



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA**

**Dipartimento di scienze economiche e aziendali**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e gestione  
delle imprese**

LM-77 Scienze economico-aziendali

**L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI  
COMMERCIALI B2B: UNO STUDIO ESPLORATIVO SULLE  
IMPLICAZIONI PER IL SALES MANAGEMENT**

Relatore:

**Chiar.ma prof.ssa Valentina Sommovigo**

Tesi di laurea di

Younes Sakhra

Matricola n.56811

Anno Accademico 2026-2027

## INDICE

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                             | <b>6</b>  |
| <b>INTRODUZIONE .....</b>                                                         | <b>8</b>  |
| <b>CAPITOLO 1.....</b>                                                            | <b>13</b> |
| <b>STATO DELL'ARTE: L'EVOLUZIONE DEL SALES MANAGEMENT</b>                         |           |
| <b>B2B NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE E</b>                               |           |
| <b>DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE.....</b>                                         | <b>13</b> |
| <b>1.1 Il mercato B2B e la trasformazione dei processi commerciali.....</b>       | <b>13</b> |
| <b>1.2 Dalla vendita transazionale alla vendita consulenziale .....</b>           | <b>15</b> |
| <b>1.3 Il ruolo del Sales Manager nei mercati B2B: responsabilità, funzioni e</b> |           |
| <b>obiettivi .....</b>                                                            | <b>16</b> |
| <b>1.4 L'evoluzione del Sales Manager: da responsabile delle vendite a figura</b> |           |
| <b>strategica e data-driven.....</b>                                              | <b>17</b> |
| <b>1.5 La trasformazione digitale nelle funzioni commerciali.....</b>             | <b>18</b> |
| <b>1.6 CRM, automazione e strategie data-driven.....</b>                          | <b>20</b> |
| <b>1.7 Intelligenza Artificiale e processi di vendita.....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>1.8 Applicazioni dell'IA nel Sales Management.....</b>                         | <b>22</b> |
| <b>1.8.1 Prospecting e lead generation .....</b>                                  | <b>23</b> |
| <b>1.8.2 Sales forecasting e analisi predittiva.....</b>                          | <b>24</b> |
| <b>1.8.3 Customer insight e personalizzazione dell'offerta .....</b>              | <b>24</b> |
| <b>1.8.4 Sales coaching e supporto al team commerciale .....</b>                  | <b>25</b> |
| <b>1.9 Verso una prospettiva di AI-enhanced sales management .....</b>            | <b>27</b> |
| <b>1.10 Le nuove competenze del Sales Manager.....</b>                            | <b>28</b> |
| <b>1.10.1 Competenze tecnico-analitiche: data literacy, CRM, prompt</b>           |           |
| <b>literacy e strumenti digitali.....</b>                                         | <b>28</b> |
| <b>1.10.2 Soft skills: intelligenza emotiva, leadership, coaching e</b>           |           |
| <b>adattabilità.....</b>                                                          | <b>29</b> |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.10.3 Competenze ibride: integrazione tra capacità relazionali e strumenti digitali ..... | 30        |
| 1.11 Benefici, rischi e barriere all'adozione dell'IA nelle vendite B2B .....              | 31        |
| 1.12 Sintesi dello stato dell'arte e principali gap di ricerca .....                       | 32        |
| <b>CAPITOLO 2.....</b>                                                                     | <b>34</b> |
| <b>METODOLOGIA DELLA RICERCA QUALITATIVA.....</b>                                          | <b>34</b> |
| 2.1 Obiettivi e domande di ricerca .....                                                   | 35        |
| 2.2 Disegno della ricerca.....                                                             | 36        |
| 2.2.1 Approccio qualitativo ed esplorativo .....                                           | 36        |
| 2.2.2 L'intervista semi-strutturata come tecnica di raccolta dei dati ....                 | 37        |
| 2.3 Partecipanti e strategia di campionamento .....                                        | 38        |
| 2.3.1 Popolazione di interesse e criteri di inclusione.....                                | 38        |
| 2.3.2 Strategia di campionamento .....                                                     | 39        |
| 2.3.3 Adeguatezza informativa e caratteristiche del campione .....                         | 40        |
| 2.4 Costruzione e struttura della traccia di intervista .....                              | 41        |
| 2.4.1 Costruzione della traccia.....                                                       | 41        |
| 2.4.2 Articolazione tematica.....                                                          | 42        |
| 2.4.3 Adattamento al livello di esperienza con l'IA .....                                  | 43        |
| 2.4.4 Distinzione tra digitalizzazione, automazione e Intelligenza Artificiale .....       | 44        |
| 2.5 Procedura di raccolta dei dati .....                                                   | 44        |
| 2.5.1 Reclutamento e conduzione delle interviste.....                                      | 44        |
| 2.5.2 Registrazione e note di campo.....                                                   | 45        |
| 2.5.3 Trascrizione e preparazione del corpus.....                                          | 45        |
| 2.6 Aspetti etici, riservatezza e trattamento dei dati .....                               | 46        |
| 2.7 Procedura di analisi delle interviste.....                                             | 46        |
| 2.7.1 Approccio analitico.....                                                             | 46        |
| 2.7.2 Familiarizzazione e codifica iniziale .....                                          | 47        |
| 2.7.3 Costruzione e revisione dei temi .....                                               | 47        |
| 2.7.4 Confronto tra partecipanti e contesti .....                                          | 48        |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.7.5 Presentazione dei risultati .....                                            | 49        |
| 2.8 Sintesi del disegno metodologico .....                                         | 50        |
| <b>CAPITOLO 3.....</b>                                                             | <b>50</b> |
| <b>RISULTATI DELL'INDAGINE QUALITATIVA.....</b>                                    | <b>50</b> |
| 3.1 Il campione e i contesti organizzativi.....                                    | 51        |
| 3.2 Configurazioni di utilizzo e integrazione dell'Intelligenza Artificiale.       | 54        |
| 3.3 Struttura dei dati e costruzione dei temi .....                                | 58        |
| 3.4 Gli ambiti di impiego e le attività scarsamente documentate .....              | 67        |
| 3.4.1 Analisi preliminare del mercato, prospecting e prioritizzazione...           | 67        |
| 3.4.2 Preparazione, personalizzazione e concretizzazione della proposta<br>.....   | 68        |
| 3.4.3 Comunicazione scritta e gestione documentale .....                           | 69        |
| 3.4.4 Gestione della conoscenza e supporto all'ingresso nel ruolo .....            | 69        |
| 3.4.5 Forecasting, coaching e analisi della performance.....                       | 70        |
| 3.5 Benefici percepiti e risultati attribuiti all'utilizzo dell'IA.....            | 71        |
| 3.6 Criticità, errori e barriere all'utilizzo.....                                 | 73        |
| 3.6.1 Generalizzazione e insufficienza del contesto.....                           | 73        |
| 3.6.2 Errore tecnico e lavoro di verifica .....                                    | 74        |
| 3.6.3 Riservatezza e accesso alle informazioni .....                               | 75        |
| 3.6.4 Competenze organizzative e supporto specialistico .....                      | 75        |
| 3.7 L'Intelligenza Artificiale nella relazione con il cliente.....                 | 76        |
| 3.8 Effetti sul ruolo e competenze richieste .....                                 | 78        |
| 3.9 Il perimetro del presidio umano e gli account gestiti automaticamente<br>..... | 81        |
| 3.10 Sintesi dei risultati e risposta alle domande di ricerca.....                 | 83        |
| <b>CAPITOLO 4.....</b>                                                             | <b>87</b> |
| <b>DISCUSSIONE DEI RISULTATI E IMPLICAZIONI PER IL SALES<br/>MANAGEMENT .....</b>  | <b>87</b> |
| 4.1 Discussione dei risultati alla luce dello stato dell'arte.....                 | 87        |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.1 Dalla disponibilità tecnologica alle configurazioni situate di utilizzo ..... | 87  |
| 4.1.2 Ambiti di impiego, benefici percepiti e qualità delle decisioni .....         | 88  |
| 4.1.3 Personalizzazione, specificità del cliente e rischio relazionale.....         | 91  |
| 4.1.4 Riconfigurazione del ruolo, competenze e presidio umano .....                 | 92  |
| 4.1.5 Conoscenza, riservatezza, clienti informati e account automatizzati .....     | 94  |
| 4.2 Contributi teorici e interpretativi .....                                       | 95  |
| 4.3 Implicazioni manageriali.....                                                   | 98  |
| 4.4 Limiti e prospettive di ricerca futura .....                                    | 100 |
| CONCLUSIONI .....                                                                   | 105 |
| BIBLIOGRAFIA .....                                                                  | 107 |

## ABSTRACT

La crescente diffusione dell'Intelligenza Artificiale (IA) sta modificando i processi commerciali business-to-business, ampliando le possibilità di raccogliere e analizzare informazioni, di supportare la preparazione delle proposte, di automatizzare attività ripetitive e di gestire portafogli di clienti sempre più ampi. La disponibilità di tali strumenti non coincide, tuttavia, con la loro effettiva integrazione nelle pratiche organizzative e solleva interrogativi sull'affidabilità degli output, sulla protezione dei dati, sulla relazione con il cliente e sulla distribuzione delle responsabilità tra persone e sistemi. La presente tesi analizza come l'IA venga utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B e quali implicazioni comporta per le attività, le competenze e il ruolo del Sales Manager. È stato adottato un disegno qualitativo esplorativo basato su sei interviste semi-strutturate con professionisti direttamente coinvolti nei processi commerciali. I dati sono stati esaminati mediante un'analisi tematica ibrida, con componenti deduttive e induttive. I risultati mostrano configurazioni di utilizzo non lineari che comprendono funzionalità integrate nel CRM, strumenti interni sostenuti dall'organizzazione, impieghi individuali e discrezionali e sperimentazioni circoscritte. Il beneficio più ricorrente è il risparmio di tempo, accompagnato dalla possibilità di concentrarsi maggiormente sul cliente e di rendere la proposta commerciale più concreta. Le principali criticità riguardano gli output generici o errati, la necessità di verifica, la riservatezza dei dati e il lavoro umano di correzione. Nel complesso, l'IA non comporta una semplice sostituzione del ruolo commerciale, bensì una sua riconfigurazione selettiva. Giudizio critico, conoscenza del prodotto e del mercato, capacità relazionali, alfabetizzazione sull'IA e responsabilità professionale rimangono centrali.

Parole chiave: Intelligenza Artificiale; Sales Management B2B; processi commerciali; collaborazione umano-IA; competenze del Sales Manager; supervisione umana.

## **ABSTRACT**

The growing diffusion of Artificial Intelligence (AI) is reshaping business-to-business B2B sales processes by expanding organisations' capacity to collect and analyse information, support proposal preparation, automate repetitive tasks, and manage increasingly large customer portfolios. However, the availability of these tools does not necessarily mean they are effectively integrated into organisational practices, raising questions about output reliability, data protection, customer relationships, and how responsibilities are distributed between people and technological systems. This thesis examines how AI is used, piloted, or evaluated in B2B commercial processes and explores its implications for the activities, competencies, and role of the Sales Manager. An exploratory qualitative design was adopted, based on six semi-structured interviews with professionals directly involved in commercial processes. The data were analysed using a hybrid deductive–inductive thematic analysis. The findings reveal non-linear configurations of AI use, including functionalities embedded in customer relationship management systems, internally developed tools supported by the organisation, individual and discretionary uses, and targeted experimentation. Time savings emerged as the most recurrent perceived benefit, together with the possibility of reallocating attention, focusing more extensively on customers, and making commercial proposals more concrete. The main concerns involve generic or inaccurate outputs, the need for professional verification, data confidentiality, and the human work required for correction. Overall, AI does not appear to replace the sales role, but rather to selectively reconfigure its activities. Critical judgement, product and market knowledge, relational capabilities, AI literacy, and professional accountability remain central.

Keywords: Artificial Intelligence; B2B Sales Management; commercial processes; human–AI collaboration; Sales Manager competencies; human oversight.

# INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la trasformazione digitale ha modificato profondamente i processi commerciali, ampliando la disponibilità di dati, moltiplicando i canali attraverso cui imprese e clienti interagiscono e introducendo strumenti capaci di supportare la raccolta delle informazioni, la gestione delle relazioni e le decisioni di vendita. In questo scenario, l'Intelligenza Artificiale (IA) rappresenta una delle tecnologie più discusse per la sua capacità di analizzare grandi quantità di dati, generare contenuti, formulare raccomandazioni, individuare potenziali clienti, organizzare le informazioni nei sistemi di Customer Relationship Management (CRM) e automatizzare alcune attività ripetitive.

Il contesto business-to-business (B2B) rappresenta un ambito particolarmente rilevante per studiare tali trasformazioni. Le vendite B2B sono spesso caratterizzate da cicli decisionali relativamente lunghi, da un elevato valore economico delle transazioni, dal coinvolgimento di più interlocutori, da un contenuto tecnico delle soluzioni e da relazioni continuative tra l'impresa fornitrice e il cliente. In tali contesti, la disponibilità di informazioni accurate assume un ruolo centrale, ma non elimina la necessità di integrare i dati con l'esperienza professionale, la conoscenza del prodotto, la comprensione del cliente e la capacità di costruire fiducia (Ingram et al., 2024; Hoyle et al., 2020).

La crescente introduzione dell'IA nei processi commerciali deve pertanto essere interpretata non soltanto come una trasformazione tecnologica, ma anche come un cambiamento organizzativo. La disponibilità di uno strumento non garantisce che venga utilizzato in modo continuativo, che sia collegato ai dati pertinenti, che i suoi output vengano effettivamente incorporati nelle decisioni o che produca risultati coerenti con gli obiettivi dell'impresa. Tra la sperimentazione individuale e l'integrazione organizzativa possono infatti collocarsi configurazioni differenti, influenzate dalla qualità delle infrastrutture, dalle competenze degli utilizzatori,

dal supporto dell'organizzazione, dalla sensibilità delle informazioni trattate e dal grado di affidabilità attribuito ai sistemi (Hautamäki & Heikinheimo, 2025).

L'introduzione dell'IA pone inoltre interrogativi sulla ripartizione delle attività tra persone e sistemi. Alcuni compiti di ricerca, trascrizione, sintesi, compilazione e prima elaborazione possono essere automatizzati o velocizzati. Altre attività richiedono invece informazioni contestuali, interpretazione, responsabilità professionale e capacità relazionali. Il problema non consiste quindi nello stabilire, in termini generali, se l'IA possa sostituire il Sales Manager, ma nel comprendere quali attività possano essere supportate o delegate, in quali condizioni, con quale livello di autonomia e attraverso quali forme di controllo.

Tale questione riveste particolare rilevanza per il Sales Manager. Il ruolo comprende infatti responsabilità che vanno oltre la vendita diretta: pianificazione, gestione della pipeline, prioritizzazione delle opportunità, forecasting, monitoraggio delle performance, coaching del team, coordinamento delle relazioni con i clienti e raccordo con altre funzioni organizzative (Ingram et al., 2024; Zoltners et al., 2021). L'IA può modificare il modo in cui tali attività vengono svolte, le informazioni disponibili e le competenze richieste. Può sostenere la capacità di elaborazione e ridurre il tempo dedicato alle attività ripetitive, ma introduce anche nuovi compiti di verifica, contestualizzazione, gestione degli errori e di supervisione.

La letteratura ha esaminato diverse applicazioni dell'IA nelle vendite, tra cui il prospecting, la qualificazione dei lead, il forecasting, la personalizzazione dell'offerta, il coaching e la gestione delle relazioni con il cliente. Le evidenze disponibili mostrano opportunità in termini di efficienza e supporto decisionale, ma anche criticità relative alla qualità dei dati, all'affidabilità degli output, all'eccessivo affidamento sulle raccomandazioni e alla possibile riduzione della qualità relazionale (Casenave & Schmitt, 2025; Iyer et al., 2025; Nelson et al., 2026; Sakka, 2026).

