppare e valorizzare le conoscenze di mercato al fine di costruire e mantenere un portafoglio di relazioni con i clienti orientato alla massimizzazione della redditività (Zablah et al., 2004, p. 480).

Un'ulteriore classificazione di riferimento è quella proposta da Payne e Frow (2005), che distinguono tre diverse prospettive interpretative del CRM: come soluzione tecnologica tattica, come tecnologia di ampia portata e come approccio strategico. In quest'ultima accezione, gli autori definiscono il CRM come un approccio strategico finalizzato ad accrescere il valore per gli azionisti mediante lo sviluppo di relazioni efficaci con i clienti chiave e con i principali segmenti di clientela (Payne e Frow, 2005, p. 168), sottolineando come il CRM debba essere

considerato parte integrante del marketing strategico e richieda un'efficace implementazione organizzativa e il coinvolgimento degli utenti.

In ambito applicativo, una delle classificazioni maggiormente adottate è quella proposta dal META Group (2001), che distingue tre principali componenti del CRM: operativo, collaborativo e analitico. Il CRM operativo riguarda i processi aziendali e le tecnologie che contribuiscono a migliorare l'efficienza e l'accuratezza delle attività operative quotidiane a diretto contatto con il cliente (META Group, 2001, p. 5) e si riferisce, pertanto, all'automazione dei processi aziendali rivolti al cliente (marketing, vendite, assistenza); Il CRM collaborativo, invece, si concentra sugli strumenti IT che supportano l'interazione azienda-cliente, come la posta elettronica, i portali web; le piattaforme di messaggistica istantanea e i chatbot; infine, il CRM analitico utilizza la tecnologia per fornire analisi dei dati dei clienti e dei loro modelli comportamentali al fine di migliorare le decisioni aziendali (META Group, 2001, p. 5). Tale classificazione è stata successivamente ripresa e consolidata anche da Payne e Frow (2005) e Tanner et al. (2005).

Nel complesso, sebbene la letteratura proponga definizioni differenti del CRM, emerge una sostanziale convergenza nel riconoscere tre dimensioni fondamentali che ne costituiscono gli elementi distintivi: la tecnologia, la strategia e i processi aziendali. Queste dimensioni rappresentano i principali riferimenti

teorici attraverso cui interpretare il CRM e costituiscono la base concettuale delle sue più recenti evoluzioni.

1.3.1 La dimensione IT del CRM

Dal punto di vista tecnologico, numerosi contributi in letteratura definiscono il CRM come un sistema informativo fondato sull'IT. Tra questi, Bose (2002) propone una delle definizioni più rappresentative, descrivendo il CRM come un'integrazione a livello aziendale di tecnologie che operano in modo coordinato, quali data warehouse, siti web, intranet ed extranet, sistemi di assistenza telefonica, contabilità, vendite, marketing e produzione. Allo stesso modo, Hedman e Kalling (2002), nonché Brady et al. (2002), interpretano il CRM come uno strumento di marketing basato sull'IT, in grado di supportare le imprese nella gestione delle relazioni con i clienti.

L'IT ha avuto un impatto significativo sulla capacità delle imprese di raccogliere, archiviare e condividere informazioni non solo sui clienti, ma anche sui concorrenti, come sottolinea Glazer (1997). Questo sviluppo ha influenzato profondamente le modalità di gestione della relazione con il cliente. In particolare, le soluzioni IT consentono oggi alle organizzazioni di elaborare grandi volumi di dati per costruire una conoscenza dettagliata e strategicamente rilevante dei propri clienti (Greenberg, 2010).

Strettamente connessa alla dimensione tecnologica è anche la definizione proposta da Xu et al. (2002, p. 442), secondo cui il CRM è un termine utilizzato nel settore dell'Information Technology per indicare metodologie, software e, generalmente, funzionalità basate su Internet che aiutano un'impresa a gestire le relazioni con i clienti in modo organizzato.

1.3.2 La dimensione strategica del CRM

In ottica strategica, Parvatiyar e Sheth (2001, p. 5) offrono una delle definizioni più rilevanti di CRM, inteso come una strategia e un processo integrati per acquisire, mantenere e sviluppare partnership con clienti selezionati, al fine di creare valore superiore sia per l'impresa sia per il cliente. In questa prospettiva, il CRM si configura come un approccio strategico integrato che mira a costruire relazioni durature con segmenti selezionati di clientela, offrendo benefici concreti in termini di qualità percepita, soddisfazione, personalizzazione dell'offerta, efficienza del servizio, e generando, di riflesso, un vantaggio competitivo e una maggiore redditività per l'impresa.

Una visione analoga è proposta da Buttle (2004, p. 15), il quale definisce il CRM come la strategia aziendale fondamentale che integra i processi e le funzioni interne con le reti esterne, al fine di creare e offrire valore ai clienti target in modo redditizio. Essa si basa su dati di elevata qualità relativi ai clienti ed è supportata dall'IT. In questo caso, l'accento è posto sull'interconnessione tra struttura

organizzativa e relazioni esterne, con l'obiettivo di generare valore in modo stabile nel tempo. Sebbene l'IT sia riconosciuta come un elemento abilitante, la componente strategica resta comunque l'elemento centrale nella definizione avanzata dall'autore.

Anche Mendoza et al. (2007) ribadiscono l'approccio strategico al CRM, definendolo come un processo strategico che integra la componente umana e la tecnologia per sviluppare le migliori relazioni con i clienti, al fine di incrementarne il valore, la soddisfazione e la fidelizzazione. La definizione mette in evidenza non solo la centralità della strategia e l'importanza del supporto tecnologico, ma anche il ruolo essenziale delle persone e della cultura organizzativa nella costruzione di relazioni proficue e di lungo periodo con la clientela.

1.3.3 La dimensione operativa del CRM

Dal punto di vista processuale, il CRM è interpretato come un insieme di attività aziendali integrate, orientate alla gestione sistematica delle relazioni con i clienti lungo l'intero ciclo di vita. Alla luce di ciò, uno dei contributi più rilevanti è quello di Srivastava et al. (1999, p. 169), che definiscono il CRM come un processo che comprende tutti gli aspetti relativi all'identificazione dei clienti, alla creazione di conoscenza sui clienti, allo sviluppo delle relazioni con essi e alla formazione delle loro percezioni nei confronti dell'organizzazione e dei suoi

prodotti. Il CRM viene quindi considerato non solo come una tecnologia o una strategia, ma come un processo trasversale che connette diverse funzioni aziendali, quali marketing, vendite, assistenza clienti e gestione della supply chain, per costruire valore duraturo e rafforzare il legame impresa-cliente.

Un altro importante contributo è quello di Lambert (2010), che analizza il CRM all'interno della logica della supply chain management, definendolo uno dei sottoprocessi fondamentali della catena di fornitura. In particolare, Lambert suddivide il CRM in due livelli distinti: un primo livello di natura strategica, condotto sotto la responsabilità del management; un secondo livello operativo, in cui il processo di CRM viene implementato regolarmente attraverso attività routinarie. Tale distinzione evidenzia la natura strutturata e multilivello del CRM come processo aziendale, in cui l'allineamento tra strategia e operatività è cruciale per il successo della relazione con il cliente.

1.4 L'IMPLEMENTAZIONE DEL CRM

L'implementazione del CRM rappresenta uno dei temi centrali nella letteratura di riferimento, poiché costituisce un passaggio determinante per comprendere le ragioni dell'elevato tasso di fallimento dei progetti CRM. Il successo dell'implementazione non dipende esclusivamente dalla tecnologia adottata, ma dalla capacità dell'impresa di coordinare aspetti strategici, organizzativi, culturali e tecnologici.

La letteratura individua, da un lato, una serie di criticità che possono ostacolare l'adozione e l'utilizzo del sistema e, dall'altro, alcune condizioni e modalità di implementazione che possono favorirne il successo. I paragrafi successivi analizzano pertanto le principali criticità, le condizioni abilitanti e, infine, i vantaggi derivanti da un impiego efficace del CRM.

1.4.1 Criticità nell'implementazione del CRM

Una delle principali criticità individuate dalla letteratura riguarda la mancanza di una strategia condivisa e di un approccio olistico al processo di implementazione. Le imprese rischiano infatti di interpretare il CRM in una prospettiva prevalentemente tecnologica, trascurando le dimensioni organizzative e culturali necessarie per integrarlo efficacemente nei processi aziendali (Parvatiyar e Sheth, 2001; Bull, 2003).

Come sottolineano Boulding et al. (2005), una delle principali cause del fallimento dei progetti CRM risiede proprio nella mancanza di coordinamento tra gli aspetti tecnologici, organizzativi e culturali. La semplice disponibilità del sistema non è sufficiente a garantirne l'effettivo utilizzo: è necessario considerare anche la disponibilità degli utenti ad accettarlo e a integrarlo nelle pratiche quotidiane di lavoro (Perna e Baraldi, 2014).

In tale prospettiva, le percezioni degli utenti finali assumono particolare rilievo. Finnegan e Willcocks (2007) evidenziano come la fiducia e l'impegno reciproci tra i promotori del progetto e il personale operativo rappresentino condizioni essenziali per il successo dell'implementazione. Tali dinamiche coinvolgono anche aspetti di natura psicologica, tra cui la motivazione individuale e la resistenza al cambiamento.

L'introduzione del CRM può infatti modificare profondamente le modalità di lavoro, generando timori e opposizioni, soprattutto tra i venditori. La condivisione delle informazioni sui clienti, pur rappresentando un potenziale vantaggio per l'impresa, può essere percepita come una perdita di controllo sulle relazioni commerciali, in particolare quando il sistema consente al management di monitorare le attività svolte. Inoltre, l'onerosità percepita nell'inserimento dei dati può accentuare la resistenza degli utenti, soprattutto quando lo sforzo richiesto non appare proporzionato ai benefici ottenuti (Homburg et al., 2000).

Ulteriori elementi che possono condizionare negativamente l'implementazione riguardano il livello di familiarità degli utenti con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il tempo disponibile per apprendere e utilizzare il sistema, la qualità dei dati e l'affidabilità dell'infrastruttura IT su cui il CRM si basa (Perna e Baraldi, 2014).

Un'altra decisione rilevante concerne la scelta tra lo sviluppo interno del sistema e l'approvvigionamento esterno attraverso fornitori specializzati. Il

ricorso a soggetti esterni può aumentare la complessità gestionale, poiché richiede la gestione delle relazioni e dei contratti con i fornitori di software. Lo sviluppo interno, al contrario, presuppone la disponibilità di risorse, competenze tecniche e conoscenze IT che non sempre sono presenti all'interno dell'impresa (Bull, 2003; Perna e Baraldi, 2014).

La valutazione delle due alternative deve quindi tenere conto delle capacità IT dell'organizzazione, del livello di impegno nei confronti degli investimenti tecnologici e del rapporto tra costi e benefici associati a ciascuna opzione. In alcuni casi, può risultare efficace combinare risorse interne e competenze esterne, coinvolgendo consulenti specializzati a supporto dei team aziendali durante l'implementazione (Perna e Baraldi, 2014).

1.4.2 Condizioni abilitanti e modalità di implementazione

La letteratura non individua un percorso unico e universalmente riconosciuto in grado di garantire il successo dell'implementazione del CRM. Le modalità attraverso cui il sistema viene introdotto dipendono infatti dalle caratteristiche specifiche dell'organizzazione, rendendo difficile elaborare una soluzione valida per tutti i contesti (Reinartz et al., 2004; Perna e Baraldi, 2014).

Nonostante ciò, emerge una certa convergenza nel ritenere che l'efficacia dell'implementazione dipenda da una combinazione equilibrata di persone, processi, cultura e tecnologia. Il CRM non dovrebbe pertanto essere introdotto

come un progetto esclusivamente informatico, ma come un cambiamento che coinvolge differenti componenti dell'organizzazione.

Un primo fattore abilitante è rappresentato dal supporto del top management. La capacità della leadership aziendale di manifestare impegno, trasmettere fiducia e sostenere il progetto risulta decisiva per ottenere l'adesione degli utenti interni e favorire l'effettiva introduzione del sistema (Perna e Baraldi, 2014).

A ciò si collega il coinvolgimento attivo degli utenti, in particolare dei venditori, che dovrebbero essere inclusi fin dalle prime fasi del processo. Secondo Avlonitis e Panagopoulos (2005), il loro coinvolgimento può favorire l'accettazione della tecnologia, mentre i manager dovrebbero promuovere all'interno dell'organizzazione la conoscenza dei benefici attesi dall'utilizzo del CRM.

Il coinvolgimento dei dipendenti risulta quindi determinante per il successo dell'implementazione. Il sistema può essere utilizzato efficacemente soltanto quando viene percepito come uno strumento utile per migliorare la gestione delle relazioni con i clienti e quando gli utenti sono motivati a impiegarlo attivamente nelle proprie attività (Perna e Baraldi, 2014).

Un'ulteriore modalità indicata dalla letteratura consiste nell'adozione di un approccio incrementale, fondato sulla realizzazione di progetti distinti ma coordinati. L'introduzione progressiva del CRM consente di ridurre il rischio di insuccesso e di facilitare l'adattamento dell'organizzazione al nuovo sistema.

Kumar e Reinartz (2012) distinguono, in particolare, tra progetti operativi e progetti analitici. I primi sono orientati all'integrazione tecnica e funzionale del CRM con i processi aziendali; i secondi sono finalizzati alla raccolta e all'elaborazione dei dati, allo scopo di comprendere meglio le esigenze dei clienti e supportare le decisioni strategiche. Il coordinamento tra queste due tipologie di progetto permette di costruire progressivamente un sistema maggiormente coerente con le necessità dell'impresa.

Nel complesso, l'implementazione del CRM risulta favorita dal coordinamento tra le diverse dimensioni organizzative, dal sostegno del management, dal coinvolgimento degli utenti e dall'introduzione progressiva delle componenti operative e analitiche del sistema.

1.4.3 Vantaggi derivanti dall'implementazione del CRM

Nonostante il processo di implementazione possa risultare complesso e oneroso, sia in termini di risorse sia di cambiamento organizzativo, la letteratura documenta numerosi vantaggi derivanti da un utilizzo efficace del CRM (Perna e Baraldi, 2014).

Un primo beneficio riguarda il miglioramento delle performance aziendali, soprattutto quando il management adotta una strategia orientata alla massimizzazione del valore per il cliente. Il CRM permette inoltre di migliorare

l'affidabilità e il monitoraggio del servizio offerto, contribuendo a rendere l'interazione con il cliente più coerente e personalizzata (Perna e Baraldi, 2014).

Il sistema consente anche di raccogliere, organizzare e utilizzare in modo più efficiente le informazioni relative ai clienti, favorendo una gestione maggiormente consapevole e strategica della customer base. La conoscenza così sviluppata può essere utilizzata per elaborare offerte su misura e rispondere in modo più adeguato alle esigenze del mercato.

In questo senso, il CRM supporta la personalizzazione dell'offerta e la gestione adattiva delle relazioni con i clienti, soprattutto nei contesti dinamici nei quali i rapporti tendono a modificarsi nel tempo (Perna e Baraldi, 2014).

Sul piano organizzativo, il CRM può contribuire al miglioramento dei processi interni e favorire una maggiore integrazione tra i reparti. La condivisione delle informazioni facilita il coordinamento tra le differenti funzioni aziendali, contribuendo a ridurre le barriere interne e a rafforzare l'orientamento dell'intera organizzazione verso la gestione delle relazioni con i clienti.

Infine, gli studi condotti in ambito B2B mostrano che l'introduzione del CRM può produrre effetti positivi sia sulla soddisfazione dei clienti sia sulle performance complessive dell'impresa (Perna e Baraldi, 2014).

1.4.5 L’infrastruttura tecnologica alla base del CRM

Il CRM “tradizionale” viene concepito come un insieme strutturato di strumenti IT che, pur non dotati di capacità autonome di apprendimento, rappresentano la base tecnologica per la raccolta, l’organizzazione e l’utilizzo strategico dei dati sui clienti.

Sebbene la tecnologia costituisca solo uno degli aspetti coinvolti nell’implementazione del CRM, la sua dimensione infrastrutturale rappresenta una condizione abilitante essenziale per il funzionamento del sistema. I CRM si fondano, infatti, su una spina dorsale composta da diversi elementi hardware e software: server, reti aziendali, archivi digitali e interfacce utente che permettono di raccogliere, elaborare e distribuire informazioni all’interno dell’organizzazione.

Secondo quanto riportato da Perna e Baraldi (2014), una visione tecnologica del CRM consente di comprendere come la tecnologia supporti operativamente attività quali: l’analisi dei dati dei clienti, la gestione dei contatti e delle transazioni, la comunicazione di marketing, il monitoraggio della soddisfazione e la condivisione delle conoscenze a livello aziendale. Tali funzioni si realizzano tramite l’integrazione di tecnologie come database, sistemi di business intelligence (ad esempio, data warehouse e data mining), portali web, reti intranet ed extranet, nonché dall’insieme degli strumenti costituenti il Customer Interaction System, che si pongono a diretto contatto con la clientela, sviluppando

con essa dinamiche da cui provengono rilevanti informazioni utili all'analisi strategica (Figura 1.1) (Perna e Baraldi, 2014; Gregori e Perna, 2019).

Particolare enfasi è posta sul ruolo dei database dei clienti, che costituiscono il nucleo informativo del CRM. Essi contengono dati sulle transazioni effettuate, sulla cronologia dei contatti, su caratteristiche descrittive del cliente (ad esempio dimensioni, localizzazione, settore), e sulle risposte a iniziative di marketing. Affinché tali archivi siano efficaci, è fondamentale che siano costantemente aggiornati, integrati con altre fonti (come siti web e sistemi telefonici dei call center) e strutturati in modo da consentire agli utenti di effettuare analisi utili (Perna e Baraldi, 2014).

L'architettura dei database, inoltre, può variare in base alle caratteristiche dell'impresa, alla sua cultura digitale, agli investimenti effettuati, e al livello di integrazione interna. In molti casi, le aziende dispongono di database multipli e non connessi, ad esempio separati per funzioni (vendite, marketing, amministrazione), con il rischio di frammentazione informativa (Perna e Baraldi, 2014) .

Per superare questa criticità, i sistemi di business intelligence consentono di estrarre e aggregare i dati provenienti da fonti eterogenee attraverso un data warehouse centralizzato, solitamente costruito integrando i diversi database e le varie fonti informative presenti all'interno dell'azienda (Perna e Baraldi, 2014). Tali sistemi, come osservato da Hill e Scott (2004), grazie all'applicazione di

tecniche di data mining, permettono di individuare dati significativi e pattern ricorrenti, fornendo un supporto concreto ai processi decisionali aziendali.

Infine, è importante precisare che l'analisi dei dati contenuti nel data warehouse rende possibile, fra le varie funzionalità, la definizione di profili cliente, la promozione di iniziative di customer satisfaction, la generazione di conoscenza utile sui clienti e lo sviluppo di offerte personalizzate. (Perna e Baraldi, 2014)

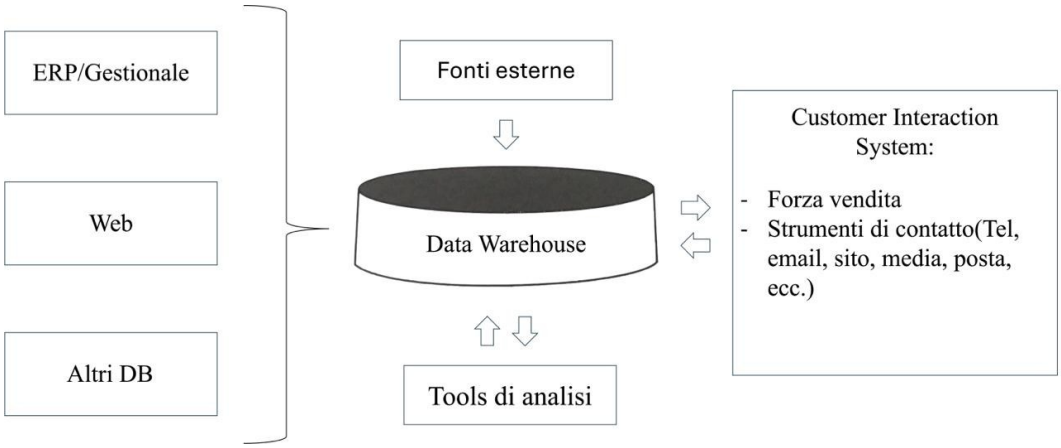


Figura 1.1 **Le principali componeneti di un'architettura standard di CRM**
Fonte: Gregori e Perna (2019)

1.4.5.1 L'integrazione tra CRM analitico e CRM operativo nell'infrastruttura tecnologica

Entrando più nel dettaglio, è importante precisare che l'infrastruttura tecnologica del CRM si fonda sull'integrazione tra due principali insiemi di

soluzioni applicative: da un lato, le tecnologie di back-office a supporto del CRM analitico; dall'altro, quelle di front-office a sostegno del CRM operativo (Gregori e Perna, 2019).

Il CRM analitico si avvale di strumenti di business intelligence, come il customer warehouse e i tools di analisi, già trattati nel paragrafo precedente, finalizzati, pertanto alla raccolta, organizzazione e analisi dei dati provenienti da fonti eterogenee, tra cui i sistemi ERP, altri database aziendali e i sistemi di interazione con i clienti (Customer Interaction System). Questi dati vengono, dunque, aggregati e analizzati all'interno di un ambiente informativo integrato e scalabile, il quale consente di sviluppare una conoscenza approfondita della clientela, funzionale al supporto delle decisioni strategiche (Gregori e Perna, 2019).

La conoscenza così generata viene poi trasferita ai sistemi informativi di front-office, che rappresentano il cuore del CRM operativo. Questi ultimi consentono la gestione personalizzata delle attività di marketing, vendita e customer service attraverso i canali online e offline (Gregori e Perna, 2019).

Le tecnologie di front-office comprendono, infatti, applicazioni quali call center, il web, sistemi di personalizzazione dei siti e strumenti di sales force automation. Una loro coerente integrazione e organizzazione consente di creare un ambiente di interazione focalizzato sulle esigenze del cliente, capace di offrire una visione unitaria dell'impresa e di rafforzare l'esperienza del cliente lungo tutti i

punti di contatto. Ogni contatto con il cliente viene inoltre capitalizzato mediante il rinvio delle informazioni al customer warehouse, alimentando così un flusso informativo continuo (Gregori e Perna, 2019). Questo processo circolare consente un apprendimento dinamico e adattivo, in cui la conoscenza del cliente viene costantemente aggiornata e reimpiegata. L'infrastruttura tecnologica del CRM, perciò, è definita integrata proprio perché abilita una sinergia strutturale tra CRM analitico e operativo, rendendo possibile un modello informativo autoalimentato e orientato alla relazione (Gregori e Perna, 2019).

CAPITOLO 2

LA GESTIONE DELLE RELAZIONI NEL B2B

2.1 LE RELAZIONI CON I CLIENTI NELLE RETI INDUSTRIALI

Come accennato nel primo capitolo, l'applicazione del CRM nei contesti B2B richiede un adattamento rispetto al modello originario sviluppato per il B2C. Questo perché le relazioni interaziendali si sviluppano all'interno di mercati reticolari e caratterizzati da forti interdipendenze tra gli attori, aspetti che rendono necessari approcci più indirizzati a gestirne la complessità.

Nei mercati B2B, infatti, i clienti e le relazioni che si instaurano con essi costituiscono una delle principali risorse strategiche per le imprese. È proprio attraverso tali relazioni che si generano valore, redditività e continuità operativa, fino a influenzare, se non determinare, l'identità dell'organizzazione stessa. Alcuni autori, come Ford e al. (2006) sottolineano come il fornitore dovrebbe spingersi fino a comprendere in profondità bisogni, attività e problematiche del cliente, arrivando a offrire soluzioni concrete piuttosto che limitarsi a promuovere consapevolezza circa la propria esistenza o il proprio portafoglio di offerta (*offering*). In tale prospettiva, la gestione delle relazioni con i clienti non è solo una necessità, ma anche una sfida, poiché fornitore e cliente possono avere

percezioni differenti sia sui contenuti sia sul significato stesso della relazione (Gregori e Perna, 2019).

Le prime ricerche sulla gestione del cliente nei mercati industriali hanno evidenziato non solo l'importanza strategica della relazione, ma anche la sua complessità e specificità. Questi studi hanno progressivamente messo in discussione il paradigma tradizionale del marketing mix, fondato su una logica transazionale e su un'analisi unilaterale dello scambio, per focalizzarsi invece sul rapporto diadico tra acquirente e venditore, inteso come legame diretto, reciproco e caratterizzato da un'interazione continua. In questo quadro si inserisce il contributo dell'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), che ha proposto una lettura innovativa delle relazioni interaziendali, approfondita nel paragrafo successivo (Perna e Baraldi, 2014; Gregori e Perna, 2019).

2.2 LA PROSPETTIVA IMP SULLE RELAZIONI B2B

Il Gruppo IMP, nato in Europa negli anni '70, riunisce una vasta comunità internazionale di studiosi per indagare, osservare empiricamente ed analizzare il modo in cui le aziende interagiscono tra loro in contesti aziendali complessi. Le ricerche empiriche condotte su 900 relazioni aziendali hanno evidenziato che: lo scambio commerciale non può essere inteso come una serie di transazioni isolate, indipendenti e riguardanti risorse predefinite, bensì come un insieme di relazioni

complesse tra organizzazioni acquirenti e organizzazioni fornitrici"[1] (IMP Group website).

Infatti, gran parte delle transazioni nei mercati industriali si sviluppa all'interno di relazioni di lungo termine che, se gestite correttamente, incidono in modo significativo sulle performance aziendali. Inoltre, come ampiamente dimostrato dagli studi IMP, la rilevanza di tali relazioni non si limita ai risultati economici, ma riguarda anche la possibilità, per le imprese, di accedere, scambiare e combinare risorse, anche nell'ambito di processi complessi come lo sviluppo di prodotti e tecnologie. Per questo motivo, si può affermare che la capacità di costruire e gestire relazioni aziendali efficaci rappresenta un asset strategico fondamentale per l'impresa.

Secondo l'approccio IMP, i mercati industriali sono concepiti come reti, composte da unità aziendali, come produttori e clienti, collegate tra loro da fili che rappresentano le relazioni tra le varie controparti. Tale visione, spesso definita anche "approccio di rete industriale", considera le imprese e le loro relazioni come parti integrate di una rete complessa e interconnessa. Le aziende, dunque, non operano in isolamento, ma sono costantemente collegate tra loro e immerse in un sistema di relazioni dirette e indirette, che si influenzano reciprocamente.

Pertanto, è importante sottolineare che la complessità della struttura del mercato industriale, come evidenziato dai ricercatori IMP, non può essere

[1] Traduzione da www.impgroup.org

facilmente gestita dalle singole imprese. Questo perché esse sono inserite in un contesto di rete in continua evoluzione, in cui ogni cambiamento in una relazione può generare effetti a catena su altre relazioni, anche indirette. Di conseguenza, nessuna impresa ha un controllo completo sulla rete, poiché l'assetto complessivo dipende dall'interazione simultanea e spesso imprevedibile di numerosi attori. Le imprese risultano dunque fortemente interdipendenti, e l'interazione che si sviluppa tra loro rappresenta un processo cruciale non solo per la costruzione e il rafforzamento delle relazioni, ma anche per la dinamica complessiva della rete commerciale (Perna e Baraldi, 2014).

In tale prospettiva, le relazioni commerciali presentano alcune caratteristiche distintive (Håkansson e Snehota, 1995). Esse nascono per rispondere a problemi concreti e alle esigenze specifiche delle parti coinvolte e, poiché inserite in una rete di relazioni interdipendenti, possono influenzare ed essere influenzate da altri rapporti. Le imprese sviluppano inoltre continui adattamenti reciproci, di natura tecnica, amministrativa o logistica, modificando attività e risorse per migliorare il coordinamento con il partner. Un'ulteriore dimensione rilevante è rappresentata dalla sostanza della relazione, che evolve nel tempo in funzione del volume e della tipologia degli scambi tra le parti. La relazione, infatti, non costituisce un'entità statica, ma si arricchisce e si trasforma progressivamente con il susseguirsi delle interazioni**.** Le relazioni assolvono inoltre a funzioni molteplici all'interno della rete, influenzando in modo diverso gli attori coinvolti. Infine, esse

si caratterizzano per una forte continuità temporale: le esperienze maturate nel passato influenzano le interazioni presenti e orientano quelle future, rendendo necessaria una gestione delle relazioni secondo una prospettiva di lungo periodo (Håkansson e Snehota, 1995).

2.2.1. Il modello ARA: un quadro concettuale per analizzare le relazioni commerciali nelle reti industriali

Nel contesto degli studi dell'IMP Group, la relazione commerciale rappresenta l'elemento centrale per comprendere la struttura e il funzionamento delle reti aziendali. A partire da questa prospettiva, Håkansson e Snehota (1995) hanno elaborato un quadro concettuale noto come modello ARA (Attività, Risorse, Attori), che consente di analizzare in profondità le relazioni commerciali e le loro conseguenze, descrivendone nel dettaglio sia il contenuto sia la funzione. In particolare, secondo tale modello, le relazioni tra imprese si strutturano attraverso tre tipologie di legami interdipendenti che nel loro insieme vanno a costituire il contenuto concreto della relazione: i legami di attività, i legami di risorse e i legami tra attori.

I legami di attività si riferiscono alle connessioni operative tra le attività svolte dalle aziende coinvolte nella relazione. Queste attività possono essere classificate in attività di trasformazione, svolte all'interno di ciascuna impresa (ad esempio, produzione o assemblaggio), e attività di transazione, che si svolgono tra

attori appartenenti a organizzazioni diverse e comprendono processi come l'acquisto, la consegna o il servizio post-vendita (Dubois, 1994). Entrambe le tipologie di attività, sebbene differenti per collocazione e natura, risultano tra loro interdipendenti e richiedono una coordinazione che oltrepassa i confini organizzativi, rendendo necessaria un'elevata cooperazione tra le imprese coinvolte.

I legami di risorse sorgono quando le imprese coinvolte in una relazione adattano reciprocamente le proprie risorse al fine di renderle più complementari e funzionali all'interazione. Questo significa che ciascuna impresa modifica o sviluppa le proprie risorse tenendo conto delle caratteristiche e delle esigenze dell'altra, attraverso un processo di aggiustamento congiunto. Questi adattamenti, nel tempo, danno origine a nuove combinazioni tra risorse appartenenti a organizzazioni diverse, che non esistevano prima dell'interazione. Il vantaggio di tali legami risiede nella possibilità di ottenere un impiego più efficiente delle risorse coinvolte, ad esempio riducendo ridondanze, migliorando le performance tecniche o ottimizzando i processi. Più in generale, i legami di risorse favoriscono lo sviluppo tecnico e costituiscono, come dimostrato da numerosi studi dell'approccio IMP, un terreno fertile per la creazione di innovazioni (Baraldi et al., 2012).

I legami tra attori riguardano le relazioni interpersonali e interorganizzative che si sviluppano tra i soggetti o i gruppi coinvolti nella relazione commerciale.

Gli attori rivestono un ruolo centrale, poiché sono coloro che svolgono le attività e controllano, direttamente o indirettamente, le risorse. Nel corso del tempo, le interazioni tra gli attori delle imprese fornitrici e clienti generano orientamenti reciproci e impegni condivisi, che danno luogo a legami di tipo sociale, culturale e cognitivo. La formazione di tali legami può essere interpretata come un processo di apprendimento reciproco, attraverso il quale ciascuna parte approfondisce la conoscenza dell'altra e affina la propria capacità di interpretarne bisogni, aspettative e comportamenti. Questo apprendimento contribuisce a rafforzare la relazione nel tempo e a renderla più stabile e significativa all'interno della rete di cui fa parte (Perna e Baraldi, 2014).

I tre tipi di legami che costituiscono il contenuto della relazione commerciale risultano fortemente interdipendenti. Gli attori, infatti, controllano le risorse e svolgono attività, le quali, a loro volta, attivano e collegano le risorse tra loro (Håkansson, 1987). È importante sottolineare che tali interdipendenze non solo contribuiscono a modellare l'evoluzione della singola relazione, ma si riflettono anche sull'intera rete di imprese, generando effetti indiretti su relazioni collegate. In questo senso, l'interconnessione tra attività, risorse e attori incide su un'ulteriore dimensione fondamentale della relazione commerciale: la sua funzione (Perna e Baraldi, 2014).

Il modello ARA, infatti, non si limita a descrivere i contenuti delle relazioni, ma consente anche di analizzare le funzioni che esse svolgono. In generale, una

relazione commerciale può assolvere più funzioni contemporaneamente. Considerando la prospettiva della singola impresa coinvolta, tali funzioni derivano sia dalle caratteristiche specifiche della relazione stessa, sia dal modo in cui essa è collegata ad altre relazioni all'interno della rete di imprese (Perna e Baraldi, 2014).