Persistono, tuttavia, alcune lacune. Gli studi disponibili si concentrano spesso su singole applicazioni, su specifici settori o su grandi organizzazioni. Rimangono

meno approfondite le modalità concrete con cui i professionisti commerciali utilizzano gli strumenti nella quotidianità, li integrano con il proprio giudizio, ne verificano gli output e ne definiscono il perimetro d'uso. Sono inoltre ancora limitate le evidenze sulle competenze richieste, sulle differenze tra le organizzazioni, sulle conseguenze sulla relazione con il cliente e sulle forme di supervisione necessarie.

Alla luce di tali considerazioni, la presente tesi si propone di analizzare in che modo l'IA venga utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B e quali implicazioni ciò comporta per il Sales Management. L'obiettivo non è misurare la diffusione statistica delle applicazioni né verificare causalmente la loro efficacia, ma ricostruire in modo approfondito e contestualizzato le pratiche dichiarate, le esperienze, le percezioni e le valutazioni di professionisti direttamente coinvolti nei processi commerciali.

La ricerca è orientata dalla seguente domanda generale:

In che modo l'IA viene utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B e quali implicazioni comporta per il ruolo del Sales Manager?

La domanda generale è articolata in quattro sottodomande:

RQ1. Quali applicazioni dell'IA sono attualmente utilizzate, sperimentate o considerate nei processi commerciali B2B?

RQ2. Quali benefici, rischi e barriere percepiscono i Sales Manager e gli altri professionisti commerciali coinvolti nell'adozione dell'IA?

RQ3. In che modo l'IA incide, o potrebbe incidere, sulle attività, competenze e responsabilità del Sales Manager?

RQ4. In che modo il supporto dell'IA dovrebbe integrarsi con il giudizio umano, la gestione del team e la relazione con il cliente?

Per rispondere a tali domande è stato adottato un disegno qualitativo esplorativo, basato su sei interviste semi-strutturate rivolte a professionisti direttamente coinvolti nei processi commerciali B2B. Il campione comprende un direttore commerciale, un Technology Sales Manager, tre Account Manager e un amministratore delegato con un coinvolgimento diretto nelle attività commerciali.

I partecipanti appartengono a quattro contesti organizzativi, poiché tre Account Manager operano nella stessa grande organizzazione internazionale. Tale configurazione consente di confrontare non soltanto imprese diverse, ma anche modalità diverse di utilizzare e interpretare la stessa infrastruttura tecnologica.

Le interviste sono state analizzate mediante un'analisi tematica ibrida, con componenti deduttive e induttive. Le domande di ricerca e la letteratura hanno orientato una prima lettura dei dati, mentre la componente induttiva ha consentito di individuare temi non interamente anticipati, come il ruolo dell'IA nell'ingresso in posizione, la tensione tra l'accesso alla conoscenza codificata e il confronto con i colleghi, la riservatezza, la gestione automatizzata degli account e la possibile trasformazione delle conoscenze disponibili anche dal lato del cliente.

I risultati mostrano configurazioni di utilizzo non lineari. In alcuni casi l'IA è incorporata nel CRM o in strumenti interni collegati ai dati aziendali; in altri casi rimane un supporto individuale e discrezionale, oppure viene sperimentata soltanto in attività circoscritte. Le applicazioni maggiormente documentate riguardano il prospecting, la raccolta e l'organizzazione delle informazioni, la prioritizzazione degli account, la trascrizione e la sintesi delle interazioni, la preparazione delle comunicazioni e delle offerte, la personalizzazione delle proposte e l'accesso alla conoscenza organizzativa. Forecasting e coaching formalizzati risultano invece poco visibili nell'esperienza diretta dei partecipanti, senza che ciò consenta di concludere che siano assenti nelle organizzazioni.

Il risparmio di tempo è il beneficio più frequentemente citato. Accanto a esso emergono la possibilità di riallocare l'attenzione, di concentrarsi maggiormente sul cliente, di recuperare informazioni e di rendere più concreta la proposta. Tali benefici devono tuttavia essere valutati insieme al tempo necessario per fornire contesto, verificare gli output, correggere gli errori e gestire le eccezioni. Le principali criticità riguardano infatti la genericità delle risposte, l'insufficienza delle informazioni disponibili, gli errori tecnici, la riservatezza dei dati e il rischio di affidamento acritico.

Nel complesso, l'IA non emerge come una tecnologia che sostituisce semplicemente il ruolo commerciale, ma come un insieme di strumenti che ne riconfigura selettivamente alcune attività. Il Sales Manager e gli altri professionisti commerciali mantengono una funzione centrale nel fornire contesto, interpretare i dati, valutare l'adeguatezza degli output, costruire fiducia, gestire le eccezioni e assumere la responsabilità delle decisioni. Giudizio critico, conoscenza del prodotto e del mercato, competenze relazionali, AI literacy e capacità di tradurre tra tecnologia, dati e contesto commerciale risultano pertanto complementari.

La tesi è articolata in quattro capitoli. Il primo capitolo ricostruisce l'evoluzione del Sales Management B2B, il ruolo del responsabile commerciale, la trasformazione digitale, le applicazioni dell'IA, le competenze richieste e i principali benefici, rischi e gap individuati nella letteratura. Il secondo capitolo descrive il disegno qualitativo, la costruzione della traccia, il campionamento, la raccolta e l'analisi dei dati, nonché le cautele etiche adottate. Il terzo capitolo presenta i risultati, distinguendo tra le configurazioni d'uso, gli ambiti applicativi, i benefici, le criticità e gli effetti sul ruolo e sul perimetro del presidio umano. Il quarto capitolo mette i risultati in relazione con la letteratura, ne discute i contributi teorici e interpretativi, presenta le implicazioni manageriali e approfondisce i limiti e le prospettive di ricerca futura. Le conclusioni sintetizzano infine i principali risultati e il contributo complessivo del lavoro.

## CAPITOLO 1

# STATO DELL'ARTE: L'EVOLUZIONE DEL SALES MANAGEMENT B2B NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE E DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il presente capitolo ricostruisce l'evoluzione del sales management nei mercati business-to-business, ponendo in relazione la trasformazione della vendita, il ruolo del responsabile commerciale, la crescente centralità dei dati e le applicazioni dell'Intelligenza Artificiale. Dopo aver analizzato i principali ambiti di utilizzo della tecnologia nei processi commerciali, il capitolo approfondisce le competenze richieste al Sales Manager, i benefici, i rischi e le barriere all'adozione, giungendo infine all'individuazione dei gap che orientano lo studio qualitativo.

Ai fini della chiarezza terminologica, nel presente lavoro l'espressione sales management indica la funzione, ossia l'insieme dei processi attraverso cui vengono pianificate, organizzate, coordinate e controllate le attività della forza vendita. L'espressione Sales Manager designa invece la figura professionale responsabile, a diversi livelli, di tali processi ed è utilizzata come equivalente di "responsabile commerciale". Con "venditore" si indica chi svolge direttamente attività di vendita e interagisce con i clienti, mentre "forza vendita" e "team commerciale" designano l'insieme dei venditori coordinati dal manager. Dopo la prima occorrenza, per Intelligenza Artificiale si usa uniformemente la sigla IA.

### 1.1 Il mercato B2B e la trasformazione dei processi commerciali

Il *sales management* comprende le attività di pianificazione, organizzazione, coordinamento e controllo della forza vendita finalizzate al conseguimento degli obiettivi commerciali (Ingram et al., 2024). Negli ultimi anni il *sales management* ha attraversato trasformazioni significative, spinte sia dai cambiamenti dell'ambiente competitivo sia dall'adozione di tecnologie emergenti, tra cui l'IA

(Iyer et al., 2025). Tali cambiamenti sono riconducibili a più fattori concomitanti: le pressioni competitive, l'evoluzione dei comportamenti di acquisto, la moltiplicazione dei canali di contatto, la crescente disponibilità di dati e l'innovazione tecnologica (Guenzi & Habel, 2020).

Una recente ricerca qualitativa condotta su trentadue figure di vertice di organizzazioni di vendita B2B appartenenti a settori e dimensioni differenti indica che la vendita e il marketing sono percepiti come ambiti in cui l'IA può offrire opportunità rilevanti di riduzione dei costi e di incremento dei ricavi (Hautamäki & Heikinheimo, 2025). Trattandosi di uno studio qualitativo, tale risultato non consente di stimare la diffusione dell'adozione nell'insieme delle imprese, ma segnala l'interesse che i partecipanti attribuiscono alle applicazioni commerciali. Lo stesso studio mostra inoltre che la sperimentazione degli strumenti è più frequente rispetto alla loro piena integrazione nei processi organizzativi.

Il contesto considerato nella presente tesi è quello del business-to-business (B2B). Nelle vendite B2B, le decisioni di acquisto tendono a coinvolgere più soggetti, a svilupparsi lungo cicli relativamente estesi e a richiedere la valutazione congiunta di aspetti tecnici, economici e organizzativi. Questa complessità accresce il fabbisogno di informazioni e di strumenti analitici, senza eliminare il ruolo della conoscenza del cliente, dell'esperienza e del giudizio professionale (Hoyle et al., 2020). Gli acquisti organizzativi sono inoltre caratterizzati dalla presenza di più decisori riuniti in un centro d'acquisto, da procedure formalizzate, dall'elevato valore di molte transazioni, dalla domanda derivata dai mercati a valle, dall'interdipendenza tra venditore e cliente e dalla rilevanza delle relazioni di lungo periodo (Ingram et al., 2024).

L'oggetto della tesi non è pertanto l'evoluzione macroeconomica del mercato B2B, ma il cambiamento dei processi commerciali, delle modalità decisionali, della gestione delle informazioni e della relazione con il cliente, associato all'uso dell'IA. Per comprendere tale trasformazione, è necessario partire dal progressivo ampliamento della funzione commerciale: dalla vendita centrata sulla singola

transazione a quella orientata alla relazione e alla risoluzione dei problemi del cliente.

## **1.2 Dalla vendita transazionale alla vendita consulenziale**

Una delle principali traiettorie evolutive del sales management riguarda il passaggio da una vendita prevalentemente transazionale, incentrata sul prodotto e sulla chiusura del singolo scambio, a una vendita maggiormente consulenziale, orientata alla relazione e alla creazione di valore per il cliente. La vendita transazionale opera generalmente su un orizzonte più breve, attribuisce al venditore soprattutto il ruolo di presentatore dell'offerta e concentra il valore sul prodotto e sul prezzo. La vendita consulenziale mira invece a sviluppare una relazione continuativa, assegna al venditore una funzione di consulenza e collega il valore alla capacità di comprendere e contribuire a risolvere i problemi del cliente (Ingram et al., 2024). Il passaggio non deve essere interpretato come una sostituzione completa e lineare: i due modelli possono coesistere in funzione del prodotto, del cliente, della complessità dell'acquisto e della fase della relazione.

La letteratura descrive lo sviluppo della relazione commerciale in cinque fasi: consapevolezza, esplorazione, espansione, impegno ed eventuale dissoluzione (Nelson et al., 2026). Dalla consapevolezza all'impegno, gli scambi, la fiducia e l'interdipendenza tra le parti possono crescere progressivamente; la dissoluzione, invece, indica un possibile deterioramento o la conclusione della relazione. Lo studio di Nelson et al. (2026) si concentra in particolare sull'esplorazione, durante la quale si costruiscono le prime basi della fiducia, e sull'espansione, in cui la relazione e l'ampiezza degli scambi possono consolidarsi. In questa prospettiva, la vendita non è finalizzata esclusivamente alla chiusura della singola transazione, ma anche alla creazione di condizioni che ne garantiscano la continuità con il venditore e con l'impresa rappresentata.

Le modalità di contatto si sono contemporaneamente moltiplicate. Interazioni in presenza, videoconferenze, piattaforme digitali e strumenti *self-service* vengono

combinati nelle diverse fasi del processo secondo modelli di vendita ibridi (Guenzi & Habel, 2020).

Lo spostamento dalla transazione alla relazione comporta una conseguenza rilevante: il valore non si realizza soltanto attraverso lo scambio economico, ma anche attraverso la qualità del servizio e dell'interazione. Un uso improprio della tecnologia può compromettere questa dimensione, per esempio attraverso un'eccessiva standardizzazione delle comunicazioni, una riduzione del contatto umano nelle fasi in cui è più atteso, o una scarsa trasparenza sull'uso dei dati. Liu et al. (2025) documentano, in contesti consumer, il rischio che la vendita assistita dall'IA venga interpretata come eccessivamente persuasiva o manipolatoria; la trasferibilità di tale risultato alle relazioni B2B deve tuttavia essere verificata.

Questa evoluzione amplia la responsabilità del Sales Manager, chiamato a coordinare non soltanto i risultati e le attività di vendita, ma anche la qualità della relazione, la creazione di valore e l'integrazione tra i canali umani e tecnologici.

### **1.3 Il ruolo del Sales Manager nei mercati B2B: responsabilità, funzioni e obiettivi**

Le aree di responsabilità che la letteratura attribuisce al Sales Manager comprendono la pianificazione commerciale e la definizione degli obiettivi, la gestione della pipeline, il coordinamento e la motivazione del team, il coaching, il monitoraggio delle performance, il forecasting, la gestione dei clienti strategici e il raccordo con il marketing, le operations e la direzione aziendale (Ingram et al., 2024; Zoltners et al., 2021).

Tra queste responsabilità, tre risultano particolarmente rilevanti per l'oggetto della presente tesi, poiché riguardano ambiti in cui i sistemi di IA possono intervenire direttamente: coaching del team, monitoraggio e prioritizzazione delle opportunità e previsione delle vendite.

La prima è il coaching del team di vendita, responsabilità la cui centralità varia in funzione della struttura organizzativa e del modello di leadership. Essa comprende la formulazione di feedback e indicazioni, il sostegno al raggiungimento degli

obiettivi e l'accompagnamento della crescita professionale dei venditori (Casenave & Schmitt, 2025).

La seconda riguarda il monitoraggio delle attività e la definizione delle priorità delle opportunità commerciali. Monitoraggio, controllo e supporto devono essere distinti: il Sales Manager non si limita a verificare l'operato dei venditori, ma contribuisce ad allocare risorse e attenzione, a rimuovere ostacoli e a sostenere la qualità delle decisioni relative alle opportunità (Bonney et al., 2020).

La terza riguarda il forecasting, ossia la previsione delle vendite. Tale attività riveste rilievo strategico, poiché le stime commerciali influenzano il budget, la pianificazione della produzione, l'allocazione delle risorse e i sistemi di incentivazione (Hoyle et al., 2020). Pur coinvolgendo anche venditori, analisti e sistemi informativi, la responsabilità complessiva delle previsioni e del loro utilizzo tende a collocarsi a livello manageriale e organizzativo.

Queste tre funzioni non esauriscono il ruolo del Sales Manager, ma costituiscono aree particolarmente utili per analizzare in che modo l'IA possa modificare le attività, le informazioni, le decisioni e le responsabilità.

#### **1.4 L'evoluzione del Sales Manager: da responsabile delle vendite a figura strategica e data-driven**

Il ruolo del Sales Manager si è progressivamente ampliato: alla supervisione delle attività di vendita si sono affiancate funzioni sempre più strategiche relative all'analisi delle informazioni, alla pianificazione commerciale, alla gestione della performance e al coordinamento delle relazioni interne ed esterne. Per figura *data-driven* si intende, nel presente lavoro, non un manager che si limita a disporre di dati o strumenti, ma un professionista capace di selezionare informazioni pertinenti, valutarne la qualità e i limiti, integrarle con la conoscenza del contesto e rendere comprensibile il processo decisionale.