In particolare, ogni relazione commerciale può svolgere tre tipologie di funzioni: una funzione per sé stessa (es. continuità, volumi di scambio, sviluppo futuro), una funzione per le parti direttamente coinvolte (es. impatti su vendite, costi, apprendimento) e una funzione per soggetti terzi della rete (es. clienti del cliente), i quali sono influenzati indirettamente dagli effetti della relazione (Håkansson e Snehota, 1993; 1995; Perna e Baraldi, 2014).

In sintesi, il modello ARA rappresenta un framework teorico fondamentale per analizzare le dinamiche delle relazioni interaziendali, mettendo in luce come attività, risorse e attori siano profondamente interconnessi e come tali interdipendenze influenzino sia lo sviluppo delle singole relazioni, sia, più in generale, l'evoluzione delle reti industriali di cui queste relazioni fanno parte.

2.3 LA COMPLESSITÀ DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI

Le relazioni tra aziende, e in particolare quelle tra fornitori e clienti, si configurano come strutture complesse, articolate su più livelli e caratterizzate da una pluralità di interazioni. Håkansson e Snehota (1995) sottolineano come tale

complessità derivi dalla compresenza di molteplici forme di scambio, materiali, informativi, conoscitivi, e da una fitta rete di connessioni e dipendenze di natura tecnica, economica e sociale. In un contesto industriale, questa complessità si acuisce ulteriormente per il fornitore, il quale è chiamato a gestire una serie di problematiche che spaziano dalla comprensione delle esigenze tecnologiche del cliente fino alla conoscenza dei suoi processi organizzativi interni. Come evidenziato da Ford et al. (2011), la complessità non risiede semplicemente nella qualità del prodotto o nella definizione del prezzo, ma emerge soprattutto durante le interazioni in cui il fornitore lavora insieme al cliente per risolvere i problemi specifici e le incertezze che quest'ultimo può incontrare nel corso della relazione.

Le fonti di complessità sono molteplici: dalla necessità di personalizzare l'offerta in base a esigenze peculiari, alla richiesta di innovazione tecnologica da parte del cliente, che può indurre il fornitore a realizzare adattamenti sia al proprio interno (modificando processi, risorse o competenze), sia verso l'esterno, riorganizzando le relazioni con altri attori della propria rete, come subfornitori, partner tecnologici o logistici. Anche le variazioni nel volume degli ordini, la gestione delle attività logistiche e la crescente adozione di sistemi just-in-time rappresentano ulteriori fattori che aumentano la complessità della relazione, soprattutto quando i fornitori operano con clienti globali, caratterizzati da sedi distribuite in diversi paesi. In questi casi, la necessità di garantire consegne

puntuali e coordinate a livello internazionale richiede un elevato livello di flessibilità, coordinamento e capacità di adattamento da parte del fornitore.

La complessità delle relazioni con i clienti deriva anche dall'ampia gamma di risorse, attività e attori coinvolti, nonché dai continui adattamenti che hanno avuto luogo nel tempo all'interno della relazione specifica. Strettamente correlato al concetto di adattamento è anche il livello di interdipendenza tra il fornitore e il cliente, che, pur potendo generare vantaggi competitivi, può anche determinare situazioni di forte dipendenza unilaterale, specie quando il prodotto fornito è altamente specifico e su misura (Ford et al., 2006; Perna e Baraldi, 2014).

Infine la complessità delle relazioni con i clienti può essere analizzata lungo tre dimensioni principali: l'intensità dei contatti, il tipo di offerta e il volume delle vendite. L'intensità dei contatti si riferisce al numero e alla varietà delle interazioni tra persone appartenenti alle due organizzazioni, cliente e fornitore, e direttamente coinvolte nella loro relazione. Tra le due aziende può svilupparsi una rete complessa di contatti interconnessi tra individui che operano in reparti differenti (marketing, vendite, acquisti, ricerca e sviluppo, pubbliche relazioni, comunicazione, ecc.) e a diversi livelli gerarchici. Come osservano Cunningham e Turnbull (1982) e Ford e Rosson (1982), tali contatti si intensificano e si approfondiscono in presenza di adattamenti tecnici e sociali, aumentando così la complessità della relazione. Anche il tipo di offerta contribuisce alla complessità. Nei mercati industriali, l'offerta non si limita a un prodotto fisico, ma include

anche servizi, consulenza, logistica e altri elementi immateriali. La necessità di adattare nel tempo questi elementi alle esigenze del cliente rende la relazione più articolata e meno standardizzabile. Da ultimo, anche il volume delle vendite rappresenta una fonte rilevante di complessità. Quando un cliente genera una quota significativa del fatturato di un fornitore, la relazione tende a diventare più intensa, caratterizzata da maggiori adattamenti e da un più alto livello di interdipendenza (Ford et al., 2011; Perna e Baraldi, 2014).

2.4 DINAMICHE NELLA RELAZIONE CON I CLIENTI

Le relazioni commerciali in ambito B2B non sono solo caratterizzate da una forte complessità, ma anche da dinamiche evolutive che si modificano nel tempo. Il concetto di "dinamica relazionale" si riferisce ai cambiamenti che intervengono durante il ciclo di vita di una relazione, dalla sua instaurazione allo sviluppo, fino all'eventuale conclusione (Ford, 1980; Perna e Baraldi, 2014). Poiché tali relazioni non si sviluppano secondo percorsi lineari o prevedibili, ma seguono traiettorie spesso discontinue, la loro evoluzione richiede un impegno attivo da parte di entrambe le controparti, che investono risorse materiali e immateriali nel processo relazionale (Ford et al., 1998; Perna e Baraldi, 2014). Tali traiettorie possono condurre tanto alla stabilizzazione del rapporto quanto alla sua rottura definitiva, a seconda delle dinamiche interattive tra le parti e del contesto di rete in

cui sono inserite. Di seguito si dettagliano gli step nel ciclo di vita di una relazione con il cliente.

2.4.1 L'inizio delle relazioni con i clienti

Lo studio dell'inizio delle relazioni è stato a lungo trascurato, sia nella letteratura di marketing che nell'approccio IMP, poiché nella fase iniziale i benefici economici non sono ancora evidenti, in quanto non si sono ancora formati i legami di attività, risorse e attori che danno sostanza alla relazione; inoltre, questa fase è spesso caratterizzata da un'elevata confusione e incertezza, che rende difficile stabilire se e come la relazione si svilupperà in futuro (Edvardsson et al., 2008; Aarikka-Stenroos, 2008; Perna e Baraldi, 2014). Tuttavia, la fase di avvio riveste un ruolo cruciale, in quanto contribuisce a determinare le condizioni di sviluppo futuro della relazione. Le aspettative reciproche tra cliente e fornitore, che si formano proprio in questa fase iniziale, costituiscono infatti la base su cui si fonda la relazione emergente (Ford et al., 2003; Perna e Baraldi, 2014).

L'origine delle relazioni può essere interpretata attraverso due prospettive principali. Da un lato, alcuni studi propongono una visione pianificata dell'avvio della relazione, interpretandolo come il risultato di una strategia deliberata da parte dell'impresa fornitrice. In questa prospettiva, strumenti come l'analisi del portafoglio clienti sono impiegati per valutare se avviare o sviluppare una

relazione con determinati clienti, con l'obiettivo di ottimizzare l'allocazione delle risorse tecniche e di marketing in funzione degli obiettivi strategici dell'azienda (Cunningham, 1982; Campbell e Cunningham, 1983; Fiocca, 1982; Perna e Baraldi, 2014). Una logica analoga può essere adottata anche dal cliente nella valutazione dei fornitori (Campbell e Cunningham, 1983; Perna e Baraldi, 2014). Dall'altro lato, una prospettiva meno strumentale suggerisce che le relazioni possano originarsi da eventi fortuiti o da circostanze impreviste, che attivano interazioni non pianificate e che, nel tempo, possono evolvere in una relazione commerciale strutturata. In questa visione, il valore potenziale della relazione risulta difficilmente definibile a priori, poiché dipende dall'interazione concreta tra le parti e dal contesto di rete in cui esse sono inserite (Perna e Baraldi, 2014). L'inizio della relazione, in questo senso, non è il risultato di scelte autonome e deliberate compiute separatamente dalle singole aziende, ma emerge da un processo interattivo e profondamente contestualizzato.

2.4.2 Lo sviluppo delle relazioni con i clienti

Il processo di sviluppo delle relazioni si attiva quando l'interazione tra acquirente e fornitore si intensifica e iniziano a manifestarsi adattamenti reciproci. La relazione si costruisce attraverso una sequenza di interazioni che favoriscono l'instaurarsi di fiducia e impegno tra le parti, fattori fondamentali per la gestione delle incertezze e delle difficoltà operative, in quanto promuovono una maggiore

disponibilità alla collaborazione e alla risoluzione congiunta dei problemi. Lo sviluppo implica anche un progressivo coordinamento delle attività e un adattamento delle risorse tra le aziende, elementi che tendono a generare una crescente dipendenza reciproca tra le parti, contribuendo ad alimentare ulteriormente il legame commerciale.

Tuttavia, è importante precisare che, in qualsiasi momento, una relazione può regredire a uno stato precedente, caratterizzato da interazioni meno intense e da legami più deboli di attività o risorse, anche in conseguenza dell'influenza esercitata da altre relazioni commerciali circostanti (ad esempio, con fornitori concorrenti o altri clienti). Lo sviluppo di una relazione con un cliente, infatti, non segue un processo lineare e risulta difficile pianificarne con certezza la crescita e, soprattutto, la direzione evolutiva. Come sottolineano Batonda e Parry (2003, p. 1477), "*il processo di sviluppo delle relazioni all'interno della rete non segue una sequenza ordinata di fasi temporali, ma si configura come un'evoluzione di stati imprevedibili*".

Numerosi modelli hanno cercato di rappresentare il processo di sviluppo delle relazioni. Tra i più influenti, il modello di Ford (1980) identifica cinque fasi: pre-relazione, fase iniziale, fase di sviluppo, fase a lungo termine e fase finale. Tali fasi sono influenzate da variabili come esperienza, distanza (sociale, culturale, tecnica, temporale), incertezza, impegno e adattamento. In particolare, Ford sottolinea che l'aumento dell'impegno e dell'esperienza tra le parti, la riduzione

delle incertezze e la gestione congiunta degli adattamenti rivestono un ruolo cruciale nello sviluppo della relazione. Sebbene già negli anni Ottanta Ford non considerasse il modello deterministico, riconoscendo la possibilità di regressioni, interruzioni o influenze da parte di altri attori della rete, la sequenza proposta manteneva una struttura ordinata e evolutiva. Nella versione aggiornata del modello (Ford et al., 1998), le fasi vengono rinominate e ridotte a quattro (fase pre-relazionale, esplorativa, di sviluppo e stabile), ma non rappresentano più un ordine prestabilito da seguire. Al contrario, lo sviluppo delle relazioni viene inteso come un processo non lineare, influenzato dal contesto e dalle dinamiche di rete, in cui le fasi possono sovrapporsi, alternarsi o non verificarsi affatto (Perna e Baraldi, 2014).

Infine, un altro modello rilevante per analizzare lo sviluppo delle relazioni tra cliente e fornitore è quello proposto da Perna e Baraldi (2014) che, basandosi sul modello ARA dell'approccio IMP, sostengono che lo sviluppo della relazione dipenda dal livello di coinvolgimento delle due parti, il quale è a sua volta determinato da fattori che si generano e si consolidano attraverso l'interazione reciproca, e che non possono essere pienamente controllati da una singola azienda. Secondo gli autori, tali fattori si articolano in legami tra gli attori, legami di attività e legami di risorse. Queste tre dimensioni costituiscono la base per valutare il valore e l'importanza della relazione per entrambe le controparti e contribuiscono, pertanto, a definire il grado di coinvolgimento reciproco.

In particolare, il coordinamento delle attività e l'adattamento delle risorse rappresentano elementi chiave per promuovere lo sviluppo della relazione, in quanto, generando maggiore efficienza operativa e potenziale di crescita per entrambe le aziende, permettono di accrescere il loro livello di coinvolgimento. Questo crescente coinvolgimento, a sua volta, dà origine a interdipendenze sempre più marcate tra le parti, influenzando in modo decisivo l'evoluzione della relazione nel tempo (Figura 2.1).

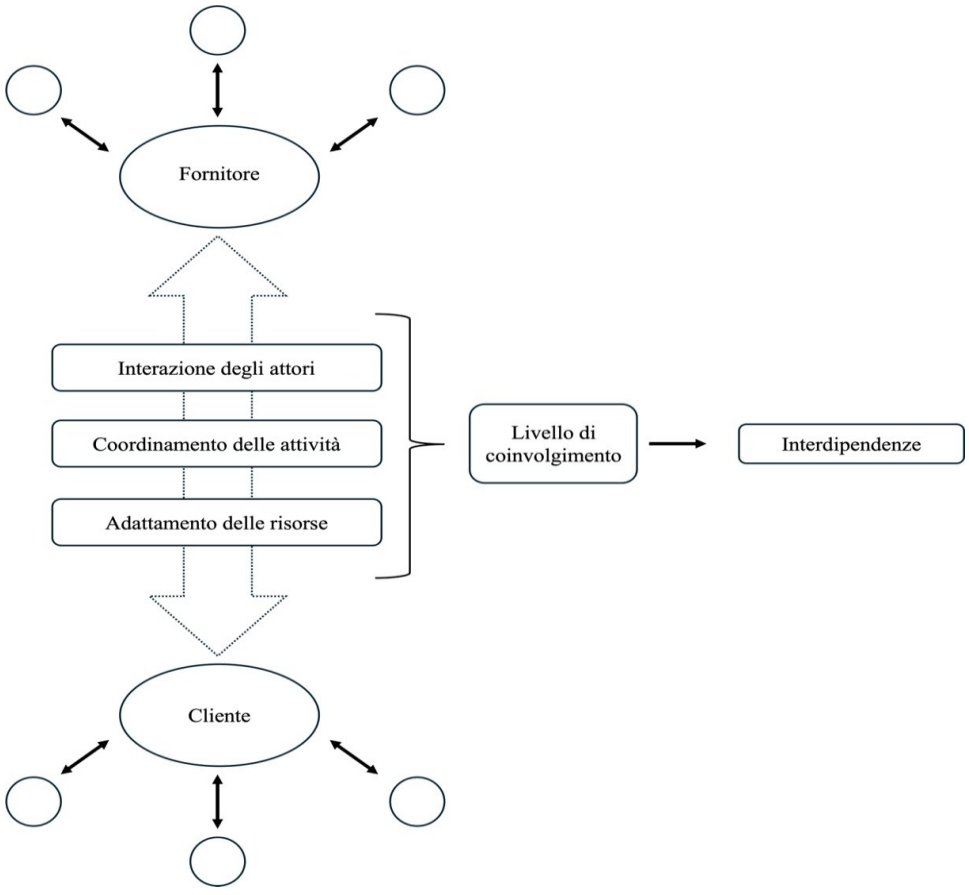


Figura 2.1 **Fattori che influenzano il livello di coinvolgimento in una relazione B2B**
Fonte: Perna e Baraldi (2014)

Tuttavia, il coinvolgimento presenta una natura ambivalente: un elevato grado di coinvolgimento può favorire un flusso informativo più efficace e una collaborazione più stretta, ma può, al tempo stesso, ridurre la flessibilità delle imprese nel costruire o mantenere relazioni alternative, rendendo più onerosa e rischiosa l'eventuale apertura verso nuovi partner (Perna e Baraldi, 2014).

2.4.3 Discontinuità nelle relazioni commerciali

Le relazioni B2B non sono necessariamente continue: possono subire discontinuità dovute a cambiamenti interni a una delle due imprese coinvolte nella relazione (come ristrutturazioni, cambi di management, nuove strategie o crisi finanziarie), a trasformazioni nel contesto di rete in cui operano (come l'ingresso di nuovi concorrenti, la formazione di alleanze tra altri attori o l'evoluzione tecnologica e di mercato), oppure a una combinazione dei due. Spesso, infatti, i cambiamenti esterni generano pressioni che inducono modifiche interne: ad esempio, un'evoluzione tecnologica può richiedere nuove competenze e portare a una ristrutturazione aziendale (Perna e Baraldi, 2014).

Inoltre, è importante sottolineare che, nelle reti industriali, gli attori non sono vincolati in modo uniforme dalla struttura della rete: alcuni dispongono di maggiore autonomia decisionale rispetto ad altri. Questa asimmetria può indurre gli attori più autonomi a muoversi liberamente e, talvolta, a modificare o

interrompere i legami esistenti, generando così discontinuità nello sviluppo delle relazioni (Håkansson e Johanson, 1992).

La continuità della relazione, dunque, è strettamente legata a due dimensioni fondamentali del processo di interazione: lo spazio e il tempo. Lo spazio si riferisce al contesto fisico, sociale e culturale in cui avvengono le interazioni tra i due attori, mentre il tempo collega le loro esperienze di interazione passate con quelle presenti, influenzando la continuità della relazione. L'interazione, infatti, non è costante nel tempo: ci sono periodi in cui le interazioni sono più frequenti e intense, e altri caratterizzati da un minore coinvolgimento tra le parti (La Rocca, 2011). Tuttavia, in alcuni casi, la discontinuità assume una forma più radicale, rappresentando una vera e propria rottura con il passato della relazione commerciale. L'avvio di nuovi cicli di attività da parte di alcuni attori della rete può comportare l'interruzione definitiva di alcune relazioni, la cancellazione degli investimenti effettuati e la riorganizzazione della rete, con l'attivazione di nuove relazioni e l'esclusione di attori precedentemente coinvolti. In altri casi, invece, tali trasformazioni non determinano la cessazione del rapporto, ma si traducono in un ridimensionamento delle relazioni esistenti, che pur continuando a sussistere, assumono un ruolo meno centrale o strategico all'interno della rete, senza una vera e propria interruzione.

Anche la fiducia e l'impegno sono elementi cruciali per la continuità e la longevità della relazione (Morgan e Hunt, 1994; Coughlan et al., 2003), ma la

discontinuità può comunque manifestarsi. Alcune relazioni, come quelle di natura progettuale, sono soggette a cicli di attività seguiti da fasi di "relazione dormiente", in cui le interazioni cessano temporaneamente ma la fiducia permane, rendendo possibile una futura riattivazione (Hadjikhani, 1996; Hadjikhani et al., 2012).

Altre discontinuità derivano da cambiamenti interni in una delle due controparti, ossia da fattori critici, come eventi inaspettati o stress relazionali causati da comportamenti inadeguati, carenze organizzative o pressioni esterne (Rytkönen e Strandvik, 2005). Runfola et al. (2013) propongono una distinzione tra discontinuità intrinseca, legata alla natura stessa della relazione (come nei progetti una tantum), e discontinuità derivante da incidenti critici o fattori di stress che si verificano in relazioni altrimenti stabili. In entrambi i casi, la comprensione delle discontinuità è fondamentale per gestire la resilienza e l'evoluzione delle relazioni in contesti industriali complessi.

2.5 GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI

La letteratura IMP offre una prospettiva articolata e interattiva sulla gestione delle relazioni con i clienti. La gestione delle relazioni deve essere concepita come il risultato di processi di interazione reciproca tra le parti, profondamente condizionati dal contesto più ampio della rete in cui l'impresa è inserita. In tale prospettiva, la presenza di forti interdipendenze che superano i confini organizzativi rappresenta un elemento cruciale per l'azione manageriale. Infatti, limitarsi a una visione interna all'azienda risulta inadeguato, poiché ogni impresa è parte di una rete più ampia di relazioni e scambi. Ne consegue che i manager, per governare efficacemente le relazioni con i clienti, devono tenere conto della rete relazionale in cui l'organizzazione è inserita, agendo in modo consapevole sulle relazioni dirette, indirizzandole secondo gli obiettivi strategici dell'impresa e valutando gli effetti delle proprie azioni sul sistema relazionale più ampio (Håkansson et al., 2009)

Per quanto riguarda il modo in cui le aziende possono o devono gestire le relazioni con i clienti, un punto di partenza importante è il riconoscimento dell'eterogeneità delle relazioni: ogni relazione cliente-fornitore è unica per contenuti, dinamiche e grado di evoluzione nel tempo. Di conseguenza, la gestione non può essere standardizzata ma deve essere continuamente adattata. Inoltre, ogni relazione non può essere gestita in isolamento, ma va inserita in una logica di portafoglio di relazioni con i clienti interconnesse (Håkansson e Snehota,

1995; Ford et al.,1998). In tale contesto, l'IMP individua due livelli di gestione: quello della singola relazione e quello del portafoglio complessivo. In entrambi i casi, l'interazione tra le parti costituisce l'unità centrale di analisi, sia all'interno della singola relazione che tra le diverse relazioni del portafoglio (Ford et al., 1998; Ford et al., 2003; 2006; 2011; Perna e Baraldi, 2014).

In merito alla gestione della singola relazione, Ford et al. (1998) propongono tre principali criteri analitici, ciascuno articolato in dimensioni specifiche. Il primo riguarda l'ambito dello scambio, che comprende l'estensione, il volume e l'importanza delle transazioni, nonché il contenuto e la complessità dell'offerta. Il secondo criterio concerne la posizione adottata dal fornitore nella relazione con il cliente, espressa attraverso il grado di adattamento reciproco, l'intensità del personal selling e il livello di collegamento con altri attori rilevanti. Il terzo criterio analizza la strategia di approvvigionamento del cliente, considerando l'ampiezza dell'ambito d'acquisto, l'atteggiamento nei confronti dei fornitori e la struttura della sua rete di fornitura (Ford et al., 1998).

A livello di portafoglio, invece, si suggerisce di classificare le relazioni in base al loro contributo, al grado di integrazione nelle tre dimensioni del modello ARA e alla relazione tra costi e valore generato. Il lavoro successivo di Ford et al. (2006) integra questa prospettiva evidenziando i compiti gestionali fondamentali, come l'apprendimento, la condivisione di conoscenze, gli investimenti relazionali, la gestione dei conflitti e delle dinamiche di potere. Inoltre, introduce

l'importanza di valutazioni sistematiche delle relazioni (es. storia, atmosfera, investimenti, potenziale), che diventano input strategici per le decisioni di categorizzazione.

La gestione delle singole relazioni deve essere integrata con quella del portafoglio clienti. La classificazione delle relazioni consente all'impresa di valutarne l'equilibrio complessivo, individuare eventuali carenze e intervenire sulle modalità di gestione dei singoli rapporti. L'obiettivo è allocare le risorse in modo ottimale e valorizzare ciascuna relazione in base al contributo che può offrire alla strategia aziendale (Ford et al., 2006).

La gestione delle singole relazioni dipende da molteplici fattori, tra cui le scelte strategiche del fornitore, l'evoluzione delle strategie di acquisto del cliente e le variazioni nel ricorso all'outsourcing, che possono incidere sull'assetto della relazione e generare tensioni. Risultano pertanto fondamentali il monitoraggio delle esigenze del cliente, la capacità di adattarsi ai cambiamenti della rete e la gestione delle eventuali discontinuità relazionali (Ford et al., 1998).

2.5.1 Indicatori per la valutazione delle relazioni con i clienti

Una valutazione sistematica delle relazioni con i clienti è essenziale per una gestione consapevole ed efficace, sia a livello individuale sia nell'ambito del portafoglio complessivo. Ford et al. (2006) evidenziano l'importanza di considerare indicatori come la storia della relazione, lo stato attuale degli scambi,

il livello di interdipendenza, l'atmosfera relazionale e il potenziale futuro. Tali valutazioni rivestono un ruolo fondamentale in quanto costituiscono un input strategico per classificare le relazioni secondo gli schemi proposti da Ford et al. (1998), consentendo al fornitore di individuare quali relazioni giustifichino ulteriori investimenti e quali, invece, richiedano un riposizionamento strategico. In particolare, l'atmosfera relazionale, intesa come il livello di fiducia, impegno e qualità percepita dello scambio, è un fattore critico per il successo della relazione. Inoltre, Ford et al. (2011) sottolineano l'importanza dell'intensità dell'interazione interpersonale e della flessibilità dell'offerta come leve operative fondamentali per la gestione continua della relazione.

2.5.2 Classificazione delle relazioni in un portafoglio clienti

La classificazione delle relazioni all'interno di un portafoglio si basa su un insieme di valutazioni e misurazioni che combinano indicatori qualitativi e dimensioni descrittive. Gli indicatori proposti da Ford et al. (2006), come la storia della relazione, l'atmosfera, gli investimenti e il potenziale, permettono di valutare la solidità e la qualità delle relazioni. Tali elementi si integrano con le dimensioni analitiche identificate da Ford et al. (2011), come l'età della relazione, la proporzione delle vendite totali del fornitore, il livello di coinvolgimento, l'importanza operativa, la quota di fornitura, il risultato della relazione e gli

aspetti sociali, che consentono di descrivere in modo comparabile l'intero portafoglio clienti.

Le informazioni ottenute da queste valutazioni e misurazioni costituiscono la base per classificare le relazioni secondo il contributo strategico che esse apportano all'impresa, come proposto nella matrice sviluppata da Ford et al. (1998; 2006; 2011), la quale distingue le relazioni in otto categorie in base al livello di profitti generati e al momento temporale in cui tali profitti si manifestano (Figura 2.2). La situazione ideale, ma anche difficile da raggiungere per un fornitore, è quella di disporre di relazioni con clienti che si collocano sia nell'area superiore-centrale (quadrante 2), sia nell'angolo superiore-destro (quadrante 3) della matrice, ovvero clienti che generano profitti elevati nel presente e che continueranno a farlo anche in futuro. Tuttavia, la maggior parte delle relazioni tende a distribuirsi negli altri quadranti oppure a concentrarsi nel solo quadrante 2, rappresentando clienti che sono attualmente redditizi, ma che non garantiscono una continuità di profitto nel lungo termine. Esistono anche relazioni che contribuiscono alla crescita del fornitore con diversi livelli di profitto (quadranti 2 e 5), oppure relazioni che in passato generavano profitti elevati, ma che oggi non risultano più redditizie (quadrante 4). In alcuni casi, le relazioni non sono ancora profittevoli, ma si prevede che lo diventino in futuro, come nel caso di clienti "New technical requirements" che ritardano la

realizzazione dei profitti attesi (quadrante 6); tuttavia, se in passato tali relazioni avevano prodotto buoni risultati, potrebbero rientrare nel quadrante 4.

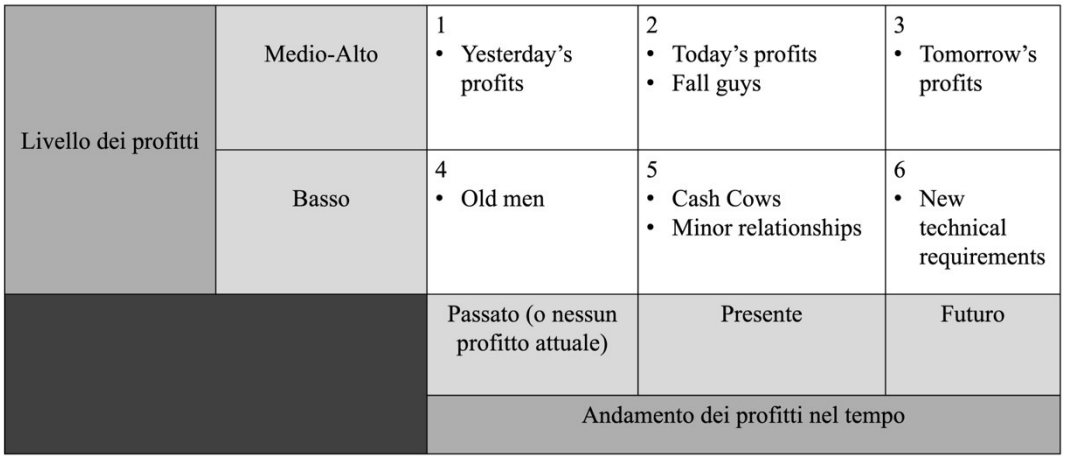


Figura 2.2 **Classificazione delle relazioni all'interno del portafoglio clienti**
Fonte: Perna e Baraldi (2014)

La gestione di un portafoglio di relazioni con i clienti implica un'azione strategica attiva volta a influenzare l'evoluzione delle relazioni affinché forniscano il giusto contributo all'impresa. Ciò include, in particolare, il tentativo di spostare alcune relazioni nei quadranti più favorevoli della matrice della figura 2.2. Tuttavia, è importante precisare che la gestione dei diversi tipi di relazioni richiede livelli di risorse differenti e comporta costi variabili. Le relazioni collocate nel quadrante dei "Tomorrow's profits" (quadrante 3), ad esempio, presentano un potenziale di crescita elevato, ma richiedono solitamente investimenti e costi gestionali significativi. Anche promuovere lo spostamento delle relazioni da un quadrante all'altro può risultare oneroso: per trasformare una

relazione “Cash Cows” o “Minore” (quadrante 5) in una relazione strategica futura (quadrante 3), il fornitore dovrà probabilmente sostenere adeguamenti importanti, con possibili impatti negativi sulla propria struttura dei costi. Tra le relazioni più difficili da gestire vi sono quelle con gli “Old men” (quadrante 4): si tratta solitamente di relazioni di lunga durata che, pur essendo oggi non redditizie, vengono mantenute per via di legami personali consolidati o per motivi storici legati alla relazione stessa (Perna e Baraldi, 2014).

2.6 UNA NUOVA PROSPETTIVA SUL KAM

Il Key Account Management (KAM) si configura come una pratica attraverso cui le aziende destinano risorse manageriali dedicate allo sviluppo e al mantenimento di relazioni con clienti strategicamente rilevanti. Tradizionalmente, l’identificazione dei key account si fonda su un’analisi del portafoglio clienti che tiene conto sia di criteri quantitativi (come volumi di vendita o redditività attuale e potenziale), sia qualitativi (fiducia, impegno relazionale), con l’obiettivo di riservare a questi clienti un trattamento speciale in termini di marketing, vendita, assistenza e servizi (Millman e Wilson, 1996). Tuttavia, l’approccio classico al KAM tende a rimanere confinato entro una logica prevalentemente unilaterale, concentrandosi su come il fornitore debba organizzarsi per servire al meglio i propri clienti principali, senza considerare in modo adeguato la complessità del contesto intra e inter organizzativo in cui tali relazioni sono immerse (Shapiro e

Posner, 1976; Shapiro e Moriarty, 1984). La letteratura dell'approccio IMP offre una lettura alternativa e più articolata del ruolo del KAM, sottolineando come le relazioni con i clienti non siano entità statiche o pienamente controllabili, ma processi interattivi che si sviluppano nel tempo e si inseriscono in reti di attori interdipendenti. Secondo questa prospettiva, la gestione dei clienti chiave non può essere disgiunta dalla comprensione del contesto di rete in cui l'impresa opera, né ignorare il ruolo attivo del cliente nella co-costruzione della relazione e nell'influenzare la strategia di gestione dei clienti stessa del fornitore. Gli studiosi IMP, come Pardo et al. (1995), evidenziano infatti che il KAM non debba essere concepito come una pratica isolata, ma debba piuttosto essere in grado di riflettere la pluralità di attori e le dinamiche interorganizzative che influenzano l'evoluzione della relazione. Inoltre, poiché le relazioni si sviluppano attraverso un processo emergente e spesso non pianificabile, il tentativo di guidarle attraverso un'unica figura di account manager può risultare inadeguato, soprattutto di fronte a cambiamenti tecnologici o strategici che modificano le esigenze del cliente nel tempo.

In definitiva, la prospettiva IMP sul KAM suggerisce di superare una logica gestionale lineare, centralizzata e unilaterale, promuovendo invece un approccio più sistemico e distribuito, in cui il Key Account Manager coopera attivamente con le diverse funzioni aziendali, interagisce in modo continuo con il cliente chiave e si confronta con gli altri attori della rete. Ciò implica che la pratica del

KAM debba essere strettamente allineata con il contesto intra-organizzativo, attraverso il coinvolgimento coordinato delle diverse funzioni aziendali, e con quello inter-organizzativo, considerando da un lato le interdipendenze e le specificità della relazione con il key account, che assume un ruolo attivo nella costruzione ed evoluzione della relazione, e, dall'altro, le connessioni e le influenze che emergono dalla più ampia rete di attori in cui tale relazione strategica è inserita (Perna e Baraldi, 2014).

CAPITOLO 3

IA E IA GENERATIVA NEL CRM

3.1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale (IA) affonda le proprie radici negli anni Quaranta, periodo in cui iniziarono a emergere le prime riflessioni sulla possibilità di costruire macchine capaci di simulare alcune forme di intelligenza umana. Un riferimento significativo è rappresentato dal racconto *Runaround* di Isaac Asimov (1942), nel quale vengono formulate le celebri Tre Leggi della Robotica, che avrebbero influenzato profondamente il dibattito etico e scientifico sull'autonomia delle macchine. Parallelamente, il matematico Alan Turing contribuì in modo decisivo allo sviluppo dell'informatica moderna attraverso la progettazione della macchina "The Bombe" per la decifrazione del codice Enigma durante la Seconda guerra mondiale. Successivamente, nel celebre articolo *Computing Machinery and Intelligence*, Turing (1950) pose la domanda "Le macchine possono pensare?" e propose il noto test di Turing, destinato a diventare uno dei riferimenti teorici più importanti nella storia dell'IA (Haenlein e Kaplan, 2019). La nascita ufficiale della disciplina viene generalmente fatta coincidere con il *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence* del 1956, durante il quale John

McCarthy coniò il termine “intelligenza artificiale” per indicare un nuovo campo di ricerca volto alla realizzazione di macchine capaci di simulare i processi cognitivi umani (Haenlein e Kaplan, 2019).