Una prima ragione della crescente centralità dei dati riguarda i limiti del giudizio umano. Le valutazioni delle opportunità di vendita possono essere influenzate dall'ottimismo, dalla fiducia eccessiva e dalla sovrastima dell'accuratezza delle

proprie previsioni. Bonney et al. (2020) hanno esaminato tali processi attraverso tre analisi basate sui dati del CRM di una grande impresa statunitense attiva nel settore dei prodotti medicali, confrontando le valutazioni formulate da venditori e manager sulle medesime opportunità. I risultati indicano che le due figure ricorrono a punti di riferimento diversi e che i manager, nel contesto analizzato, dispongono di un repertorio informativo più ampio. Trattandosi di un'unica impresa e di un unico settore, il risultato non implica che i manager siano in generale privi di bias né che siano necessariamente più accurati.

Una seconda ragione è di natura culturale e organizzativa. Hoyle et al. (2020) rilevano uno scarto tra l'orientamento dichiarato verso decisioni basate sui dati e l'utilizzo effettivo dei metodi quantitativi: i responsabili commerciali possono riconoscere in astratto il valore degli strumenti analitici senza integrarli stabilmente nelle proprie pratiche. Diventare veramente data-driven richiede quindi non soltanto tecnologie, ma anche competenze, fiducia nei dati, incentivi coerenti e routine decisionali adeguate. La teoria del momentum psicologico, richiamata da Bonney et al. (2020), insieme alla prospettiva degli strategic reference points, contribuisce a spiegare le differenze tra venditori e manager. Le persone interpretano le prospettive future facendo riferimento alla traiettoria recente delle prestazioni. I venditori, direttamente esposti ai successi e agli insuccessi con i clienti, possono attribuire un peso particolare alle esperienze più recenti; i manager, osservando più venditori e cicli commerciali, possono accedere a un insieme più ampio di confronti.

Uno strumento analitico condiviso può favorire l'allineamento informativo tra i due livelli, ma non elimina automaticamente le differenze di esperienza, incentivi, interpretazione e fiducia, né compensa dati incompleti o scarsamente aggiornati. Il supporto tecnologico deve pertanto essere affiancato da procedure condivise e da un confronto esplicito tra i manager e i venditori.

### **1.5 La trasformazione digitale nelle funzioni commerciali**

Conviene, anzitutto, distinguere alcuni concetti contigui. La digitizzazione è la conversione delle informazioni in formato digitale; la digitalizzazione è l'impiego

delle tecnologie digitali per modificare processi esistenti; la trasformazione digitale implica cambiamenti più ampi nei processi, nelle competenze e nei modelli organizzativi (Verhoef et al., 2021). L'automazione riguarda l'esecuzione automatica di attività, mentre l'IA, come definita nel paragrafo 1.7, costituisce una specifica famiglia di tecnologie. La trasformazione digitale ha modificato le funzioni commerciali introducendo nuove fonti di dati, strumenti di coordinamento, processi automatizzati e sistemi di supporto alle decisioni.

Iyer et al. (2025) analizzano il rapporto tra l'adozione dell'IA e le performance dei team commerciali B2B, attribuendo un ruolo centrale all'agilità di marketing, definita come la capacità di iterare rapidamente tra la lettura del mercato e l'esecuzione delle decisioni (Kalaighnam et al., 2021). Nel modello esaminato, l'agilità costituisce il meccanismo attraverso cui l'adozione dell'IA si associa alla performance, mentre il clima organizzativo e l'influenza della funzione marketing ne condizionano l'intensità. Il contributo della tecnologia non è quindi automatico, ma dipende dalla capacità dell'organizzazione di trasformare le informazioni in risposte tempestive e coordinate. Un contributo complementare proviene dagli studi che confrontano sistemi umani, automatici e collaborativi. Loske e Klumpp (2021), in un contesto logistico e non direttamente commerciale, confrontano la pianificazione dei percorsi affidata al giudizio umano, all'algoritmo o a combinazioni dei due, e rilevano vantaggi in termini di efficienza in specifiche configurazioni d'uso. La trasferibilità alle vendite B2B è limitata, ma lo studio mostra che l'esito non dipende soltanto dalla presenza dell'algoritmo: assume rilievo anche il modo in cui viene organizzata la possibilità di intervento umano. Questa impostazione è coerente con la prospettiva della *collaborative intelligence* applicata al funnel B2B, secondo cui persone e sistemi possono contribuire in modo complementare alla creazione di valore (Paschen et al., 2020). La trasformazione digitale non consiste quindi nella semplice introduzione di nuove tecnologie, ma nella modifica dei processi, delle competenze e delle modalità di gestione della relazione con il cliente.

In questo quadro, il Customer Relationship Management rappresenta una delle principali infrastrutture attraverso cui dati, attività e relazioni commerciali vengono organizzati e resi disponibili ai diversi attori.

### **1.6 CRM, automazione e strategie data-driven**

Il CRM non è un semplice software, bensì una combinazione di strategia, processi, persone e tecnologia al servizio della gestione delle relazioni con i clienti (Ingram et al., 2024). L'Enterprise Resource Planning (ERP) integra invece processi amministrativi e operativi, come ordini, fatturazione, produzione e magazzino. L'integrazione tra CRM ed ERP può sostenere le decisioni commerciali collegando le informazioni relative ai clienti a quelle relative a costi, disponibilità e consegne.

Il CRM costituisce una fonte centrale, ma non esclusiva, dei dati impiegati nelle decisioni. Le informazioni possono provenire anche dall'ERP, dai sistemi di marketing automation, dal customer service, dall'e-commerce, da fonti esterne e dalla conoscenza qualitativa dei venditori. Il valore del sistema dipende dalla completezza, accuratezza, uniformità, tempestività e frequenza di aggiornamento dei dati, nonché dal loro effettivo utilizzo da parte del team. Un'infrastruttura tecnologicamente avanzata, alimentata da informazioni incomplete o obsolete, può produrre analisi poco affidabili.

Chatterjee et al. (2021) rilevano, nel contesto B2B analizzato, associazioni positive tra le capacità di IA integrate nel CRM, i risultati organizzativi e il vantaggio competitivo, attraverso i processi di coinvolgimento dei clienti e di gestione delle informazioni. La natura dell'evidenza richiede tuttavia di evitare una lettura deterministica: l'integrazione di capacità di IA non garantisce automaticamente risultati migliori, che dipendono anche dalla qualità dei dati, dai processi e dalle capacità organizzative.

Un esempio di utilizzo operativo è fornito dallo studio di Sakka (2026), condotto nell'ambito assicurativo. La ricerca ha coinvolto 247 manager addetti alla vendita di polizze presso compagnie multinazionali europee, assegnati a un gruppo

sperimentale di 124 partecipanti e a un gruppo di controllo di 123. Per tre mesi, il gruppo sperimentale ha utilizzato, tramite Microsoft Teams, un assistente conversazionale basato su Microsoft Azure e su funzionalità riconducibili a ChatGPT, mentre il gruppo di controllo ha continuato a operare secondo le modalità abituali. Nel periodo considerato, i partecipanti che utilizzavano il sistema hanno elaborato in media 481,03 pratiche, rispetto alle 292,28 del gruppo di controllo, e hanno registrato una riduzione media di 4,25 minuti nei tempi di lavorazione delle richieste (Sakka, 2026). Lo studio documenta pertanto un incremento del volume gestito e un guadagno di efficienza temporale nello specifico processo osservato.

Nell'interpretazione di tali risultati, devono essere distinti il volume di lavoro, l'efficienza temporale e la qualità dell'esito. Un aumento delle pratiche elaborate non dimostra, di per sé, un miglioramento della qualità delle decisioni o della soddisfazione del cliente. Va inoltre considerata la trasferibilità: il contesto è assicurativo, le attività hanno una componente amministrativo-commerciale e l'assistente non costituisce una funzionalità del CRM. L'estensione del risultato ai processi di vendita B2B, caratterizzati da elevata complessità relazionale e consulenziale, resta quindi da verificare.

### **1.7 Intelligenza Artificiale e processi di vendita**

Per delimitare l'oggetto della tesi, è utile distinguere tre livelli concettuali. L'Information Technology comprende l'insieme più ampio delle tecnologie utilizzate per raccogliere, elaborare, conservare e trasmettere informazioni. La sales technology comprende gli strumenti digitali, i software e le infrastrutture specificamente destinati a supportare, automatizzare o coordinare i processi commerciali (Nelson et al., 2026). L'IA è una famiglia di tecnologie che può essere integrata in tali strumenti e utilizzata per generare classificazioni, previsioni, raccomandazioni, contenuti o azioni automatizzate.

Ai fini del presente lavoro, un CRM o un sistema di reportistica non è automaticamente considerato un'applicazione di IA. La classificazione richiede la

presenza di almeno una funzionalità generativa, predittiva, adattiva, di raccomandazione o di analisi automatizzata basata su modelli di apprendimento. Questa delimitazione consente di distinguere l'IA dalla digitalizzazione e dall'automazione basata esclusivamente su regole predefinite.

La letteratura di marketing distingue capacità meccaniche, rivolte all'automazione delle attività ripetitive; capacità analitiche, dedicate all'elaborazione dei dati e al supporto alle decisioni; e capacità empatico-relazionali, connesse all'interazione e al riconoscimento di segnali emotivi (Huang & Rust, 2021).

Nel descrivere tali capacità è opportuno evitare formulazioni antropomorfe. I sistemi elaborano dati e producono output; l'attribuzione di intenzioni, comprensione o responsabilità deve essere distinta dalle funzioni tecniche effettivamente svolte. Quando, in uno studio sul coaching, un agente viene presentato come un "membro integrato" del gruppo commerciale, tale espressione descrive l'esperienza dei partecipanti in un contesto specifico e non costituisce una definizione generale dell'IA (Casenave & Schmitt, 2025).

Nel B2B, l'IA può contribuire a una forma di vendita ibrida in cui il supporto tecnologico si integra con l'attività umana (Iyer et al., 2025). Questa forma di ibridazione deve essere distinta dall'integrazione tra canali fisici e digitali nel customer journey (Guenzi & Habel, 2020): nel presente lavoro l'attenzione riguarda soprattutto la distribuzione dei compiti tra persone e sistemi. Koponen et al. (2025) ricostruiscono, attraverso trentacinque interviste raccolte tra il 2019 e il 2024 in un grande gruppo finanziario scandinavo, il passaggio dalle applicazioni circoscritte, come robo-advisor e chatbot, a sistemi più estesi di comunicazione interna e di IA generativa. Si tratta di un'evoluzione osservata in una specifica organizzazione, non di una sequenza universale. Lo studio mostra tuttavia che la progressiva integrazione della tecnologia richiede al manager di accompagnare il cambiamento, comunicare con il team e gestire le aspettative, le preoccupazioni e le nuove modalità di lavoro.

## **1.8 Applicazioni dell'IA nel Sales Management**

Le applicazioni dell'IA nel *sales management* possono essere ricondotte a quattro ambiti principali: prospecting e generazione di nuovi contatti; previsione delle vendite; comprensione del cliente e personalizzazione dell'offerta; coaching e supporto al team commerciale. Ciascun ambito viene esaminato considerando l'attività supportata, la tecnologia impiegata, i benefici attesi o osservati, i rischi, il ruolo del Sales Manager e la qualità dell'evidenza disponibile.

### **1.8.1 Prospecting e lead generation**

Il primo ambito riguarda l'identificazione e la qualificazione dei potenziali clienti. Il processo comprende attività distinte quali la lead generation, la ricerca attiva di potenziali clienti, l'arricchimento dei lead con informazioni aggiuntive, il lead scoring, la qualificazione e l'instradamento verso la persona o il canale più appropriato.

Lo studio di Nelson et al. (2026) analizza l'impiego di agenti di IA nella gestione dei contatti *inbound*, ossia nelle situazioni in cui il potenziale acquirente avvia il contatto tramite i canali digitali. La ricerca comprende due esperimenti di scenario con acquirenti B2B, rispettivamente con 268 e circa 290 partecipanti, e si concentra su due compiti relazionali nelle fasi di esplorazione ed espansione: la condivisione della competenza di mercato e la proposta di soluzioni integrative. I risultati non si estendono automaticamente al prospecting *outbound*, in cui è l'impresa a individuare e contattare i potenziali clienti.

La decisione manageriale non consiste necessariamente nella scelta binaria tra un agente automatico e un venditore umano. I compiti possono essere distribuiti in modo ibrido: il sistema può raccogliere e classificare informazioni, gestire richieste standardizzate o qualificare preliminarmente il contatto, mentre il venditore interviene nei casi complessi o nelle fasi in cui la relazione assume maggiore rilevanza.

La delega richiede comunque alcuni presidi: qualità dei dati utilizzati per qualificare i contatti, trasparenza sulla natura automatica dell'interlocutore, gestione degli errori e criteri espliciti per il passaggio dall'agente alla persona.

### **1.8.2 Sales forecasting e analisi predittiva**

La previsione delle vendite rappresenta un ambito in cui l'IA può offrire un supporto rilevante, la cui utilità dipende dalla qualità dei dati, dalla stabilità del mercato, dalla validità del modello e dalla modalità di integrazione degli output nella decisione.

Hoyle et al. (2020) mostrano che i professionisti non sfruttano sempre appieno i metodi quantitativi disponibili: pur riconoscendone in teoria l'accuratezza, possono non utilizzarli in modo coerente. Tra le possibili ragioni figurano la fiducia limitata nei dati, la scarsa comprensibilità dei modelli, gli incentivi, le abitudini consolidate e la qualità delle informazioni registrate nel CRM.

Bonney et al. (2020) evidenziano, d'altro canto, che le valutazioni affidate al solo giudizio umano possono essere influenzate dall'ottimismo, dalla fiducia e dalla sovrastima dell'accuratezza. Questi studi forniscono un razionale per l'introduzione di strumenti analitici condivisi, ma non dimostrano, in termini generali, che un sistema di IA produca necessariamente previsioni più accurate rispetto al giudizio umano. Tale beneficio deve essere verificato confrontando il modello con basi di riferimento adeguate e utilizzando metriche di accuratezza ben definite.

L'analisi predittiva può integrare dati provenienti da fonti diverse e contribuire alla coerenza delle valutazioni, ma può anche introdurre errori sistematici quando i dati storici sono incompleti, il mercato cambia, le probabilità vengono aggiornate in modo incoerente o il modello non riflette adeguatamente il contesto.

Il forecasting rimane quindi una responsabilità organizzativa e manageriale. Il sistema può produrre stime o probabilità, mentre il Sales Manager deve valutarne l'attendibilità, le implicazioni e la compatibilità con le informazioni qualitative disponibili. Gli stessi dati possono inoltre sostenere la segmentazione e la comprensione del cliente.

### **1.8.3 Customer insight e personalizzazione dell'offerta**

Per *customer insight* si intende una comprensione del cliente utile alla decisione, alimentata da fonti quali lo storico degli acquisti, le interazioni commerciali, le richieste di assistenza, il comportamento sui canali digitali e la conoscenza raccolta dai venditori. La quantità dei dati non coincide automaticamente con la qualità dell'insight.

La personalizzazione guidata dall'IA può adattare proposte e messaggi in base alle caratteristiche del destinatario. Liu et al. (2025) evidenziano tuttavia che una personalizzazione molto precisa può essere percepita come eccessivamente persuasiva o manipolatoria, soprattutto quando rende visibile un uso inatteso dei dati. L'evidenza deriva da sette studi sperimentali con consumatori e non può essere trasferita automaticamente agli acquirenti organizzativi B2B.

Nel contesto B2B, la personalizzazione richiede spesso informazioni non pienamente codificate nei sistemi, come la storia della relazione, i vincoli della commessa, gli interlocutori coinvolti e le condizioni organizzative del cliente. Il contributo dell'IA dipende quindi sia dai dati disponibili sia dalla capacità del professionista di riconoscere quando l'output è eccessivamente generico o non rappresenta adeguatamente il caso.