L’obiettivo originario dei ricercatori era quello di sviluppare una forma di intelligenza artificiale generale (*Artificial General Intelligence*), capace di affrontare qualsiasi problema come un essere umano. Tuttavia, la complessità di tale ambizione portò rapidamente a orientare la ricerca verso forme di *narrow AI*, progettate per svolgere compiti specifici e circoscritti (Rossi, 2024). I primi sistemi si basavano su un approccio simbolico e top-down, fondato su algoritmi e regole logiche del tipo “se-allora”, attraverso cui i programmatori traducevano esplicitamente la conoscenza umana in istruzioni eseguibili dalla macchina. Questo paradigma trovò la sua espressione più significativa nei sistemi esperti, come MYCIN, sviluppato negli anni Settanta per supportare le diagnosi mediche, dimostrando come l’IA potesse replicare il ragionamento di specialisti umani in domini ben definiti (Rossi, 2024). Tuttavia, tali sistemi evidenziarono progressivamente importanti limiti di adattabilità e scalabilità, poiché risultavano efficaci solo in contesti caratterizzati da regole chiaramente formalizzabili e richiedevano continui interventi umani per aggiornare la base di conoscenza (Haenlein e Kaplan, 2019).

Per superare questi limiti, la ricerca si orientò progressivamente verso approcci ispirati alle neuroscienze e alle scienze cognitive, dando origine alle reti

neurali artificiali. Questi modelli, strutturati come insiemi di neuroni artificiali interconnessi, si differenziavano dai sistemi a regole perché non richiedevano che la conoscenza fosse esplicitamente codificata dai programmatori. Al contrario, attraverso l'esposizione a numerosi esempi, le reti erano in grado di apprendere autonomamente le relazioni tra dati di input e risultati desiderati, modificando progressivamente i pesi delle connessioni interne per ridurre gli errori commessi. Tale approccio, noto come *machine learning*, segnò un importante cambiamento di paradigma: l'IA non veniva più costruita mediante regole predefinite, ma attraverso processi di apprendimento basati sui dati (Rossi, 2024). Negli ultimi anni, la crescente disponibilità di grandi quantità di dati, unita all'aumento della potenza di calcolo e ai progressi nei modelli matematici, ha favorito l'affermazione del *deep learning*, un'evoluzione del machine learning basata su reti neurali profonde composte da molteplici strati di elaborazione (Portinale, 2021). A differenza dei modelli tradizionali, le reti profonde sono in grado di elaborare direttamente dati non strutturati, come immagini, testi e segnali audio, estraendo autonomamente le caratteristiche più rilevanti per la risoluzione del problema. Questo avanzamento ha reso possibili applicazioni sempre più sofisticate, tra cui il riconoscimento delle immagini e della voce, la traduzione automatica e gli assistenti virtuali, segnando una nuova fase dello sviluppo dell'IA (Portinale, 2021; Rossi, 2024).

Negli studi di management e di marketing l'IA non viene più interpretata come un concetto unitario, ma come un insieme articolato di tipologie che riflettono diversi livelli di sviluppo tecnologico e di capacità operative. Una prima classificazione ampiamente richiamata è quella proposta da Kaplan e Haenlein (2019), che distinguono tra Artificial Narrow Intelligence, Artificial General Intelligence e Artificial Super Intelligence. L'Artificial Narrow Intelligence, o weak AI, comprende sistemi progettati per svolgere compiti specifici, anche con performance pari o superiori a quelle umane, ma senza capacità di trasferire autonomamente tali competenze ad altri contesti. È questa la forma di IA oggi più diffusa nelle applicazioni aziendali. L'Artificial General Intelligence, o strong AI, indica invece sistemi teoricamente capaci di ragionare, pianificare e risolvere problemi in modo flessibile e autonomo, anche in ambiti per i quali non sono stati specificamente progettati. Infine, l'Artificial Super Intelligence rappresenta uno scenario ancora più avanzato e controverso, riferito a sistemi dotati di capacità superiori a quelle umane e potenzialmente applicabili a qualunque ambito cognitivo, creativo e sociale.

Accanto a questa distinzione evolutiva, la letteratura propone classificazioni più orientate alle funzioni che l'IA può svolgere nei contesti manageriali e di marketing. In particolare, Huang e Rust (2018) distinguono quattro tipologie di IA: mechanical, analytical, intuitive ed empathetic. La mechanical AI riguarda l'automazione di compiti semplici, standardizzati e ripetitivi, garantendo

precisione, coerenza e affidabilità nell'esecuzione delle attività operative. L'analytical AI si riferisce invece alla capacità di apprendere dai dati attraverso modelli statistici, algoritmi e tecniche di machine learning, permettendo di estrarre informazioni utili e predittive da grandi quantità di dati. L'intuitive AI rappresenta un livello più avanzato, basato su reti neurali e deep learning, capace di operare anche in condizioni di complessità, ambiguità o incompletezza informativa. Infine, l'empathetic AI riguarda la capacità dei sistemi di riconoscere, interpretare e rispondere alle emozioni umane, attraverso strumenti come emotion recognition, affective computing e communication style learning.

In una successiva rielaborazione, Huang e Rust (2021) propongono una classificazione più funzionale all'applicazione nel marketing, distinguendo tra mechanical AI, thinking AI e feeling AI. La mechanical AI è associata all'automazione e alla standardizzazione delle attività, risultando utile nella raccolta e gestione dei dati, nella segmentazione e nell'esecuzione uniforme dei processi. La thinking AI riguarda l'elaborazione e l'analisi dei dati a supporto delle decisioni, trovando applicazione nell'analisi di mercato, nell'individuazione dei target, nella personalizzazione di prodotti, prezzi e comunicazioni. La feeling AI, invece, è orientata alla dimensione relazionale ed emozionale: consente una comprensione più profonda del cliente, supporta il posizionamento dell'offerta e favorisce la costruzione di interazioni più personalizzate, contestuali ed empatiche.

Questa evoluzione viene ulteriormente sviluppata da Huang e Rust (2024) attraverso il concetto di "Caring Machine", intesa come evoluzione della feeling AI resa possibile dalla Generative AI. Se le prime forme di empathetic o feeling AI erano limitate al riconoscimento di emozioni e alla generazione di risposte spesso semplici o stereotipate, la GenAI consente interazioni più articolate, contestuali e personalizzate. In questa prospettiva, la Caring Machine non si limita a migliorare l'efficienza dell'interazione uomo-macchina, ma mira a supportare un vero e proprio customer care journey fondato su riconoscimento, comprensione, gestione e connessione emotiva. Tale passaggio segna l'evoluzione dell'IA da strumento prevalentemente operativo e analitico a tecnologia capace di sostenere anche la dimensione relazionale della creazione di valore.

3.2 DALL'IA TRADIZIONALE ALL'IA GENERATIVA

L'Intelligenza Artificiale Generativa (Generative AI o GenAI) rappresenta una delle innovazioni più significative nel panorama dell'intelligenza artificiale contemporanea. A differenza degli approcci tradizionali, orientati prevalentemente alla classificazione dei dati, al riconoscimento di schemi o alla formulazione di previsioni basate su informazioni storiche, la GenAI si distingue per la capacità di creare contenuti nuovi e originali, non limitandosi a replicare i dati utilizzati durante l'addestramento ma generando output inediti sulla base delle istruzioni fornite dall'utente. Tale capacità consente di simulare, almeno in parte, alcuni

processi creativi tipici dell'essere umano e trova applicazione in numerosi ambiti, che spaziano dalla produzione di testi alla generazione di immagini, audio e video, fino alla scrittura di codice informatico e alla progettazione di nuove molecole e proteine (Rossi, 2024; Negri, 2025). Alla base di queste funzionalità vi sono modelli avanzati di deep learning, tra cui assumono un ruolo centrale i Large Language Models (LLMs), ossia modelli linguistici di grandi dimensioni addestrati su enormi quantità di dati testuali. Tali modelli apprendono relazioni statistiche e pattern linguistici presenti nei dati di addestramento e operano come sistemi probabilistici capaci di prevedere la parola, la frase o la sequenza di testo più plausibile in un determinato contesto. Gli LLM rientrano nell'ambito del Natural Language Processing (NLP), il settore dell'intelligenza artificiale dedicato alla comprensione e alla generazione del linguaggio umano, e sono in grado di svolgere una vasta gamma di attività, tra cui generazione automatica di testi, traduzione, sintesi di contenuti, analisi del sentiment, risposta a domande e produzione di codice software (Håkansson et al., 2024). Lo sviluppo di tali modelli ha favorito l'evoluzione della GenAI verso sistemi sempre più sofisticati e multimodali, capaci di gestire differenti combinazioni di input e output. In questo senso è possibile distinguere diverse configurazioni operative, tra cui i sistemi text-to-text, che generano testo a partire da input testuali; text-to-image, che producono immagini a partire da descrizioni in linguaggio naturale; image-to-image, che trasformano o modificano immagini esistenti; text-to-video, image-to-

video e video-to-video, che consentono la generazione o trasformazione di contenuti audiovisivi; e text-to-audio, finalizzati alla produzione di contenuti vocali e sonori (Håkansson et al., 2024; Rossi, 2024; OpenAI, 2025). Questa evoluzione evidenzia il passaggio da modelli esclusivamente linguistici a sistemi capaci di integrare e generare simultaneamente contenuti eterogenei, ampliando notevolmente le potenzialità applicative dell'intelligenza artificiale (Gao et al., 2024).

La crescente diffusione della GenAI segna una significativa discontinuità rispetto alla cosiddetta analytical AI, che rappresenta la forma più consolidata e storicamente utilizzata di IA nelle imprese. Come evidenziato da Grewal et al. (2024), le differenze tra queste due tipologie di IA riguardano principalmente gli obiettivi perseguiti, la natura dei dati utilizzati, gli algoritmi impiegati e gli output prodotti. L'analytical AI si concentra prevalentemente sull'analisi di dati strutturati e numerici al fine di individuare correlazioni, classificare fenomeni e formulare previsioni. I suoi output assumono generalmente la forma di probabilità, valori numerici o categorie, come ad esempio la probabilità di acquisto di un cliente, il prezzo ottimale di un prodotto, l'appartenenza a un determinato segmento di mercato oppure la valutazione del rischio di insolvenza o frode. Tali sistemi si basano frequentemente su modelli relativamente interpretabili e spiegabili, quali regressioni statistiche, reti neurali predittive o causal forests, e vengono utilizzati principalmente per supportare il processo

decisionale attraverso previsioni affidabili e trasparenti. La GenAI, pur condividendo con l'analytical AI le fondamenta statistiche e computazionali, si differenzia profondamente per finalità e funzionamento. Il suo obiettivo non consiste infatti nel prevedere un valore o classificare un evento, bensì nel generare nuovi contenuti a partire da dati esistenti, prevalentemente non strutturati. Grazie all'impiego di reti neurali profonde e architetture Transformer basate su meccanismi di attention, la GenAI è in grado di produrre testi, immagini, video, sintesi di recensioni, piani di marketing, script di vendita, codice software e molte altre tipologie di contenuto (Grewal et al., 2024). Tale capacità generativa amplia notevolmente il potenziale dell'IA, ma introduce al contempo problematiche legate alla minore trasparenza dei processi decisionali, poiché le logiche interne che conducono alla generazione dell'output risultano spesso difficili da interpretare. In termini operativi, si può quindi affermare che l'analytical AI fornisca la componente predittiva necessaria a orientare decisioni e priorità aziendali, mentre la GenAI aggiunge una dimensione creativa e produttiva, consentendo di trasformare dati e informazioni in contenuti direttamente utilizzabili nei processi organizzativi.

In questo contesto, un elemento fondamentale che distingue il funzionamento della GenAI è rappresentato dal prompt, ossia l'insieme delle istruzioni attraverso cui l'utente comunica al modello l'attività da svolgere. Un prompt può essere definito come una richiesta formulata in linguaggio naturale e, nel caso dei sistemi

multimodali, anche attraverso immagini, audio o altre modalità di input, finalizzata a ottenere una risposta coerente con l'obiettivo desiderato (Google Cloud, 2024; OpenAI, 2025). Sebbene i modelli generativi siano caratterizzati da capacità linguistiche estremamente avanzate, la qualità dell'output prodotto dipende in misura significativa dalla qualità delle istruzioni ricevute. Di conseguenza, richieste vaghe, incomplete o ambigue tendono a generare risultati meno accurati e pertinenti, mentre prompt ben progettati consentono di orientare il modello verso risposte più precise, utili e coerenti con le aspettative dell'utilizzatore. Proprio per questa ragione si è sviluppata la disciplina del prompt engineering, intesa come l'insieme delle tecniche e delle pratiche volte alla progettazione, ottimizzazione e perfezionamento dei prompt. Tale processo assume generalmente una natura iterativa: l'utente formula una richiesta iniziale, valuta la qualità dell'output ottenuto e procede successivamente alla modifica o all'arricchimento del prompt fino al raggiungimento del risultato desiderato (Google Cloud, 2024; OpenAI, 2025). L'efficacia di un prompt dipende principalmente da due dimensioni: il contenuto e la struttura. Il contenuto comprende tutte le informazioni necessarie affinché il modello possa comprendere correttamente il compito richiesto, come obiettivi, istruzioni operative, contesto, vincoli, tono della risposta, esempi di output desiderati e formato finale del risultato. La struttura riguarda invece l'ordine e l'utilizzo di delimitatori per organizzare visivamente e logicamente le informazioni all'interno del prompt

(Google Cloud, 2024). In linea con tali principi, OpenAI (2025) propone alcune linee guida per migliorare la qualità delle risposte generate e rendere il comportamento del modello più prevedibile e controllabile. Tra queste rientrano l'utilizzo di modelli linguistici più avanzati, generalmente più capaci di comprendere istruzioni complesse, nonché la collocazione delle istruzioni all'inizio del prompt e la loro chiara separazione dal contesto mediante l'utilizzo di delimitatori. OpenAI sottolinea inoltre l'importanza di formulare richieste specifiche, dettagliate e misurabili, esplicitando con precisione il formato, la lunghezza e lo stile dell'output desiderato. Un ulteriore accorgimento consiste nell'utilizzo di esempi, pratica nota come *few-shot prompting*, che può migliorare significativamente la qualità delle risposte, soprattutto nei compiti più complessi, poiché fornisce al modello indicazioni concrete sul risultato atteso. Analogamente, l'utilizzo di istruzioni positive, la riduzione delle ambiguità e la suddivisione di attività articolate in sotto-compiti più semplici contribuiscono a rendere il comportamento del modello più prevedibile e controllabile (OpenAI, 2025). La letteratura evidenzia inoltre la necessità di verificare sistematicamente la qualità dei prompt, controllando aspetti quali chiarezza espositiva, correttezza grammaticale, assenza di informazioni ridondanti, coerenza interna delle istruzioni e adeguata gestione di eventuali casi limite o dati mancanti (Google Cloud, 2024). La centralità del prompt dimostra pertanto come la GenAI non debba essere interpretata esclusivamente come una tecnologia autonoma, ma

come un sistema il cui valore emerge dall'interazione tra le capacità computazionali del modello e la capacità dell'utilizzatore di formulare richieste efficaci. In definitiva, la qualità dei prompt rappresenta uno dei principali fattori che determinano accuratezza, pertinenza, affidabilità e sicurezza degli output generati, rendendo il prompt engineering una competenza sempre più rilevante per l'utilizzo efficace dei sistemi di GenAI (Google Cloud, 2024; OpenAI, 2025).

Lo sviluppo della GenAI è stato reso possibile dalla convergenza di tre fattori fondamentali: la crescente disponibilità di dati digitali generati da Internet, dispositivi IoT e processi di digitalizzazione, il continuo progresso degli algoritmi di deep learning e l'evoluzione delle infrastrutture hardware ad alte prestazioni, che hanno consentito di sostenere la notevole complessità computazionale richiesta dai modelli generativi contemporanei (Negri, 2025).

3.3 L'INTEGRAZIONE DELL'IA NEI SISTEMI CRM B2B

Lo sviluppo dell'ecosistema digitale B2B e la crescente disponibilità di dati generati dalle interazioni tra imprese hanno profondamente trasformato il ruolo dei sistemi CRM. In un contesto caratterizzato da mercati sempre più interconnessi e da una crescente complessità delle relazioni commerciali, i dati rappresentano una risorsa strategica in grado di generare valore e vantaggio competitivo. In questo scenario, i sistemi CRM hanno progressivamente assunto una funzione centrale nella raccolta, nell'organizzazione e nell'utilizzo delle

informazioni sui clienti, evolvendosi da semplici strumenti operativi a piattaforme strategiche per la gestione delle relazioni (Saura et al., 2021).

Nelle loro prime applicazioni, i CRM erano utilizzati principalmente come strumenti di archiviazione e gestione delle informazioni sui clienti. Sebbene rappresentassero un'importante innovazione, tali sistemi erano caratterizzati da dati frammentati, aggiornamenti prevalentemente manuali e una limitata integrazione tra le diverse funzioni aziendali, rendendo difficile la costruzione di una visione completa e aggiornata del cliente (Saura et al., 2021; B2B Rocket, 2024). Successivamente, la diffusione delle tecnologie cloud, l'aumento delle capacità di archiviazione e la crescente disponibilità di dati hanno ampliato significativamente le funzionalità dei sistemi CRM, consentendo alle imprese di integrare informazioni provenienti da differenti aree aziendali e migliorare il coordinamento tra marketing, vendite e servizi post-vendita (Saura et al., 2021).

Tuttavia, la crescente quantità e varietà di dati disponibili ha reso sempre più complessa la trasformazione delle informazioni raccolte in conoscenza utile per il processo decisionale. Tale sfida assume particolare rilevanza nei contesti B2B, caratterizzati da relazioni di lungo termine, molteplici attori coinvolti nei processi decisionali e forti interdipendenze tra le organizzazioni (Saura et al., 2021; B2B Rocket, 2024; Salesforce, 2025). In queste condizioni, la semplice disponibilità di dati non è sufficiente a garantire una gestione efficace delle relazioni con i clienti, rendendo necessario il ricorso a strumenti capaci di analizzare, interpretare e

valorizzare le informazioni raccolte. È proprio in risposta a tali esigenze che si è sviluppata l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM (Saura et al., 2021; B2B Rocket, 2024; Salesforce, 2025).

Gli AI-based CRM possono essere definiti come sistemi che integrano tecnologie di IA nelle tradizionali attività di gestione delle relazioni con i clienti, comprendendo processi di marketing, vendita e assistenza post-vendita (Saura et al., 2021). A differenza dei CRM tradizionali, che si limitano prevalentemente alla raccolta e all'organizzazione delle informazioni, gli AI-based CRM sono in grado di apprendere dai dati, generare insight e supportare i processi decisionali aziendali. Attraverso algoritmi di machine learning, tecniche di analisi predittiva e strumenti di automazione, tali sistemi possono elaborare grandi quantità di dati provenienti da molteplici punti di contatto con il cliente, identificare schemi ricorrenti, prevedere comportamenti futuri e suggerire azioni mirate (Saura et al., 2021; Rusthollkarhu et al., 2022).

Al contempo, la letteratura più recente evidenzia come il successo dell'integrazione tra IA e CRM non dipenda esclusivamente dalla disponibilità di tecnologie avanzate. L'adozione dell'IA non deve infatti essere interpretata come una semplice implementazione di algoritmi all'interno di una piattaforma CRM, bensì come una trasformazione organizzativa più ampia che coinvolge dati, processi, persone e infrastrutture tecnologiche. In questa prospettiva, Chatterjee et al. (2021) sottolineano che l’efficacia dei sistemi AI-CRM richiede la presenza di

specifiche condizioni organizzative che favoriscano l'assimilazione della nuova tecnologia. Basandosi sulla teoria istituzionale, gli autori individuano tre fattori determinanti: la qualità del processo di implementazione, l'adeguatezza delle competenze individuali dei dipendenti (*individual fit*) e la compatibilità tra la tecnologia introdotta e le caratteristiche organizzative esistenti (*organizational fit*) (Chatterjee et al., 2021). L'integrazione dell'IA nel CRM richiede inoltre la disponibilità di risorse complementari che consentano di sfruttarne pienamente le potenzialità. In linea con la prospettiva della Resource-Based View (RBV), il valore dell'AI-CRM emerge quando l'organizzazione dispone di dati di qualità, infrastrutture tecnologiche adeguate, capacità di elaborazione delle informazioni e competenze manageriali in grado di guidare il cambiamento organizzativo. In tale contesto, il supporto del top management assume un ruolo centrale, poiché favorisce la diffusione delle conoscenze, sostiene l'adozione delle nuove tecnologie e promuove lo sviluppo delle competenze necessarie per il loro utilizzo (Chatterjee et al., 2021).

Le considerazioni di Chatterjee et al. (2021) trovano ulteriore conferma nel framework proposto da Ledro et al. (2025), che descrivono l'integrazione dell'IA nel CRM come un percorso articolato nel quale aspetti strategici, organizzativi, tecnologici ed etici devono essere sviluppati in modo coordinato. In quest'ottica, l'implementazione dell'AI-CRM si articola in diverse fasi che comprendono la pianificazione dell'integrazione, la governance dei dati e lo sviluppo delle

competenze, la gestione dei modelli di IA e, infine, la valutazione continua e il miglioramento dei risultati ottenuti. Particolare attenzione viene attribuita alla definizione di obiettivi strategici chiari, alla costituzione di team multidisciplinari e all'adozione di un approccio *ethics by design*, che integra fin dalle prime fasi aspetti quali trasparenza, equità, accountability e tutela della privacy. Parallelamente, la disponibilità di dati accurati, integrati e centralizzati rappresenta un prerequisito essenziale per garantire l'efficacia dei modelli di IA, rendendo necessaria l'adozione di adeguati meccanismi di governance dei dati (Ledro et al., 2025). L'implementazione dell'AI-CRM richiede inoltre un costante investimento nello sviluppo delle competenze e nei processi di apprendimento organizzativo. In particolare, emerge la necessità di figure professionali capaci di collegare le competenze tecniche dei data scientist con le esigenze operative e relazionali delle funzioni di marketing, vendita e servizi post-vendita. Allo stesso tempo, il coinvolgimento degli stakeholder e la formazione continua degli utenti risultano determinanti per favorire l'adozione efficace delle nuove soluzioni tecnologiche (Ledro et al., 2025). Una volta implementati, i modelli di IA non possono essere considerati strumenti statici, ma devono essere continuamente monitorati, aggiornati e riaddestrati sulla base dei feedback ricevuti dagli utenti e dell'evoluzione dei dati disponibili, così da garantirne nel tempo accuratezza, affidabilità e capacità di generare valore (Ledro et al., 2025).

I risultati empirici evidenziano inoltre che una corretta implementazione dell'AI-CRM produce effetti positivi su diverse dimensioni organizzative. Tra queste rientrano il rafforzamento dell'engagement nelle relazioni B2B, l'accrescimento delle competenze dei dipendenti nella gestione dei clienti e il miglioramento delle capacità aziendali di elaborazione delle informazioni. Tali benefici contribuiscono a migliorare le performance organizzative e, indirettamente, a sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa (Chatterjee et al., 2021).

L'integrazione dell'IA nei sistemi CRM rappresenta pertanto una nuova modalità di gestione delle relazioni con i clienti, nella quale la capacità di raccogliere, integrare, interpretare e utilizzare i dati diventa un elemento centrale per affrontare in modo più efficace la complessità delle relazioni B2B e favorire la creazione di valore nel lungo periodo.

3.4. L'IA NEI SISTEMI CRM: UNA DISTINZIONE CONCETTUALE

L'IA impiegata nei sistemi CRM comprende tecnologie eterogenee che rispondono a finalità differenti. Al fine di comprendere meglio il loro ruolo nella gestione delle relazioni con i clienti, è utile distinguere tra le principali tipologie di IA oggi integrate nelle piattaforme CRM: l'IA tradizionale e l'IA generativa.

3.4.1. IA tradizionale come componente analitica, predittiva e automatizzante

Nei sistemi CRM, l'IA è stata inizialmente introdotta attraverso applicazioni di natura analitica e predittiva, finalizzate all'elaborazione di grandi quantità di dati strutturati per supportare i processi decisionali aziendali. Questa forma di IA, definita anche *analytical AI* o *predictive AI*, utilizza tecniche di machine learning per identificare correlazioni, riconoscere pattern ricorrenti e formulare previsioni su eventi futuri sulla base di dati storici (Grewal et al., 2024).

Nel contesto CRM, questa tipologia di IA trova applicazione in numerose attività di gestione della relazione con il cliente. Gli algoritmi predittivi consentono, ad esempio, di stimare il *customer lifetime value*, prevedere la probabilità di acquisto di un determinato prodotto, identificare i lead più promettenti, stimare il rischio di abbandono e determinare la migliore offerta da proporre a ciascun cliente (Grewal et al., 2024). In questo modo il CRM evolve da semplice archivio di dati a sistema intelligente capace di supportare decisioni commerciali e di marketing basate su evidenze quantitative.

Salesforce (2025) descrive l'IA predittiva come una tecnologia che utilizza dati storici, tendenze di mercato e informazioni comportamentali dei clienti per prevedere risultati futuri e supportare i processi decisionali. Nei sistemi CRM tali capacità permettono di automatizzare l'analisi dei dati e di generare insight in tempo reale, riducendo il carico di lavoro degli operatori e migliorando l'efficienza organizzativa. Un'applicazione particolarmente diffusa riguarda le

previsioni di vendita, attraverso le quali le aziende possono anticipare la domanda futura, pianificare le risorse e ottimizzare le strategie commerciali (Salesforce, 2025).

L'IA tradizionale svolge quindi una funzione prevalentemente analitica, predittiva e automatizzante. Essa agisce principalmente "dietro le quinte" del CRM, elaborando dati e supportando le decisioni aziendali senza interagire direttamente con gli utenti finali. Il suo valore deriva dalla capacità di trasformare grandi volumi di dati in informazioni utili per migliorare l'efficacia delle attività di marketing, vendita e customer service (Grewal et al., 2024).

3.4.2. IA generativa come componente conversazionale e di supporto all'utente

L'emergere dell'IA generativa ha ampliato significativamente le funzionalità dei sistemi CRM, introducendo una logica operativa differente rispetto all'IA tradizionale. Se l'IA analitica è orientata alla previsione di risultati futuri, l'IA generativa è progettata per creare nuovi contenuti sulla base delle informazioni disponibili. Attraverso modelli di deep learning e *Large Language Models*, essa è in grado di generare testi, immagini, video e altre forme di contenuto che simulano la produzione umana (Grewal et al., 2024). Come evidenziano Grewal et al. (2024), l'obiettivo principale della GenAI non consiste nel classificare o prevedere eventi, bensì nel produrre contenuti originali e contestualmente rilevanti a partire da dati prevalentemente non strutturati. Nei sistemi CRM, questa

tecnologia assume principalmente il ruolo di componente conversazionale e di supporto agli utenti. Integrata all'interno di chatbot, assistenti virtuali e interfacce intelligenti, l'IA generativa consente di instaurare interazioni naturali con clienti e operatori aziendali, riducendo la complessità delle operazioni e facilitando l'accesso alle informazioni. Gli utenti possono formulare richieste in modo conversazionale e ricevere risposte contestualizzate, suggerimenti e contenuti generati automaticamente (Grewal et al., 2024).

Un' importante applicazione riguarda la creazione automatica di contenuti personalizzati per le attività di marketing, vendita e assistenza clienti. Analizzando le informazioni disponibili nel CRM, l'IA generativa può produrre bozze di e-mail commerciali, messaggi promozionali, proposte di vendita, descrizioni di prodotti, contenuti per campagne marketing e altre comunicazioni adattate alle caratteristiche e alle preferenze dei singoli clienti. Questo consente di migliorare il livello di personalizzazione delle interazioni e di ridurre il tempo necessario per la produzione dei contenuti (Salesforce, 2025). Inoltre, l'IA generativa opera come un assistente intelligente a supporto dei dipendenti che utilizzano il CRM. Essa può sintetizzare informazioni provenienti da molteplici fonti, suggerire azioni da intraprendere, preparare report, fornire raccomandazioni e supportare gli utenti nello svolgimento di attività complesse, incluse la preparazione di offerte commerciali e la simulazione di processi di negoziazione. In questo senso, il suo valore non deriva esclusivamente dalla capacità di generare

contenuti, ma soprattutto dalla possibilità di aumentare le capacità cognitive degli utenti e migliorare la qualità delle decisioni prese durante le interazioni con i clienti (Grewal et al., 2024).

Pertanto, mentre l'IA tradizionale agisce prevalentemente come motore analitico e predittivo del CRM, l'IA generativa si configura come un'interfaccia intelligente e conversazionale che supporta direttamente gli utenti nell'utilizzo del sistema. Le due tecnologie non sono alternative, ma complementari: la prima produce insight e previsioni a partire dai dati, mentre la seconda rende tali informazioni più accessibili, interpretabili e utilizzabili attraverso forme di interazione naturale e generazione automatica di contenuti (Grewal et al., 2024; Salesforce, 2025).

3.5 FUNZIONALITÀ E CARATTERISTICHE DEGLI AI-BASED CRM

Gli AI-based CRM rappresentano oggi uno degli strumenti digitali più avanzati per la gestione delle relazioni con i clienti, in quanto consentono alle imprese di raccogliere, integrare e organizzare automaticamente grandi quantità di dati provenienti da fonti eterogenee, quali email, moduli online, interazioni digitali, registrazioni di chiamate, social media e database esterni. Tali informazioni vengono unificate in un profilo cliente dinamico e costantemente aggiornato, capace di offrire una visione completa della relazione e di supportare una gestione più efficace dei processi commerciali e relazionali (Lemhandez,

2025). In questa prospettiva, i Big Data costituiscono il fondamento degli AI-based CRM, poiché forniscono la base informativa necessaria per l'applicazione di tecniche avanzate di analisi e apprendimento automatico, trasformando i dati raccolti in conoscenza utile per le decisioni manageriali (Ledro, Nosella e Vinelli, 2022).

Sulla base di questi dati, l'AI CRM applica modelli di analisi predittiva che consentono alle imprese di andare oltre la semplice descrizione dei dati passati e presenti, anticipando gli sviluppi futuri delle proprie attività di marketing e commerciali. Attraverso l'elaborazione combinata di dati storici e segnali in tempo reale, gli AI-based CRM sono in grado di fornire stime attendibili sull'andamento delle campagne, sulla probabilità di successo delle trattative e sui comportamenti attesi dei clienti, trasformandosi così in un supporto strategico per decisioni rapide e proattive (Gould, 2024; Lemhandez, 2025).

Accanto alle funzionalità predittive, tali sistemi incorporano strumenti avanzati di analisi delle interazioni con i clienti. In particolare, la conversation intelligence consente di esaminare automaticamente chiamate, email e conversazioni digitali per estrarre informazioni strategiche, mentre la sentiment analysis interpreta il tono emotivo e gli atteggiamenti espressi dai clienti durante le interazioni. A queste capacità si aggiungono tecniche di text mining, che permettono di elaborare grandi quantità di dati non strutturati e trasformarli in insight utilizzabili dai manager, migliorando la comprensione delle esigenze dei

clienti e supportando la gestione del customer journey e della customer experience (Schneider, 2025; SuperAGI, 2025; Ledro, Nosella e Vinelli, 2022).

Fondamentale è anche il ruolo dell'IA generativa, che amplia ulteriormente le funzionalità associate ai sistemi CRM, generando autonomamente nuovi contenuti e supporta attivamente le interazioni lungo l'intero percorso relazionale. Integrata nei sistemi CRM, essa consente di ridurre significativamente i tempi necessari per la produzione dei contenuti, aumentare la produttività delle funzioni commerciali favorire una gestione più personalizzata delle relazioni con i clienti. Inoltre, può sintetizzare trascrizioni di chiamate, recensioni, reclami e conversazioni con i clienti, supportando i venditori nella preparazione delle trattative e gli operatori del customer service nella gestione delle richieste e dei reclami (Grewal et al., 2024).

Gli AI-based CRM sono in grado di ottimizzare continuamente i processi aziendali. Attraverso il process mining, ossia l'analisi dei flussi operativi così come avvengono realmente all'interno dell'organizzazione, il sistema può individuare inefficienze, colli di bottiglia e opportunità di miglioramento nei processi di vendita e assistenza. Parallelamente, l'automazione dei test A/B consente di confrontare diverse varianti di messaggi, contenuti e tempistiche di comunicazione, selezionando progressivamente quelle che producono i risultati migliori e favorendo un miglioramento continuo delle performance commerciali e dei tassi di conversione (Lemhandez, 2025).