Nelson et al. (2026) rilevano, negli scenari sperimentali esaminati, che gli acquirenti con maggiore competenza tecnologica possono mostrare una preferenza più elevata per l'interazione con agenti automatici. Il risultato non costituisce una regola universale di segmentazione. La scelta tra canale umano, automatico o ibrido dovrebbe tenere conto anche della complessità dell'acquisto, del rischio percepito, della fase della relazione, dell'urgenza, del valore del cliente e della sua preferenza espressa.

Il compito del Sales Manager non consiste quindi nell'assegnare definitivamente ciascun cliente a una persona o a una macchina, ma nel progettare modalità di interazione flessibili, trasparenti e dotate di possibilità di escalation verso un interlocutore umano.

#### **1.8.4 Sales coaching e supporto al team commerciale**

Il coaching della forza vendita è l'ambito in cui il confronto tra l'IA e il Sales Manager assume una forma particolarmente diretta. Casenave e Schmitt (2025) confrontano il coaching fornito dall'IA con quello del manager attraverso due esperimenti condotti su 244 e 310 professionisti delle vendite. Gli autori manipolano anche il livello di costruzione del messaggio, distinguendo tra indicazioni concrete e dettagliate e indicazioni più astratte, e misurano autoefficacia e l'intenzione di utilizzare il coaching ricevuto.

L'autoefficacia indica la convinzione di essere capaci di svolgere con successo un compito specifico e non equivale alla performance commerciale effettiva. Di conseguenza, lo studio non dimostra che il coaching del manager produca sempre risultati commerciali superiori, ma mostra che l'efficacia psicologica del messaggio varia in funzione della fonte e del livello di concretezza.

La teoria dei livelli di costrutto distingue infatti le rappresentazioni concrete, generalmente associate a fonti percepite come vicine, da quelle astratte, più compatibili con fonti percepite come distanti. Negli esperimenti, il coaching concreto aumenta autoefficacia e l'intenzione d'uso, soprattutto quando proviene dal manager, percepito come socialmente vicino; quando proviene dall'IA, percepita come più distante, le indicazioni astratte risultano relativamente più adeguate rispetto a quelle concrete (Casenave & Schmitt, 2025).

Nelle condizioni esaminate, il manager appare quindi particolarmente rilevante per fornire feedback concreti, ravvicinati e contestualizzati, mentre l'IA può offrire un supporto complementare con indicazioni generali o in momenti meno delicati.

Luo et al. (2021) riportano risultati analogamente differenziati in esperimenti sul campo condotti presso un'impresa di servizi finanziari. Il coaching basato sull'analisi automatica delle conversazioni produce benefici maggiori per i venditori di fascia intermedia, mentre i meno esperti possono sperimentare un sovraccarico informativo e i più esperti una maggiore avversione per lo strumento. La riduzione del dettaglio e l'affiancamento tra il coach automatico e il manager attenuano tali criticità.

Lo studio di Sakka (2026) mostra, infine, un sistema che fornisce riscontri e valutazioni istantanei nel flusso di lavoro. Va tuttavia distinta l'assistenza operativa dal coaching in senso proprio, che comporta obiettivi di sviluppo, di riflessione, di relazione e di continuità. L'IA può fornire feedback e informazioni più tempestivi senza rendere automaticamente superfluo il ruolo del manager.

### **1.9 Verso una prospettiva di AI-enhanced sales management**

Nel presente lavoro, l'espressione AI-enhanced sales management viene utilizzata come etichetta di sintesi e non come un nuovo costrutto empiricamente validato, per indicare una configurazione in cui i sistemi di IA supportano le capacità decisionali, analitiche e organizzative del Sales Manager senza eliminare la necessità del giudizio umano. Questa prospettiva comprende le capacità tecnologiche coinvolte, le competenze richieste al manager, i processi commerciali interessati, le modalità di distribuzione dei compiti tra persone e sistemi e gli esiti attesi o osservati. La nozione di potenziamento non implica che nessuna singola attività possa essere automatizzata o sostituita. Significa piuttosto che la disponibilità tecnologica non determina da sola la sostituzione dell'intero ruolo manageriale. Anche quando il sistema esegue autonomamente attività circoscritte, restano da definire obiettivi, dati, criteri di controllo, responsabilità ed eventuali condizioni per l'intervento umano.

Hautamäki e Heikinheimo (2025) mostrano che le capacità del manager sostengono processi di conoscenza che si sviluppano a livello individuale, di team e organizzativo. La conoscenza viene generata attraverso l'uso individuale degli strumenti, condivisa all'interno del gruppo e successivamente incorporata nelle routine dell'organizzazione. Il Sales Manager può facilitare questo processo incoraggiando l'uso consapevole, creando occasioni di confronto e promuovendo la diffusione delle pratiche efficaci.

Il potenziamento non è quindi esclusivamente individuale. Il valore prodotto dal singolo attraverso l'IA può rimanere confinato a un uso personale oppure diventare

una capacità organizzativa, a seconda delle modalità di condivisione, di standardizzazione e di integrazione nelle routine.

Gli studi sugli agenti automatici nelle relazioni B2B e sul coaching indicano inoltre che la distanza percepita dalla fonte può costituire una condizione di efficacia. I venditori umani risultano più efficaci in alcuni compiti relazionali, come la condivisione della competenza di mercato e la proposta di soluzioni integrative (Nelson et al., 2026), mentre il coaching concreto risulta più efficace quando proviene dal manager (Casenave & Schmitt, 2025).

Poiché tale interpretazione si fonda su un numero limitato di studi, la distanza percepita va considerata una possibile variabile di confine e non un principio generale. La distribuzione dei compiti deve rimanere contingente: dipende dalla complessità e dal rischio, dalla fase della relazione, dalla qualità dei dati, dal bisogno di contestualizzazione e dalle preferenze di clienti e venditori. Anche le attività standardizzate possono richiedere una verifica umana, mentre alcune componenti relazionali possono essere supportate, senza essere integralmente sostituite, dalla tecnologia.

## **1.10 Le nuove competenze del Sales Manager**

Lo scenario digitale basato sull'IA ridefinisce il profilo delle competenze del Sales Manager. È possibile distinguere tre dimensioni: competenze tecnico-analitiche; competenze relazionali e manageriali; competenze ibride che integrano le prime due.

### **1.10.1 Competenze tecnico-analitiche: data literacy, CRM, prompt literacy e strumenti digitali**

Tra le capacità manageriali individuate dalla ricerca, il capitale umano fondato sui dati occupa un ruolo centrale: consiste nella capacità di leggere, interpretare e utilizzare le informazioni a sostegno delle decisioni (Hautamäki & Heikinheimo, 2025). La *data literacy* comprende anche la valutazione critica e la comunicazione

dei dati e può diventare, attraverso la condivisione della conoscenza, una risorsa organizzativa.

A questa capacità si affianca la conoscenza d'uso dei sistemi commerciali. Al Sales Manager non è necessariamente richiesto di progettare tecnicamente l'integrazione tra CRM, ERP e strumenti analitici, responsabilità generalmente condivisa con IT e fornitori, ma di comprenderne le fonti informative, interpretarne gli output e valutarne i limiti.

L'utilizzo di assistenti conversazionali nel flusso di lavoro attribuisce inoltre rilevanza alla *prompt literacy*, intesa come capacità di interagire efficacemente con i sistemi generativi (Korzynski et al., 2023). Essa comprende la contestualizzazione del compito, la definizione dei vincoli, l'iterazione sulle risposte, la verifica degli output, il riconoscimento degli errori e la protezione delle informazioni aziendali.

Più che la sola abilità di formulare istruzioni linguisticamente sofisticate, assume rilievo la capacità di definire il problema, selezionare le informazioni pertinenti e stabilire criteri con cui valutare il risultato. Le interfacce possono infatti evolvere rapidamente, mentre il giudizio sulla qualità e sull'utilizzabilità dell'output rimane una competenza più stabile.

### **1.10.2 Soft skills: intelligenza emotiva, leadership, coaching e adattabilità**

La seconda dimensione comprende le competenze relazionali e manageriali. Koponen et al. (2025) individuano, tra le componenti della competenza comunicativa del manager, la motivazione a comunicare e a coinvolgere, la conoscenza del contesto, le abilità socio-emotive ed empatiche e l'adattabilità.

La motivazione riguarda la disponibilità al confronto; la conoscenza comprende la comprensione dei contenuti e delle condizioni tecnologiche; le abilità comunicative includono l'ascolto, il feedback e la gestione delle emozioni; l'adattabilità consiste nella capacità di modulare lo stile e il comportamento in base alla situazione.

La crescente presenza dell'IA non rende tali competenze meno rilevanti e, in alcune configurazioni, può aumentarne l'importanza. L'automazione delle attività di routine può liberare capacità da destinare alla gestione delle persone e dei clienti, ma introduce anche nuovi compiti di controllo, di validazione e di accompagnamento del cambiamento. L'effetto dipende quindi dal modo in cui il tempo e le responsabilità vengono riallocati.

Il valore del coaching ravvicinato (Casenave & Schmitt, 2025) e la maggiore efficacia dei venditori umani in specifici compiti relazionali (Nelson et al., 2026) indicano che empatia, ascolto e capacità di costruire fiducia non sono un residuo del passato. Più che contrapporsi alle competenze tecniche, le competenze relazionali consentono di contestualizzare i dati, comunicare le decisioni, gestire conflitti e accompagnare il team.

### **1.10.3 Competenze ibride: integrazione tra capacità relazionali e strumenti digitali**

Nei contesti commerciali progressivamente integrati con l'IA, il Sales Manager è chiamato a combinare capacità analitiche, conoscenza del prodotto e del mercato, competenze relazionali e un uso consapevole della tecnologia.

Hautamäki e Heikinheimo (2025) individuano tre risorse rilevanti: capitale umano basato sui dati; capitale sociale connesso alla condivisione della conoscenza; atteggiamento trasformativo e aperto nei confronti dell'IA. La loro combinazione può sostenere l'utilizzo della tecnologia a livello individuale, di team e organizzativo.

Questa integrazione non coincide semplicemente con la “vendita ibrida”, espressione che può riferirsi anche alla combinazione di canali fisici e digitali. Nel presente lavoro, la competenza ibrida riguarda la capacità di collegare gli output tecnologici, la conoscenza contestuale e le relazioni.

A essa si aggiunge la riflessività etica. Al manager viene richiesto di interrogarsi sulla qualità e sull'origine dei dati, riconoscere gli effetti delle scelte algoritmiche su clienti e venditori, evitare un affidamento passivo alle raccomandazioni,

chiedere chiarimenti quando gli output non risultano comprensibili, proteggere le informazioni riservate e comunicare in modo trasparente l'utilizzo dell'IA (Koponen et al., 2025).

La riflessività etica non deve essere intesa soltanto come prudenza individuale, ma anche come capacità di riconoscere quando un problema richiede il coinvolgimento di altre funzioni, una verifica ulteriore o un'escalation organizzativa.

### **1.11 Benefici, rischi e barriere all'adozione dell'IA nelle vendite B2B**

Un'analisi equilibrata non può limitarsi alle potenzialità. Occorre distinguere benefici, rischi e barriere: i benefici sono risultati positivi attesi o osservati; i rischi sono possibili conseguenze negative dell'utilizzo; le barriere sono condizioni che ostacolano o rallentano l'adozione. Sul versante dei benefici, alcune evidenze empiriche documentano guadagni limitati. Nello studio assicurativo di Sakka (2026), l'utilizzo dell'assistente è associato a un aumento delle pratiche elaborate e a una riduzione dei tempi medi. Come discusso nella Sezione 1.6, tali risultati riguardano il volume e l'efficienza di un processo specifico e non dimostrano un miglioramento della qualità delle decisioni o dei risultati commerciali.

Iyer et al. (2025), su 303 Sales Manager B2B statunitensi reclutati tramite un panel, analizzano invece la relazione tra l'adozione dell'IA e le performance del team commerciale. Nel modello esaminato, l'agilità di marketing media tale relazione, mentre il clima organizzativo e l'influenza della funzione marketing ne moderano l'intensità. Anche in questo caso, il beneficio non deriva automaticamente dalla presenza dello strumento, ma dall'allineamento con le capacità e le condizioni organizzative. Sul versante dei rischi, gli studi considerati documentano anzitutto criticità relazionali: percezione di intento manipolatorio nella vendita assistita dall'IA (Liu et al., 2025), minore efficacia degli agenti automatici in specifici compiti di costruzione della relazione (Nelson et al., 2026) e minore efficacia del coaching dell'IA in particolari combinazioni tra fonte e contenuto (Casenave & Schmitt, 2025). A questi si affiancano rischi informativi, tecnologici e

organizzativi, quali la qualità dei dati insufficiente, la produzione di output errati, la scarsa trasparenza, l'affidamento eccessivo alle raccomandazioni, problemi di riservatezza e di sicurezza e la possibile riduzione dell'autonomia professionale. La loro rilevanza varia a seconda dell'applicazione e deve essere sostenuta da fonti specifiche e valutata alla luce della concreta configurazione del processo.

Sul versante delle barriere, la disponibilità degli strumenti non coincide con una piena integrazione nelle pratiche commerciali. L'adozione richiede capacità manageriali, processi organizzativi e condizioni tecnologiche adeguate (Hautamäki & Heikinheimo, 2025).

Le barriere possono essere:

- tecnologiche, come qualità e integrazione dei dati;
- economiche, come costi e difficoltà di dimostrare il ritorno dell'investimento;
- organizzative, come processi non adeguati e supporto incerto della direzione;
- culturali, come mancanza di fiducia o resistenze;
- professionali, come carenza di competenze;
- normative, come l'incertezza relativa agli obblighi applicabili.

Koponen et al. (2025) richiamano inoltre le difficoltà comunicative e le preoccupazioni etiche che i manager devono affrontare quando introducono sistemi di IA nel lavoro dei team.

Nel complesso, la letteratura evidenzia una tensione tra le opportunità tecnologiche e la capacità organizzativa di sfruttarle. Tale tensione giustifica l'analisi empirica delle modalità con cui i Sales Manager sperimentano, integrano, controllano o limitano l'uso dell'IA nei processi commerciali.

### **1.12 Sintesi dello stato dell'arte e principali gap di ricerca**

La letteratura esaminata suggerisce che l'IA possa modificare diverse dimensioni della funzione commerciale: i processi operativi, le attività decisionali, le competenze, le relazioni con i clienti e il coordinamento del team. Alcune

applicazioni sono già operative in contesti specifici, mentre altre sono ancora in fase di sperimentazione o di valutazione.

Diversi contributi riconoscono la permanenza di un ruolo rilevante del manager, soprattutto nella contestualizzazione delle decisioni, nella gestione delle relazioni, nel coaching e nel coordinamento dell'uso della tecnologia. La convergenza si fonda, tuttavia, su un numero ancora limitato di studi e lascia aperte diverse questioni.

I gap individuati possono essere ricondotti a sei categorie:

1. gap teorico, relativo alla limitata integrazione tra studi sul sales management e letteratura sull'IA;
2. gap empirico, dovuto al numero ancora contenuto di ricerche qualitative sulle esperienze dirette dei Sales Manager;
3. gap contestuale, legato alla limitata conoscenza delle differenze tra settori, dimensioni organizzative e configurazioni della vendita B2B;
4. gap professionale, relativo all'evoluzione delle attività, delle competenze e delle responsabilità del Sales Manager;
5. gap organizzativo, riguardante le modalità concrete di implementazione, condivisione, governance e supervisione;
6. gap relazionale, relativo agli effetti dell'IA sulle relazioni con clienti, venditori e team.