Nel loro insieme, queste funzionalità costituiscono le fondamenta su cui si innestano le applicazioni specifiche dell'AI CRM, che accompagnano l'impresa B2B lungo l'intero ciclo di relazione con il cliente: dalla fase di marketing, in cui l'IA supporta l'attrazione e la qualificazione dei lead, al momento delle vendite, dove agevola la gestione della pipeline e l'avanzamento delle trattative, fino all'assistenza e alla fidelizzazione, in cui contribuisce a mantenere la relazione nel lungo periodo, prevenendo il rischio di abbandono e valorizzando nuove opportunità di crescita.

3.5.1 L'AI-based CRM nel marketing

Nel B2B il marketing non si limita a promuovere l'impresa, ma svolge un ruolo centrale nella generazione, gestione e qualificazione dei lead da trasferire ai team di vendita (OFG, 2025). Le campagne di comunicazione, che si tratti di email, advertising o eventi digitali, rappresentano il punto di partenza per attrarre nuovi contatti. La loro efficacia, tuttavia, dipende in misura crescente dal supporto delle tecnologie di IA. In questo contesto, l'AI-based CRM consente non solo di prevedere le performance delle campagne prima del lancio, stimandone i risultati attesi, ma anche di gestire in modo più efficiente i lead generati, classificandoli e accompagnandoli lungo il percorso di maturazione fino alla loro qualificazione come Marketing Qualified Leads (MQL) (Lemhandez, 2025; Mailchimp, 2024).

Un primo contributo rilevante è la campaign performance forecasting, che attraverso modelli predittivi consente di stimare in anticipo i risultati delle campagne, ad esempio email, advertising o webinar, prevedendo il volume di lead generati, il costo per acquisizione e l'impatto sui ricavi. Grazie a queste informazioni, i team possono pianificare con maggiore precisione, ottimizzare la distribuzione del budget e ridurre gli sprechi fino al 20% (Lemhandez, 2025).

Una volta che le campagne hanno generato i lead, l'AI CRM interviene nella fase di pre-qualificazione attraverso l'account intent scoring. Il sistema analizza segnali digitali come ricerche online, download di white paper o partecipazione a webinar e attribuisce a ciascun account un punteggio d'intento. Al superamento di una determinata soglia, il lead viene formalmente riconosciuto come Marketing Qualified Lead (MQL), ossia un contatto che ha dimostrato un livello di interesse e di coinvolgimento sufficiente per essere considerato maturo dal punto di vista del marketing (Mailchimp, 2024; Lemhandez, 2025).

Gli MQL vengono poi inseriti in percorsi di lead nurturing, sempre gestiti dall'AI-based CRM attraverso la personalizzazione dinamica dei contenuti. Email, landing page e annunci vengono adattati in tempo reale in base al settore, al ruolo decisionale e ai comportamenti digitali del prospect, mantenendo alta l'attenzione e preparando il contatto a una successiva valutazione da parte del team di vendita. (Contentive, 2024; Lemhandez, 2025)

3.5.2 L'AI-based CRM nelle vendite

Vendere in un contesto B2B può risultare molto più complesso rispetto al B2C. Le imprese B2B, infatti, in genere hanno un numero significativamente inferiore di clienti, ma le relazioni che riescono a instaurare e mantenere assumono un'importanza cruciale: i volumi di vendita sono più elevati e le relazioni, idealmente, durano molto più a lungo. Proprio per questo motivo le aziende devono concentrare le proprie risorse sui prospect con il potenziale più alto, ottimizzando gli sforzi di vendita e massimizzando i ritorni in termini di nuove opportunità di business (artificialintelligenceb2b.com, s.d.).

Per rispondere a tale complessità, l'AI-based CRM interviene con la funzione di predictive lead scoring, che analizza i dati firmografici, la cronologia delle interazioni e i modelli di vittoria/sconfitta (win/loss patterns), sottoponendo i contatti già qualificati dal marketing a un'ulteriore valutazione finalizzata a identificare quali lead manifestano un interesse effettivo e concreto per l'offerta aziendale (Lemhandez, 2025; TeamSystem, 2025). In questo modo i venditori possono concentrare le proprie energie sugli account più promettenti, distinguendo i semplici MQL da quelli che, a seguito di tale processo, vengono riconosciuti come Sales Qualified Leads (SQL), ossia lead pronti per essere direttamente contattati del team di vendita (webmarketingaziendale.it, s.d.).

A supporto di questa transizione interviene anche la Conversation Intelligence. Grazie alle tecniche di NLP, gli AI-based CRM analizzano email,

chat e, in fasi successive, anche telefonate e meeting virtuali, interpretandone il contenuto e valutando il valore di un lead sulla base delle parole utilizzate e delle intenzioni espresse. Questo consente alle imprese B2B di distinguere tra concorrenti che fingono interesse per raccogliere informazioni, potenziali clienti ancora lontani dalla decisione di acquisto e lead ad alto valore con una concreta propensione a concludere un contratto. L'analisi delle conversazioni, inoltre, può essere combinata con altre fonti informative, come moduli compilati o post rilevanti sui social media, consentendo di ottenere un quadro più chiaro sulle reali intenzioni di acquisto e sul grado di prontezza all'ingaggio commerciale (artificialintelligenceb2b.com, s.d.; Schneider, 2025).

Superata la fase di qualificazione, l'IA integrata nel CRM continua a supportare i venditori nella gestione degli SQL e delle trattative in corso. Una delle applicazioni più rilevanti riguarda i suggerimenti per le azioni successive migliori: dopo ogni interazione (telefonata, email o meeting) il sistema può proporre al venditore il follow up ottimale, che si tratti di inviare una scheda prodotto, un case study o uno script telefonico. Questo approccio incrementa sensibilmente il livello di engagement del potenziale cliente, riducendo il rischio di dispersione e aumentando le probabilità di conversione (Lemhandez, 2025).

Un ulteriore ambito di applicazione riguarda la personalizzazione delle comunicazioni. I modelli dinamici, alimentati dall'IA, consentono di adattare contenuto, tono e offerte in funzione del settore e del ruolo del destinatario,

generando un tasso di apertura e di risposta significativamente più alto rispetto alle campagne tradizionali e standardizzate. In questa fase, la Conversation Intelligence e la sentiment analysis possono integrarsi, interpretando le reazioni emotive manifestate nelle interazioni precedenti, fornendo indicazioni sul tono da adottare e sul tipo di messaggio più efficace in base alle reazioni del cliente (Lemhandez, 2025; Schneider, 2025; SuperAGI, 2025).

Parallelamente, l'AI-CRM consente di segnalare le trattative a rischio. Il monitoraggio costante delle interazioni e delle tempistiche permette di individuare situazioni di stallo, come l'assenza di risposte, il rinvio di una demo o ritardi nell'approvazione interna. In questi casi, il sistema invia notifiche al venditore o al manager, suggerendo un intervento tempestivo per evitare che l'opportunità si dissolva (Lemhandez, 2025).

Un'altra funzione strategica è la segmentazione degli account e dei territori, che consente di raggruppare i clienti potenziali in base alla propensione all'acquisto e al Customer Lifetime Value (CLV). In questo modo i team regionali possono concentrare gli sforzi sugli obiettivi a maggior impatto, ottimizzando le priorità commerciali e migliorando l'efficacia complessiva (Lemhandez, 2025).

Infine, la combinazione tra dati storici, velocità di avanzamento delle trattative, tassi di vittoria e trend di mercato permette di generare previsioni automatizzate della pipeline di vendita, con un livello di accuratezza superiore rispetto ai metodi tradizionali. Le imprese possono così ridurre significativamente

gli errori di previsione e disporre di strumenti più affidabili per la pianificazione delle attività future e per l'allocazione delle risorse commerciali (Lemhandez, 2025).

3.5.3 L'AI-based CRM nel post-vendita

Gli AI-based CRM non si limitano a supportare le attività di marketing e vendita, ma trovano un'applicazione sempre più rilevante anche nei processi di assistenza clienti e nelle attività di post-vendita.

L'assistenza consiste spesso nel rispondere a un'ampia gamma di domande frequenti. In questo ambito, chatbot e assistenti virtuali basati su IA gestiscono le richieste di routine, rispondendo a messaggi online o email attraverso il NLP, che interpreta l'intento della domanda e fornisce la risposta più pertinente. Anche in questo processo, assumono rilievo la Conversation Intelligence e la Sentiment Analysis, che analizzando il contenuto delle richieste, il tono e le emozioni espresse dal cliente, permettono di migliorare la capacità del sistema di fornire risposte mirate e contribuiscono a una gestione più empatica ed efficace delle interazioni. Questi strumenti consentono di offrire un servizio continuativo, attivo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, riducendo i tempi di risposta e migliorando la soddisfazione complessiva del cliente. Inoltre, permettono di far risparmiare alle aziende B2B ore di telefonate ogni mese, evitando di impiegare risorse umane su

richieste che possono essere risolte con una conoscenza di base dei prodotti o servizi (artificialintelligenceb2b.com, s.d; Gould, 2024; SuperAGI, 2025).

Quando la risposta automatica non è sufficiente a risolvere il problema, l'AI-based CRM mette a disposizione la funzione di apertura di ticket di supporto, ossia la registrazione digitale e strutturata delle richieste dei clienti Il sistema, tramite il NLP, identifica il problema specifico e raccoglie le informazioni principali: chi è il cliente, quale prodotto o servizio è coinvolto, il grado di urgenza e il personale di supporto disponibile. I ticket, una volta aperti, vengono quindi categorizzati e prioritizzati, e assegnati automaticamente alla persona più adatta a gestirli. Inoltre, il sistema può suggerire le aree di focus e proporre possibili soluzioni, attingendo sia alla documentazione tecnica, sia alle risoluzioni di ticket analoghi trattati in passato (artificialintelligenceb2b.com, s.d).

Accanto alla gestione dell'assistenza, gli AI-based CRM rivestono un ruolo strategico anche nella fase di post-vendita. Attraverso l'analisi dei dati storici e comportamentali, l'IA è in grado di prevedere il comportamento futuro dei clienti: può stimare la probabilità di acquisti successivi, identificare i segnali di un possibile abbandono e individuare opportunità di upselling e cross-selling. Queste informazioni consentono alle aziende di adottare misure proattive, come attivare strategie di fidelizzazione per i clienti a rischio. In tal modo, l'AI non solo riduce il rischio di churn, ma contribuisce ad aumentare il CLV, rafforzando ulteriormente la relazione e la continuità del rapporto commerciale (Gould, 2024).

CAPITOLO 4

L'IA NELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B

4.1 L'EVOLUZIONE DELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B CON L'INTRODUZIONE DELL'IA

Come emerso nel Capitolo 2, la gestione del cliente B2B si configura come un fenomeno intrinsecamente relazionale e reticolare in cui lo scambio non può essere interpretato come una sequenza di transazioni indipendenti, ma come un processo interattivo che si sviluppa nel tempo e che coinvolge attori interdipendenti inseriti in reti industriali complesse (IMP Group website, cit. in Perna e Baraldi, 2014). La relazione cliente–fornitore rappresenta una risorsa strategica che si costruisce nel tempo attraverso legami tra attività, risorse e attori, come formalizzato nel modello ARA, e, al contempo, una sfida manageriale, poiché i suoi esiti dipendono non solo dagli adattamenti reciproci, apprendimento congiunto e continuità della diade cliente–fornitore, ma anche dalle connessioni indirette con altre relazioni della rete (Håkansson, 1987; Håkansson e Snehota, 1995, cit. in Perna e Baraldi, 2014).

Tale gestione si caratterizza pertanto per un elevato grado di complessità e dinamicità. Gli adattamenti tecnici, logistici e organizzativi, la molteplicità degli scambi (materiali, informativi e conoscitivi), l'intensità dei contatti interpersonali

e le possibili asimmetrie di dipendenza contribuiscono ad accrescere l'incertezza e a rendere più difficile l'interpretazione tempestiva di segnali deboli, discontinuità e rischi relazionali (Ford et al., 2011, cit. in Perna e Baraldi, 2014).

Questa lettura implica una conseguenza cruciale per l'evoluzione del customer management, in quanto l'aumento dell'intensità dei contatti, l'articolazione dell'offerta in soluzioni integrate e il rafforzamento dell'interdipendenza richiedono capacità crescenti di osservazione, interpretazione e coordinamento lungo i molteplici punti di contatto e nel tempo (Ford et al., 2011, cit. in Perna e Baraldi, 2014). Pertanto, nel corso degli anni, in questo spazio evolutivo che va dalla gestione relazionale come processo interattivo e reticolare alla necessità di potenziarne le capacità di analisi e risposta, è emersa l'esigenza di strumenti e pratiche non solo in grado di registrare le interazioni con il cliente, ma anche di comprendere e governare le relazioni come processi evolutivi, inseriti in un sistema di connessioni che eccede i confini della singola impresa (Ford et al., 2011, cit. in Perna e Baraldi, 2014).

La digitalizzazione ha rappresentato un punto di svolta per la gestione del cliente B2B, trasformando radicalmente i modelli di interazione, le pratiche commerciali e i processi decisionali (Lakhani, 2024). In particolare, le interazioni tra imprese e clienti si sviluppano sempre più all'interno di spazi digitali e lungo molteplici touchpoint distribuiti tra canali online e offline, dando origine a customer journey complessi e articolati. In questo contesto, la gestione del cliente

non può più essere limitata a singoli momenti di contatto, ma richiede una visione integrata e dinamica dell'intero percorso del cliente, dalla fase di pre-acquisto fino al post-acquisto, nonché un coordinamento tra le attività di marketing e vendita al fine di garantire un'esperienza coerente e continua (Rusthollkarhu et al., 2022). La diffusione di piattaforme di e-commerce, social media, sistemi CRM e ERP, Cloud Computing, soluzioni di analisi dei dati, strumenti di automazione del marketing, software di gestione della catena di fornitura e portali clienti ha consentito alle imprese di rispondere in maniera più efficiente alle esigenze dei clienti, sempre più orientati verso esperienze digitali personalizzate e modalità di interazione a distanza (Lakhani, 2024).

La crescente diffusione di questi strumenti digitali ha consentito alle aziende di raccogliere e archiviare volumi sempre maggiori di informazioni sui propri clienti, comprendenti sia dati strutturati, come i dati di vendita e le anagrafiche commerciali, sia dati non strutturati, quali immagini, video, conversazioni testuali e contenuti provenienti dai social media. La mole e l'eterogeneità di queste informazioni, se da un lato rappresentano una risorsa preziosa per la comprensione del cliente, dall'altro rendono evidente il limite delle tradizionali tecniche di analisi. Per tale ragione, è risultato necessario il ricorso a tecnologie avanzate come l'IA e la GenAI, che consentono di analizzare non solo i dati strutturati, ma anche i dati non strutturati, permettendo di svolgere analisi sempre più complesse e approfondite (Moradi e Dass, 2022).

In questo scenario, l'IA assume un ruolo centrale nel supportare la gestione dei customer journey B2B, consentendo alle imprese di analizzare, progettare, gestire e guidare le interazioni lungo l'intero percorso del cliente attraverso strumenti digitali avanzati (Rusthollkarhu et al., 2022). L'IA, infatti, non si limita a incrementare l'efficienza operativa, ma favorisce una comprensione più approfondita dei clienti, grazie alla capacità di estrarre pattern e sentiment da diverse fonti informative e di individuare bisogni, percezioni e segnali deboli. Essa rende possibile sviluppare segmentazioni più accurate e personalizzare i punti di contatto digitali lungo l'intero percorso d'acquisto, incrementando il coinvolgimento e la probabilità di conversione (Moradi e Dass, 2022). Parallelamente, l'IA sostiene attività cruciali di gestione della relazione, come il lead scoring, la previsione del churn (rischio di abbandono) e la stima del customer lifetime value, permettendo di concentrare le risorse sui clienti più strategici e di rafforzarne la fidelizzazione. Sul piano operativo, abilita l'automazione di numerose attività di marketing e vendita, ottimizza le politiche di pricing e supporta soluzioni di servizio scalabile attraverso chatbot e assistenti intelligenti. Infine, contribuisce all'allerta precoce di eventi critici nelle relazioni e stimola processi di creazione e diffusione della conoscenza, favorendo la co-creazione di valore con il cliente (Moradi e Dass, 2022).

In continuità con queste trasformazioni, la GenAI ha introdotto una dimensione creativa nei processi di marketing, incidendo non solo sull'efficienza,

ma anche sulla capacità delle imprese di innovare e interagire con i clienti. In particolare, essa consente alle imprese di intervenire lungo tutte le fasi dei processi di innovazione e marketing, dalla generazione e sviluppo delle idee, alla loro comunicazione e gestione dell'engagement, supportando sia le attività interne sia quelle di interfaccia con il cliente. La GenAI può contribuire infatti alla generazione di nuove idee di prodotto e contenuti di marketing, alla simulazione di ricerche di mercato attraverso modelli che replicano comportamenti e preferenze dei consumatori, nonché alla creazione di messaggi personalizzati e altamente persuasivi su larga scala. Inoltre, essa favorisce nuove forme di coinvolgimento del cliente, riducendo le barriere alla partecipazione nei processi di co-creazione e ampliando la platea di utenti coinvolgibili nelle iniziative di engagement (Cillo e Rubera, 2024).

Tuttavia, una parte emergente della letteratura invita ad adottare una prospettiva più critica, evidenziando come l'introduzione dell'IA nei contesti B2B non produca esclusivamente benefici, ma generi anche una serie di tensioni e conseguenze negative sulle relazioni tra attori (Keegan et al., 2023). L'IA infatti può essere interpretata non solo come uno strumento o una risorsa, ma come un vero e proprio nuovo attore all'interno delle reti industriali, capace di influenzare attività, risorse e dinamiche relazionali, ridefinendo i confini del modello ARA. Ciò può determinare fenomeni di deumanizzazione delle interazioni, in cui l'automazione e l'intermediazione algoritmica riducono il ruolo degli attori umani

e la qualità delle relazioni interpersonali; forme di *algorithmic gatekeeping*, attraverso cui gli algoritmi esercitano un controllo opaco sull'accesso alle informazioni e alle decisioni; e problemi di scarsa trasparenza e accountability, che rendono difficile attribuire responsabilità agli esiti delle decisioni automatizzate (Keegan et al., 2023)

Nel complesso, l'integrazione dell'IA e della GenAI nei sistemi di customer management B2B rafforza ulteriormente la transizione verso una gestione delle relazioni sempre più data-driven, predittiva e interattiva, segnando un vero e proprio salto di qualità nel modo in cui le imprese organizzano e sviluppano le proprie relazioni, rendendo di fatto la customer management sempre più strategica per la competitività e per la costruzione di relazioni solide, personalizzate e durature con i clienti.

4.2 STRUMENTI E FUNZIONI DELL'IA NELLA GESTIONE DEL CLIENTE

L'impiego dell'AI nella gestione del cliente B2B può essere interpretato come un insieme coordinato di strumenti digitali che agiscono lungo l'intero customer journey, potenziando sia la capacità analitica dell'impresa sia l'efficacia dell'interazione con i decisori aziendali. In questa prospettiva, Rusthollkarhu et al. propongono una tassonomia di categorie di strumenti che supportano quattro attività manageriali lungo il customer journey (tabella 4.1 e tabella 4.2):

analizzare, design, engage e guidare. L'attività di analizzare è incentrata sulla raccolta e sull'analisi dei dati al fine di ottenere insight rilevanti sul comportamento e sulle esigenze dei clienti. Il design comprende invece le azioni volte a pianificare il percorso del cliente, strutturando canali, offerte e processi di vendita e marketing per garantire un'esperienza fluida e coerente. L'attività di engage riguarda gli interventi finalizzati a stimolare l'interesse e il coinvolgimento del cliente o del prospect lungo il journey. Infine, l'attività di guidare consiste nell'orientare il cliente verso gli step successivi del percorso, facilitandone il progresso attraverso indicazioni e stimoli mirati. Gli autori evidenziano inoltre come l'intelligenza artificiale abiliti forme di automazione, personalizzazione e capacità predittive lungo l'intero percorso del cliente (Rusthollkarhu et al., 2022).

All'interno di questo ecosistema rientrano innanzitutto soluzioni orientate alla generazione e qualificazione delle opportunità commerciali. Tra queste si collocano gli strumenti di prospecting & mapping (ad es. Vainu, Qualifier.ai, SocialMiningAI), che raccolgono informazioni rilevanti sui lead e ne stimano il potenziale attraverso tecniche di Natural Language Processing (NLP) e image recognition, consentendo di individuare i prospect che mostrano maggiore interesse verso l'offerta aziendale (Rusthollkarhu et al.,2022).

Un secondo gruppo comprende gli strumenti di interactive content (ad es. Giosg, RightMessage), che includono chatbot e contenuti contestuali capaci di

adattare dinamicamente i messaggi alle esigenze del cliente, personalizzando l'esperienza digitale e supportando la predizione della propensione all'acquisto tramite NLP (Rustholllkarhu et al.,2022).

Rientrano inoltre nelle tecnologie a supporto della gestione commerciale gli strumenti di contacting & mass marketing (ad es. Mailchimp, Creamailer), che facilitano la creazione di comunicazioni personalizzate su larga scala, suggerendo il momento più efficace per il contatto, il contenuto più adeguato e persino la formulazione dell'oggetto delle email per aumentarne l'attrattività (Rustholllkarhu et al.,2022) .

A queste soluzioni si affiancano applicazioni focalizzate sull'efficienza operativa dei processi commerciali. Gli strumenti di making appointments (ad es. X.ai), basati su NLP, automatizzano la pianificazione delle riunioni tra i partecipanti, riducendo il carico amministrativo e migliorando il coordinamento delle attività (Rustholllkarhu et al.,2022). Analogamente, le soluzioni per la gestione e l'ottimizzazione dei canali digitali comprendono: strumenti di social media management (ad es. Facebook Ads, MeetEdgar), che automatizzano la pubblicazione dei contenuti, analizzano il momento ottimale per la diffusione dei post e supportano la creazione di annunci personalizzati tramite NLP; piattaforme SEO & SEM (ad es. Ahrefs, Google Ads, Outranking), che consentono la sperimentazione di annunci alternativi e la generazione automatica di titoli e testi ottimizzati per i motori di ricerca, anche mediante modelli linguistici generativi

come GPT-3; strumenti per la creazione e gestione di siti web (web page platforms, ad es. Wix, WordPress), che supportano la progettazione delle pagine e integrano funzionalità avanzate di ricerca, inclusa la ricerca vocale basata su NLP; soluzioni di e-commerce (ad es. Shopify, WooCommerce), che integrano funzionalità di ricerca per immagini, monitoraggio dei prezzi e delle scorte dei competitor, oltre a sistemi automatizzati di gestione dell'inventario e riordino (Rusthollkarhu et al.,2022).

Un ruolo centrale è ricoperto dai sistemi di CRM e marketing automation (ad es. Salesforce, HubSpot), che aggregano molteplici funzionalità di IA in un'unica infrastruttura tecnologica. Tali piattaforme supportano la trascrizione automatica delle call, l'arricchimento delle anagrafiche cliente, la generazione automatica di report, la creazione di nuovi contatti, i suggerimenti sui successivi step di vendita, la personalizzazione delle esperienze di marketing (annunci e campagne), oltre ad attività analitiche avanzate come sales forecasting e churn prediction, prevalentemente tramite tecniche NLP. In questo modo, la gestione della relazione commerciale diventa più informata, tempestiva e proattiva (Rusthollkarhu et al.,2022).

L'ecosistema include anche strumenti specializzati di supporto decisionale e analitico. Le soluzioni di sales analytics (ad es. Google Analytics, Crayon) aiutano a individuare le informazioni più rilevanti nei dati, evidenziano automaticamente insight significativi per il miglioramento delle performance e monitorano i

competitor rilevandone le azioni strategiche. In modo complementare, gli strumenti di social media analytics (ad es. Talkwalker, Facebook Analytics) riconoscono le menzioni visive dei brand e analizzano il sentiment dei contenuti testuali attraverso NLP e riconoscimento delle immagini (Rusthollkarhu et al.,2022).

Ulteriori applicazioni riguardano la market research (ad es. Google Trends, SurveyMonkey), che supporta l'interpretazione dell'esperienza del cliente suggerendo aree di miglioramento progettuale e classificando automaticamente le risposte ai sondaggi in base a sentiment e qualità tramite NLP (Rusthollkarhu et al.,2022).

Sul versante operativo-contrattuale si collocano invece i digital signature tools (ad es. DocuSign), che estraggono automaticamente clausole e termini dai contratti, identificano elementi rischiosi e suggeriscono possibili sostituzioni combinando NLP, tecniche di machine learning e logiche rules-based (Rusthollkarhu et al.,2022).

Infine, strumenti di content production (ad es. Canva) supportano le imprese nella generazione di contenuti di marketing pertinenti, come immagini e modelli grafici, mentre le social media platforms (ad es. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) integrano funzionalità intelligenti quali feed personalizzati, riconoscimento di contenuti non conformi alle policy e sistemi di riconoscimento di immagini e volti (Rusthollkarhu et al.,2022). In continuità con tale

classificazione, l'evoluzione più recente è rappresentata dalla diffusione della GenAI, oggi integrata in gran parte degli strumenti sopra descritti e sempre più centrale nelle pratiche di marketing. Kshetri et al. (2024) riportano alcuni esempi di strumenti basati sulla GenAI sviluppati per supportare attività di comunicazione, creatività e gestione delle relazioni con i clienti (tabella 4.3). Tra questi rientra ChatGPT e GPT-5, sviluppati da OpenAI, che possono essere utilizzati per stimolare processi di brainstorming, supportare la creatività nella definizione delle strategie di marketing e generare contenuti personalizzati, come testi promozionali, email o proposte commerciali. Analogamente, lo strumento DALL-E3, anch'esso sviluppato da OpenAI, consente di creare immagini e contenuti visivi personalizzati a partire da prompt testuali e visuali, permettendo alle imprese di produrre rapidamente materiali grafici per campagne pubblicitarie o comunicazioni digitali (Kshetri et al., 2024).

Un ulteriore esempio è rappresentato da AI Sandbox, introdotto da Meta nel 2023 per supportare gli inserzionisti nelle piattaforme pubblicitarie come Facebook e Instagram. In particolare AI Sandbox offre l'accesso a 3 diversi strumenti generativi: il primo consente di creare automaticamente diverse varianti di un testo pubblicitario a partire da un'unica copy, facilitando le attività di test e ottimizzazione delle campagne; il secondo permette di generare sfondi e ambientazioni visive tramite prompt testuali, consentendo agli inserzionisti di sperimentare differenti stili grafici; il terzo riguarda una funzionalità di image

cropping, che adatta automaticamente le immagini a differenti formati e proporzioni richieste dai diversi canali digitali, come post, stories o video brevi (Kshetri et al., 2024).

Altri strumenti diffusi includono Midjourney, utilizzato per generare immagini a partire da descrizioni testuali, e piattaforme dedicate alla produzione di contenuti di marketing come Jasper.ai, Peppertype.ai e Copy.ai. Queste applicazioni consentono di automatizzare la creazione di contenuti testuali quali articoli di blog, descrizioni di prodotto, biografie aziendali e copy pubblicitari, oppure di generare brevi testi contestuali utili per campagne promozionali e comunicazione digitale (Kshetri et al., 2024).

Pertanto, si può affermare che l'IA, e in particolare la GenAI, rafforza la gestione del cliente attraverso tre ambiti applicativi centrali: personalizzazione, generazione di insight, creazione di contenuti e lead sales generation (Kshetri et al., 2024).

In primo luogo, l'IA generativa consente un livello di personalizzazione superiore rispetto alle precedenti tecnologie digitali, poiché è in grado di produrre contenuti, offerte e raccomandazioni altamente adattati al profilo individuale del cliente. Grazie alla capacità di analizzare pattern linguistici, comportamenti e dati eterogenei, questi sistemi permettono di erogare messaggi dinamici e contenuti contestualmente rilevanti nel momento più opportuno del percorso decisionale. La personalizzazione evolve così verso forme scalabili di one-to-one marketing, con

effetti positivi su engagement, tassi di conversione e fidelizzazione (Kshetri et al., 2024).

In secondo luogo, la GenAI potenzia in modo significativo i processi di insight generation, riducendo drasticamente il tempo necessario per trasformare grandi moli di dati grezzi in conoscenza utile. Le nuove soluzioni consentono di analizzare dati strutturati e non strutturati, colmare lacune informative e interpretare risultati complessi tramite modelli di machine learning integrati. Rispetto alle soluzioni di AI tradizionale, spesso limitate nella gestione di dati non leggibili o destrutturati, la GenAI amplia significativamente il patrimonio informativo sfruttabile dalle organizzazioni. Ciò permette alle imprese di condurre ricerche di mercato e analisi del comportamento dei clienti in tempo quasi reale, migliorando la comprensione dei bisogni e supportando decisioni più tempestive e informate. L'integrazione di tali funzionalità nelle piattaforme software aziendali rende inoltre gli insight immediatamente fruibili nei processi operativi e commerciali, facilitando la trasformazione dei dati in azioni strategiche (Kshetri et al., 2024).

Un terzo ambito riguarda la content creation, dove l'IA generativa si configura come leva di efficienza e produttività. Questi strumenti consentono di ideare e produrre rapidamente contenuti testuali, visivi e audiovisivi personalizzati, riducendo tempi e costi di produzione e ampliando la varietà creativa delle campagne. La generazione automatica di testi promozionali, post

social, materiali informativi e contenuti multimediali permette ai team marketing di concentrarsi su attività a maggior valore strategico. Inoltre, la possibilità di creare molteplici varianti di uno stesso messaggio facilita la sperimentazione e l'ottimizzazione delle performance comunicative, accelerando i cicli creativi e migliorando l'efficienza complessiva delle attività di marketing (Kshetri et al., 2024).

Infine, tali capacità si riflettono positivamente sul processo di sales lead generation. L'IA generativa migliora la qualità della profilazione e del targeting comportamentale grazie a insight più accurati sui clienti potenziali. Ciò consente di identificare nuovi segmenti, automatizzare attività di contatto a freddo e qualificare i lead con maggiore precisione, permettendo alla forza vendita di concentrare gli sforzi sulle opportunità con più alta probabilità di conversione. Parallelamente, la produzione di contenuti più pertinenti e coinvolgenti rafforza l'efficacia delle iniziative di content marketing, aumentando la capacità di attrarre e nutrire contatti commerciali lungo il funnel. L'IA generativa contribuisce quindi a rendere il processo di acquisizione clienti più mirato, scalabile ed efficace (Kshetri et al., 2024).

Attività \Fase	Pre-acquisto	Acquisto	Post-acquisto
Analisi	Social media analytics; Market research; CRM/Marketing automation; Sales analytics	CRM/Marketing automation; Sales analytics; Market research	CRM/Marketing automation; Social media analytics; Market research; Sales analytics
Design	SEO & SEM; Sales analytics; Market research; Web page platforms	Sales analytics; Market research; Web page platforms	CRM/Marketing automation; Sales analytics; Market research; Web page platforms
Engage	Social media management; CRM/Marketing automation; SEO & SEM; Social media platforms; Interactive content; Contacting & mass marketing; Content production; CRM/Marketing automation	Interactive content; Contacting & mass marketing; Content production; CRM/Marketing automation	Social media management; CRM/Marketing automation; SEO & SEM; Social media platforms; Interactive content; Contacting & mass marketing; Content production; CRM/Marketing automation
Guida	Prospecting & mapping; CRM/Marketing automation; Web page platforms; Interactive content; e-commerce; Contacting & mass marketing; Making appointments	Digital signature; E-commerce; Sales analytics; CRM/Marketing automation; Web page platforms; Interactive content; e-commerce; Contacting & mass marketing	CRM/Marketing automation; Web page platforms; Interactive content; e-commerce; Contacting & mass marketing; Making appointments

Tabella 4.1 **Distribuzione degli strumenti AI-empowered lungo le fasi e le attività manageriali della customer journey**

Fonte: Rusthollkarhu et al. (2022)

Categoria	Esempi	Funzioni IA	Metodo utilizzato
Prospecting & mapping	Vainu, Qualifier.ai, SocialMiningAI	Raccoglie dati rilevanti sui lead e ne predice il potenziale, individuando i prospect che mostrano interesse verso l'offerta aziendale	NLP, image recognition
Interactive content	Giosg, RightMessage	Chatbot, contenuti contestuali (contenuti web personalizzati in base alle esigenze del cliente), predizione della propensione all'acquisto	NLP
Contacting & mass marketing	Mailchimp, Creamailer	Creazione di contenuti personalizzati, suggerimenti sul prossimo step di contatto e sulla relativa tempistica, assistenza nella scrittura dell'oggetto delle email (ad esempio per renderlo più accattivante)	non specificato
Making appointments	X.ai	Pianificazione automatica delle riunioni tra i partecipanti	NLP
Social media management	Facebook Ads, MeetEdgar	Pubblicazione automatica dei post, analisi del momento migliore per la pubblicazione, annunci personalizzati	NLP
CRM /Marketing automation	Salesforce, HubSpot	Trascrizione automatica delle call, arricchimento dei dati cliente, generazione automatica di report, creazione automatica di nuovi contatti, suggerimenti sui successivi step di vendita (ad es. come procedere con un cliente), esperienze personalizzate per il cliente (ad es. annunci, campagne), sales forecasting, churn prediction	NLP
SEO & SEM	Ahrefs, Google Ads, Outranking	Test responsivi di annunci alternativi, generazione automatica di titoli e testi ottimizzati per la SEO	GPT-3
Digital signature tools	DocuSign	Estrazione automatica di clausole e termini dai nuovi contratti, identificazione e suggerimento di sostituzioni per clausole e termini rischiosi (ad es. quelli che possono comportare un'elevata esposizione per l'azienda), analisi del rischio dei contratti	NLP, ML, rules-based logic
Sales analytics	Google Analytics, Crayon	Aiuta a individuare le informazioni più rilevanti dai dati analitici, evidenzia automaticamente fatti significativi per il miglioramento, monitora i competitor e rileva le loro azioni di maggiore importanza.	non specificato
Social media analytics	Talkwalker, Facebook Analytics	Riconosce le menzioni visive dei brand e i sentimenti espressi nei testi dei social media.	NLP, image recognition
Market research	Google Trends, SurveyMonkey	Sulla base dell'esperienza del cliente, suggerisce gli aspetti che richiedono ulteriori sviluppi e interventi di design, classifica le risposte ai sondaggi di mercato in base al sentiment e alla qualità	NLP
Content production	Canva	Fornisce all'utente (azienda fornitrice) contenuti di marketing pertinenti (ad es. immagini e modelli di marketing)	NLP
Social media platforms	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn	Feed personalizzati sui social media, riconoscimento di post vietati dalle policy, riconoscimento di immagini e volti	NLP, image recognition
Web page platforms	Wix, WordPress	Supporta nella creazione di pagine web, offre funzionalità di ricerca avanzate (ad es. ricerca vocale	NLP
E-commerce	Shopify, WooCommerce	Ricerca per immagini, monitoraggio dei prezzi e delle scorte dei competitor, gestione dell'inventario e ordini automatici di riassortimento	NLP, image recognition

Tabella 4.2 **Categorie di strumenti AI-empowered con esempi, metodi e principali funzionalità di IA**, *Fonte*: Rustholllkarhu et al. (2022)

Esempio di GAI	Come può supportare il marketing
ChatGPT e GPT-5 (OpenAI)	Supportano il brainstorming e stimolano il processo creativo, consentono la creazione di contenuti di marketing e lo sviluppo di soluzioni personalizzate per i clienti**.**
DALL-E 3 (OpenAI)	Permette di creare immagini e opere visive personalizzate a partire da prompt testuali, utili per contenuti visivi, campagne pubblicitarie e materiali creativi**.**
AI Sandbox (Meta)	Permette di creare diverse varianti di copy pubblicitari, generare sfondi tramite prompt testuali e modificare o ritagliare immagini per le campagne di marketing.
Midjourney	Genera immagini a partire da prompt testuali, utili per la creazione di visual per campagne pubblicitarie, social media e materiali promozionali.
Jasper.ai	Produce contenuti di marketing come articoli di blog, descrizioni di prodotti, biografie aziendali e testi pubblicitari.
Peppertype.ai	Consente di creare copy brevi e contestuali e di generare descrizioni di prodotti per e-commerce e comunicazione commerciale.
Copy.ai	Aiuta a creare copy pubblicitari e altri contenuti di marketing in modo rapido, facilitando la produzione di testi per campagne e comunicazioni digitali.

Tabella 4.3 **Alcuni esempi di strumenti di intelligenza artificiale generativa (GAI) e le loro applicazioni nel marketing**,

Fonte: Kshetri et al., (2024)

4.3 LE IMPLICAZIONI DELL'IA NEL KAM

Come precedentemente anticipato nel capitolo 2, nelle imprese operanti nei settori B2B, alcuni clienti o specifiche tipologie di clienti assumono un ruolo di particolare rilievo nel mercato, in ragione del volume di acquisti generato, della posizione occupata nel mercato finale e delle loro capacità organizzative e

tecnologiche (Gregori e Perna, 2019). Di conseguenza, le relazioni sviluppate con tali clienti acquisiscono una notevole importanza sul piano del marketing e delle vendite, fino a diventare una componente essenziale del processo decisionale strategico dell'impresa. La presenza di un cliente strategico che rappresenta una quota significativa del fatturato può indurre l'azienda a sviluppare capacità relazionali orientate a rafforzare il monitoraggio del rapporto e a migliorare la gestione dei processi di interazione (Gregori e Perna, 2019). In questo contesto si colloca il Key Account Management (KAM), approccio che si è rivelato particolarmente adatto a rispondere a tali esigenze e che si è diffuso soprattutto nelle imprese di medie e grandi dimensioni. Il KAM può essere definito come un approccio volto a generare un valore superiore attraverso un trattamento dedicato del singolo cliente, fondato sulla personalizzazione delle soluzioni offerte e sull'impiego coordinato delle risorse detenute sia dal fornitore sia dal cliente (Gregori e Perna, 2019). Tra i principali benefici connessi all'adozione del KAM rientrano una migliore gestione della relazione, che favorisce una maggiore fidelizzazione del cliente chiave; un rafforzamento della competitività, derivante anche dall'innovazione che può emergere dal rapporto con clienti dotati di elevate risorse organizzative e tecnologiche; nonché una maggiore efficienza dei processi, resa possibile dal coordinamento svolto dal Key Account Manager (Gregori e Perna, 2019). L'introduzione del KAM, tuttavia, costituisce un processo complesso e graduale, poiché richiede una riconfigurazione dell'area commerciale

e dei suoi rapporti con il marketing e con le altre funzioni aziendali (Gregori e Perna, 2019). Il Key Account Manager, infatti, si trova a fronteggiare due sfide tra loro strettamente interdipendenti: da un lato, soddisfare le esigenze del cliente chiave; dall'altro, interagire efficacemente con gli attori interni all'impresa, quali il vertice aziendale, le diverse funzioni organizzative e i team responsabili delle attività tecnologiche, produttive e di servizio necessarie per rispondere alle richieste del cliente (Gregori e Perna, 2019).

In questo contesto, la letteratura più recente ha iniziato a interrogarsi sul ruolo che l'IA può assumere nella gestione dei clienti strategici. Sebbene numerosi studi abbiano evidenziato come l'utilizzo dell'IA nelle attività di marketing e sales possa contribuire a migliorare le performance aziendali, la sua applicazione nel KAM presenta caratteristiche peculiari che derivano dalla natura delle relazioni con i clienti chiave (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In particolare, le relazioni con i key account si distinguono per il forte coinvolgimento tra le organizzazioni, per la presenza di interazioni multilivello tra diversi attori e per la loro rilevanza strategica nel perseguimento degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa. Per questo motivo, esse richiedono investimenti specifici nella costruzione e nello sviluppo della relazione e non possono essere assimilate alle tradizionali attività di marketing o di gestione delle vendite caratterizzate da logiche prevalentemente transazionali (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Per comprendere in che modo l'IA possa influenzare il KAM, Prior e Marcos-Cuevas (2025) propongono di analizzare il KAM come un insieme di capacità organizzative, distinguendo in particolare tra capacità operative e capacità dinamiche. Le capacità operative riguardano le attività che consentono all'impresa di gestire in modo efficiente le relazioni con i clienti chiave nel corso delle operazioni quotidiane, attraverso processi strutturati e ripetibili. Tra queste rientrano, ad esempio, la selezione dei key account, la gestione della relazione con il cliente, la condivisione della conoscenza, lo sviluppo della proposta di valore e il coordinamento delle attività tra le diverse funzioni aziendali coinvolte nella gestione del cliente strategico (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In queste attività, l'IA può offrire un supporto significativo, soprattutto grazie alla sua capacità di raccogliere, integrare e analizzare grandi quantità di dati provenienti da fonti diverse. Attraverso strumenti di analisi avanzata e sistemi di supporto decisionale, l'IA può contribuire, ad esempio, all'identificazione dei clienti strategici, alla profilazione degli stakeholder coinvolti nel rapporto con il cliente e alla gestione dei processi di coordinamento tra le diverse unità organizzative impegnate nelle attività di KAM. In questo modo, l'IA può favorire una maggiore efficienza nella gestione dei processi e migliorare la capacità dell'impresa di monitorare e comprendere l'evoluzione delle relazioni con i clienti strategici (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Accanto alle capacità operative, gli autori individuano anche una seconda categoria di capacità, definite capacità dinamiche, che riguardano la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo e di individuare nuove opportunità di sviluppo nelle relazioni con i clienti chiave. Tra queste rientrano, ad esempio, le attività di market sensing, la creazione di nuove opportunità di collaborazione con il cliente e i processi di innovazione e miglioramento continuo sviluppati congiuntamente tra fornitore e cliente. A differenza delle capacità operative, queste attività risultano meno facilmente automatizzabili, poiché richiedono un elevato grado di creatività, interpretazione e interazione tra gli attori coinvolti nella relazione (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Di conseguenza, mentre l'IA può essere impiegata in modo relativamente efficace nel supporto alle attività operative del KAM, il suo ruolo nelle capacità dinamiche tende ad essere più limitato e complementare. In questi casi, infatti, l'IA può contribuire principalmente fornendo informazioni e analisi utili al processo decisionale, ma la definizione delle strategie e lo sviluppo delle relazioni con i clienti strategici continuano a richiedere il contributo diretto degli attori umani coinvolti nella gestione del rapporto (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

In questa prospettiva, la letteratura recente ha iniziato ad approfondire anche il ruolo dei fattori individuali e organizzativi che influenzano l'adozione dell'IA nelle attività di KAM. In particolare, Mehta et al. (2024) evidenziano come il successo dell'integrazione dell'IA nei processi di gestione dei clienti strategici

non dipenda esclusivamente dalle capacità tecnologiche dell'impresa, ma anche dalle caratteristiche dei Key Account Manager e dal contesto organizzativo in cui tali tecnologie vengono implementate. Secondo gli autori, i KAM rappresentano attori centrali nel processo di adozione delle tecnologie digitali, poiché spesso svolgono il ruolo di decisori o *gatekeeper* nell'introduzione di nuovi strumenti tecnologici all'interno dell'organizzazione (Mehta et al., 2024). In tale prospettiva, le loro caratteristiche individuali possono influenzare in modo significativo l'atteggiamento nei confronti dell'innovazione tecnologica e, di conseguenza, il livello di utilizzo delle applicazioni basate sull'IA. In particolare, lo studio analizza il ruolo dei tratti di personalità dei Key Account Manager facendo riferimento al modello dei Big Five, che distingue cinque principali dimensioni della personalità: estroversione, amicalità (*agreeableness*), coscienziosità, apertura all'esperienza e stabilità emotiva (Mehta et al., 2024). I risultati mostrano come tali caratteristiche influenzino in maniera significativa la propensione dei manager ad adottare tecnologie di IA nelle attività di gestione dei clienti strategici, contribuendo in ultima analisi alla creazione di vantaggio competitivo e al miglioramento delle performance aziendali (Mehta et al., 2024).

Gli autori evidenziano inoltre come la cultura organizzativa svolga un ruolo moderatore nel processo di adozione tecnologica. Contesti organizzativi caratterizzati da valori orientati all'innovazione, alla collaborazione e all'apprendimento possono favorire l'integrazione delle tecnologie di IA nei

processi di gestione dei clienti chiave, rafforzando l'impatto positivo dell'IA sul vantaggio competitivo e sulle performance aziendali (Mehta et al., 2024). Al contrario, culture organizzative più rigide o meno orientate al cambiamento possono limitare l'efficacia delle tecnologie digitali, riducendo la capacità dell'impresa di sfruttare pienamente il potenziale dell'IA nelle relazioni con i clienti strategici (Mehta et al., 2024).

Alla luce delle considerazioni emerse, possiamo affermare che l'integrazione dell'IA nel KAM implica inoltre una progressiva trasformazione del ruolo del Key Account Manager e dei team dedicati alla gestione dei clienti strategici. Tradizionalmente, tali figure hanno svolto un ruolo fortemente orientato alla gestione delle relazioni interpersonali con il cliente, basato sull'esperienza, sull'intuizione e sulla conoscenza diretta del contesto organizzativo del cliente. Tuttavia, l'introduzione di strumenti basati sull'IA tende a modificare parzialmente queste modalità operative, introducendo un maggiore utilizzo di dati, analisi avanzate e sistemi di supporto alle decisioni nei processi di gestione dei key account (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

L'IA può infatti contribuire a migliorare la capacità dei KAM di comprendere il contesto in cui opera il cliente strategico, offrendo analisi più approfondite sulle dinamiche organizzative, sugli stakeholder coinvolti e sull'evoluzione delle relazioni tra le imprese. Attraverso l'elaborazione di informazioni provenienti da diverse fonti, i sistemi basati sull'IA possono fornire insight utili per supportare la

pianificazione delle attività, l'individuazione di opportunità di sviluppo della relazione e il monitoraggio delle performance delle iniziative intraprese con il cliente (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In questo modo, l'IA può contribuire a rafforzare il processo decisionale dei Key Account Manager, rendere più efficiente la gestione delle relazioni con i clienti chiave e generare vantaggi competitivi e miglioramenti nelle performance aziendali, soprattutto quando l'utilizzo di tali tecnologie è supportato da una cultura organizzativa orientata all'innovazione e da manager dotati di caratteristiche personali favorevoli all'adozione tecnologica (Mehta et al., 2024).

Allo stesso tempo, l'adozione dell'IA non implica necessariamente la sostituzione del ruolo umano nella gestione dei key account (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Al contrario, la letteratura evidenzia come l'IA tenda a svolgere principalmente una funzione di supporto rispetto alle attività svolte dai KAM (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Le relazioni con i clienti strategici, infatti, si fondano su interazioni complesse, multilivello e fortemente basate sulla fiducia, che richiedono capacità interpretative, creatività e sensibilità relazionale difficilmente automatizzabili (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Pertanto, mentre l'IA può contribuire ad automatizzare alcune attività operative e ad analizzare grandi quantità di dati, le dimensioni più relazionali e strategiche del KAM (come la costruzione della fiducia, la gestione delle interazioni tra le organizzazioni, l'individuazione di nuove opportunità di collaborazione, l'innovazione congiunta

e l'adattamento ai cambiamenti del contesto competitivo) continuano a richiedere il contributo diretto degli attori umani coinvolti nella relazione (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Di conseguenza, l'evoluzione verso forme di AI-based KAM richiede anche lo sviluppo di nuove competenze da parte dei professionisti coinvolti nella gestione dei clienti strategici (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). I Key Account Manager saranno infatti sempre più chiamati a integrare competenze relazionali e strategiche con la capacità di interpretare e utilizzare dati e strumenti analitici avanzati, al fine di sfruttare efficacemente il potenziale delle tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In questa ottica, il futuro del KAM non sembra configurarsi come una sostituzione del fattore umano con sistemi automatizzati, ma piuttosto come una combinazione tra capacità analitiche delle tecnologie di IA e competenze relazionali dei manager, in cui l'interazione tra intelligenza umana e artificiale diventa un elemento chiave per la creazione di valore nelle relazioni con i clienti strategici (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

4.4 FATTORI ABILITANTI E BARRIERE ALL'ADOZIONE DELL'AI NELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B

L'adozione dell'intelligenza artificiale nella gestione del cliente B2B non può essere considerata un processo lineare e privo di ostacoli, ma al contrario dipende

da una serie di fattori che ne abilitano l'implementazione o che, al contrario, ne rappresentano barriere.

Un primo fattore abilitante riguarda la dimensione e l'ampiezza della relazione: quanto più la relazione è estesa, complessa e coinvolge una molteplicità di attori e funzioni, tanto maggiore diventa la necessità di strumenti basati su IA per coordinare i flussi informativi, integrare le interazioni multilivello e superare i limiti naturali della capacità relazionale umana. Relazioni semplici e di ridotto perimetro, al contrario, possono essere gestite in modo efficace anche senza un apporto significativo di soluzioni basate sull'IA (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Un ulteriore fattore abilitante riguarda le caratteristiche tecnologiche degli strumenti di AI disponibili sul mercato, in particolare la loro facilità d'uso, sperimentabilità e accessibilità economica. Molti strumenti di generative IA, come ChatGPT o i sistemi di generazione di immagini, sono caratterizzati da interfacce intuitive e da un'elevata *perceived ease of use*, fattore che, secondo il Technology Acceptance Model, rappresenta una determinante fondamentale nei processi di adozione delle tecnologie (Kshetri et al., 2024). L'elevata semplicità di utilizzo consente anche a utenti privi di competenze tecniche avanzate di sfruttare tali strumenti per svolgere attività di marketing, analisi o supporto decisionale (Kshetri et al., 2024).

Inoltre, molte soluzioni di IA presentano un'elevata *trialability*, ovvero la possibilità per le organizzazioni di sperimentarne l'utilizzo prima di adottarle

formalmente. La disponibilità di versioni gratuite o di prova ha contribuito alla rapida diffusione di questi strumenti anche tra le piccole e medie imprese, favorendone la sperimentazione nei processi aziendali (Kshetri et al., 2024). Anche i costi relativamente contenuti di molte applicazioni di IA costituiscono un fattore abilitante importante, poiché permettono non solo alle grandi imprese ma anche alle PMI di accedere a tecnologie avanzate senza dover sostenere investimenti proibitivi (Kshetri et al., 2024).

Un ulteriore elemento che favorisce l'adozione dell'IA è rappresentato dalla varietà di strumenti disponibili e dalla possibilità di personalizzazione dei modelli. L'ecosistema di soluzioni di IA applicate al marketing e alla gestione dei clienti è oggi estremamente ampio e include piattaforme specializzate per la generazione di contenuti, l'analisi dei dati, la gestione delle interazioni e il supporto decisionale. Alcuni sistemi consentono inoltre di addestrare o adattare i modelli ai contenuti specifici dell'organizzazione, permettendo alle imprese di integrare dati proprietari relativi a prodotti, servizi, politiche commerciali o campagne di marketing passate (Kshetri et al., 2024). Questa possibilità di fine-tuning rende l'IA particolarmente rilevante anche nei contesti di Customer Relationship Management e Key Account Management, in cui la conoscenza approfondita del cliente e della relazione costituisce un asset strategico (Kshetri et al., 2024).

Accanto a questi elementi tecnologici, rimangono tuttavia centrali anche i fattori relazionali e organizzativi propri del contesto B2B. Un nodo critico

riguarda l'interoperabilità dei sistemi tecnologici adottati dal fornitore e dal cliente. Laddove le piattaforme siano complementari e compatibili, l'IA può garantire l'integrazione fluida dei processi, l'automazione efficiente delle attività e la condivisione trasparente delle informazioni. Tuttavia, protocolli proprietari, protezioni competitive e differenze di linguaggio e architettura possono ostacolare il dialogo fra sistemi, generando costi di adattamento e limitando l'efficacia delle applicazioni di IA. L'interoperabilità si configura dunque come un moderatore: quando è elevata, facilita l'integrazione delle applicazioni di IA nei processi di gestione del cliente B2B, consentendo all'IA di supportare in modo efficace il coordinamento inter-organizzativo e la creazione di valore reciproco; quando invece è carente, ostacola la condivisione dei dati e l'automazione dei processi, rallentando l'implementazione delle soluzioni IA o addirittura scoraggiandone l'adozione (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Un ulteriore fattore centrale è rappresentato dalla governance dei dati e dalla sicurezza informatica. Le relazioni B2B implicano infatti continue interazioni sociali e operative tra cliente chiave e fornitore, le quali comportano lo scambio di informazioni sensibili e asset intellettuali all'interno di una rete eterogenea di attori, appartenenti a diverse funzioni aziendali, a unità organizzative distribuite in sedi differenti e, in alcuni casi, comprendente anche partner esterni (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In tale contesto, la presenza di regole solide in materia di protezione dei dati e di salvaguardia dell'integrità dei flussi informativi costituisce

un requisito essenziale per la gestione delle relazioni con i clienti B2B e, al tempo stesso, un fattore abilitante per l'adozione dell'intelligenza artificiale (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In assenza di adeguate misure di sicurezza, infatti, l'impiego di strumenti di IA può generare rilevanti preoccupazioni in materia di privacy e tutela delle informazioni sensibili, soprattutto quando tali strumenti richiedono l'inserimento di dati proprietari o di informazioni sui clienti nei prompt o nei sistemi di addestramento (Kshetri, 2023). La carenza di tali pratiche tende inoltre ad aumentare l'esposizione agli attacchi informatici, compromettendo la solidità della relazione e ostacolando l'adozione e l'efficacia delle soluzioni di IA, poiché queste ultime si fondano sulla qualità, sull'affidabilità e sulla sicurezza dei dati scambiati tra le parti. In questa prospettiva, gli investimenti in infrastrutture di cybersecurity, sistemi di data governance e strumenti quali la blockchain non rappresentano soltanto misure di protezione, ma configurano vere e proprie condizioni abilitanti imprescindibili per garantire la sostenibilità nel tempo delle relazioni con i clienti chiave supportate dall'IA (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Un ulteriore elemento che incide sull'adozione dell'IA nelle relazioni B2B riguarda le asimmetrie di potere all'interno della relazione cliente–fornitore. Nei contesti in cui il cliente esercita un forte potere contrattuale, è il buyer a dettare standard e requisiti tecnologici, spingendo di fatto il fornitore a conformarsi, adottando specifiche soluzioni di IA. Diversamente, qualora il potere contrattuale

sia nelle mani del fornitore, sarà quest'ultimo ad imporre le modalità e i tempi dell'adozione. Infine, nei casi di equilibrio, l'adozione dell'IA si sviluppa invece come esito di una negoziazione congiunta, che riflette interessi, priorità e capacità di entrambi gli attori (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

La cultura organizzativa e l'allineamento valoriale tra le imprese coinvolte rappresentano un ulteriore elemento discriminante. La letteratura evidenzia che l'adozione di tecnologie avanzate non dipende esclusivamente da fattori tecnologici, ma anche dal contesto organizzativo e dalle caratteristiche degli attori coinvolti. In particolare, la cultura organizzativa, intesa come l'insieme di valori, credenze e pratiche condivise tra i membri dell'organizzazione, influenza la disponibilità degli individui ad accettare e utilizzare nuove tecnologie e può rafforzare o indebolire l'influenza di altri fattori che incidono sull'adozione dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni (Mehta et al., 2024). L'implementazione di sistemi di IA richiede infatti apertura al cambiamento, supporto del top management, trasformazione dei processi interni e sviluppo di competenze adeguate (*AI literacy*), sia dal lato del fornitore sia da quello del cliente. Di conseguenza, una cultura aziendale orientata alla sperimentazione e all'innovazione tende a favorire l'integrazione di strumenti di IA nei processi organizzativi. Al contrario, resistenze culturali interne, timori legati alla perdita di controllo sui processi decisionali o alla possibile "disumanizzazione" delle relazioni, diffidenze e riluttanze a interagire con sistemi di IA, unite alla scarsa

comprensione delle logiche algoritmiche, possono costituire barriere rilevanti alla diffusione di tali tecnologie (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In aggiunta, anche l'allineamento culturale tra fornitore e cliente assume un ruolo cruciale. Nel contesto delle relazioni B2B, soluzioni di IA tecnologicamente avanzate ma culturalmente non accettabili presso il cliente chiave rischiano infatti di incrinare la relazione anziché rafforzarla, compromettendo i benefici attesi dall'adozione della tecnologia (Prior e Marcos-Cuevas, 2025)

A questi fattori si aggiungono le caratteristiche intrinseche dei processi KAM, citate nel paragrafo precedente, ossia la presenza di procedure standardizzate e codificabili. L'IA infatti tende ad adattarsi facilmente quando i processi sono ripetibili e formalizzati, mentre risulta meno efficace in attività ad alto contenuto di creatività, intuizione e gestione dell'imprevisto (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Un altro aspetto importante riguarda il tema dei dati, in quanto qualità, accuratezza e accessibilità possono costituire sia un fattore abilitante sia una barriera. Nelle relazioni B2B, infatti, molte informazioni provengono da conversazioni casuali o da contenuti commercialmente sensibili: ciò significa che i dati possono risultare incompleti, rumorosi e difficili da acquisire con precisione (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In assenza di solide strategie di data curation (Enterprise Warehousing Solutions, 2025), l'IA rischia di soffrire di blind spot, riducendo l'affidabilità degli algoritmi (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Viceversa, robuste politiche di data governance applicate ai processi di acquisizione,

integrazione, arricchimento e pulizia dei dati permettono di sfruttare appieno le potenzialità dell'IA nel (Enterprise Warehousing Solutions, 2025).

Infine, come discusso nel paragrafo precedente, un insieme di barriere più sottili riguarda l'incapacità dell'IA di costruire fiducia, la limitata capacità degli algoritmi di identificare tutti i trigger davvero rilevanti per l'evoluzione delle proposte di valore, e la possibile compressione della creatività se l'organizzazione delega eccessivamente all'IA analisi e raccomandazioni in domini che richiedono pensiero laterale (Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Tali limiti non ne escludono l'impiego ma richiedono una logica di complementarità, in cui l'IA funge da "motore" per l'acquisizione, l'integrazione, l'analisi dei dati e il coordinamento operativo, mentre l'interpretazione e le decisioni in contesti ambigui o a elevato impatto strategico restano prerogativa degli esseri umani (Hemmer et al., 2024; Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

CAPITOLO 5

IL PROGETTO NAWA-DIGIT COME CONTESTO DI ANALISI PER I SISTEMI AI-CRM

5.1 IL PROGETTO NAWA-DIGIT COME CONTESTO EMPIRICO DI ANALISI

Il progetto NAWA-DIGIT si inserisce tra le iniziative promosse dalla Polish National Agency for Academic Exchange, istituzione nata nel 2017 con l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione del sistema accademico e di ricerca polacco, sostenendo lo sviluppo della scienza, dell'istruzione superiore e il trasferimento internazionale di conoscenze e competenze verso il sistema economico (Poznań University of Economics and Business, s.d.).

In questo quadro, il progetto *"DIGIT: People and algorithms in organizations: competencies to work in the digital environment"*[4] rappresenta un contesto di analisi particolarmente rilevante, poiché si concentra sulle competenze necessarie per operare in ambienti lavorativi sempre più caratterizzati dall'interazione tra persone e algoritmi. Il progetto si colloca nell'ambito del Marketing 5.0, paradigma che valorizza l'impiego di tecnologie capaci di imitare il comportamento umano per creare, comunicare e distribuire valore al cliente,

evidenziando come l'introduzione dell'IA richieda un ripensamento delle modalità di lavoro e delle competenze organizzative (Antczak et al., 2025; Poznań University of Economics and Business, 2025).

Tra le finalità del progetto rientrano l'identificazione dei requisiti necessari per lavorare e gestire il lavoro nell'economia digitale, lo sviluppo di strumenti a supporto della ricerca e della didattica sul marketing 5.0 e la costruzione di competenze digitali orientate alla collaborazione con sistemi intelligenti, tenendo conto anche delle dimensioni di responsabilità sociale e ambientale (Poznań University of Economics and Business, 2025). Nell'ambito di tale progetto, la riflessione sulle competenze necessarie per interagire con l'IA assume particolare rilevanza anche rispetto all'utilizzo dei sistemi AI-CRM, i quali richiedono non solo capacità tecniche e analitiche, ma anche consapevolezza critica, interpretativa ed etica nell'uso degli output generati dagli algoritmi.

Per questo motivo, il progetto NAWA-DIGIT può essere considerato un contesto empirico utile per analizzare le nuove forme di collaborazione tra attori umani e sistemi intelligenti. Esso consente infatti di osservare come lo sviluppo di competenze digitali, relazionali ed etiche possa incidere sull'adozione e sull'utilizzo consapevole degli AI-CRM, offrendo spunti rilevanti per

[4] https://ue.poznan.pl/en/university/digit-people-and-algorithms-in-organizations-competencies-to-work-in-the-digital-environment/

comprendere l’evoluzione della gestione delle relazioni con i clienti nel contesto B2B.

A tal proposito, nell’ambito del progetto sono stati condotti diversi studi empirici, i cui risultati sono confluiti in quattro report, pubblicati tra il 2025 e il 2026 e dedicati all’analisi del ruolo dell’intelligenza artificiale nel marketing. Il primo, *"Opportunities and Threats of AI for Marketing"*, analizza i principali trend legati allo sviluppo dell’IA, evidenziandone le opportunità e le minacce per il marketing e le relative implicazioni per la ricerca, la strategia e le attività di marketing. Il secondo, *"AI in Marketing: Opportunities and Risks from a Practitioner's Perspective"*, esamina la percezione dei professionisti del marketing riguardo ai benefici e ai rischi associati all’adozione dell’IA, analizzando l’impatto di tale tecnologia sulla performance lavorativa, le aspettative relative all’evoluzione del marketing e le principali criticità percepite. Il terzo, *"AI Collaboration Competencies in Marketing"*, identifica le conoscenze, le abilità e gli atteggiamenti necessari per collaborare in modo efficace, critico e responsabile con i sistemi di IA, proponendo un framework delle competenze applicabile ai diversi ambiti del marketing. Il quarto, *"AI in U.S. Marketing Job Postings: A Competency and Labor Market Analysis"*, analizza gli annunci di lavoro pubblicati negli Stati Uniti al fine di evidenziare come la crescente diffusione dell’IA stia modificando i profili professionali del marketing e le competenze richieste dal mercato del lavoro.

5.2 LO SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE NELL'ERA DELL'AI

Tra i quattro report realizzati nell'ambito del progetto NAWA-DIGIT, il presente paragrafo si concentra principalmente su "*AI Collaboration Competencies in Marketing"* di Ziętek et al. (2025), in quanto offre il contributo più direttamente collegato agli obiettivi del presente lavoro. Mentre il primo e il secondo report analizza le opportunità e i rischi associati all'impiego dell'intelligenza artificiale nelle attività di marketing e il quarto esamina l'evoluzione della domanda di competenze attraverso gli annunci di lavoro pubblicati negli Stati Uniti, il terzo approfondisce le conoscenze, le abilità e gli atteggiamenti necessari per collaborare efficacemente con i sistemi intelligenti. Tale prospettiva assume particolare rilevanza per l'analisi degli AI-based CRM, la cui integrazione nei processi aziendali dipende non soltanto dalle caratteristiche della tecnologia, ma anche dalla capacità dei professionisti e delle organizzazioni di utilizzarla in modo consapevole, critico e responsabile.

La crescente diffusione dell'intelligenza artificiale, e in particolare dell'IA generativa, non rappresenta infatti un semplice aggiornamento degli strumenti disponibili, ma determina una trasformazione più profonda delle modalità di svolgimento del lavoro. L'introduzione di sistemi capaci di elaborare dati, generare contenuti, formulare raccomandazioni e supportare i processi decisionali modifica la distribuzione dei compiti tra persone e tecnologie, ridefinendo ruoli

professionali, responsabilità e modalità di collaborazione all'interno delle organizzazioni.

Tale trasformazione risulta particolarmente evidente nel marketing, ambito nel quale l'IA viene progressivamente integrata nelle attività di analisi dei dati, segmentazione della clientela, personalizzazione delle comunicazioni, produzione dei contenuti, gestione della customer experience e supporto alle decisioni commerciali. Come evidenziato nel report AI Collaboration Competencies in Marketing, l'impatto dell'IA non si limita, pertanto, all'introduzione di nuovi strumenti digitali, ma implica una più ampia ridefinizione delle competenze richieste ai professionisti del settore. Le tradizionali competenze di marketing devono essere integrate con capacità analitiche, interpretative, collaborative ed etiche, necessarie per comprendere il funzionamento dei sistemi intelligenti, valutarne criticamente gli output e utilizzarli in modo coerente con gli obiettivi organizzativi (Ziętek et al., 2025).

Ai professionisti è quindi richiesto non soltanto di saper utilizzare strumenti avanzati di IA, ma anche di operare efficacemente in contesti di lavoro ibridi, nei quali le attività e i processi decisionali sono distribuiti tra persone e sistemi algoritmici. Ciò comporta la capacità di verificare l'affidabilità delle informazioni generate, riconoscere eventuali errori o distorsioni, integrare gli output dell'IA con la conoscenza del contesto e assumere la responsabilità delle decisioni adottate. A queste competenze si aggiunge la necessità di considerare le

implicazioni relative alla privacy, alla cybersecurity, alla protezione dei dati e all'utilizzo etico delle tecnologie.