Hautamäki e Heikinheimo (2025) segnalano la necessità di approfondire in che modo i Sales Manager sostengano i team nell'uso dell'IA. Casenave e Schmitt (2025) mostrano che il confronto tra coaching umano e coaching automatico resta ancora circoscritto a specifici esiti e condizioni. Koponen et al. (2025) evidenziano la scarsa conoscenza delle competenze comunicative richieste ai manager nei team integrati con l'IA. Bonney et al. (2020) mostrano invece la necessità di replicare, in altri contesti, le differenze tra le valutazioni dei manager e dei venditori e di comprendere come gli strumenti analitici intervengano nel rapporto tra i due livelli.

La presente ricerca non pretende di colmare definitivamente tali lacune, ma intende contribuire ad affrontarle attraverso l'analisi esplorativa delle esperienze e delle percezioni di responsabili commerciali operanti in contesti B2B diversi.

Da queste lacune deriva la seguente domanda generale:

In che modo l'IA viene utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B e quali implicazioni comporta per il ruolo del Sales Manager?

La domanda generale si articola in quattro sotto-domande:

RQ1. Quali applicazioni dell'IA sono attualmente utilizzate, sperimentate o considerate nei processi commerciali B2B?

RQ2. Quali benefici, rischi e barriere percepiscono i Sales Manager e gli altri professionisti commerciali coinvolti nell'adozione dell'IA?

RQ3. In che modo l'IA incide, o potrebbe incidere, sulle attività, competenze e responsabilità del Sales Manager?

RQ4. In che modo il supporto dell'IA dovrebbe integrarsi con il giudizio umano, la gestione del team e la relazione con il cliente?

La natura esplorativa del fenomeno, la limitata disponibilità di evidenze sulle pratiche organizzative e l'interesse per le esperienze professionali giustificano il ricorso a un disegno qualitativo basato su interviste semi-strutturate, illustrato nel capitolo successivo.

## **CAPITOLO 2**

### **METODOLOGIA DELLA RICERCA QUALITATIVA**

Il presente capitolo illustra il disegno metodologico adottato per analizzare l'utilizzo, la sperimentazione e la valutazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi commerciali business-to-business, nonché le implicazioni associate alla

sua introduzione sul ruolo del Sales Manager. In particolare, vengono presentati gli obiettivi e le domande di ricerca, l'approccio qualitativo adottato, i criteri di selezione dei partecipanti, la costruzione della traccia d'intervista, le modalità di raccolta e di trascrizione dei dati, gli aspetti etici, la procedura di analisi e i criteri adottati per garantire la qualità e la trasparenza dello studio.

La ricerca si è concentrata sulle esperienze e sulle valutazioni di professionisti direttamente coinvolti nei processi commerciali B2B. L'attenzione non è stata rivolta soltanto agli strumenti dichiarati dai partecipanti, ma anche alle modalità con cui tali strumenti entravano nelle pratiche quotidiane, al loro grado di integrazione nei sistemi organizzativi, ai benefici e alle criticità percepite, nonché alle trasformazioni associate ad attività, competenze, relazioni e responsabilità.

## **2.1 Obiettivi e domande di ricerca**

La ricerca si è proposta di approfondire in che modo l'IA venisse utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B, adottando una prospettiva organizzativa e professionale. L'obiettivo non consisteva esclusivamente nell'individuare quali strumenti fossero disponibili, ma nel comprendere quali attività venissero loro affidate, con quale livello di integrazione, quali risultati fossero attribuiti al loro utilizzo e quali attività continuassero a richiedere il giudizio e la responsabilità delle persone.

Particolare attenzione è stata dedicata agli ambiti applicativi individuati nella letteratura: ricerca e qualificazione dei potenziali clienti, previsione delle vendite, comprensione del cliente e personalizzazione dell'offerta, comunicazione commerciale, gestione delle informazioni, coaching e supporto al team. Lo studio ha inoltre analizzato le competenze ritenute necessarie, le condizioni organizzative dell'adozione e il rapporto tra il supporto tecnologico, la gestione del team e la relazione con il cliente.

La ricerca è stata orientata dalla seguente domanda generale:

In che modo l'IA viene utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B e quali implicazioni comporta per il ruolo del Sales Manager?

La domanda generale è stata articolata nelle seguenti sotto-domande:

RQ1. Quali applicazioni dell'IA sono attualmente utilizzate, sperimentate o considerate nei processi commerciali B2B?

RQ2. Quali benefici, rischi e barriere percepiscono i Sales Manager e gli altri professionisti commerciali coinvolti nell'adozione dell'IA?

RQ3. In che modo l'IA incide, o potrebbe incidere, sulle attività, competenze e responsabilità del Sales Manager?

RQ4. In che modo il supporto dell'IA dovrebbe integrarsi con il giudizio umano, la gestione del team e la relazione con il cliente?

Lo studio non ha mirato a misurare la diffusione statistica degli strumenti nelle imprese B2B né a verificarne causalmente l'efficacia. L'obiettivo è consistito nella ricostruzione approfondita e contestualizzata delle pratiche dichiarate, delle esperienze professionali, delle percezioni e delle valutazioni espresse dai partecipanti.

## **2.2 Disegno della ricerca**

### **2.2.1 Approccio qualitativo ed esplorativo**

Lo studio ha adottato un disegno qualitativo esplorativo. Tale scelta è risultata coerente con la natura del fenomeno, caratterizzato da applicazioni in rapida evoluzione, da livelli di integrazione diversi e da una conoscenza ancora limitata delle modalità concrete in cui l'IA entra nelle pratiche commerciali B2B.

L'approccio qualitativo ha consentito di approfondire non soltanto la presenza o l'assenza di determinati strumenti, ma anche il significato attribuito al loro utilizzo, i criteri con cui i professionisti decidevano di accettare o rifiutare gli output e le condizioni ritenute necessarie per integrarli nelle decisioni, nella gestione del team e nella relazione con il cliente.

La ricerca ha assunto un orientamento interpretativo. Le risposte non sono state considerate descrizioni neutrali ed esaustive delle organizzazioni, bensì prospettive formulate da professionisti operanti in ruoli, mercati e contesti specifici. Tali prospettive potevano essere influenzate dall'esperienza, dal grado di

responsabilità, dalla familiarità con l'IA, dalla qualità degli strumenti disponibili e dalla posizione ricoperta nell'organizzazione.

L'unità di raccolta dei dati è stata la singola intervista. L'unità di codifica è stata costituita da segmenti testuali dotati di significato, comprendenti una frase, più frasi consecutive o parti più ampie della risposta, in funzione del contenuto espresso. Ai fini dell'interpretazione, ciascuna intervista è stata trattata come una prospettiva professionale individuale; il contesto organizzativo è stato utilizzato come elemento di contestualizzazione e di confronto.

Le interviste e la prima codifica sono state condotte dal tesista. Nella versione definitiva dovranno essere precisati l'eventuale percorso di preparazione metodologica, la presenza o l'assenza di relazioni professionali pregresse con i partecipanti e le aspettative iniziali del ricercatore sull'utilizzo dell'IA nei processi commerciali.

### **2.2.2 L'intervista semi-strutturata come tecnica di raccolta dei dati**

I dati sono stati raccolti mediante interviste individuali semi-strutturate. Questa tecnica combina una traccia comune, utile a garantire una comparabilità sufficiente tra i colloqui, con la flessibilità necessaria per adattare domande e approfondimenti al ruolo, al contesto e all'esperienza del partecipante (Brinkmann & Kvale, 2015; Kallio et al., 2016).

La scelta si è rivelata particolarmente appropriata in presenza di diverse configurazioni d'uso dell'IA. Alcuni professionisti operavano con strumenti integrati nel CRM o nelle infrastrutture aziendali; altri ricorrevano a sistemi interni, non necessariamente utilizzati da tutto il team; altri ancora utilizzavano strumenti generalisti in modo individuale o in via sperimentale.

L'intervista ha permesso di distinguere la semplice disponibilità tecnologica dall'effettiva integrazione dell'IA nei flussi di lavoro. Ha inoltre consentito di approfondire quali attività fossero supportate, quali informazioni alimentassero gli strumenti, chi verificasse gli output e come venissero gestiti gli errori, la riservatezza, la responsabilità e la relazione con il cliente.

La tecnica semi-strutturata ha anche consentito di coinvolgere professionisti con ruoli diversi. Il campione non comprendeva soltanto Sales Manager in senso formale, ma anche Account Manager e un vertice aziendale direttamente coinvolto nella funzione commerciale. Le risposte relative al ruolo del Sales Manager sono state quindi interpretate tenendo conto della posizione da cui il partecipante osservava il fenomeno e del grado di esperienza diretta in ruoli manageriali e di coordinamento.

L'ordine delle domande non è stato rispettato in modo rigido. Quando un tema emergeva spontaneamente, l'intervistatore ne verificava la completezza senza necessariamente riproporre la stessa domanda. Gli approfondimenti sono stati formulati in modo non valutativo, invitando il partecipante a fornire esempi recenti, a descrivere le modalità operative e a distinguere tra esperienze direttamente osservate e sviluppi soltanto ipotizzati.

## **2.3 Partecipanti e strategia di campionamento**

### **2.3.1 Popolazione di interesse e criteri di inclusione**

La popolazione di interesse era costituita da professionisti direttamente coinvolti nei processi di vendita business-to-business e in possesso di una conoscenza significativa delle attività commerciali, delle relazioni con i clienti e degli strumenti digitali utilizzati nella propria organizzazione.

Sono stati considerati idonei i professionisti che ricoprivano ruoli di direzione commerciale, di gestione di account o portafogli, di coordinamento delle attività di vendita o di vertice con un coinvolgimento diretto nelle decisioni commerciali. L'utilizzo attuale dell'IA non costituiva un criterio di inclusione. La traccia prevedeva infatti la possibilità di coinvolgere sia utilizzatori sia non utilizzatori, così da analizzare pratiche effettive, sperimentazioni, ragioni del mancato utilizzo, benefici attesi e le condizioni ritenute necessarie per un'eventuale introduzione.

La partecipazione era volontaria e subordinata al consenso informato. Nella versione definitiva deve essere precisato se siano stati definiti ulteriori criteri relativi all'esperienza professionale minima o all'anzianità nel ruolo; in assenza di

un criterio stabilito prima della raccolta, tale requisito non deve essere aggiunto retrospettivamente.

### **2.3.2 Strategia di campionamento**

I partecipanti sono stati selezionati mediante un campionamento intenzionale (purposive sampling), finalizzato a coinvolgere soggetti in grado di fornire informazioni pertinenti agli obiettivi dello studio (Patton, 2015).

La selezione ha cercato di introdurre una variazione intenzionale rispetto al ruolo, al settore, alla dimensione dell'organizzazione, al mercato servito e alla configurazione d'uso dell'IA. Non si è tuttavia realizzata una piena strategia di massima variazione, poiché tre partecipanti appartenevano alla stessa organizzazione e alcune categorie di ruolo e di impresa erano rappresentate da un solo soggetto.

Per la selezione dei partecipanti si è fatto ricorso, in parte, a una procedura a valanga: alcuni intervistati sono stati raggiunti tramite segnalazioni dirette di persone già coinvolte o vicine alla ricerca. I tre account manager del grande gruppo internazionale (I2, I3 e I6) sono stati contattati grazie alla conoscenza diretta del contesto da parte di chi conduce la ricerca, che in quella stessa organizzazione sta svolgendo un'esperienza professionale; I6, a sua volta, è stato indicato da un collega già intervistato. Gli altri partecipanti (I1, I4 e I5) sono stati invece raggiunti al di fuori di questa catena, tramite contatti professionali indipendenti. Per la privacy sono state adottate alcune cautele: il contenuto delle singole interviste non è stato in alcun modo condiviso con gli altri partecipanti, neppure quando appartenenti alla stessa organizzazione. Nella restituzione dei dati i partecipanti sono identificati solo tramite codici (da I1 a I6) e le imprese sono descritte per settore e dimensione, senza elementi che ne consentano il riconoscimento; le testimonianze provenienti dallo stesso gruppo sono state trattate in modo da non rendere inferibile, dal confronto tra i passaggi citati, l'identità di chi ha detto che cosa.

### 2.3.3 Adeguatezza informativa e caratteristiche del campione

Il campione finale è composto da sei professionisti provenienti da quattro contesti organizzativi. Esso comprendeva un direttore commerciale, un Technology Sales Manager, tre Account Manager e un amministratore delegato, con un coinvolgimento diretto nelle attività commerciali.

Tre Account Manager operavano nella stessa divisione di business di un grande gruppo internazionale. La presenza di più partecipanti nello stesso contesto ha consentito di osservare percezioni e utilizzi differenti all'interno della medesima infrastruttura organizzativa, ma le loro testimonianze non sono state considerate equivalenti a quelle di tre casi aziendali indipendenti.

L'adeguatezza del corpus è stata valutata in base al principio dell'*information power* (Malterud et al., 2016), secondo cui il numero di partecipanti necessario dipende dalla specificità del campione, dalla pertinenza delle esperienze, dalla chiarezza delle domande, dalla qualità dei colloqui e dalla profondità dell'analisi.

Le sei interviste sono state ritenute sufficienti per una prima esplorazione delle configurazioni presenti nel campione, ma non consentono di rivendicare il raggiungimento della saturazione tematica o teorica. Le domande di ricerca sono ampie, i ruoli sono eterogenei e ulteriori colloqui potrebbero mettere in luce applicazioni, condizioni e prospettive diverse.

Le informazioni utilizzate per descrivere i partecipanti sono state selezionate per ridurre il rischio di identificazione indiretta. Fatturati esatti, denominazioni aziendali, nomi di strumenti interni e dettagli geografici particolarmente specifici devono pertanto essere eliminati o generalizzati nella versione finale.

Tabella 2.1 – Profilo sintetico dei partecipanti

| Codice | Ruolo                 | Contesto organizzativo generalizzato                                                            |
|--------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1     | Direttore commerciale | Piccola impresa italiana di software e servizi digitali operante attraverso una rete di partner |

| Codice | Ruolo                                                          | Contesto organizzativo generalizzato                                           |
|--------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| I2     | Account Manager                                                | Grande gruppo internazionale attivo nell'e-commerce e nei servizi digitali     |
| I3     | Account Manager                                                | Medesimo gruppo di I2, con responsabilità su un diverso segmento di clienti    |
| I4     | Amministratore delegato con diretto coinvolgimento commerciale | PMI manifatturiera italiana operante su commessa                               |
| I5     | Technology Sales Manager                                       | Impresa industriale italiana attiva sui mercati internazionali                 |
| I6     | Account Manager                                                | Medesimo gruppo di I2 e I3, con responsabilità su un ampio portafoglio clienti |

---

La configurazione dettagliata dell'utilizzo dell'IA costituisce un risultato della ricerca e, pertanto, viene approfondita nel Capitolo 3.

## **2.4 Costruzione e struttura della traccia di intervista**

### **2.4.1 Costruzione della traccia**

La traccia è stata costruita a partire dalle domande di ricerca e dai principali nuclei emersi dalla letteratura sul Sales Management B2B e sull'utilizzo dell'IA nei processi commerciali. In particolare, sono stati considerati gli ambiti del forecasting, della conoscenza e della personalizzazione del cliente, del supporto del team, della qualità delle decisioni, delle competenze e della collaborazione tra i sistemi tecnologici e il giudizio umano.

Le domande sono state formulate in modo aperto e non valutativo. La traccia non presupponeva che il partecipante utilizzasse già l'IA né che distinguesse tra

utilizzo organizzativo, utilizzo individuale, sperimentazione, valutazione potenziale e assenza di utilizzo.

Per ciascun percorso potevano essere formulate fino a 22 domande principali, oltre a eventuali richieste di chiarimento neutre.

#### **2.4.2 Articolazione tematica**

L'introduzione presentava il progetto, le sue finalità e la natura non valutativa del colloquio. Venivano inoltre richiamate la volontarietà della partecipazione, la riservatezza e la possibilità di non rispondere o di interrompere l'intervista.

La Parte I ricostruiva il ruolo del partecipante, le principali responsabilità commerciali, gli strumenti digitali utilizzati dal team e la percezione complessiva dell'IA. Una domanda di filtro chiedeva se l'IA fosse utilizzata nel lavoro o nel team, anche solo in modo informale, individuale o sperimentale.

In caso di risposta positiva, il Percorso A approfondiva:

- ambiti attuali di utilizzo;
- forecasting, pipeline e probabilità di chiusura;
- conoscenza del cliente e personalizzazione;
- formazione, coaching e analisi delle performance del team;
- un esempio concreto e recente;
- grado di integrazione nel lavoro quotidiano;
- benefici osservati;
- criticità incontrate;
- qualità e coerenza delle decisioni;
- integrazione tra output e giudizio professionale;
- impatto sul ruolo, sul team e sulla relazione con il cliente;
- condizioni necessarie per un uso efficace.

In caso di mancato utilizzo, il Percorso B avrebbe approfondito la presenza del tema nell'organizzazione, le ragioni del mancato impiego, le applicazioni potenziali, i benefici attesi, le preoccupazioni, le condizioni necessarie per

l'introduzione, l'integrazione auspicata con il giudizio umano e il possibile impatto sul ruolo.

La Parte II, comune a entrambi i percorsi, riguardava le competenze considerate importanti nel contesto digitale, quelle già presenti nel team, quelle ancora da rafforzare, quelle ritenute più rilevanti nei successivi tre-cinque anni e le modalità attraverso cui svilupparle.

La Parte III esplorava l'evoluzione futura dell'IA, le attività da mantenere maggiormente sotto presidio umano, gli aspetti non ancora affrontati e la competenza con cui un Sales Manager dovrebbe iniziare a prepararsi al cambiamento.

### **2.4.3 Adattamento al livello di esperienza con l'IA**

La traccia prevedeva due percorsi alternativi, ma il campione finale non includeva veri e propri non utilizzatori. Tutti e sei i partecipanti hanno infatti riferito almeno un utilizzo attuale dell'IA, anche se circoscritto, individuale o sperimentale. Le interviste hanno quindi seguito il Percorso A.

Il livello di utilizzo, tuttavia, non è stato trattato come una variabile uniforme. Durante il colloquio sono stati approfonditi la frequenza d'uso, l'integrazione con gli strumenti aziendali, la condivisione nel team, la natura formalizzata o individuale dell'impiego e l'eventuale esperienza di abbandono di sistemi ritenuti poco affidabili.

Le affermazioni fondate su esperienze dirette sono state mantenute distinte dalle previsioni e dalle valutazioni relative a sviluppi futuri. Analogamente, quando un partecipante descriveva sistemi gestiti da altri livelli dell'organizzazione senza conoscerne direttamente il funzionamento, tale conoscenza indiretta è stata trattata con maggiore cautela.

Le domande relative al ruolo di Sales Manager sono state interpretate tenendo conto della posizione effettiva del partecipante. Le risposte degli Account Manager sono state utilizzate per comprendere l'esperienza degli utilizzatori e la loro

percezione del ruolo manageriale, senza attribuire loro automaticamente responsabilità formali di gestione del team.

#### **2.4.4 Distinzione tra digitalizzazione, automazione e Intelligenza Artificiale**

Durante le interviste è stata mantenuta una distinzione operativa tra strumenti digitali, automazione e IA. Un CRM, un ERP o uno strumento di reportistica non è stato classificato automaticamente come un sistema di IA.

Uno strumento è stato ricondotto all'IA quando la descrizione del partecipante indicava almeno una funzionalità generativa, predittiva, adattiva, di raccomandazione o di analisi automatizzata. Quando la natura dello strumento non era chiara, l'intervistatore chiedeva di descriverne il funzionamento e l'output.

La classificazione si è basata sulle informazioni fornite dai partecipanti e non su una verifica tecnica indipendente dei sistemi, degli algoritmi o delle piattaforme menzionate.

### **2.5 Procedura di raccolta dei dati**

#### **2.5.1 Reclutamento e conduzione delle interviste**

Il reclutamento si è svolto tra luglio e agosto 2026. I partecipanti sono stati contattati tramite canali diretti e indiretti. Complessivamente sono stati contattati 6 professionisti; 6 hanno partecipato e nessuno ha rifiutato.

Il primo contatto comprendeva una presentazione sintetica dello studio, l'indicazione delle finalità, della durata prevista, della natura volontaria della partecipazione e delle modalità di trattamento dei dati.

Tre interviste si sono svolte in presenza e le altre 3 online, tramite Zoom. La durata è stata compresa tra 18 e 32 minuti, con una media di 24 minuti.

I colloqui sono stati condotti dal tesista. Prima dell'inizio, ciascun partecipante è stato nuovamente informato della finalità non valutativa dell'intervista, della possibilità di non rispondere e del diritto di interrompere la partecipazione.

L'intervistatore ha seguito la traccia mantenendo una postura neutrale. Quando necessario, ha formulato richieste di chiarimento per distinguere le funzionalità

effettive degli strumenti, il contesto d'uso, le conseguenze osservate e le aspettative future.

### **2.5.2 Registrazione e note di campo**

Le interviste sono state registrate in formato audio previo specifico consenso dei partecipanti. Nella versione definitiva deve essere indicato se tutti e sei abbiano acconsentito alla registrazione e come siano stati gestiti eventuali colloqui non registrati.

Al termine di ciascuna intervista sono state redatte annotazioni e memo relativi al contesto, ai temi emersi, agli aspetti inattesi, alle eventuali esitazioni e alle prime ipotesi interpretative.

Per ogni colloquio è opportuno conservare una scheda che comprenda: codice, data, modalità, durata, ruolo, contesto organizzativo, grado dichiarato di utilizzo dell'IA e le principali note analitiche.

### **2.5.3 Trascrizione e preparazione del corpus**

Le registrazioni sono state trascritte automaticamente con Grain, la registrazione su iPhone e Gemini, e successivamente confrontate con l'audio originale. La verifica manuale è necessaria per correggere errori di riconoscimento, termini tecnici, nomi di strumenti e passaggi in cui più persone parlano contemporaneamente.

Le trascrizioni utilizzate per la codifica hanno sostanzialmente mantenuto il contenuto verbale dei colloqui. Nella presentazione delle citazioni, le ripetizioni, le esitazioni e gli intercalari privi di valore analitico possono essere eliminati quando ciò non altera il significato. Eventuali integrazioni necessarie alla comprensione devono essere indicate tra parentesi quadre.

Durante la preparazione del corpus sono stati rimossi o generalizzati nomi di persone, organizzazioni, clienti, fornitori, strumenti interni e altri elementi potenzialmente identificativi.

Il corpus finale comprende sei trascrizioni, per un totale di 2 ore e 24 minuti di registrazione, 45 pagine e circa 13 mila parole.

## **2.6 Aspetti etici, riservatezza e trattamento dei dati**

La ricerca ha rispettato i principi di volontarietà, consenso informato, riservatezza e minimizzazione dei dati. Prima dell'intervista, ciascun partecipante ha ricevuto informazioni sulle finalità dello studio, sulle modalità del colloquio, sulla registrazione, sull'utilizzo delle citazioni e sulla possibilità di interrompere la partecipazione.

A ciascun partecipante è stato assegnato un codice da I1 a I6. Poiché l'identità era nota al testista, i dati sono stati pseudonimizzati e non possono essere considerati completamente anonimi.

Le citazioni dirette sono state associate esclusivamente ai codici dei partecipanti.

## **2.7 Procedura di analisi delle interviste**

### **2.7.1 Approccio analitico**

Le interviste sono state analizzate mediante un'analisi tematica ibrida, che comprende una componente deduttiva e una induttiva (Braun & Clarke, 2006, 2021).

La componente deduttiva deriva dalle domande di ricerca e dal quadro teorico. Essa ha orientato l'attenzione verso:

- configurazioni e ambiti di utilizzo dell'IA;
- benefici, rischi e barriere;
- qualità e coerenza delle decisioni;
- trasformazioni del ruolo e delle competenze;
- relazione con il cliente e gestione del team;
- integrazione tra output tecnologici e giudizio umano.

Tali categorie sono state utilizzate come concetti sensibilizzanti e non come temi finali rigidamente predefiniti.

La componente induttiva ha consentito di individuare aspetti non pienamente anticipati dalla traccia, tra cui il ruolo dell'IA nell'ingresso in posizione, la tensione tra l'accesso alla conoscenza codificata e la riduzione degli scambi con i colleghi, l'asimmetria nell'accesso alle infrastrutture protette, la possibile riduzione delle asimmetrie informative nei confronti dei clienti e la gestione automatizzata di alcuni account.

Non è stata adottata una grounded theory completa e l'analisi non ha avuto l'obiettivo di generare una teoria generale e sostanziale.

### **2.7.2 Familiarizzazione e codifica iniziale**

L'analisi è iniziata con la lettura ripetuta delle trascrizioni e delle note di campo. Durante questa fase sono state annotate le prime impressioni, le ricorrenze, le differenze tra i partecipanti, le contraddizioni, gli episodi concreti e i possibili collegamenti con le domande di ricerca.

Le trascrizioni sono state successivamente segmentate in unità di significato e associate a codici iniziali. I codici sono stati formulati, per quanto possibile, utilizzando espressioni vicine al linguaggio dei partecipanti, ad esempio: “l'ultimo controllo deve essere umano”, “dipende dal contesto fornito”, “strumento incorporato nel CRM” o “accesso più rapido alla conoscenza”.

Un medesimo estratto ha potuto ricevere più codici quando conteneva significati distinti. La rilevanza non è stata valutata esclusivamente in base alla frequenza: un episodio riportato da un solo partecipante poteva assumere rilievo quando rendeva visibile un rischio, una configurazione organizzativa o una conseguenza inattesa.

La codifica è stata effettuata tramite un foglio Excel. Per ciascun estratto sono stati registrati il codice del partecipante, la posizione nella trascrizione, il testo, il codice iniziale, l'area tematica, la domanda di ricerca e il memo interpretativo.

### **2.7.3 Costruzione e revisione dei temi**

I codici sono stati confrontati e raggruppati in temi più ampi, verificandone la coerenza interna, la distinzione reciproca, la pertinenza rispetto alle domande di ricerca e la capacità di rappresentare anche le evidenze divergenti.

I codici iniziali sono stati raggruppati in temi di secondo ordine e successivamente ricondotti a quattro dimensioni aggregate: configurazioni situate e perimetro di impiego dell'IA; valore operativo e riallocazione delle risorse commerciali; affidabilità, rischi e condizioni di utilizzo; riconfigurazione del ruolo e presidio umano. Ai fini della presentazione narrativa, tali dimensioni sono state articolate nelle seguenti aree tematiche:

1. grado di integrazione dell'IA nei processi commerciali;
2. ambiti di impiego e attività che rimangono esclusi;
3. benefici percepiti e osservati;
4. criticità, errori e barriere all'utilizzo;
5. IA e relazione con il cliente;
6. effetti sul ruolo e sulle competenze;
7. perimetro del presidio umano e gestione automatizzata degli account.

I temi non coincidono automaticamente con le domande della traccia. La domanda di intervista ha rappresentato uno strumento per raccogliere il materiale, mentre il tema è stato costruito in modo trasversale, integrando estratti provenienti da parti diverse dei colloqui.

Le denominazioni sono state progressivamente riviste per evitare categorie troppo generiche o coincidenti con il tema della domanda. Sono state inoltre ricercate evidenze in grado di problematizzare l'interpretazione prevalente, come i diversi giudizi espressi da partecipanti appartenenti alla stessa organizzazione sugli account automatizzati.

#### **2.7.4 Confronto tra partecipanti e contesti**

Dopo la costruzione dei temi è stato effettuato un confronto trasversale tra le sei prospettive. Il confronto ha considerato:

- ruolo professionale;

- dimensione e settore dell'organizzazione;
- uso individuale o organizzativamente sostenuto;
- integrazione nei sistemi aziendali;
- affidabilità percepita;
- natura standardizzata o consulenziale della vendita;
- grado di contatto diretto con il cliente.

Una particolare attenzione è stata dedicata a I2, I3 e I6, appartenenti alla stessa organizzazione. Le loro differenze sono state interpretate come variazione interna al medesimo contesto, potenzialmente connessa all'esperienza, al portafoglio, alle modalità d'uso e all'attribuzione di significato, e non come confronto tra imprese distinte.

L'esperienza precedente riferita da I6 è stata utilizzata come ricostruzione retrospettiva di un contesto organizzativo diverso e non come un ulteriore caso osservato indipendentemente.

Il confronto non ha avuto finalità statistiche o causali. Esso ha consentito di comprendere come configurazioni tecnologiche e organizzative differenti potessero associarsi a pratiche e valutazioni diverse.

### **2.7.5 Presentazione dei risultati**

Per ogni tema sono stati individuati una definizione, i principali contenuti, le evidenze convergenti, i casi divergenti e le citazioni rappresentative.

La presentazione ha mantenuto distinte:

- pratiche organizzative consolidate;
- utilizzi individuali o informali;
- sperimentazioni circoscritte;
- esperienze precedenti;
- applicazioni soltanto previste;
- benefici direttamente riferiti;
- risultati non misurati;
- criticità effettivamente sperimentate;

- rischi soltanto ipotizzati.

Le citazioni sono state utilizzate per sostenere e rendere trasparente l'interpretazione, senza essere considerate prove autosufficienti della diffusione o dell'efficacia delle pratiche descritte.

## **2.8 Sintesi del disegno metodologico**

La ricerca ha adottato un disegno qualitativo esplorativo basato su sei interviste semi-strutturate rivolte a professionisti direttamente coinvolti nei processi commerciali B2B. Il campione comprendeva ruoli e organizzazioni diversi, ma tre partecipanti appartenevano allo stesso grande gruppo internazionale.

La traccia prevedeva una parte introduttiva, una domanda filtro, due percorsi alternativi, una sezione comune sulle competenze e una parte conclusiva sulle prospettive future e sul presidio umano. Poiché tutti i partecipanti hanno riferito almeno un utilizzo attuale dell'IA, i colloqui hanno seguito il percorso dedicato agli utilizzatori, approfondendo però gradi differenti di integrazione.

I dati sono stati analizzati mediante un'analisi tematica ibrida, combinando categorie sensibilizzanti derivate dalle domande di ricerca con temi emersi dalle interviste. Il confronto ha considerato sia le differenze tra i contesti organizzativi sia quelle interne al gruppo in cui operavano tre partecipanti.

Il disegno non ha mirato a misurare la diffusione o l'efficacia dell'IA, ma a ricostruire come i professionisti descrivessero applicazioni, benefici, errori, barriere, competenze, relazioni e forme di presidio umano. Il capitolo successivo presenta i risultati, mantenendo distinte le pratiche effettive dalle applicazioni soltanto prospettate e le esperienze individuali dalle caratteristiche del contesto organizzativo.

# **CAPITOLO 3**

## **RISULTATI DELL'INDAGINE**

### **QUALITATIVA**

Questo capitolo presenta i risultati delle interviste condotte secondo il disegno illustrato in precedenza. Le domande di ricerca e i principali temi individuati nella letteratura hanno agito come concetti sensibilizzanti, senza determinare rigidamente la struttura finale dell'analisi. I risultati sono stati organizzati attraverso il confronto trasversale tra le sei interviste, integrando le categorie iniziali con i temi emersi durante la codifica.