In questa prospettiva, i risultati empirici presentati nel report mostrano come una delle principali lacune percepite dai manager riguardi proprio la capacità di valutare i rischi connessi all'implementazione dell'IA e di predisporre adeguate misure di tutela. Oltre il 70% degli intervistati identifica infatti la sicurezza, la privacy e la protezione dei dati come aree prioritarie per lo sviluppo delle competenze organizzative (Ziętek et al., 2025). Tale evidenza conferma che la capacità di collaborare con l'IA non può essere ricondotta esclusivamente alla padronanza tecnica degli strumenti, ma richiede anche consapevolezza critica, capacità di supervisione e comprensione delle conseguenze organizzative e sociali del loro utilizzo.

Parallelamente, la progressiva democratizzazione delle tecnologie digitali rende gli strumenti avanzati di IA, compresi quelli generativi, accessibili a un numero sempre maggiore di imprese e professionisti. La maggiore disponibilità della tecnologia tende tuttavia a ridurne il carattere distintivo: il possesso dello strumento non costituisce, di per sé, una fonte stabile di vantaggio competitivo (Lanfranchi et al., 2026). Diventa quindi determinante la capacità dell'organizzazione di integrare l'IA nei propri processi, sviluppare competenze specifiche e utilizzarla in modo strategico, responsabile e coerente con le esigenze dei clienti (Ziętek et al., 2025).

Per sistematizzare tali competenze, il report propone l'AI-Driven Marketing Competency Framework, un modello che identifica le principali capacità necessarie per operare efficacemente in ambienti di marketing caratterizzati dalla collaborazione tra persone e intelligenza artificiale. Il framework costituisce, nell'ambito del presente lavoro, una chiave di lettura utile per comprendere non soltanto l'evoluzione generale delle professioni di marketing, ma anche le trasformazioni dei ruoli e delle competenze coinvolti nella gestione delle relazioni con i clienti e nell'utilizzo degli AI-based CRM (Tabella 5.1).

L'AI-Driven Marketing Competency Framework è il risultato di un percorso di ricerca articolato in tre fasi. In una prima fase, gli autori hanno condotto una revisione critica della letteratura accademica e professionale, affiancata dall'analisi dei principali trend relativi all'impiego dell'IA nel marketing. Successivamente, le competenze individuate sono state discusse, affinate e organizzate attraverso il confronto con un panel di esperti accademici provenienti da università europee, al fine di garantirne la rilevanza e la coerenza concettuale. Infine, il modello è stato sottoposto a una validazione empirica mediante una survey condotta su 178 marketing manager operanti nei mercati statunitense e britannico, che ne hanno valutato la rilevanza e l'applicabilità pratica nei contesti di marketing orientati all'intelligenza artificiale.

Categoria	No.	Competenza	Descrizione
Dati e ricerca	1	Raccolta dati per l'IA	Raccoglie e prepara dati rilevanti su clienti, mercati e attività di marketing destinati alle applicazioni di intelligenza artificiale.
	2	Customer insights basati sull'IA	Implica l'utilizzo di strumenti di IA per esplorare dati relativi a clienti e mercati, interpretare pattern e tendenze e comunicare insight utili a guidare azioni di marketing etiche e strategiche.
Strategia	3	Sviluppo di prodotti/servizi basati sull'IA	Progetta prodotti o servizi basati su tecnologie di intelligenza artificiale o che incorporano
	4	Gestione del valore basato sull'IA	Facilita la creazione, l'erogazione e la cattura di valore attraverso sistemi abilitati dall'intelligenza artificiale, comunicando chiaramente tale valore agli stakeholder.
Branding	5	Generazione di contenuti con IA	Produce contenuti testuali, visivi o multimediali mediante strumenti di intelligenza artificiale, adattandoli a specifici pubblici e formati comunicativi.
	6	Comunicazione basata sull'IA	Ottimizza e automatizza la comunicazione di marca attraverso l'integrazione di strumenti IA per il targeting del pubblico e la personalizzazione dei messaggi.
Customer experience	7	Gestione delle relazioni con i clienti basata sull'AI	Costruisce e mantiene solide relazioni con i clienti con il supporto dell'intelligenza artificiale.
	8	Sales intelligence	Migliora le performance commerciali sfruttando l'IA per identificare prospect, personalizzare le offerte e supportare i processi di negoziazione.
	9	User experience	Ottimizza l'erogazione dei servizi e l'interazione con i prodotti attraverso tecnologie IA in grado di rispondere sia a esigenze standardizzate sia personalizzate.
Competenze generali/manageriali	10	Lavorare con agenti intelligenti	Sviluppa e implementa applicazioni autonome, robot di servizio o agenti virtuali capaci di eseguire attività connesse al marketing.
	11	Responsabilità per contenuti e decisioni AI-assisted	Valuta le implicazioni etiche delle azioni e decisioni supportate dall'IA e si assume la responsabilità dei relativi esiti.
	12	Teamwork con IA	Gestisce team, progetti e processi decisionali per garantire un utilizzo etico ed efficace dell'intelligenza artificiale nelle campagne di marketing.
	13	Sicurezza digitale nel contesto dell'IA	Valuta i potenziali rischi derivanti dall'implementazione dell'intelligenza artificiale nel marketing e definisce misure di salvaguardia per proteggere persone e integrità dei dati.

Tabella 5.1 **L'AI-Driven Marketing Competency Framework**

Fonte: Ziętek et al. (2025)

Il framework si articola in cinque domini principali (data e ricerca, strategia, branding, customer experience e competenze manageriali) e comprende tredici competenze chiave, tra cui la raccolta e preparazione dei dati per l'IA, la generazione di insight sui clienti, lo sviluppo di prodotti e servizi basati sull'IA, la comunicazione e la creazione di contenuti AI-driven, nonché la gestione delle relazioni con i clienti supportata da sistemi intelligenti e la sicurezza digitale. Ciascuna competenza è definita in termini di conoscenze, abilità e atteggiamenti ed è articolata su livelli progressivi di padronanza, configurando il framework come un vero e proprio modello operativo per la progettazione dei ruoli, l'identificazione dei gap di competenze e la definizione di percorsi di sviluppo professionale nelle organizzazioni (Ziętek et al.2025).

In tale prospettiva, le implicazioni del framework risultano particolarmente rilevanti per il contesto del CRM.

Infatti, Ziętek et al. (2025) inseriscono l'AI-based CRM tra le competenze chiave del dominio customer experience.

Secondo il report, la figura del Customer Relations Manager non è più chiamato esclusivamente a gestire le interazioni con i clienti secondo logiche relazionali tradizionali, ma ad assumere responsabilità più articolate, riconducibili a tre principali aree di attività: ottimizzazione della customer experience, gestione delle relazioni e della comunicazione, nonché miglioramento continuo dei processi CRM supportati dall'IA (Ziętek et al., 2025).

Con riferimento all'ottimizzazione della customer experience, il Customer Relations Manager è responsabile della progettazione e implementazione di customer journey multi-touchpoint basati su sistemi di personalizzazione AI-driven, finalizzati ad aumentare soddisfazione ed engagement del cliente (Ziętek et al., 2025). A ciò si aggiunge la gestione di strumenti intelligenti quali chatbot e recommendation engines, impiegati per offrire un'assistenza personalizzata, reattiva e sicura. Il ruolo comprende inoltre il monitoraggio, la raccolta e l'interpretazione del feedback dei clienti mediante strumenti di AI analytics, con l'obiettivo di identificare trend emergenti, risolvere criticità e migliorare la qualità del servizio (Ziętek et al., 2025). In questa stessa area, gli autori attribuiscono al manager la responsabilità di garantire il rispetto dei protocolli aziendali e dei requisiti normativi in materia di sicurezza digitale, assicurando l'integrità dei dati dei clienti e la protezione delle interazioni supportate dall'intelligenza artificiale (Ziętek et al., 2025)..

Sul piano della costruzione della relazione e comunicazione, il report sottolinea come la componente relazionale mantenga un ruolo centrale anche nei contesti AI-driven. Il Customer Relations Manager è, infatti, chiamato a mantenere una comunicazione chiara ed empatica con i clienti chiave, utilizzando gli insight generati dai sistemi intelligenti per anticiparne bisogni e preferenze e personalizzare la comunicazione (Ziętek et al., 2025). A questa dimensione si affianca una responsabilità di gestione del rischio, che comprende il

coordinamento e l'attivazione di protocolli di risposta rapida in presenza di problematiche reputazionali o criticità legate alla sicurezza digitale, attraverso il supporto di strumenti di monitoraggio basati sull'IA (Ziętek et al., 2025). Il ruolo assume inoltre una marcata dimensione interfunzionale, richiedendo collaborazione con team di analytics, marketing e digital safety al fine di garantire coerenza tra strategie di customer experience, obiettivi organizzativi e requisiti di sicurezza (Ziętek et al., 2025).

Infine, nell'ambito del miglioramento continuo, il report attribuisce al Customer Relations Manager la responsabilità di valutare e affinare costantemente i processi CRM supportati dall'IA sulla base delle performance osservate e del feedback proveniente dai clienti (Ziętek et al., 2025). Parallelamente, viene evidenziata la necessità di mantenersi aggiornati rispetto all'evoluzione delle tecnologie di customer engagement e di promuovere la diffusione di competenze relative ai nuovi strumenti AI-driven all'interno del team (Ziętek et al., 2025).

Le responsabilità sopra descritte trovano corrispondenza in uno specifica competenza sviluppata nell'AI-Driven Marketing Competency Framework, che esplicita le competenze chiave richieste al Customer Relations Manager nei contesti AI-driven. Oltre all'"AI-based customer relationship management", emerge la "sales intelligence", intesa come capacità di utilizzare strumenti di IA per identificare prospect, personalizzare le offerte e supportare i processi negoziali attraverso insight basati sui dati. A questa si affianca la competenza di "AI-based

user experience", orientata all'ottimizzazione dei processi di servizio e alla capacità di offrire interazioni personalizzate coerenti con le preferenze e i comportamenti dei clienti (Ziętek et al., 2025).

Come anticipato precedentemente, particolarmente rilevanti risultano, tuttavia, anche le competenze di natura manageriale, critica ed etica, che confermano come l'efficacia dell'IA nei processi CRM non dipenda esclusivamente dalla disponibilità tecnologica, ma dalla capacità di governarne l'impiego in modo consapevole. In questa prospettiva, il report attribuisce particolare rilievo alla "responsibility for AI-generated content and decisions", intesa come capacità di valutare le implicazioni etiche delle decisioni supportate dall'IA, analizzare criticamente le raccomandazioni generate dai sistemi intelligenti e anticipare i rischi derivanti da interpretazioni errate o utilizzi impropri degli output prodotti dall'IA (Ziętek et al., 2025).

A ciò si aggiunge la competenza di "teamwork with AI", che evidenzia la necessità di collaborare efficacemente con sistemi automatizzati nei processi decisionali e nella gestione progettuale, nonché quella relativa alla digital safety and security, centrata sulla protezione dei dati dei clienti, sulla valutazione dei rischi associati all'impiego dell'intelligenza artificiale e sull'implementazione di adeguate misure di tutela contro minacce interne ed esterne (Ziętek et al., 2025).

Tuttavia le raccomandazioni finali del report evidenziano come l'effettiva valorizzazione di tali competenze non possa esaurirsi nel solo sviluppo

individuale o nella semplice acquisizione di competenze a livello di team, ma richieda anche interventi strutturali capaci di integrarle nelle pratiche organizzative, esplicitandone così le implicazioni manageriali e organizzative (Ziętek et al., 2025).

Gli autori suggeriscono innanzitutto la necessità di promuovere lo sviluppo sistematico delle competenze AI-driven attraverso approcci collaborativi e organizzativamente supportati, quali la costituzione di team interfunzionali, il coinvolgimento di change agents interni, l'integrazione delle competenze IA nei processi di recruitment, onboarding e sviluppo professionale, nonché la collaborazione con partner tecnologici, istituzioni accademiche e comunità professionali (Ziętek et al., 2025). Infine, in termini più ampi, gli autori affermano che la piena integrazione dell'IA richieda anche una trasformazione delle routine e dei processi organizzativi. In particolare, il report raccomanda il passaggio da modelli decisionali rigidi a logiche più agili e iterative, l'automazione delle attività ripetitive per liberare risorse umane da destinare ad attività interpretative e strategiche, la riprogettazione delle strutture di lavoro in ottica di co-creazione uomo-IA, nonché l'integrazione sistematica di pratiche di sicurezza, privacy ed ethical review nei processi operativi (Ziętek et al., 2025). A ciò si aggiungono la costruzione di learning organizations orientate all'apprendimento continuo, la promozione di pratiche di test-and-learn e la definizione chiara di responsabilità e

meccanismi di accountability per le decisioni supportate dall'IA (Ziętek et al., 2025).

In conclusione, la crescente integrazione dell'IA nei contesti di marketing comporta una profonda ridefinizione dei profili professionali richiesti nel settore, che si estendono ben oltre le tradizionali abilità di digital e social marketing, includendo capacità analitiche avanzate, responsabilità etica, consapevolezza della sicurezza e competenze collaborative necessarie per lavorare efficacemente con strumenti e sistemi basati sull'IA (Ziętek et al., 2025). Tuttavia, lo sviluppo di tali competenze non deve essere interpretato soltanto come una sfida individuale, ma come un processo strategico che richiede un adeguato supporto organizzativo, affinché tali capacità possano tradursi in una risorsa collettiva di conoscenza capace di sostenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo (Ziętek et al., 2025).

5.3 IMPLICAZIONI PER I SISTEMI AI-CRM B2B

Le evidenze emerse dal progetto NAWA-DIGIT e, in particolare, dal report AI Collaboration Competencies in Marketing (Ziętek et al., 2025), offrono spunti particolarmente rilevanti per riflettere criticamente sull'integrazione dell'IA nei sistemi CRM in ambito business-to-business. Se nel paragrafo precedente l'attenzione è stata posta principalmente sul tema delle competenze richieste per operare efficacemente in ambienti caratterizzati dalla collaborazione tra persone e

sistemi intelligenti, una lettura più ampia dei risultati del progetto consente di sviluppare ulteriori considerazioni in merito alle condizioni organizzative, manageriali e di governance necessarie affinché l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM possa generare valore in modo sostenibile, soprattutto in contesti B2B caratterizzati da elevati livelli di incertezza, forte interdipendenza tra attori e relazioni di lungo periodo.

In primo luogo, i risultati del progetto confermano il superamento di una concezione puramente tecnologica del CRM e, più in generale, dell'integrazione dell'IA nei processi di gestione delle relazioni con i clienti. Come evidenziato da Perna e Baraldi (2014), la letteratura sul CRM ha progressivamente abbandonato una visione riduttiva del CRM come semplice infrastruttura IT, riconoscendone invece la natura multidimensionale, in cui tecnologia, strategia, processi organizzativi e dimensione umana risultano strettamente interconnessi. In questa prospettiva, il progetto NAWA-DIGIT appare pienamente coerente con tale impostazione, poiché mostra come l'efficacia dell'IA non dipenda esclusivamente dalla disponibilità di strumenti avanzati, ma dalla capacità dell'organizzazione di sviluppare le competenze necessarie per collaborare efficacemente con tali sistemi e integrarne l'utilizzo nelle pratiche operative quotidiane (Ziętek et al., 2025).

Da questo punto di vista, uno dei contributi più rilevanti del progetto riguarda proprio la centralità attribuita alle competenze AI-driven, che confermano quanto emerso anche nella letteratura recente sull'evoluzione dei sistemi AI-CRM B2B.

In particolare, il framework elaborato da Ziętek et al. (2025) evidenzia come l'integrazione dell'IA richieda competenze che vanno ben oltre il semplice utilizzo tecnico degli strumenti, includendo capacità analitiche, responsabilità etica, sicurezza digitale e collaborazione con sistemi intelligenti. Questo aspetto richiama direttamente il concetto di AI literacy, già emerso nella letteratura sul KAM, secondo cui i professionisti responsabili delle relazioni con i clienti strategici devono sviluppare non solo familiarità tecnica con l'IA, ma anche la capacità di comprenderne logiche, limiti e potenzialità, utilizzandola come leva per migliorare la conoscenza del cliente, supportare decisioni più informate e identificare nuove opportunità di collaborazione (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Tale prospettiva risulta particolarmente significativa perché conferma che l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM B2B non implica una sostituzione della componente umana, bensì una sua trasformazione. In linea con quanto evidenziato nella letteratura sull'AI-CRM, e coerentemente con il framework del progetto, l'IA non emerge come sostituto del decisore umano, ma come attore complementare all'interno di contesti di collaborazione uomo-IA (Ziętek et al., 2025). L'automazione delle attività ripetitive e a basso valore aggiunto può infatti liberare risorse cognitive e operative da destinare ad attività di natura più strategica, quali l'interpretazione critica degli insight generati, la gestione di relazioni complesse, la co-creazione di valore con il cliente e la costruzione di fiducia nel lungo periodo (Ziętek et al., 2025; Prior e Marcos-Cuevas, 2025). In

questo senso, i risultati del progetto risultano coerenti anche con la prospettiva human-in-the-loop e il concetto di mutual learning proposti da Gaczek et al. (2023). Secondo gli autori, l'efficacia dell'IA dipende dal mantenimento dell'essere umano all'interno del ciclo decisionale e dalla costruzione di un processo di apprendimento reciproco tra decisori umani e sistemi intelligenti, nel quale i manager apportano la capacità di interpretare il contesto e le dinamiche relazionali grazie a intuizione ed esperienza, mentre l'intelligenza artificiale contribuisce attraverso capacità avanzate di calcolo, elaborazione e analisi di grandi quantità di dati, dando luogo a una collaborazione bidirezionale che rafforza il processo decisionale (Gaczek et al., 2023). Questa interpretazione è rafforzata anche da alcune ricerche riportate all'interno del report AI in U.S. Marketing Job Postings: A Competency and Labor Market Analysis di Gaczek et al. (2026) che evidenziano che i team di marketing che collaborano con agenti di IA possono conseguire circa il 50% in più di output e incrementi di produttività pari al 60%, suggerendo che le organizzazioni capaci di sviluppare in anticipo modelli efficaci di collaborazione uomo-IA potrebbero ottenere un vantaggio competitivo da first mover.

Tuttavia, affinché tale collaborazione possa tradursi in valore organizzativo, non risultano sufficienti le sole competenze individuali. Il report AI Collaboration Competencies in Marketing di Ziętek et al. (2025) sottolinea infatti esplicitamente come tali competenze debbano essere supportate e trasformate in capacità

organizzative attraverso processi strutturati, apprendimento continuo, ridefinizione delle routine operative e meccanismi di supporto manageriale. Tale evidenza risulta particolarmente significativa se letta alla luce dei tradizionali problemi di implementazione dei sistemi CRM, spesso fallimentari proprio a causa di approcci eccessivamente tecno-centrici o della mancanza di coordinamento tra dimensione tecnologica, organizzativa e culturale (Perna e Baraldi, 2014; Gregori e Perna, 2019). Questo elemento trova ulteriore conferma nella letteratura sull'AI-CRM B2B. Chatterjee et al. (2021), analizzando l'adozione dei sistemi AI-CRM in contesti B2B, evidenziano infatti come le performance di tali sistemi dipendano non solo dalla qualità del processo di implementazione, ma anche dall'allineamento tra configurazione organizzativa e requisiti del sistema, nonché dalle competenze, attitudini e capacità degli utenti interni coinvolti nell'adozione della tecnologia. In questa prospettiva, assume particolare rilievo anche il contesto culturale dell'organizzazione. L'effettiva integrazione dell'IA richiede infatti ambienti aperti all'innovazione, alla collaborazione e all'apprendimento continuo, capaci di favorire atteggiamenti positivi verso la sperimentazione e il cambiamento tecnologico. Al contrario, contesti organizzativi più rigidi o caratterizzati da resistenza al cambiamento possono limitare significativamente il potenziale trasformativo dell'IA (Mehta et al., 2024; Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Coerentemente, anche il supporto del top management emerge come elemento determinante, poiché la leadership svolge un

ruolo centrale nel promuovere fiducia, legittimare il cambiamento e favorire l'effettiva integrazione delle nuove tecnologie nei processi CRM (Chatterjee et al., 2021).

Infine, il framework del progetto richiama con forza anche la centralità delle dimensioni di governance, sicurezza e responsabilità, aspetti che assumono un'importanza ancora maggiore nel contesto dei sistemi AI-CRM B2B. La presenza, tra le competenze chiave identificate dal report, di dimensioni quali digital safety and security e responsibility for AI-generated decisions conferma infatti che il potenziale dell'IA non dipende soltanto dalla capacità di generare insight o automatizzare processi, ma anche dalla capacità di valutarne criticamente gli output, spiegarne le cause, presidiare le implicazioni etiche e decisionali del loro utilizzo e gestire le problematiche connesse alla sicurezza e alla protezione dei dati. Tale evidenza appare coerente con quanto evidenziato da Forrester Consulting (2024), secondo cui l'integrazione efficace di sistemi AI-powered CRM richiede l'estensione dei framework di governance organizzativa in termini di strategie, policy e procedure, al fine di validare gli outcome generati dall'IA, garantirne la tracciabilità e valutarne accuratezza, bias e potenziali effetti dannosi prima del loro utilizzo. Lo stesso report evidenzia inoltre come tra le principali barriere all'adozione emergano le preoccupazioni relative all'esposizione involontaria di dati sensibili dei clienti, ai rischi di non conformità normativa e alla necessità di adeguate misure di sicurezza, quali security protections e

sensitive data detection and masking (Forrester Consulting, 2024). In maniera coerente, Prior e Marcos-Cuevas (2025) sottolineano come, nei contesti B2B caratterizzati da relazioni strategiche ad alta intensità informativa, l'adozione efficace di sistemi basati sull'IA richieda robusti meccanismi di governance informativa e cybersecurity, indispensabili per proteggere i dati condivisi, preservare l'integrità dei flussi informativi e garantire la continuità delle relazioni inter-organizzative.

Nel complesso, le evidenze emerse dal progetto NAWA-DIGIT suggeriscono che, nei contesti B2B, l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM si configuri come un processo di trasformazione organizzativa e manageriale che eccede la mera dimensione tecnologica. In questi contesti caratterizzati da elevata complessità relazionale, interdipendenze tra attori e processi decisionali ad alta intensità informativa, il valore dell'IA risiede nella sua capacità di supportare i manager nell'interpretazione del contesto, nell'anticipazione dei cambiamenti e nella gestione più consapevole ed efficace delle relazioni strategiche. In questa prospettiva, il framework proposto dal progetto evidenzia come il successo dell'AI-CRM dipenda dalla capacità delle organizzazioni di integrare competenze umane, capacità organizzative e adeguati meccanismi di governance, affinché la collaborazione tra persone e sistemi intelligenti possa tradursi in un vantaggio competitivo sostenibile.

CAPITOLO 6

BENEFICI, TRADE-OFF E CRITICITÀ NELL'INTEGRAZIONE DEGLI AI-BASED CRM NEI CONTESTI B2B: UNA ROADMAP MANAGERIALE

6.1 BENEFICI DERIVANTI DALL'INTEGRAZIONE DELL'IA NEI SISTEMI CRM B2B

L'adozione dell'IA nei sistemi CRM in ambito B2B rappresenta un cambiamento sostanziale nella logica con cui le imprese gestiscono i propri clienti e i processi interni. La ricerca più recente evidenzia infatti come l'IA, se integrata nel CRM, sia in grado di produrre benefici che vanno ben oltre il miglioramento operativo, incidendo tanto sulla qualità delle relazioni quanto sul posizionamento competitivo delle organizzazioni (Forrester Consulting, 2024; Gaczek et al., 2023; Chatterjee et al., 2021).

I benefici derivanti dall'adozione di AI-CRM possono essere analizzati su tre livelli principali. In primo luogo, emergono i benefici operativi, che riguardano l'aumento dell'efficienza interna e della produttività aziendale attraverso l'automazione delle attività ripetitive, l'ottimizzazione dei flussi di lavoro e il miglioramento della capacità di gestire, integrare e analizzare grandi volumi di dati a supporto dei processi decisionali. Parallelamente, si manifestano i benefici

relazionali, che incidono sulla qualità e sulla solidità dei rapporti con i clienti. Infine, tali effetti si estendono sul piano strategico, dove l'AI-CRM, attraverso il consolidamento delle relazioni di lungo periodo e il continuo stimolo all'innovazione nei processi e nei modelli di business, consente di rafforzare nel tempo il posizionamento competitivo delle imprese (Forrester Consulting, 2024; Gaczek et al., 2023; Chatterjee et al., 2021).

6.1.1 Benefici operativi

L'integrazione dell'IA nei sistemi CRM produce significativi benefici operativi, contribuendo a rendere più efficienti la gestione delle attività di CRM e dei processi aziendali ad esse connessi. Le capacità offerte dall'IA in termini di automazione, gestione e analisi delle informazioni e supporto ai processi decisionali consentono alle imprese di ottimizzare lo svolgimento delle attività, con effetti positivi sulla produttività e, più in generale, sull'efficacia operativa.

Forrester Consulting (2024) rileva come l'IA consenta di automatizzare numerose attività ripetitive legate al CRM, riducendo la dipendenza dal lavoro manuale e migliorando la velocità di esecuzione dei processi. La riduzione delle attività a basso valore aggiunto libera risorse che possono essere dedicate ad attività più creative e strategiche, con un conseguente miglioramento complessivo della performance (Forrester Consulting, 2024). Un ulteriore beneficio operativo risiede nella capacità dell'IA di ottimizzare i flussi di lavoro, guidando gli agenti e

i team di vendita o assistenza attraverso suggerimenti contestuali e raccomandazioni in tempo reale. In questo senso, l'IA nel CRM consente di incrementare la produttività degli operatori e riduce i tempi di risposta ai clienti, con impatti positivi sia sulla qualità del servizio che sui costi interni (Forrester Consulting, 2024).

Tra i principali benefici operativi rientra anche la capacità dell'IA di migliorare la gestione e l'elaborazione dei dati. L'IA consente, infatti, di trattare grandi volumi di informazioni provenienti da fonti eterogenee, quali e-mail, trascrizioni di riunioni, interazioni telefoniche e dati di terze parti, trasformandoli in insight predittivi e prescrittivi capaci di guidare le decisioni manageriali. Questa capacità di rielaborare dati complessi in raccomandazioni operative rende l'azione aziendale più mirata e tempestiva, facilitando anche l'individuazione di nuove opportunità di vendita e di lead potenziali (Forrester Consulting, 2024).

Keegan et al. (2023) giungono a conclusioni analoghe, sottolineando come l'IA migliori l'accuratezza e la tempestività delle decisioni grazie alla possibilità di rilevare eventi critici sia a livello macro, come crisi o cambiamenti nello scenario competitivo, sia a livello micro, come problematiche legate ai dati o alle interazioni con i clienti. In questa prospettiva, gli autori riconoscono all'IA un ruolo cruciale nello sviluppo delle capacità dinamiche di *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, ossia nella facoltà di percepire i segnali deboli provenienti dall'ambiente esterno, interpretarli in chiave predittiva, trasformarli in decisioni

strategiche e riconfigurare processi e risorse interne per rispondere proattivamente agli scenari emergenti. In tal modo, l'IA consente di rafforzare la capacità delle imprese di affrontare le dinamiche complesse e in continua trasformazione che caratterizzano i mercati B2B (Keegan et al., 2023; Gaczek et al., 2023).

Dal punto di vista cognitivo, Gaczek et al. (2023) evidenziano inoltre che l'IA permette di superare i limiti intrinseci dei manager, i quali dispongono di capacità ridotte di elaborazione delle informazioni e sono esposti a bias cognitivi. Al contrario, le macchine possono analizzare grandi quantità di dati con maggiore efficienza e precisione, offrendo un supporto a decisioni più informate e razionali. Ne deriva una maggiore oggettività nei processi decisionali, che consente all'impresa di fondare le proprie scelte su evidenze empiriche piuttosto che su percezioni soggettive (Gaczek et al., 2023).

I benefici operativi emergono anche nell'ambito del KAM. Prior e Marcos-Cuevas (2025) osservano infatti come l'IA possa potenziare attività quali l'analisi del portafoglio clienti, la profilazione degli account strategici, la gestione della customer journey, il knowledge management e l'integrazione delle attività dei team KAM interfunzionali. L'IA rende queste attività più sistematiche ed efficienti e, al tempo stesso, offre nuove possibilità di misurazione e valutazione delle performance operative, consentendo alle imprese di monitorare in maniera più accurata e tempestiva l'efficacia della gestione dei clienti (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Infine, un aspetto di particolare rilievo riguarda la capacità dell'AI-CRM di abilitare forme avanzate di personalizzazione automatizzata. Come evidenziato da Forrester Consulting (2024), tali sistemi sono in grado di integrare e analizzare dati di prima parte raccolti direttamente dall'impresa, di seconda parte provenienti da partner commerciali e di terza parte acquistati da provider esterni. L'elaborazione congiunta di queste fonti consente di realizzare interazioni personalizzate in tempo reale, permettendo alle imprese di rispondere con rapidità e precisione alle esigenze dei clienti e di rafforzare così la qualità delle relazioni commerciali.

6.1.2 Benefici relazionali

Un terzo ambito di benefici riguarda la dimensione relazionale, che nel contesto B2B assume un valore strategico fondamentale. Forrester Consulting (2024) sottolinea come l'IA contribuisca a migliorare la customer experience attraverso interazioni più rapide, pertinenti e personalizzate, in grado di generare maggiore soddisfazione ed engagement da parte dei clienti. Tale effetto positivo sull'esperienza costituisce inoltre un fattore abilitante per la fidelizzazione, rafforzando il legame con l'impresa. In linea con questa prospettiva, Rusthollkarhu et al. (2022) evidenziano che l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM consente una gestione più completa e accurata della customer journey, permettendo non solo di pianificare, monitorare e ottimizzare i singoli momenti di

interazione, ma anche di garantire continuità e coerenza lungo l'intero percorso. Ciò pone le condizioni per lo sviluppo di relazioni più solide e durature nel tempo. A rafforzare ulteriormente questa visione, Chatterjee et al. (2021) mostrano come l'implementazione dell'AI-CRM incida positivamente su tre aspetti chiave: l'engagement tra partner, l'esperienza dei dipendenti e la capacità di elaborare grandi volumi di informazioni. Questi elementi, se adeguatamente sviluppati, contribuiscono a migliorare la qualità delle interazioni e a consolidare le relazioni di lungo periodo.

In definitiva, possiamo affermare che l'adozione dell'IA nei sistemi CRM si configura come uno strumento decisivo per una gestione più efficace dei rapporti con i clienti e per la costruzione e il rafforzamento delle relazioni B2B. Tali benefici relazionali, oltre a favorire stabilità e continuità nei rapporti inter-organizzativi, rappresentano anche la base su cui si innestano ulteriori vantaggi di natura strategica.

6.1.3 Benefici strategici

L'adozione di sistemi di AI-CRM non si limita a produrre vantaggi operativi e relazionali, ma genera anche benefici strategici di più ampio respiro, incidendo direttamente sul posizionamento competitivo delle imprese. Secondo Forrester Consulting (2024), l'IA deve essere considerata un vero e proprio imperativo strategico, poiché consente alle organizzazioni di differenziarsi rispetto ai

concorrenti e di stimolare nuove forme di innovazione, sia nei modelli di business sia nelle pratiche commerciali.

A questa visione si collega il contributo di Chatterjee et al. (2021), i quali sottolineano che l'AI-CRM, per poter esprimere appieno tale potenziale strategico, necessita del sostegno di una leadership capace di guidare il cambiamento e di un contesto organizzativo favorevole all'innovazione. Una corretta implementazione e un efficace utilizzo dell'AI-CRM nella gestione delle relazioni B2B consente infatti alle imprese di valorizzare e di gestire in maniera sistematica i dati, ottimizzare i processi, coordinare le attività relazionali e generare al contempo nuove opportunità di creazione di valore. Tali dinamiche si traducono in un miglioramento delle performance e nella possibilità di costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo

6.2. LE CRITICITÀ DERIVANTI DALL'INTEGRAZIONE DELL'IA NEI SISTEMI CRM B2B

La letteratura recente ha evidenziato con chiarezza che, accanto alle opportunità derivanti dall'integrazione dell'IA nei sistemi di CRM, esistono numerose criticità che ne complicano l'adozione e l'utilizzo. L'adozione dell'IA nei contesti B2B comporta una trasformazione profonda dei processi aziendali e delle relazioni tra attori, generando così nuove vulnerabilità e aree di incertezza.

Le problematiche individuate non sono circoscritte a un'unica dimensione, ma si manifestano su più livelli e con effetti interconnessi. Esse riguardano la qualità e la gestione dei dati, la trasparenza e l'attribuzione delle responsabilità nei processi decisionali, le dinamiche relazionali e culturali che caratterizzano l'interazione tra imprese e clienti, i rischi i legati alla governance dei dati e alla sicurezza informatica, nonché le difficoltà tecnologiche e operative connesse all'adozione di soluzioni complesse (Forrester Consulting, 2024; Prior e Marcos-Cuevas, 2025; Keegan et al., 2023; Gaczek et al., 2023).