La presentazione distingue tra utilizzi direttamente descritti dai partecipanti, pratiche organizzative conosciute soltanto indirettamente, esperienze pregresse, valutazioni personali e sviluppi futuri. Tale distinzione è particolarmente importante per il forecasting, il coaching, l'analisi della performance e la gestione automatizzata degli account, rispetto ai quali alcuni intervistati hanno formulato ipotesi o riportato esperienze di colleghi, pur non avendo una conoscenza diretta dell'intero processo.

Gli intervistati sono indicati con i codici da I1 a I6 e le imprese sono descritte per settore e dimensione, secondo le cautele indicate nel paragrafo 2.5. I nomi delle organizzazioni, degli strumenti proprietari e dei mercati geografici più specifici sono stati omessi o generalizzati per limitare il rischio di identificazione indiretta. Le citazioni tratte dalle interviste condotte in inglese sono state tradotte dall'autore e ripulite esclusivamente da esitazioni o ripetizioni prive di valore analitico, senza modificarne il significato.

### **3.1 Il campione e i contesti organizzativi**

Le sei interviste si riferiscono a quattro contesti organizzativi, poiché I2, I3 e I6 operano nella stessa impresa. I profili vengono presentati singolarmente prima dell'analisi tematica, così da contestualizzare le risposte in relazione al ruolo ricoperto, alle caratteristiche del processo commerciale e alle risorse tecnologiche disponibili. Le differenze emerse non possono tuttavia essere attribuite esclusivamente al contesto: all'interno della stessa organizzazione, I2, I3 e I6 descrivono intensità, finalità e valutazioni differenti dell'utilizzo dell'IA.

I1 è direttore commerciale di una piccola società italiana specializzata nello sviluppo di software e di servizi digitali. Il modello commerciale è particolare: l'impresa non fa outbound e si avvale di una rete di partner che rivendono i suoi servizi, tra cui professionisti che ricevono richieste relative a progetti digitali che non sarebbero in grado di realizzare autonomamente. I1 cura il rapporto con questi partner, ne cerca di nuovi e chiude i contratti. L'azienda ha sviluppato un proprio CRM, che utilizza internamente e che vende anche in abbonamento.

I2, I3 e I6 lavorano come Account Manager nella divisione business di un grande gruppo internazionale attivo nell'e-commerce e nei servizi digitali. I2 ricopre la posizione di Account Manager e opera nel segmento delle piccole e medie imprese del mercato estero B2B. I3 segue clienti B2B e B2G nel settore dell'istruzione. I6 gestisce un ampio portafoglio clienti e lavora all'ottimizzazione dei loro processi di acquisto. I2 e I3 dichiarano esplicitamente di essere entrati in ruolo da pochi mesi; I6 non indica la propria anzianità nella posizione attuale. I6 ha però un precedente utile alla ricerca: un'esperienza in un grande gruppo internazionale della logistica, dove l'IA veniva usata in modo molto diverso.

I4 è amministratore delegato e comproprietario di una PMI metalmeccanica italiana, che produce componenti su specifica del cliente. Il suo ruolo non è quello di Sales Manager in senso stretto, ma il commerciale è l'ambito in cui è più coinvolto, e la sua prospettiva interessa proprio perché osserva la funzione dall'alto e all'interno dei vincoli di un'impresa di quelle dimensioni.

I5 è Technology Sales Manager presso un'impresa italiana che realizza macchinari industriali complessi, configurati in base alle esigenze del cliente. Vende impianti a clienti di diversi settori e collabora con una rete di agenti locali in mercati internazionali.

**Tabella 3.1.** Profilo degli intervistati, contesti organizzativi e configurazione d'uso dell'IA rilevata.

| Codice Ruolo |                          | Contesto organizzativo                                                                              | Configurazione di utilizzo dell'IA rilevata                                                                                 |
|--------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1           | Direttore commerciale    | Piccola impresa italiana di software e servizi digitali, operante attraverso una rete di partner    | Funzionalità di IA incorporate nel CRM e utilizzate quotidianamente in più attività del processo commerciale                |
| I2           | Account Manager          | Grande gruppo internazionale digitale, segmento B2B                                                 | Uso frequente, incoraggiato dall'organizzazione e progressivamente integrato con il CRM                                     |
| I3           | Account Manager          | Stesso gruppo di I2, clienti B2B e B2G del comparto istruzione                                      | Utilizzo selettivo di strumenti interni, soprattutto per prospecting, conoscenza del cliente e preparazione della strategia |
| I4           | Amministratore delegato  | PMI metalmeccanica italiana, operante su commessa                                                   | Sperimentale, limitata ad attività definite                                                                                 |
| I5           | Technology Sales Manager | Impresa italiana produttrice di macchinari industriali complessi, attiva sui mercati internazionali | Individuale e discrezionale, stimata al 15–20 per cento del lavoro                                                          |
| I6           | Account Manager          | Stesso gruppo di I2 e I3, portafoglio ampio di clienti B2B                                          | Uso quotidiano di un assistente interno per sintesi, recupero di informazioni e prioritizzazione delle attività             |

Il campione è eterogeneo per settore, dimensioni dell'impresa, area geografica e posizione gerarchica. Comprende un direttore commerciale, un Technology Sales Manager, un amministratore delegato direttamente coinvolto nella funzione commerciale e tre Account Manager. La varietà segue il criterio dichiarato nel paragrafo 2.3, che privilegia il confronto tra contesti diversi e consente di osservare lo stesso fenomeno in organizzazioni con risorse molto distanti tra loro.

Tale eterogeneità non consente, tuttavia, di isolare l'effetto della dimensione aziendale, del settore o del ruolo. Inoltre, I2, I3 e I6 appartengono alla stessa organizzazione e non possono essere considerati tre casi aziendali indipendenti. Le loro interviste consentono piuttosto di osservare come una medesima infrastruttura tecnologica venga utilizzata e interpretata in modo diverso da professionisti operanti in ambiti e portafogli diversi.

### **3.2 Configurazioni di utilizzo e integrazione dell'Intelligenza Artificiale**

Il primo risultato riguarda quanto e in che modo l'IA sia entrata nei processi commerciali. Tutti i partecipanti descrivono almeno un impiego attuale, anche se individuale, circoscritto o sperimentale. Le sei esperienze non rappresentano, tuttavia, stadi successivi di una medesima scala di maturità. Differiscono per grado di incorporazione nei sistemi, accesso ai dati, supporto organizzativo, frequenza d'uso, affidabilità percepita e autonomia concessa al singolo utilizzatore.

Una delle configurazioni in cui l'IA risulta maggiormente incorporata nel flusso di lavoro è quella descritta da I1, che ha portato gli strumenti all'interno del CRM aziendale. Le chiamate vengono registrate e trascritte; la trascrizione confluisce automaticamente nella scheda del contatto e, per gli incontri in presenza, l'impresa usa un dispositivo dedicato che restituisce un resoconto in forma di mappa concettuale. «Io mi trovo il CRM già compilato con tutte le interazioni che ho avuto con il cliente», riassume.

In questa configurazione, l'utilizzo è favorito dal fatto che le funzionalità siano integrate nello strumento di lavoro ordinario, anziché dipendere esclusivamente dall'iniziativa del singolo. Il vantaggio che I1 mette in primo piano non è la

trascrizione in sé, ma la possibilità di concentrarsi sul cliente durante la chiamata senza prendere appunti.

Nel gruppo internazionale in cui lavorano I2, I3 e I6, l'adozione è diffusa e sostenuta dall'organizzazione, anche se i tre la vivono in modo diverso. I2 riferisce sessioni settimanali in cui il team condivide le modalità di utilizzo più efficaci e descrive un ricorso frequente da parte di tutti, anche per compiti minori come la stesura delle e-mail; racconta inoltre di aver visto crescere l'integrazione nell'arco di pochi mesi, da uno strumento in cui i dati andavano forniti manualmente a un collegamento diretto con il CRM.

I6 è il più netto: l'assistente interno del gruppo lo accompagna dall'inizio alla fine della giornata, dal riepilogo delle attività da svolgere alla sintesi degli incontri e, a suo giudizio, può essere impiegato in ogni fase del processo. I3, pur nella stessa organizzazione, ne fa un uso più circoscritto, soprattutto per comprendere il territorio assegnato, raccogliere informazioni sul cliente e preparare la strategia.

La differenza tra le tre interviste mostra che la disponibilità della stessa infrastruttura non determina automaticamente utilizzi identici. Ruolo, anzianità, caratteristiche del portafoglio, compiti assegnati e modalità individuali di appropriazione possono contribuire a spiegare tale variazione, ma il disegno non consente di stabilire quale fattore sia determinante.

I5 rappresenta una configurazione prevalentemente individuale. Stima che l'IA copra tra il quindici e il venti per cento del suo lavoro e la usa per la scrittura, i riassunti e i promemoria. L'utilizzo resta però personale: «nel gruppo viene utilizzato più singolarmente, per chi è capace, magari anche per chi ha voglia di utilizzarlo, perché non tutte le persone lo utilizzano». Non esiste, nelle sue parole, un modo collettivo e formalizzato per usarlo.

I4 descrive invece una configurazione sperimentale e orientata alla soluzione di problemi specifici. Usa l'IA per compiti definiti e dichiara scetticismo sul resto: «Per aziende come la nostra, ancora non è chiaro quali possano essere le potenzialità». L'intervistato non rifiuta la tecnologia, ma ritiene che la propria

organizzazione non disponga ancora di una conoscenza sufficiente per definire un percorso organico di integrazione.

Il caso di I6 aggiunge un elemento che nessun altro poteva fornire, perché mette a confronto due organizzazioni dall'interno della stessa esperienza personale. Nel gruppo logistico in cui ha lavorato in precedenza, doveva aggregare grandi quantità di dati in fogli di calcolo e gli strumenti disponibili producevano molti errori; le conseguenze non sono state solo tecniche, perché quegli errori gli hanno causato problemi con il proprio responsabile, dopo i quali ha ripreso a controllare tutto da sé. Nell'organizzazione attuale, in cui gli strumenti sono sviluppati internamente e collegati alle banche dati aziendali, riferisce di non aver riscontrato problemi analoghi.

La stessa persona, quindi, descrive modalità d'uso molto diverse in due contesti organizzativi. Il confronto non consente di isolare quale elemento abbia prodotto tale differenza, poiché cambiano anche le attività, i dati e l'organizzazione. Rende però visibili la rilevanza dell'affidabilità percepita, dell'integrazione con le informazioni aziendali e dell'esperienza precedente dell'utilizzatore.

I3 segnala inoltre un possibile cambiamento nelle norme informali che accompagnano l'utilizzo. Secondo la partecipante, mentre in passato le persone tendevano a non dichiarare di aver utilizzato l'IA, oggi l'impiego viene discusso più apertamente e l'attenzione si sposta sulla comprensione di ciò che lo strumento può fare e del tempo che consente di recuperare. Trattandosi dell'osservazione di una sola intervistata, non è possibile descrivere un cambiamento culturale generalizzato; il dato suggerisce, tuttavia, che l'integrazione dipenda anche dalla progressiva legittimazione dell'IA come strumento professionale.

**Tabella 3.2.** Principali dimensioni delle configurazioni di utilizzo

| <b>Codice</b> | <b>Incorporazione<br/>nel flusso di<br/>lavoro</b>     | <b>Supporto<br/>organizzativo<br/>descritto</b>                                        | <b>Accesso a dati<br/>contestuali</b>                                | <b>Principale limite<br/>richiamato</b>                            |
|---------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| I1            | Funzionalità incorporate nel CRM                       | Strumenti sviluppati internamente; difficoltà nel diffonderne un uso corretto nel team | Dati dei lead e delle interazioni commerciali                        | Necessità di controllo e qualità delle istruzioni fornite          |
| I2            | Progressiva integrazione con CRM e strumenti aziendali | Uso incoraggiato e incontri periodici di condivisione                                  | Dati del CRM integrati con informazioni fornite dalla professionista | Generalizzazione e insufficienza del solo dato registrato          |
| I3            | Utilizzo selettivo                                     | Disponibilità di strumenti interni                                                     | Database e informazioni aziendali                                    | Difficoltà nel cogliere tono, emozioni e impliciti della relazione |
| I4            | Impiego limitato a singole attività                    | Nessun percorso organico descritto                                                     | Dati forniti caso per caso                                           | Errori tecnici e mancanza di consulenza specialistica              |
| I5            | Uso individuale e non formalizzato                     | Impiego rimesso al singolo professionista                                              | Accesso limitato dalla riservatezza                                  | Impossibilità di usare dati tecnici e commerciali sensibili        |

| <b>Codice</b> | <b>Incorporazione<br/>nel flusso di<br/>lavoro</b> | <b>Supporto<br/>organizzativo<br/>descritto</b>     | <b>Accesso a dati<br/>contestuali</b> | <b>Principale limite<br/>richiamato</b>                                        |
|---------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| I6            | Uso quotidiano di un assistente interno            | Strumento aziendale promosso e collegato ai sistemi | Dati e informazioni sui clienti       | Necessità di giudizio;<br>precedente esperienza di errori in un altro contesto |

### 3.3 Struttura dei dati e costruzione dei temi

Per rendere trasparente il passaggio dalle trascrizioni all'interpretazione, i dati sono stati organizzati in tre livelli. I concetti di primo ordine sono stati formulati mantenendosi il più possibile vicini alle parole e alle esperienze dei partecipanti. Tali concetti sono stati successivamente confrontati e raggruppati in temi di secondo ordine, che esprimono pattern interpretativi trasversali tra le interviste. I temi sono stati infine ricondotti a quattro dimensioni aggregate:

1. configurazioni situate e perimetro di impiego dell'IA;
2. valore operativo e riallocazione delle risorse commerciali;
3. affidabilità, rischi e condizioni di utilizzo;
4. riconfigurazione del ruolo e del presidio umano.

La struttura dei dati non riproduce meccanicamente l'ordine della traccia. Alcuni temi erano collegati alle domande di ricerca, mentre altri sono emersi o sono stati precisati durante l'analisi. Tra questi ultimi rientrano il ruolo dell'IA nell'ingresso in posizione, la possibile riduzione degli scambi con i colleghi più esperti, la gestione automatizzata di alcuni account, il lavoro umano di recupero delle eccezioni e la possibile riduzione delle asimmetrie informative con il cliente.

Le Tabelle 3.3–3.6 presentano una selezione rappresentativa dei concetti di primo ordine utilizzati per costruire i temi. Non costituiscono un elenco esaustivo dei

codici attribuiti alle trascrizioni, ma rendono visibile la relazione tra l'evidenza empirica e l'interpretazione.