6.2.1 Criticità legate ai dati

Il funzionamento dei sistemi AI-CRM dipende in modo cruciale dalla disponibilità di dati di elevata qualità. Tuttavia, numerosi studi sottolineano come la "data readiness" costituisca una barriera significativa all'adozione efficace. Secondo Forrester Consulting (2024), molte organizzazioni adottano soluzioni di AI-CRM senza disporre di una strategia dati matura. I problemi principali riguardano la qualità dei dati, spesso incompleti, incoerenti o duplicati, la difficoltà di integrare fonti eterogenee e la persistente dipendenza da processi manuali per la sintesi delle informazioni. Questa situazione è aggravata dalla carenza di competenze interne in ambito di analisi dei dati, data science e machine learning. L'effetto è che i sistemi di AI-CRM, basandosi su dati imperfetti, producono previsioni e raccomandazioni inaccurate, con conseguente rischio di

peggioramento della gestione delle relazioni piuttosto che di miglioramento (Forrester Consulting; 2024).

Un ulteriore aspetto riguarda i costi elevati connessi alla raccolta, alla pulizia e alla gestione dei dataset. Keegan et al. (2023) sottolineano come l'ottenimento di dataset ampi e strutturati richieda risorse notevoli e spesso sproporzionate rispetto al valore percepito. In aggiunta, le imprese utilizzatrici si trovano frequentemente a dover cedere il controllo dei propri dati ai fornitori di software di AI-CRM e, indirettamente, alle grandi piattaforme tecnologiche che forniscono infrastrutture cloud. Questo processo genera forme di dipendenza esterna, poiché tali attori assumono il ruolo di *gatekeeper* delle risorse e delle attività. In questa posizione, essi sono in grado di stabilire quali dati siano accessibili, quali funzionalità analitiche possano essere utilizzate e in che modo gli output vengano restituiti, condizionando così la visibilità e l'interpretazione delle informazioni, e riducendo la capacità delle imprese di mantenere piena autonomia e sovranità sui propri asset informativi (Keegan et al. ,2023).

6.2.2 Criticità di trasparenza, spiegabilità e accountability

Un secondo ambito critico riguarda la trasparenza degli algoritmi e la possibilità di comprenderne il funzionamento. Numerosi studi evidenziano l'effetto cosiddetto della "black box", per cui i sistemi IA forniscono output difficili da interpretare o da spiegare in termini di processi decisionali sottostanti.

Gaczek et al. (2023) mostrano come i manager B2B percepiscano le raccomandazioni prodotte dagli algoritmi come opache e scarsamente comprensibili, un aspetto che alimenta sfiducia e resistenza all'adozione. Analogamente, Keegan et al. (2023) sottolineano come la mancanza di trasparenza negli algoritmi accentui le asimmetrie di potere tra chi sviluppa la tecnologia e chi la utilizza. Gli sviluppatori, infatti, detengono la conoscenza dei modelli e delle logiche che guidano l'elaborazione dei dati, mentre le imprese utilizzatrici, al contrario, ricevono soltanto i risultati finali senza poter accedere ai criteri decisionali sottostanti, trovandosi così in una condizione di dipendenza cognitiva oltre che tecnica.

Alla scarsa spiegabilità si affianca un problema di accountability. In caso di errori, di esiti distorsivi o di performance insoddisfacenti, risulta difficile attribuire la responsabilità a un attore specifico. Keegan et al. (2023) parlano di un vero e proprio rischio di opportunismo, in cui i diversi attori della filiera evitano di assumersi la responsabilità delle conseguenze negative, scaricandole sulla tecnologia stessa. I fornitori di software tendono a sottrarsi alla responsabilità delle prestazioni insoddisfacenti sostenendo ad esempio che i risultati negativi dipendano da un aggiornamento dell'algoritmo o da variabili fuori dal loro controllo. Allo stesso modo, le grandi aziende tecnologiche che forniscono le infrastrutture rimangono spesso opache e inaccessibili. In questo contesto, le imprese clienti si trovano prive degli strumenti per contestare tali spiegazioni,

poiché il funzionamento degli algoritmi rimane avvolto nella logica della black box.

6.2.3 Criticità relazionali e culturali

La letteratura mostra che l'adozione dell'IA non si limita a generare cambiamenti di natura tecnica-operativa, ma incide in modo significativo sulle dinamiche relazionali tra le imprese. Una delle principali preoccupazioni riguarda la deumanizzazione delle relazioni B2B. Keegan et al. (2023, pag.234) sottolineano come l'introduzione dell'IA porti a un progressivo "*taking the humans out of the processes*", con la conseguente svalutazione dei contributi umani e l'indebolimento della dimensione interpersonale delle relazioni B2B.

Questo rischio diventa particolarmente evidente nel KAM. In tali contesti l'IA può effettivamente offrire un supporto, anche nelle attività dinamiche come il market sensing o la creazione di nuove opportunità, ampliando la capacità di analisi e di integrazione delle informazioni. Tuttavia, come osservano Prior e Marcos-Cuevas (2025), proprio in queste attività l'intuizione, la creatività e il contributo umano restano insostituibili, poiché permettono di interpretare eventi inattesi, generare fiducia e alimentare l'innovazione congiunta, preservando così la continuità delle relazioni strategiche di lungo periodo.

A queste dinamiche si aggiungono le resistenze culturali e manageriali. Gaczek et al. (2023) introducono il concetto di "avversione algoritmica", per cui i

manager preferiscono decisioni prese da esseri umani, anche quando le previsioni algoritmiche risultano più accurate. Tale resistenza non è solo razionale, ma anche e soprattutto emotiva: paura, ansia e frustrazione accompagnano l'introduzione dell'IA, alimentando comportamenti di evitamento e rifiuto. Queste emozioni trovano origine in diversi fattori. In primo luogo, l'introduzione di nuove tecnologie rappresenta una situazione incerta e sconosciuta, che genera spontaneamente sentimenti di timore e atteggiamenti difensivi (Gaczek et al., 2023). In secondo luogo, i manager percepiscono una minaccia legata all'incapacità di comprendere il funzionamento del sistema, a causa del cosiddetto "black box problem", che ne riduce la trasparenza e indebolisce la fiducia riposta nello strumento (Gaczek et al., 2023). A ciò si aggiunge il timore che possa indebolire le decisioni umane, riducendo l'influenza del giudizio manageriale e mettendo in discussione la centralità dell'esperienza e dell'intuizione umana nei processi decisionali (Gaczek et al., 2023). Infine, si riscontra la paura di conseguenze negative, che si manifestano a livello individuale con il timore di essere sostituiti dall'IA o di vedere il proprio ruolo progressivamente marginalizzato, e a livello organizzativo con la preoccupazione che il sistema possa produrre decisioni errate(Gaczek et al., 2023).

Le resistenze culturali non riguardano solo atteggiamenti individuali, ma riflettono criticità più profonde radicate nella cultura organizzativa. In particolare, Marcos-Cuevas e Prior (2025) individuano due dimensioni complementari di

fragilità: una interna, che si manifesta nella possibile mancanza di sostegno da parte del top management, nella resistenza alla trasformazione dei processi interni e nell'insufficiente sviluppo di competenze digitali; e una esterna, legata all'assenza di allineamento culturale con il cliente. Entrambe queste criticità contribuiscono a rendere l'adozione dell'IA incapace di produrre esiti positivi e non funzionale al rafforzamento delle relazioni strategiche di lungo periodo.

6.2.4 Criticità connesse alla governance dei dati e alla sicurezza informatica

Un quarto ambito di criticità riguarda i temi di governance, sicurezza e gestione delle informazioni sensibili. Secondo Forrester Consulting (2024), la principale barriera all'adozione dell'AI nei sistemi CRM è rappresentata dalle preoccupazioni in materia di sicurezza dei dati. Le imprese temono, infatti, che informazioni riservate o dati personali identificabili (PII) possano essere esposti o utilizzati in modo improprio dai sistemi di IA, con conseguenti rischi di violazione delle normative sulla privacy e di perdita di fiducia da parte dei clienti. A questi rischi si aggiunge il timore che i contenuti generati possano violare diritti di proprietà intellettuale o copyright, esponendo l'impresa a conseguenze legali e reputazionali (Forrester Consulting, 2024).

Su un piano analogo, Prior e Marcos-Cuevas (2025) evidenziano come l'adozione dell'IA nel KAM presenti criticità ancora più marcate, in quanto tali relazioni si fondano su flussi informativi complessi, spesso caratterizzati da dati

altamente sensibili e da proprietà intellettuale condivisa tra più attori. L'introduzione di sistemi non adeguatamente sicuri, in un contesto segnato dall'aumento dei casi di cyberattacchi, può mettere a rischio tali risorse e compromettere non solo la sicurezza, ma anche la stabilità stessa delle relazioni strategiche, generando vulnerabilità che possono sfociare in rotture improvvise dei rapporti di fiducia (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

6.2.5 Criticità tecnologiche e operative

Infine, l'adozione dell'IA nei sistemi CRM B2B presenta sfide di natura tecnologica e operativa. Una delle principali è rappresentata dalla frammentazione dell'ecosistema. Come sottolineano Keegan et al. (2023), il mercato dell'IA è caratterizzato da una molteplicità di soluzioni sviluppate da fornitori diversi, ciascuna secondo logiche proprietarie e standard non compatibili. Questa eterogeneità rende difficile per le imprese integrare sistemi differenti all'interno dei propri processi aziendali, con conseguenti complessità e costi elevati.

In questo quadro, la mancanza di interoperabilità assume particolare rilievo nel contesto KAM. Prior e Marcos-Cuevas (2025) evidenziano infatti come la rivalità tra i vendor di software, le protezioni introdotte per salvaguardare i vantaggi competitivi e le differenze nei protocolli di codifica e nelle funzionalità utente possano impedire ai sistemi AI di fornitori e clienti di interagire in maniera efficace. Questo comporta una ridotta fluidità negli scambi informativi e una

capacità limitata di instaurare un'interazione realmente produttiva nella gestione delle relazioni chiave, con il rischio di compromettere i processi di co-creazione di valore, a meno di ricorrere a onerosi adattamenti tecnologici (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

In sintesi, tali criticità dimostrano come i limiti tecnologici rappresentino un ostacolo significativo alla piena realizzazione del potenziale dell'IA nei sistemi CRM B2B.

6.3. I PRINCIPALI TRADE-OFF PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'AI-BASED CRM

L'integrazione dell'IA nei sistemi CRM B2B comporta alcuni trade-off che emergono dal rapporto tra le opportunità offerte dalla tecnologia e le condizioni necessarie per preservare la qualità dei processi e delle relazioni. Un primo trade-off riguarda il *rapporto tra automazione e centralità del contributo umano*. L'IA può automatizzare le attività ripetitive e liberare risorse da destinare a compiti più strategici; tuttavia, nelle relazioni B2B rimangono essenziali la capacità di interpretare il contesto, gestire situazioni complesse, costruire fiducia e assumere la responsabilità delle decisioni. L'efficacia degli AI-based CRM dipende pertanto dal mantenimento dell'essere umano nel ciclo decisionale e dallo sviluppo di forme di collaborazione nelle quali le capacità analitiche dell'IA risultino

complementari all'esperienza e all'intuizione manageriale (Gaczek et al., 2023; Ziętek et al., 2025; Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Un secondo trade-off riguarda la *valorizzazione dei dati*. La disponibilità di informazioni ampie ed eterogenee consente di formulare previsioni, personalizzare le interazioni e supportare decisioni più tempestive; allo stesso tempo, accresce i costi legati alla raccolta e alla gestione dei dataset, la dipendenza dai fornitori tecnologici e i rischi relativi alla privacy, alla sicurezza e alla perdita di controllo sulle informazioni aziendali (Forrester Consulting, 2024; Keegan et al., 2023; Kshetri, 2023). Tali tensioni risultano particolarmente rilevanti nel KAM, dove vengono scambiati dati sensibili e risorse di proprietà intellettuale tra una pluralità di attori e la compromissione della sicurezza può incidere direttamente sulla fiducia e sulla stabilità delle relazioni strategiche (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Infine, l'adozione dell'IA richiede di bilanciare *standardizzazione e adattamento relazionale*. I sistemi intelligenti risultano più efficaci nei processi ripetibili, formalizzati e codificabili, mentre incontrano maggiori limiti nelle attività fondate sulla creatività, sull'intuizione e sulla gestione dell'imprevisto. Inoltre, soluzioni tecnologicamente avanzate, ma non coerenti con la cultura del cliente o percepite come causa di perdita di controllo e disumanizzazione della relazione, possono indebolire anziché rafforzare il rapporto commerciale (Mehta et al., 2024; Prior e Marcos-Cuevas, 2025). Analogamente, la ricerca di una

maggiore integrazione e automazione tra fornitore e cliente può essere ostacolata dalla scarsa interoperabilità tra piattaforme, dai protocolli proprietari e dai costi di adattamento, limitando il coordinamento inter-organizzativo e la co-creazione di valore (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

6.4 UNA ROADMAP PER L'INTEGRAZIONE DEGLI AI-BASED CRM NELLA GESTIONE DELLE RELAZIONI B2B

La piena realizzazione del potenziale dell'IA applicata ai sistemi CRM in ambito B2B non rappresenta un esito scontato, né può essere considerata un automatismo derivante dalla semplice adozione della tecnologia. Come evidenziato nel paragrafo precedente, criticità legate ai dati, alla trasparenza, alla governance, alle dinamiche culturali e alle difficoltà tecniche possono compromettere la capacità delle imprese di conseguire i benefici attesi dall'integrazione dell'IA nei processi relazionali e strategici.

Alla luce delle evidenze emerse dalla letteratura analizzata nei capitoli precedenti e dei risultati del progetto NAWA-DIGIT, il presente lavoro propone una roadmap per l'implementazione degli AI-based CRM nei contesti B2B. L'obiettivo del framework è offrire alle imprese una guida manageriale che individui le principali condizioni da presidiare per favorire un'integrazione efficace dell'IA nei sistemi CRM, massimizzandone i benefici e riducendo le criticità che possono ostacolarne il successo.

La roadmap è stata costruita secondo una logica integrata, nella quale le diverse condizioni individuate dalla letteratura sono organizzate in un percorso coerente che accompagna le imprese nelle principali fasi di implementazione degli AI-based CRM. Esso si articola in sei fasi tra loro strettamente interconnesse, ciascuna delle quali individua gli elementi organizzativi, tecnologici e manageriali che le imprese dovrebbero sviluppare per favorire un'integrazione efficace dell'IA nei sistemi CRM e supportare una gestione più efficace delle relazioni B2B (Tabella 6.1).

6.4.1 Definizione della visione strategica e degli obiettivi dell'AI-based CRM

La definizione di una chiara visione strategica rappresenta il punto di partenza della roadmap proposta. La letteratura evidenzia infatti come il successo dell'integrazione dell'IA nei sistemi CRM dipenda dalla capacità dell'organizzazione di orientarne l'adozione verso obiettivi coerenti con la strategia aziendale e con le finalità della gestione delle relazioni con i clienti B2B. In questa prospettiva, l'IA dovrebbe essere considerata una leva strategica in grado di supportare la creazione di valore attraverso il miglioramento dei processi decisionali, l'aumento dell'efficienza operativa, la personalizzazione delle interazioni e il rafforzamento delle relazioni con i clienti (Forrester Consulting, 2024).

In questa fase, l'organizzazione è chiamata a definire con chiarezza gli obiettivi dell'adozione dell'AI-based CRM, individuare i processi aziendali nei quali l'IA è in grado di generare il maggiore valore e stabilire le modalità attraverso cui tale valore possa tradursi in un miglioramento delle performance organizzative (Ledro et al., 2025). Una chiara definizione di tali elementi consente infatti di orientare le successive decisioni organizzative, tecnologiche e manageriali, evitando che l'introduzione dell'IA si traduca in un'iniziativa esclusivamente tecnologica, priva di una reale integrazione con gli obiettivi strategici dell'impresa.

La definizione della visione strategica richiede inoltre il coinvolgimento del top management, chiamato a promuovere una visione condivisa dell'innovazione, guidare il cambiamento organizzativo e favorire l'allineamento tra la tecnologia introdotta e il contesto organizzativo. Una leadership forte e una direzione strategica chiaramente definita consentono infatti di creare il consenso necessario attorno al progetto, favorire il coinvolgimento dell'intera organizzazione e orientare in modo coerente le decisioni relative all'implementazione dell'AI-based CRM (Chatterjee et al., 2021).

Affinché la strategia possa tradursi in risultati concreti, essa dovrebbe inoltre essere sostenuta da una pianificazione di lungo periodo capace di orientare persone, processi e tecnologie verso obiettivi comuni. In questa prospettiva, lo sviluppo delle competenze e gli investimenti tecnologici possono generare valore

soltanto se inseriti all'interno di una strategia organizzativa condivisa, capace di guidare il cambiamento e favorire un'integrazione progressiva dell'IA nei processi aziendali (Ziętek et al., 2025).

In definitiva, una visione strategica chiara e condivisa costituisce il fondamento dell'intera roadmap, poiché consente di sviluppare in modo coerente tutte le successive fasi del percorso di integrazione degli AI-based CRM, assicurando che l'impiego dell'IA rimanga costantemente orientato alla creazione di valore e al rafforzamento delle relazioni con i clienti B2B.

6.4.2 Preparazione organizzativa e sviluppo delle competenze

Se la definizione della visione strategica rappresenta il punto di partenza dell'integrazione degli AI-based CRM, la seconda fase della roadmap riguarda la preparazione dell'organizzazione ad accogliere il cambiamento introdotto dall'intelligenza artificiale. L'efficace integrazione degli AI-based CRM richiede infatti un'organizzazione capace di sviluppare competenze adeguate, promuovere una cultura orientata all'innovazione e creare le condizioni necessarie affinché l'intelligenza artificiale possa essere adottata in modo efficace nella gestione delle relazioni con i clienti B2B.

Questa fase assume particolare rilevanza anche alla luce delle criticità analizzate nel paragrafo precedente. Molte delle difficoltà che ostacolano l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM derivano infatti non soltanto da limiti

tecnologici, ma anche da resistenze culturali, carenza di competenze, limitata AI literacy e difficoltà nella gestione del cambiamento organizzativo. Per questo motivo, la roadmap considera la preparazione dell'organizzazione una condizione indispensabile per trasformare il potenziale tecnologico dell'AI-based CRM in un reale miglioramento della gestione delle relazioni con i clienti B2B.

La seconda fase della roadmap si sviluppa lungo due direttrici complementari. Da un lato, richiede la preparazione dell'organizzazione attraverso l'adattamento di strutture, processi, modalità operative e cultura aziendale alle nuove tecnologie; dall'altro, prevede lo sviluppo delle competenze necessarie affinché le persone possano utilizzare l'IA in modo efficace, consapevole e responsabile. In questa prospettiva, le competenze non riguardano esclusivamente l'utilizzo degli strumenti di IA, ma comprendono anche capacità analitiche, interpretative, collaborative ed etiche. Tra queste assumono particolare rilievo le competenze di AI-based customer relationship management, la capacità di collaborare con i sistemi intelligenti (teamwork with AI), la responsabilità nella gestione delle decisioni supportate dall'IA (responsibility for AI-generated decisions), la conoscenza dei principi di sicurezza digitale (digital safety and security) e, più in generale, lo sviluppo dell'AI literacy, intesa come l'insieme delle conoscenze e delle competenze necessarie per comprendere, utilizzare e valutare criticamente i sistemi di intelligenza artificiale, integrandone gli output nei processi decisionali (Ziętek et al., 2025; Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Parallelamente, la preparazione organizzativa richiede che lo sviluppo delle competenze individuali sia accompagnato da un adeguato adattamento dell'intera organizzazione. Ciò implica l'allineamento tra persone, processi e tecnologie, la promozione di una cultura orientata all'innovazione, all'apprendimento continuo e alla sperimentazione e la capacità di adeguare strutture e modalità operative alle opportunità offerte dall'IA. Tali condizioni favoriscono l'accettazione dell'IA, riducono le resistenze al cambiamento e ne facilitano l'integrazione nei sistemi CRM (Chatterjee et al., 2021; Mehta et al., 2024).

Infine, la preparazione dell'organizzazione dovrebbe essere sostenuta da adeguati processi di change management e dalla costituzione di team interdisciplinari, capaci di integrare competenze tecnologiche, analitiche e relazionali. La formazione continua, la collaborazione con partner esterni e la diffusione dell'apprendimento organizzativo consentono infatti di trasformare le competenze individuali in capacità organizzative diffuse, creando le condizioni per un'integrazione stabile e sostenibile degli AI-based CRM (Ziętek et al., 2025).

Preparare l'organizzazione significa quindi creare le condizioni affinché le potenzialità dell'IA possano tradursi in un'effettiva capacità organizzativa. Lo sviluppo delle competenze, la diffusione di una cultura orientata all'innovazione e la capacità di gestire il cambiamento costituiscono infatti il presupposto necessario per affrontare le successive fasi della roadmap e integrare efficacemente gli AI-based CRM nella gestione delle relazioni con i clienti B2B.

6.4.3 Governance dei dati e preparazione dell'infrastruttura tecnologica

La terza fase della roadmap è dedicata alla costruzione di un ecosistema informativo e tecnologico in grado di sostenere efficacemente l'integrazione dell'IA nei sistemi CRM. Affinché gli AI-based CRM possano supportare i processi decisionali e contribuire alla gestione delle relazioni con i clienti B2B, è infatti indispensabile che l'organizzazione disponga di un patrimonio informativo affidabile e di un'infrastruttura tecnologica capace di raccogliere, integrare ed elaborare le informazioni necessarie al funzionamento degli algoritmi.

L'importanza di questa fase emerge anche dalle criticità analizzate nel paragrafi precedenti, che evidenziano come il valore dell'IA dipenda in larga misura dalla qualità delle informazioni sulle quali essa opera. Per tale ragione, la roadmap considera la governance dei dati un elemento essenziale per garantire che le informazioni utilizzate dagli AI-based CRM siano affidabili, aggiornate e coerenti con le esigenze dei processi aziendali.

Per raggiungere tale obiettivo, l'organizzazione dovrebbe adottare un sistema strutturato di gestione del patrimonio informativo, definendo politiche, processi e responsabilità che ne regolino l'intero ciclo di vita. Ciò implica la capacità di raccogliere e integrare dati provenienti da fonti eterogenee, organizzarli all'interno di una base informativa unificata e assicurarne accuratezza, completezza, coerenza, accessibilità e continuo aggiornamento, così da fornire agli algoritmi

informazioni adeguate a supportare analisi e raccomandazioni affidabili (Ledro et al., 2022; 2025).

Accanto alla gestione del patrimonio informativo, la roadmap attribuisce particolare importanza alla preparazione dell'infrastruttura tecnologica che sostiene gli AI-based CRM. L'organizzazione dovrebbe quindi dotarsi di sistemi capaci di elaborare grandi volumi di dati, favorire l'interoperabilità tra le diverse piattaforme aziendali e garantire adeguati livelli di sicurezza e controllo. A ciò si affianca la necessità di introdurre procedure dedicate alla verifica degli output prodotti dall'IA, al monitoraggio di eventuali anomalie, alla tracciabilità dei processi e alla tutela delle informazioni sensibili, creando un ambiente tecnologico affidabile e sicuro (Forrester Consulting, 2024).

Nel contesto delle relazioni B2B queste esigenze assumono un'importanza ancora maggiore, poiché le decisioni aziendali si basano su un continuo scambio di informazioni tra clienti, partner e funzioni organizzative. Diventa pertanto fondamentale favorire l'interoperabilità tra i sistemi informativi, garantire una condivisione sicura delle informazioni e preservare il controllo sul patrimonio informativo dell'impresa, limitando al contempo il rischio di dipendenza dai fornitori di piattaforme tecnologiche e infrastrutture cloud (Prior e Marcos-Cuevas, 2025; Keegan et al., 2023).

La disponibilità di un ecosistema informativo e tecnologico solido rappresenta pertanto una condizione abilitante per le successive fasi del

framework. Solo un'organizzazione in grado di valorizzare il proprio patrimonio informativo attraverso infrastrutture integrate e adeguati meccanismi di governance può sfruttare appieno le potenzialità degli AI-based CRM, trasformando i dati in conoscenza a supporto delle decisioni e del rafforzamento delle relazioni con i clienti B2B.

6.4.4 Integrazione dell'AI-based CRM nei processi di gestione delle relazioni B2B

La quarta fase della roadmap riguarda l'integrazione operativa degli AI-based CRM nei processi di gestione delle relazioni con i clienti B2B. Dopo aver definito gli obiettivi strategici, preparato l'organizzazione e predisposto un adeguato ecosistema informativo e tecnologico, l'impresa è chiamata a tradurre tali condizioni in applicazioni concrete, integrando progressivamente le funzionalità degli AI-based CRM all'interno dei processi di marketing, vendita, customer service, post-vendita e gestione degli account strategici. L'obiettivo di questa fase consiste nel trasformare il potenziale dell'IA in un miglioramento effettivo delle attività operative e della gestione delle relazioni con i clienti.

L'integrazione degli AI-based CRM richiede innanzitutto che l'organizzazione utilizzi in modo complementare le due principali componenti dell'IA. L'IA tradizionale dovrebbe essere impiegata nei processi che richiedono capacità analitiche, predittive e di automazione, supportando l'elaborazione dei dati e il processo decisionale, mentre l'IA generativa dovrebbe essere integrata nelle

attività orientate alla comunicazione e al supporto degli utenti, favorendo la generazione di contenuti, la sintesi delle informazioni e le interazioni conversazionali. La combinazione di queste due componenti consente agli AI-based CRM di affiancare alle capacità di analisi strumenti in grado di migliorare l'operatività quotidiana e la qualità delle interazioni con i clienti (Grewal et al., 2024; Salesforce, 2025).

Una volta integrate le due componenti dell'IA, l'organizzazione dovrebbe implementarne progressivamente le principali funzionalità nei diversi processi aziendali. Nell'ambito del marketing, gli AI-based CRM possono supportare attività di campaign performance forecasting, account intent scoring e lead nurturing, migliorando la generazione e la qualificazione dei lead. Nei processi di vendita, possono integrare funzionalità di predictive lead scoring, conversation intelligence, gestione della pipeline commerciale, personalizzazione delle comunicazioni e sales forecasting, supportando i venditori nell'identificazione delle opportunità più promettenti e nella gestione delle trattative. Nel customer service e nel post-vendita, possono impiegare chatbot, assistenti virtuali, sentiment analysis e sistemi intelligenti di gestione dei ticket per migliorare l'assistenza ai clienti e favorire attività di fidelizzazione, upselling e cross-selling. A queste applicazioni si affiancano funzionalità trasversali, quali text mining, process mining e automazione dei test A/B, che consentono di ottimizzare continuamente i processi aziendali e supportare decisioni sempre più tempestive e

basate sui dati (Lemhandez, 2025; Grewal et al., 2024; Schneider, 2025; Gould, 2024; Ledro et al., 2022; 2025).

Nel contesto B2B, tuttavia, l'integrazione di tali funzionalità richiede particolare attenzione, poiché le relazioni commerciali coinvolgono molteplici interlocutori e si sviluppano nel lungo periodo. L'impresa dovrebbe pertanto utilizzare gli AI-based CRM per supportare la gestione degli account strategici, il monitoraggio della customer journey, la condivisione della conoscenza e il coordinamento dei team interfunzionali, preservando al tempo stesso il ruolo centrale delle persone nella costruzione della fiducia, nella negoziazione e nella gestione delle dinamiche collaborative che caratterizzano i rapporti tra imprese. In questa prospettiva, l'IA rappresenta uno strumento di supporto alle decisioni e alle attività operative, senza sostituire il contributo relazionale e strategico dei professionisti coinvolti nella gestione dei clienti (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

Questa fase rappresenta il momento in cui la strategia definita nelle fasi precedenti viene concretamente tradotta nei processi aziendali. Un'integrazione progressiva e coerente delle componenti di IA e delle principali funzionalità degli AI-based CRM consente infatti di migliorare l'efficacia delle decisioni, aumentare il livello di personalizzazione delle interazioni e sviluppare relazioni B2B durature e orientate alla creazione di valore.

6.4.5 Collaborazione uomo-IA e utilizzo responsabile degli AI-based CRM

La quinta fase della roadmap riguarda la definizione del modello decisionale che disciplina la collaborazione tra persone e sistemi di intelligenza artificiale nell'utilizzo degli AI-based CRM. Una volta integrate le funzionalità dell'IA nei processi di gestione delle relazioni, diventa infatti necessario stabilire come gli output prodotti dagli algoritmi debbano essere utilizzati all'interno dei processi decisionali, affinché l'intelligenza artificiale supporti le decisioni senza sostituire il ruolo delle persone.

A tal fine, la roadmap adotta il principio dell'*human-in-the-loop*, secondo il quale gli output generati dall'IA dovrebbero essere sempre interpretati, contestualizzati e validati dai professionisti prima di tradursi in decisioni operative. In questo modello l'IA contribuisce all'analisi delle informazioni, all'elaborazione di previsioni e alla formulazione di raccomandazioni, mentre il giudizio finale e la responsabilità delle decisioni rimangono in capo alle persone, che ne valutano la coerenza rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e alle specificità del contesto decisionale (Gaczek et al., 2023).

L'adozione di tale modello assume particolare rilevanza nelle relazioni B2B, dove le decisioni dipendono anche da elementi difficilmente formalizzabili dagli algoritmi, quali la costruzione della fiducia, la negoziazione, la conoscenza del cliente e la comprensione delle dinamiche relazionali tra imprese. In tali contesti, l'IA rappresenta pertanto uno strumento di supporto all'attività dei professionisti,

senza poterne sostituire il contributo nella gestione delle relazioni strategiche con i clienti (Prior e Marcos-Cuevas, 2025).

L'efficacia di questo modello decisionale presuppone tuttavia che l'organizzazione abbia già sviluppato le competenze necessarie per collaborare con i sistemi intelligenti e predisposto adeguati meccanismi di governance e supervisione, come previsto nelle fasi precedenti della roadmap. In tale contesto, le competenze individuate dal progetto NAWA-DIGIT e i meccanismi di controllo descritti dalla letteratura costituiscono i presupposti che consentono di applicare concretamente un modello di collaborazione uomo-IA fondato sulla responsabilità, sulla trasparenza e sul controllo umano del processo decisionale (Ziętek et al., 2025; Keegan et al., 2023).

La definizione di un modello decisionale fondato sulla collaborazione tra persone e sistemi intelligenti rappresenta quindi una condizione essenziale affinché gli AI-based CRM possano essere utilizzati in modo efficace e responsabile. Solo mantenendo il controllo umano sulle decisioni e valorizzando il contributo complementare dell'IA è possibile sfruttarne pienamente le potenzialità, preservando al tempo stesso la qualità delle relazioni con i clienti B2B.

6.4.6 Monitoraggio, valutazione e miglioramento continuo

La sesta e ultima fase della roadmap riguarda il monitoraggio dei risultati conseguiti attraverso l'utilizzo degli AI-based CRM e il loro progressivo miglioramento nel tempo. L'integrazione dell'IA nei sistemi CRM non dovrebbe infatti essere considerata un intervento concluso con la sua implementazione, bensì un processo dinamico che richiede una valutazione periodica dei risultati ottenuti e un costante adattamento all'evoluzione delle esigenze organizzative, del contesto competitivo e delle tecnologie di IA.

A tal fine, la roadmap prevede che l'organizzazione monitori periodicamente il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nella fase di pianificazione strategica, valutando non solo gli effetti degli AI-based CRM sull'efficienza operativa e sulle performance aziendali, ma anche il loro contributo alla gestione delle relazioni con i clienti B2B, alla qualità dei processi decisionali e alla creazione di valore nel lungo periodo (Ledro et al., 2025; Chatterjee et al., 2021).

I risultati del monitoraggio dovrebbero costituire la base per individuare eventuali criticità, introdurre gli opportuni interventi correttivi e aggiornare, ove necessario, strategie, processi e modalità di utilizzo dell'IA. La capacità di apprendere dall'esperienza maturata e di adattare progressivamente il sistema rappresenta infatti una condizione essenziale per mantenere nel tempo l'efficacia degli AI-based CRM e favorirne un'integrazione sempre più coerente con gli obiettivi dell'organizzazione (Ziętek et al., 2025).

Il monitoraggio, la valutazione e il miglioramento continuo completano la roadmap, rendendolo un modello dinamico capace di evolvere insieme all'organizzazione e di sostenere, nel tempo, una gestione delle relazioni con i clienti B2B sempre più efficace e orientata alla creazione di valore.

Fase	Contenuto della fase	Riferimenti teorici
1. Definizione della visione strategica degli obiettivi	**Obiettivo**: *Definire una visione strategica condivisa e orientare l'adozione dell'AI-based CRM verso obiettivi coerenti con la strategia aziendale.* **Elementi chiave:** • Definizione degli obiettivi dell'adozione dell'IA • Individuazione dei processi a maggiore valore • Allineamento con la strategia aziendale • Coinvolgimento del top management • Visione di lungo periodo	*Forrester Consulting (2024); Ledro et al. (2025); Chatterjee et al. (2021); Ziętek et al. (2025)*
2. Preparazione organizzativa e sviluppo delle competenze	**Obiettivo**: *Preparare l'organizzazione all'adozione degli AI-based CRM.* **Elementi chiave:** • Cultura orientata all'innovazione • AI literacy • Formazione continua • Change management • Team disciplinari • Competenze per collaborare con l'IA	*Ziętek et al. (2025); Chatterjee et al. (2021); Metha et al. (2024); Prior e Marcos-Cuevas (2025)*
3. Governance dei dati e preparazione dell'infrastruttura tecnologica	**Obiettivo**: *Predisporre un ecosistema informativo e tecnologico in grado di sostenere gli AI-based CRM.* **Elementi chiave:** • Data governance • Qualità, integrazione e aggiornamento dei dati • Base informativa unificata • Infrastruttura tecnologica • Interoperabilità tra i sistemi • Sicurezza e protezione delle informazioni	*Ledro et al. (2022); Ledro et al. (2025); Forrester Consulting (2024); Prior e Marcos-Cuevas (2025); Keegan et al. (2023)*
4. Integrazione degli AI-based CRM nei processi di gestione delle relazioni B2B	**Obiettivo**: *Integrare progressivamente le componenti e le funzionalità degli AI-based CRM nei processi di gestione delle relazioni con i clienti B2B.* **Elementi chiave:** • Integrazione complementare di IA tradizionale e IA generativa • Marketing (campaign performance forecasting, account intent scoring, lead nurturing) • Vendite (predictive lead scoring, conversation intelligence, sales forecasting) • Customer service e post-vendita (chatbot, sentiment analysis, gestione intelligente dei ticket) • Funzionalità trasversali (text mining, process mining, automazione dei test A/B) • Gestione degli account strategici e creazione di valore lungo il ciclo di relazione	*Grewal et al. (2024); Salesforce (2025); Lemhandez (2025); Ledro et al. (2022); Ledro et al. (2025) Schneider (2025); Gould (2024); Prior e Marcos-Cuevas (2025)*
5. Collaborazione uomo-IA e utilizzo responsabile degli AI-based CRM	**Obiettivo**: *Definire un modello decisionale basato sulla collaborazione tra persone e IA.* **Elementi chiave:** • Human-in-the-loop • Supporto alle decisioni • Controllo umano del processo decisionale • Responsabilità decisionale	*Gaczek et al. (2023); Prior e Marcos-Cuevas (2025); Ziętek et al. (2025); Keegan et al. (2023)*
6. Monitoraggio, valutazione e miglioramento continuo	**Obiettivo**: *Valutare i risultati conseguiti e favorire il miglioramento continuo del sistema.* **Elementi chiave:** • Monitoraggio dei risultati • Valutazione delle performance • Individuazione delle criticità • Interventi correttivi • Aggiornamento continuo di strategie, processi e utilizzo dell'IA	*Ledro et al. (2025); Chatterjee et al. (2021); Ziętek et al. (2025)*

Figura 6.1 **Roadmap proposta per l'integrazione degli AI-based CRM nella gestione delle relazioni B2B**

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha analizzato il processo di integrazione IA nei sistemi di CRM in ambito B2B, con l'obiettivo di comprendere come tale evoluzione stia trasformando la gestione delle relazioni tra imprese e quali condizioni risultino necessarie affinché l'adozione degli AI-based CRM possa tradursi in un effettivo vantaggio competitivo.

La revisione della letteratura ha infatti mostrato come il CRM non possa essere ricondotto a un insieme di strumenti informatici destinati alla gestione dei dati dei clienti. Al contrario, esso si configura come un approccio manageriale che integra strategia, processi, persone e tecnologie con l'obiettivo di sviluppare relazioni durature e profittevoli. Questa evoluzione concettuale costituisce il punto di partenza dell'intero elaborato, poiché solo riconoscendo la centralità della relazione è possibile comprendere le implicazioni dell'introduzione dell'IA nei sistemi CRM.

Da questa prospettiva deriva naturalmente l'attenzione rivolta ai contesti B2B. Attraverso il contributo dell'IMP Group è emerso come le relazioni tra imprese siano caratterizzate da continui processi di adattamento reciproco, collaborazione e scambio di risorse, elementi che rendono la gestione della relazione significativamente più complessa rispetto ai mercati B2C. In questo contesto, il CRM assume il compito di supportare la costruzione di relazioni di lungo periodo

e il Key Account Management diventa uno strumento fondamentale per coordinare rapporti caratterizzati da elevata interdipendenza e orientati alla creazione di valore condiviso.

Su queste basi si inserisce il contributo dell'IA. L'analisi svolta ha evidenziato come gli AI-based CRM non si limitino a migliorare l'efficienza operativa, ma amplino le capacità del CRM lungo l'intero processo di gestione delle relazioni. Le tecniche analitiche e predittive consentono di valorizzare grandi quantità di dati e di supportare decisioni sempre più tempestive e informate, mentre l'IA generativa introduce nuove funzionalità conversazionali e di supporto agli operatori, rendendo possibile la produzione di contenuti personalizzati, la sintesi delle informazioni, la conversation intelligence, la sentiment analysis e un'assistenza più efficace nelle attività di marketing, vendita e customer service. Il CRM evolve così da sistema di gestione delle informazioni a piattaforma intelligente capace di affiancare le persone nelle decisioni e nelle interazioni con i clienti.

L'approfondimento dedicato al customer journey e al Key Account Management ha inoltre mostrato come l'adozione dell'IA stia modificando il modo in cui le imprese comprendono i bisogni dei clienti, personalizzano le interazioni e sviluppano relazioni di lungo periodo. Allo stesso tempo, la ricerca conferma che il valore delle relazioni B2B continua a dipendere da elementi che nessuna tecnologia è in grado di sostituire integralmente, quali la fiducia, la capacità

negoziale, la conoscenza del contesto e la sensibilità manageriale. Più che sostituire il contributo umano, l'IA ne amplia quindi le capacità, lasciando alle persone la responsabilità delle decisioni strategiche e della gestione delle relazioni.

Questa riflessione trova ulteriore conferma nei risultati emersi dal progetto internazionale NAWA-DIGIT, analizzati nel presente lavoro come fonte di dati secondari. I risultati evidenziano come il successo dell'integrazione degli AI-based CRM dipenda in maniera determinante dalla capacità delle organizzazioni di sviluppare competenze adeguate per collaborare efficacemente con i sistemi di IA, promuovendo l'AI literacy, la capacità di analizzare criticamente i dati, la consapevolezza dei rischi associati al loro utilizzo e una cultura organizzativa favorevole all'innovazione e all'apprendimento continuo.

È proprio dalla necessità di massimizzare i benefici dell'IA e, al tempo stesso, gestire le sfide connesse alla sua adozione che nasce il principale contributo del presente lavoro: la proposta di una roadmap per l'integrazione degli AI-based CRM nei contesti B2B. Elaborata sulla base della revisione della letteratura e dei risultati emersi dal progetto NAWA-DIGIT, la roadmap si propone come un riferimento manageriale che organizza in modo coerente le principali condizioni individuate dalla letteratura, offrendo alle imprese un riferimento per orientare tale processo.

In conclusione, il lavoro svolto porta a ritenere che il futuro del CRM nei contesti B2B non dipenderà esclusivamente dal progresso dell'IA, ma dalla capacità delle organizzazioni di integrarne le potenzialità all'interno di una visione strategica orientata alla relazione. Saranno infatti le imprese capaci di coniugare innovazione tecnologica, preparazione organizzativa, competenze adeguate e una costante attenzione alla qualità delle relazioni a trasformare gli AI-based CRM in un reale fattore di creazione di valore.

BIBLIOGRAFIA

AARIKKA-STENROOS L., MAHLAMÄKI T., RUSTHOLLKARHU S., TOUKOLA S., *Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools*, Industrial Marketing Management, vol. 104, 2022, pp. 241-257.

AARIKKA-STENROOS L., *What Really Happens in Initiation? Investigating the Subprocesses and Features of Emerging Buyer-Supplier Relationships*, in Proceedings of the 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden, 2008.

ANTCZAK D., GURTATOWSKI M., LESZCZYŃSKI G., ŁAWRYNOWICZ M., ROGALA A., *AI in Marketing: Opportunities and Risks from a Practitioner's Perspective*, Poznań University of Economics and Business, Poznań, settembre 2025.

ANTCZAK D., GURTATOWSKI M., LESZCZYŃSKI G., ŁAWRYNOWICZ M., ROGALA A., *NAWA-DIGIT report: Opportunities and Threats of AI for Marketing*, Poznań University of Economics and Business, Poznań, aprile 2025

ATA Z., TOKER A., *The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 27, 2012, pp. 497-507.

AVLONITIS G. J., PANAGOPOULOS N. G., *Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force*, Industrial Marketing Management, vol. 34, 2005, pp. 355-368.

BADRINARAYANAN V., ITANI O. S., RANGARAJAN D., *The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital*, European Journal of Marketing, vol. 57, n. 13, 2023, pp. 1-35.

BARALDI E., GRESSETVOLD E., HARRISON D., Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda, Journal of Business Research, vol. 65, 2012, pp. 266-276.

BARALDI E., PERNA A., *CRM Systems in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects*, Palgrave Macmillan, Londra, 2014.

BATONDA G., PARRY C., *Approaches to relationship development processes in inter-firm networks,* European Journal of Marketing, vol. 37, 2003, pp. 1457-1484.

BERRY L. L., Relationship marketing, in BERRY L. L., SHOSTACK G. L., UPAH G. D. (a cura di), *Emerging Perspectives of Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983, pp. 25-28.

BOSE R., *Customer relationship management: Key components for IT success*, Industrial Management and Data Systems, vol. 102, 2002, pp. 89-97.

BOULDING W., STAELIN R., EHRET M., JOHNSTON W. J., *A CRM roadmap: What we know, potential pitfalls, and where to go,* Journal of Marketing, vol. 69, 2005, pp. 155-166.

BRADY M., SAREN M., TZOKAS N., *Integrating information technology into marketing practice: The IT reality of contemporary marketing practice*, Journal of Marketing Management, vol. 18, 2002, pp. 555-577.

BULL C., *Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation*, Business Process Management Journal, vol. 9, 2003, pp. 592-602.

BUTTLE F., *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

CAMPBELL N. G. C., CUNNINGHAM M. T., *Customer analysis for strategy development in industrial markets*, Strategic Management Journal, vol. 4, 1983, pp. 369-380.

CHATTERJEE S., RANA N. P., SHARMA A., TAMILMANI K., *The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context,* Industrial Marketing Management, vol. 97, 2021, pp. 205–219.

CILLO P., RUBERA G., *Generative AI in innovation and marketing processes: A roadmap of research opportunities*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2024.

COUGHLAN P., COGHLAN D., LOMBARD F., *Managing collaborative relationships in a period of discontinuity*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 23, 2003, pp. 1246-1259.

CUNNINGHAM M. T., TURNBULL P. W., *Inter-organizational personal contact patterns, In: Håkansson H. (ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach,* John Wiley and Sons: Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore, 1982, pp. 304–316.

DASS M., MORADI M., *Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions*, Industrial Marketing Management, vol. 107, 2022, pp. 300–314.

DAVENPORT T., GREWAL D., GUHA A., SATORNINO C. B, *How Generative AI Is Shaping the Future of Marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2024, pp. 1–21.

DUBOIS A., *Organising Industrial Activities. An Analytical Framework*, Doctoral Thesis, Chalmers University of Technology: Gothenburg, 1994.

EDVARDSSON B., HOLMLUND M., STRANDVIK T., *Initiation of business relationships in service-dominant settings,* Industrial Marketing Management, vol. 37, 2008, pp. 339-350.

EHRET M., *Managing the trade-off between relationships and value networks: Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets*, Industrial Marketing Management, vol. 33, 2004, pp. 465-473.

ERTURK E., SONG H., *Study on A High-integrated Cloud-Based Customer Relationship Management System*, arXiv preprint arXiv:1812.09005, 2018.

FINNEGAN D. J., WILLCOCKS L. P., *Implementing CRM: From Technology to Knowledge,* John Wiley & Sons: Chichester, 2007

FIOCCA R., *Account portfolio analysis for strategy development*, Industrial Marketing Management, vol. 11, 1982, pp. 53-62.

FORD D., GADDE L.-E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *Managing Business Relationships*, 1st ed., Wiley, Chichester, 2003.

FORD D., GADDE L.-E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons: Chichester, 2011.

FORD D., GADDE L.-E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, 2nd Edition, Wiley: Chichester, 2006.

FORD D., GADDE L-E, HÅKANSSON H., LUNDGREN A., SNEHOTA I, TURNBULL P., WILSON D., *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons Ltd: Chichester, 1998.

FORD D., HÅKANSSON H., *IMP: Some things achieved, much more to do*, European Journal of Marketing, vol. 40, 2006, pp. 248-258.

FORD D., ROSSON P. J., *The relationships between export manufacturers and their overseas distributors, In: Czinkota M. R., Tesar G. (eds.), Export Management: An International Context*, Praeger Publishers: New York, 1982, pp. 257–275.

FORD D., *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, European Journal of Marketing, vol. 14, 1980, pp. 399-353.

FORRESTER CONSULTING, *The Journey to AI-Powered CRM: Prioritize Data and Trust to Find Success with AI-Powered CRM Software*, a thought leadership paper commissioned by Salesforce, 2024.

GACZEK P., ŁAWRYNOWICZ M., ZIĘTEK A., *AI in U.S. Marketing Job Postings: A Competency and Labor Market Analysis*, DIGIT report, Poznań University of Economics and Business, Poznań, marzo 2026.

GACZEK P., LESZCZYŃSKI G., MOUAKHER *A., Collaboration with machines in B2B marketing: Overcoming managers' aversion to AI-CRM with explainability*, Industrial Marketing Management, vol. 115, 2023, pp. 127–142.

GAO H., LI Y., LONG K., SHEN Y., YANG M., A Survey for Foundation Models in Autonomous Driving, arXiv preprint arXiv:2402.01105v3, 2024.

GLAZER R., *Strategy and structure in information-intensive markets: The relationship between marketing and IT*, Journal of Market Focused Management, vol. 2, 1997, pp. 65-81.

GREENBERG P., *The impact of CRM 2.0 on customer insight,* Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 25, 2010, pp. 410-419.

GREGORI G. L., PERNA A., *BtoB Marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità,* Egea, Milano, 2019.

GREWAL D., SATORNINO C. B., DAVENPORT T., GUHA A.*, How generative AI is shaping the future of marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2024.

GRÖNROOS C., *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*, Management Decision, vol. 32, 1994, pp. 4-20.

GRÖNROOS C., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA, 1990.

HADJIKHANI H., LINDH C., THILENIUS P., *The impact of discontinuity on firms' business relationship behavior*, European Business Review, vol. 24, 2012, pp. 134-150.

HADJIKHANI H., *Project marketing and the management of discontinuity*, International Business Review, vol. 5, 1996, pp. 319-336.

HAENLEIN M, KAPLAN A., *A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence*, California Management Review, vol. 61(4), 2019, pp. 5-14.

HAENLEIN M., KAPLAN A., *Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*, Business Horizons, vol. 62(1), 2019, pp. 15-25.

HÅKANSSON A., PHILLIPS-WREN G., *Generative AI and Large Language Models – Benefits, Drawbacks, Future and Recommendations*, Procedia Computer Science, vol. 246, 2024, pp. 5458-5468.

HÅKANSSON H. (ED.), *Industrial Technological Development: A Network Approach, CroomHelm: London, Sidney, Dover*, New Hampshire, 1987.

HÅKANSSON H., FORD D., GADDE L.-E., SNEHOTA I., WALUSZEWSKI A., *Business in Networks*, John Wiley & Sons, Chichester, 2009.

HÅKANSSON H., JOHANSON J., *A model of industrial networks*, in AXELSSON B., EASTON G. (a cura di), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, 1992, pp. 28-34

HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing Relationships in Business Markets*, Routledge, London, 1995.

HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *The Content and Function of Business Relationships*, In: Proceedings of the 9th Annual IMP conference, Bath, UK, 1993.

HARTLEY R., *Use of customer analysis for better market penetration*, Industrial Marketing Management, vol. 5, 1976, pp. 57-62.

HEMMER P., SCHEMMER M., KÜHL N., VÖSSING M., SATZGER G., *Complementarity in Human-AI Collaboration: Concept, Sources, and Evidence*, arXiv preprint arXiv:2404.00029, 2024.

HILL J., SCOTT T., *A consideration of the roles of business intelligence and e-business management in management and marketing decision making in knowledge-based and high-tech start-ups*, Qualitative Market Research, vol. 7, 2004, pp. 48-57.

HOMBURG C., WORKMAN JR. J. P., JENSEN O., *Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, 2000, pp. 459-478.

HUANG M.-H., RUST R. T., *A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 49(1), 2021, pp. 30-50.

HUANG M.-H., RUST R. T., *Artificial Intelligence in Service*, Journal of Service Research, vol. 21(2), 2018, pp. 155-172.

HUANG M.-H., RUST R. T., *The Caring Machine: Feeling AI for Customer Care*, *Journal of Marketing*, vol. 88(5), 2024, pp. 1-23

IREDALE S., KEEGAN B.J, NAUDÉ P., *Examining the dark force consequences of AI as a new actor in B2B relationships,* Industrial Marketing Management, vol. 115, 2023, pp. 228–239.

KAILA I., GOLDMAN M., *Eight Steps to Implementing a Successful CRM Project*, Gartner Group report series, Gartner, London, 2006.

KEVORK E. K., VRECHOPOULOS A. P., *CRM literature: Conceptual and functional insights by keyword analysis*, Marketing Intelligence and Planning, vol. 27, 2009, pp. 48-85.

KSHETRI N., *Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda*, International Journal of Information Management, vol. 75, 2024.

KUMAR V., REINARTZ W., *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*, Springer: Verlag-Berlin, 2012.

LA ROCCA A., *Interaction and Actors' Identities in Business Relationships*, Doctoral Thesis, Università della Svizzera italiana (USI), Lugano, 2011.

LAMBERT D. M., *Customer relationship management as a business process*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 25, 2010, pp. 4-17.

LANFRANCHI G., CIOLI A., AMANTI A., MARINELLI L., *Reconfiguring competitive advantage: a resource dynamic framework for generative AI adoption in digital content marketing*, European Journal of Innovation Management, vol. 29, 2026, pp. 770-798.

LAPLACA P. J., KATRICHIS J. M., *Relative presence of business-to-business research in the marketing literature*, Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 16, 2009, pp. 1-22.

LEDRO C., NOSELLA A., VINELLI A., *Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 37, n. 13, 2022, pp. 48-63.

LEDRO C., NOSELLA A., VINELLI A., DALLA POZZA I., SOUVERAIN T., *Artificial intelligence in customer relationship management: A systematic framework for a successful integration*, Journal of Business Research, vol. 199, 2025.

LEMON K. N., VERHOEF P. C, *Understanding customer experience throughout the customer journey*, Journal of Marketing, vol. 80(6), 2016, pp. 69-96.

MARCOS-CUEVAS J., PRIOR D. D., *Transitioning to artificial intelligence-based key account management: A critical assessment*, Industrial Marketing Management, vol. 126, 2025, pp. 72-84.

MEHTA P., CHATTERJEE S., et al., *AI-Driven Competitive Advantage: The Role of Personality Traits and Organizational Culture in Key Account Management*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2024.

MENDOZA L. E., MARIUS A., PÉREZ M., GRIMÁN A. C., *Critical success factors for a customer relationship management strategy*, Information and Software Technology, vol. 49, 2007, pp. 913-945.

META GROUP, *Integration: Critical Issues for Implementing of CRM Solutions*, META Group, 2001.

MILLMAN T., WILSON K. J., *Developing key account management competences*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, vol. 2, 1996, pp. 7-22.

MORGAN R. M., HUNT S. D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, 1994, pp. 20-38.

NGAI E. W. T., Customer relationship management research (1992–2002): *An academic literature review and classification*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 23, 2005, pp. 582-605.

NONAKA I., *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, vol. 69, 1991, pp. 96-104.

PALACIOS-MARQUÉS D., RIBEIRO-SORIANO D., SAURA J. R., *Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research*, Industrial Marketing Management, vol. 98, 2021, pp. 161–178.

PARDO C., SALLE R., SPENCER R., *The key accountization of the firm. A case study*, Industrial Marketing Management, vol. 22, 1995, pp. 123-134.

PARVATIYAR A., SHETH J. N., *Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline*, Journal of Economic and Social Research, vol. 3, 2001, pp. 1-34.

PAYNE A., FROW P., *A strategic framework for customer relationship management*, Journal of Marketing, vol. 69, 2005, pp. 167-176.

PORTINALE L., *Intelligenza Artificiale: storia, progressi e sviluppi tra speranze e timori*, MediaLaws, vol. 3/2021, pp. 13-28.

REID A., CATTERALL M., *Invisible data quality issues in a CRM implementation*, Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, vol. 12, 2005, pp. 305-314.

REINARTZ W., KRAFFT M., HOYER W. D., *The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance*, Journal of Marketing Research, vol. 41, 2004, pp. 293-313.

RICHARD J. E., THIRKELL P. C., HUFF S. L., *An examination of Customer Relationship Management (CRM) technology adoption and its impact on business-to-business customer relationships*, Total Quality Management & Business Excellence, vol. 18, 2007, pp. 927-945.

RODRIGUEZ M., HONEYCUTT E. D., *Customer Relationship Management (CRM)'s impact on B to B sales professionals' collaboration and sales performance*, Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 18, 2011, pp. 335-356.

ROSSI F., *Intelligenza artificiale. Come funziona e dove ci porta la tecnologia che sta trasformando il mondo*, Laterza, Roma-Bari, 2024.

RUNFOLA A., GUERCINI S., GREGORI G. L., PERNA A., *Discontinuity in interaction. Findings from two cases in the Italian context*, Mercati e Competitività, n. 1, 2013, pp. 53-72.

RYTKÖNEN M. H., STRANDVIK T., *Stress in business relationships*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 20, 2005, pp. 12-22.

SAURA J. R., RIBEIRO-SORIANO D., PALACIOS-MARQUÉS D., *Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research*, Industrial Marketing Management, vol. 98, 2021, pp. 161-178.

SHAPIRO B. P., MORIARTY R. T., *Organizing the National Account Force*, Marketing Science Institute Report n. 84-101, Marketing Science Institute, Cambridge, 1984

SHAPIRO B. P., POSNER R. S., *Making the major sale*, Harvard Business Review, vol. 54, 1976, pp. 68-78.

SRIVASTAVA R., SHERVANI T. A., FAHEY L., *Marketing, business processes and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities*

and the discipline of marketing, Journal of Marketing, vol. 63 (Special issue), 1999, pp. 168-179.

STEEL M., DUBELAAR C., EWING M. T., Developing customised CRM projects: *The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation*, Industrial Marketing Management, vol. 38, 2013, pp. 198-206.

STEIN M., SMITH M., *CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets*, Industrial Marketing Management, vol. 38, 2009, pp. 198-206.

STONE M., WOODCOCK N., WILSON M., *Managing the change from marketing planning to customer relationship management*, Long Range Planning, vol. 29, 1996, pp. 675-683.

TANNER JR. J., AHEARNE M., LEIGH T., MASON C., MONCRIEF W., *CRM Sales intensive organizations: A review and future directions*, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 25, 2005, pp. 169-180.

VENKATESAN R., KUMAR V., RAVISHANKER N., *Multi-channel shopping: Causes and consequences*, Journal of Marketing, vol. 71, 2007, pp. 114-132.

XU Y., YEN D., LIN B., CHOU D., *Adopting customer relationship management technology*, Industrial Management & Data Systems, vol. 102, 2002, pp. 442-452.

ZABLAH A. R., BELLENGER D. N., STRAUB D. W., JOHNSTON W. J., *Performance implications of CRM technology use: A multilevel field study of business customers and their providers in the telecommunications industry*, Information Systems Research, vol. 23, 2012, pp. 418-435.

ZABLAH A., BELLENGER D., JOHNSTON W., *An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon*, Industrial Marketing Management, vol. 33, 2004, pp. 475-489.

ZIĘTEK A., ANTCZAK D., GURTATOWSKI M., LESZCZYŃSKI G., Ławrynowicz M., *NAWA-DIGIT report: AI Collaboration Competencies in Marketing*, Poznań University of Economics and Business, Poznań, novembre 2025.

SITOGRAFIA

AMAZON WEB SERVICES, *What is Prompt Engineering?*, disponibile su: https://aws.amazon.com/it/what-is/prompt-engineering/.

ARTIFICIALINTELLIGENCEB2B.COM, *Customer/Client Relationship Management (CRM) Tools*, disponibile su: https://www.artificialintelligenceb2b.com/ai-in-crm.html.

B2B ROCKET, *AI in B2B Sales: Enhancing Customer Relationship Management*, 2024, disponibile su: https://www.b2brocket.ai/blog-posts/ai-in-b2b-sales-enhancing-customer-relationship-management.

CABALLAR R. D., STRYKER C., *Cosa sono i modelli linguistici visivi (VLMs)?*, IBM Think, 2025, disponibile su: https://www.ibm.com/it-it/think/topics/vision-language-models.

CANVA, *Creare brand guidelines: come fare, esempi e consigli*, 2024, disponibile su: https://www.canva.com/it_it/docs/brand-guidelines/.

CONTENTIVE, *How to Turn an MQL to a SQL*, 2024, disponibile su: https://www.contentive.com/2024/02/16/how-to-turn-an-mql-to-a-sql/.

DORN M. F., HAEMAPUN H., JIN Z., PILLAI D., SANDEEP A., SGANDAR T. O., YILMAZ A., *Ethical Considerations in Big Data Analytics*, OxJournal, 2024, disponibile su: https://www.oxjournal.org/ethical-considerations-in-big-data-analytics/.

ENTERPRISE WAREHOUSING SOLUTIONS, *Curation of Data: The Definitive Enterprise Guide to Building Trusted Data Assets*, 2025, disponibile su: https://www.ewsolutions.com/curation-of-data/.

GOOGLE CLOUD, *Overview of Prompting Strategies*, 2024, disponibile su: https://cloud.google.com/vertex-ai/generative-ai/docs/learn/prompts/prompt-design-strategies?hl=i#sample-prompt-template.

GOOGLE CLOUD, *What is prompt engineering?*, 2024, disponibile su: https://cloud.google.com/discover/what-is-prompt-engineering?hl=it.

GOULD B., *Top 6 AI Powered CRMs + How to Use Them in 2025*, 2024, https://www.scratchpad.com/blog/ai-crm.

HVILSHØJ F., *Visual Foundation Models (VFMs) Explained*, Encord Blog, 2023, disponibile su: https://encord.com/blog/visual-foundation-models-vfms-explained/ .

IMP Group, *IMP Group Official Website*, disponibile su: http://www.impgroup.org.

LAKHANI V., *B2B Digitalization: What, Why, and How to Get It Right*, RochTechnolabs, 2024, disponibile su: https://rocktechnolabs.com/ecommerce-knowledge-base/b2b-digitalization/.

LEMHANDEZ S., *AI CRM: The Ultimate B2B Guide*, Folk, 2025, disponibile su: https://www.folk.app/articles/ai-crm.

LIFEWIRE, *What Is a Large Language Model?*, 2024, disponibile su: https://www.lifewire.com/large-language-model-7724669.

MAILCHIMP, *MQL vs SQL: perché sono entrambi importanti per la crescita del tuo business*, 2024, disponibile su: https://mailchimp.com/it/resources/mql-vs-sql/.

MARTULLI G., *Einstein Copilot: cos'è, cosa può fare e come funziona*, Salesforce Blog Italia, 2024, disponibile su: https://www.salesforce.com/it/blog/einstein-copilot-funzioni/.

MASI G., *Llama 4: perché l'AI di Meta è utile alle aziende e come usarla*, Agenda Digitale, 2025, disponibile su: https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/llama-4-perche-lai-di-meta-e-utile-alle-aziende-e-come-usarla/.

MAZZON G., *Il CRM cos'è? E perché è così importante nel B2B?,* Intingo, 2021, disponibile su: https://www.intingo.it/cosa-fa-il-crm-importanza-nel-

b2b/#:~:text=Non%20avere%20fretta-,CRM%20cos'%C3%A8%20e%20significato%20del%20Customer%20Relationship%20Management,desktop%2C%20tablet%2C%20smartphone.

META, *Introducing Voicebox: The first generative AI model for speech to generalize across tasks with state-of-the-art performance*, 2023, disponibile su: https://ai.meta.com/blog/voicebox-generative-ai-model-speech/.

MIDJOURNEY, *Image Prompts*, Midjourney Documentation, disponibile su: https://docs.midjourney.com/hc/en-us/articles/32040250122381-Image-Prompts.

NEGRI C., *Come funziona l'AI Generativa: significato e applicazioni*, Osservatori.net – Blog Politecnico di Milano, 2025, disponibile su: https://www.osservatori.net/blog/artificial-intelligence/come-funziona-ai-generativa-significato-applicazioni/.

OFG, *Lead generation B2B: cos'è, definizione, come si fa nel B2B, esempi*, 2025, disponibile su: https://blog.ofg.it/guida-alla-lead-generation-b2b/#:~:text=Lead%20generation%20%C3%A8%20quindi%20un,funnel%20di%20marketing%20e%20vendita.

OPENAI, Best practices for prompt engineering with the OpenAI API, 2025, disponibile su: https://help.openai.com/en/articles/6654000-best-practices-for-prompt-engineering-with-the-openai-api

OPENAI, *DALL·E 3*, disponibile su: https://openai.com/it-IT/index/dall-e-3/.

OPENAI, *Introducing GPT-5*, 2025, disponibile su: https://openai.com/it-IT/index/introducing-gpt-5/.

OPENAI, *Presentazione dell'agente ChatGPT: un ponte tra ricerca e azione*, 2025, disponibile su: https://openai.com/it-IT/index/introducing-chatgpt-agent/.

OPENAI, *Prompt Engineering: best practices for ChatGPT*, 2025, disponibile su: https://help.openai.com/en/articles/10032626-prompt-engineering-best-practices-for-chatgpt.

OPENAI, *Video Generation Models as World Simulators*, 2024, disponibile su: https://openai.com/index/video-generation-models-as-world-simulators/.

POZNAŃ UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS, *DIGIT: People and algorithms in organizations: competencies to work in the digital environment*, disponibile su: https://ue.poznan.pl/en/university/digit-people-and-algorithms-in-organizations-competencies-to-work-in-the-digital-environment/.

POZNAŃ UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS, *NAWA*, disponibile su: https://ue.poznan.pl/en/nawa/.

RENAUD E., *Complete Guide about Customer Management and How to Master It!*, La Growth Machine Blog, 2023, disponibile su: https://lagrowthmachine.com/customer-management/#:~:text=Customer%20management%20refers%20to%20the,customers%20throughout%20their%20entire%20lifecycle.

SALESFORCE, *Fai crescere la tua piccola impresa con gli agenti AI, Salesforce*, 2025, disponibile su: https://www.salesforce.com/it/smb.

SALESFORCE, *What Is a Cloud CRM?*, 2025, disponibile su: https://www.salesforce.com/in/crm/cloud-crm/.

SANTINI C., *Fare cross-selling con il CRM è più semplice: da dove si parte*, Digital360Hub, 2023, disponibile su: https://www.digital360hub.it/blog/fare-cross-selling-con-il-crm-pi%C3%B9-semplice-da-dove-si-partee.

SCHNEIDER A., *6 top conversation intelligence software options for sales teams,* 2025, disponibile su: https://monday.com/blog/crm-and-sales/conversation-intelligence-software/.

SUPERAGI, *Top 5 AI-Integrated CRMs for B2B Sales: Real-World Case Studies and Success Stories in 2025*, 2025, disponibile su: https://superagi.com/top-5-ai-integrated-crms-for-b2b-sales-real-world-case-studies-and-success-stories-in-2025/.

TEAMSYSTEM, *Cosa sono e come gestire i Sales Qualified Leads con un CRM*, TeamSystem Magazine, 2025, disponibile su: https://www.teamsystem.com/magazine/crm/sales-qualified-lead/.

WEBMARKETINGAZIENDALE.IT, *SQL: Sales-Qualified Lead*, disponibile su: https://www.webmarketingaziendale.it/significato/sql-sales-qualified-lead/.

WIKIPEDIA, *Google Trends*, Wikipedia – L'enciclopedia libera, 2025, disponibile su: https://it.wikipedia.org/wiki/Google_Trends.

WIX, *La libertà di creare un sito web personalizzato*, 2025, disponibile su: https://it.wix.com/.

WORDPRESS, *WordPress a regola d'arte*, 2025, disponibile su: https://wordpress.com/it/.