**Tabella 3.3.** Prima dimensione aggregata: configurazioni situate e perimetro di impiego dell'IA

| <b>Tema di secondo ordine</b>            | <b>Concetto primo ordine</b>                        | <b>di Citazione illustrativa</b>                                                                                                             | <b>Natura dell'evidenza</b> |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Incorporazione dell'IA nel workflow      | “CRM già compilato con tutte le interazioni”        | «Mi trovo il CRM già compilato con tutte le interazioni che ho avuto con il cliente» (I1).                                                   | Esperienza diretta          |
| Incorporazione dell'IA nel workflow      | “IA dall'inizio alla fine della giornata”           | «La usiamo in ogni attività, dall'inizio alla fine della giornata, per ottenere informazioni e sintesi» (I6, traduzione dell'autore).        | Esperienza diretta          |
| Sostegno e normalizzazione organizzativa | “Sessioni settimanali per condividere gli utilizzi” | «L'IA è molto incoraggiata nel team; abbiamo sessioni settimanali per condividere modalità rapide di utilizzo» (I2, traduzione dell'autore). | Esperienza diretta          |
| Appropriazione selettiva                 | “Comprendere il territorio e                        | «Uso l'IA per comprendere meglio il territorio che mi è stato                                                                                | Esperienza diretta          |

| <b>Tema di secondo ordine</b>                  | <b>Concetto di primo ordine</b>                      | <b>Citazione illustrativa</b>                                                                                             | <b>Natura dell'evidenza</b>                        |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                | organizzare la strategia”                            | assegnato e organizzare la strategia da seguire» (I3, traduzione dell'autore).                                            |                                                    |
| Uso individuale e discrezionale                | “Quindici-venti per cento del lavoro”                | «Ad oggi potrei dire che nel mio lavoro c'è un 15–20% di utilizzo» (I5).                                                  | Stima soggettiva                                   |
| Sperimentazione orientata a problemi specifici | “Non sono ancora chiare le potenzialità per una PMI” | «Per aziende come la nostra ancora non è chiaro quali possano essere le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale» (I4). | Valutazione professionale                          |
| Ambiti esterni all'esperienza diretta          | “Forse la usano altri manager, ma io no”             | «Penso forse per altri manager, ma per me no» (I6, traduzione dell'autore).                                               | Conoscenza indiretta/ipotesi                       |
| Ambiti esterni all'esperienza diretta          | “Non so se il CRM utilizzi effettivamente l'IA”      | «Non saprei dirti se oggi lavora con un sistema del genere» (I5).                                                         | Incertezza dichiarata                              |
| Legittimazione dell'utilizzo                   | “Ora le persone parlano più apertamente dell'IA”     | «Ora tutti parlano più apertamente dell'uso che fanno dell'IA» (I3, traduzione dell'autore).                              | Percezione individuale di un cambiamento culturale |

**Tabella 3.4.** Seconda dimensione aggregata: valore operativo e riallocazione delle risorse commerciali

| <b>Tema di secondo ordine</b>                | <b>Concetto di primo ordine</b>                          | <b>Citazione illustrativa</b>                                                                                                                        | <b>Natura dell'evidenza</b> |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Compressione dei tempi                       | “Sdoppiarsi su più attività”                             | «Mi ha dato modo di potermi velocizzare, potendomi sdoppiare in due o tre attività differenti» (I1).                                                 | Beneficio percepito         |
| Riallocazione del tempo verso il cliente     | “Investire il tempo recuperato sul cliente”              | «Posso investire più tempo direttamente sul cliente, su quello che mi sta dicendo e su come risolvere i suoi problemi» (I2, traduzione dell'autore). | Beneficio percepito         |
| Riallocazione dell'attenzione                | “Non posso controllare ogni cliente ogni giorno”         | «Non posso controllare i dati di ogni cliente ogni giorno; ho bisogno di una sintesi di ciò su cui devo concentrarmi» (I6, traduzione dell'autore).  | Esperienza diretta          |
| Produzione più rapida dei materiali digitali | “Le brochure digitali vengono costruite più velocemente” | «Nella costruzione di queste piccole brochure digitali accelera di molto il processo» (I4).                                                          | Beneficio percepito         |
| Accesso e riuso della conoscenza             | “Questa cosa è già stata discussa”                       | «Può suggerirti che quella cosa è già stata discussa»                                                                                                | Esperienza diretta          |

| <b>Tema di secondo ordine</b>   | <b>Concetto primo ordine</b>                     | <b>di Citazione illustrativa</b>                                                                                                | <b>Natura dell'evidenza</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                                 | con un altro cliente”                            | con un altro cliente, così puoi recuperare quelle informazioni più velocemente» (I5).                                           |                             |
| Supporto all'ingresso nel ruolo | “Utile quando si è appena entrati”               | «È utile quando sei nuova e hai bisogno di ottenere più informazioni sul cliente» (I3, traduzione dell'autore).                 | Esperienza diretta          |
| Concretizzazione della proposta | “Bozza navigabile da mostrare al cliente”        | «Arrivare dal cliente con una bozza, però navigabile, e fargli già capire quello che potrebbe essere il risultato finale» (I1). | Esperienza diretta          |
| Adattamento della comunicazione | “Rendere il messaggio più gentile e costruttivo” | «Con l'Intelligenza Artificiale puoi strutturarla in modo molto più gentile e costruttivo» (I5).                                | Esperienza diretta          |

**Tabella 3.5.** Terza dimensione aggregata: affidabilità, rischi e condizioni di utilizzo

| <b>Tema di secondo ordine</b>          | <b>Concetto primo ordine</b>                           | <b>di Citazione illustrativa</b>                                                                                                                              | <b>Natura dell'evidenza</b>  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Generalizzazione e carenza di contesto | “Generalizza troppo i clienti”                         | «A volte generalizza troppo i clienti e devo fornirgli ulteriore contesto» (I2, traduzione dell'autore).                                                      | Esperienza diretta           |
| Limiti nella comprensione relazionale  | “Non coglie il tono e il modo in cui il cliente parla” | «Non riesce davvero a comprendere il modo e il tono con cui il cliente parla; sono cose che soltanto le persone possono notare» (I3, traduzione dell'autore). | Valutazione professionale    |
| Errore tecnico                         | “Stime incompatibili dello stesso componente”          | I4 descrive valori differenti prodotti dallo strumento prima di arrivare a 128 grammi, peso successivamente verificato manualmente.                           | Episodio diretto             |
| Verifica come parte del lavoro         | “L'ultimo controllo deve farlo la persona”             | «Nonostante tutti i passi avanti, devi sempre dare un'occhiata [...] l'ultimo controllo dovresti farlo tu» (I5).                                              | Regola operativa dichiarata  |
| Errore e conseguenze professionali     | “Dopo gli errori ho controllato tutto da solo”         | «L'IA ha commesso errori e ho avuto problemi con il mio responsabile; poi ho                                                                                  | Esperienza pregressa diretta |

| <b>Tema di secondo ordine</b> | <b>Concetto primo ordine</b>                                | <b>di Citazione illustrativa</b>                                                                                                               | <b>Natura dell'evidenza</b>        |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                               |                                                             | controllato tutto da solo»<br>(I6, traduzione dell'autore).                                                                                    |                                    |
| Qualità delle istruzioni      | “Un prompt sbagliato può ritorcersi contro”                 | «Se non gli viene dato un prompt giusto [...] può scrivere cose che, soprattutto a livello commerciale, ti si ritorcono contro» (I1).          | Valutazione basata sull'esperienza |
| Riservatezza                  | “Prezzi e configuratori restano fuori”                      | I5 spiega che le informazioni necessarie per costruire l'offerta non vengono inserite negli strumenti generalisti per ragioni di riservatezza. | Vincolo organizzativo non riferito |
| Mediazione specialistica      | “Procedere da autodidatta significa andare per tentativi”   | «Fare tutto questo da autodidatta lo si fa un po' per tentativi [...] si rischia di perdere alcune opportunità» (I4).                          | Valutazione professionale          |
| Diffusione interna            | “Usarla personalmente è diverso dal farla usare agli altri” | «Direttamente, pochi problemi. Farla utilizzare agli altri è un po' più complesso» (I1).                                                       | Esperienza di coordinamento        |

**Tabella 3.6.** Quarta dimensione aggregata: riconfigurazione del ruolo e presidio umano

| <b>Tema di<br/>secondo ordine</b>   | <b>Concetto di<br/>primo ordine</b>               | <b>Citazione illustrativa</b>                                                                                                                | <b>Natura<br/>dell'evidenza</b> |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Integrazione tra output e giudizio  | “L’IA come doppio check”                          | «Lo faccio di testa mia, però poi chiedo un riscontro» (I1).                                                                                 | Pratica diretta                 |
| Integrazione tra output e giudizio  | “La base è prima di tutto la mia esperienza”      | «La mia base è prima di tutto la mia esperienza; poi uso l’IA e adatto al mio processo ciò che mi restituisce» (I6, traduzione dell’autore). | Pratica diretta                 |
| Pensiero critico e non affidamento  | “L’IA non è l’unica fonte di verità”              | «Affidarsi ciecamente all’IA e considerarla l’unica fonte di verità può essere un errore» (I2, traduzione dell’autore).                      | Valutazione professionale       |
| Competenze tecniche e relazionali   | “Conoscenza del prodotto, dei mercati ed empatia” | «Sicuramente la competenza, la conoscenza del prodotto, la conoscenza dei mercati [...] e l’empatia» (I4).                                   | Valutazione professionale       |
| Fiducia come meccanismo commerciale | “La fiducia porta al commitment”                  | «Si parla di creare fiducia, ed è l’unica cosa che ti porta al commitment per                                                                | Valutazione professionale       |

| <b>Tema di<br/>secondo ordine</b>       | <b>Concetto di<br/>primo ordine</b>                                   | <b>Citazione illustrativa</b>                                                                                                               | <b>Natura<br/>dell'evidenza</b>  |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                         |                                                                       | chiudere la vendita»<br>(I5).                                                                                                               |                                  |
| Leadership e<br>intelligenza<br>emotiva | “Non tutti devono<br>essere gestiti nello<br>stesso modo”             | «Serve intelligenza<br>emotiva per<br>comprendere i bisogni<br>degli altri e aiutarli a<br>crescere» (I3, traduzione<br>dell'autore).       | Valutazione<br>professionale     |
| Presidio<br>consulenziale               | “Prendere a cuore<br>l'esigenza del<br>cliente”                       | «La parte consulenziale,<br>sicuramente [...] il vero<br>valore sta nel prendere a<br>cuore l'esigenza del<br>cliente» (I1).                | Valutazione<br>professionale     |
| Segmentazione<br>del portafoglio        | “Gli account<br>piccoli all'IA,<br>quelli più grandi<br>alle persone” | «Più account piccoli<br>saranno gestiti dall'IA; i<br>manager prenderanno<br>quelli medi e grandi»<br>(I6, traduzione<br>dell'autore).      | Pratica attuale e<br>previsione  |
| Lavoro umano di<br>recupero             | “Gli account<br>automatizzati<br>richiedono ancora<br>interventi”     | «Molte persone nel team<br>passano tempo a gestire<br>account che dovrebbero<br>essere gestiti dall'IA»<br>(I2, traduzione<br>dell'autore). | Conoscenza in<br>parte indiretta |

| <b>Tema di<br/>secondo ordine</b>          | <b>Concetto di<br/>primo ordine</b>                                                            | <b>Citazione illustrativa</b>                                                 | <b>Natura<br/>dell'evidenza</b>                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Rischio per<br>l'esperienza del<br>cliente | “Il sistema<br>automatico non<br>comprende e non<br>permette di<br>raggiungere una<br>persona” | I3 richiama la propria<br>esperienza come cliente<br>di altre organizzazioni. | Esperienza<br>personale esterna<br>al contesto<br>aziendale<br>studiato |

### **3.4 Gli ambiti di impiego e le attività scarsamente documentate**

Gli utilizzi riferiti si concentrano in cinque aree principali, **con** due ambiti che restano scarsamente documentati sulla base di esperienze dirette: forecasting e coaching formale del team.

#### **3.4.1 Analisi preliminare del mercato, prospecting e prioritizzazione**

La prima è l'analisi preliminare del mercato e dei potenziali clienti. I4 la descrive con precisione: l'impresa fornisce all'IA le caratteristiche che cerca nei partner commerciali e ottiene nominativi da contattare, «poi il resto viene svolto dalle persone». In un caso ha individuato, in un'area in cui doveva già visitare un cliente, altre aziende potenzialmente interessanti da avvicinare durante lo stesso viaggio.

I3 utilizza gli strumenti per comprendere il territorio assegnato e organizzare la strategia, oltre a raccogliere informazioni sui clienti prima del contatto. I2 li impiega per l'outreach e per stabilire l'ordine di priorità tra gli account.

Nel caso di I1, l'IA interviene nell'arricchimento automatico delle informazioni relative ai lead. Quando viene inserito il nome dell'impresa, il CRM recupera dati aziendali utili alla preparazione del contatto. Tale attività non coincide con una previsione di vendita, bensì con la raccolta e l'organizzazione preliminari delle informazioni.

I6 utilizza invece l'assistente per confrontare gli indicatori dei clienti e individuare eventuali scostamenti, così da selezionare i casi su cui concentrare l'attenzione.

### **3.4.2 Preparazione, personalizzazione e concretizzazione della proposta**

La seconda riguarda la preparazione e la personalizzazione della proposta. I2 spiega che nel suo catalogo la soluzione non è mai la stessa per tutti e che usa l'IA per capire come impostare l'offerta in base al tipo di interlocutore. Racconta un caso complesso in cui ha inserito tutti i dati disponibili su un cliente e, con lo strumento, ha costruito una soluzione su misura, arrivando a proporre un percorso di integrazione con i servizi professionali del gruppo: l'espansione ottenuta su quel cliente è risultata molto superiore al piano iniziale.

La partecipante associa l'espansione alla soluzione costruita con il supporto dell'IA, ma il racconto non consente di attribuire causalmente il risultato alla tecnologia, poiché non sono disponibili confronti o altri dati sull'evoluzione dell'account.

I6 usa l'assistente interno per confrontare i dati di utilizzo di un cliente e evidenziare gli scostamenti su cui basare la conversazione commerciale. I4 lo usa prima del primo contatto per capire l'ambito di interesse dell'azienda e focalizzare la presentazione, oltre a costruire brochure digitali, per le quali il vantaggio risiede soprattutto nella rapidità.

Il caso più notevole di questa seconda area è quello di I1, che, con un prompt, genera una bozza navigabile del sito o della piattaforma richiesta e la porta all'incontro con il cliente: «per arrivare dal cliente con una bozza, però navigabile, e fargli già capire quello che potrebbe essere il suo risultato finale».

La finalità dichiarata non è impressionare: è prevenire il disallineamento e evitare che, dopo la firma, il cliente scopra di aver immaginato qualcosa di diverso. In questo caso, l'IA non si limita ad accelerare un'attività documentale: consente al commerciale di produrre direttamente un artefatto preliminare, di entrare nella fase tecnica della proposta con maggiore autonomia e di ridurre alcune richieste rivolte al team specializzato.

Nelle vendite più tecniche e personalizzate, il supporto si riduce, però, quando il cliente formula richieste specifiche. I4 afferma che, dopo il primo contatto, prevalgono le informazioni tecniche fornite dal cliente e la conoscenza interna. I5 descrive una dinamica analoga: l'IA può estrarre e riordinare parti di una specifica, ma non viene utilizzata per costruire autonomamente configurazioni e prezzi.

### **3.4.3 Comunicazione scritta e gestione documentale**

La terza area è la comunicazione scritta e la documentazione. I5 usa un assistente per le e-mail e uno per riassunti e promemoria, e segnala un beneficio specifico: scrivendo in inglese a clienti stranieri, un messaggio che comunica un'impossibilità rischia di risultare brusco, e l'IA lo aiuta a riformularlo in modo più gentile e costruttivo.

Apprezza anche la memoria nelle conversazioni, che gli permette di collegare commesse simili e ricordare che un problema analogo era già stato affrontato con un altro cliente.

I1 utilizza l'IA per trascrivere le chiamate, aggiornare il CRM, predisporre una prima bozza di risposta e contribuire alla stesura di preventivi e offerte personalizzate. I2 richiama l'impiego nella preparazione di e-mail e template; I4 nella costruzione di brochure, animazioni e presentazioni digitali; e I6 nella sintesi degli incontri e delle attività da svolgere.

La produzione automatizzata non coincide con l'invio automatico. I1 e I5 precisano che i contenuti devono essere letti e approvati prima di essere utilizzati nella comunicazione con il cliente.

### **3.4.4 Gestione della conoscenza e supporto all'ingresso nel ruolo**

La quarta riguarda la gestione della conoscenza relativa alle interazioni e al portafoglio. I1 la presidia con la trascrizione automatica delle chiamate. I6 la descrive dal lato opposto, quello della copertura: segue un numero di clienti troppo alto per poter controllare ogni giorno i dati di ciascuno e usa lo strumento per farsi

indicare su cosa concentrarsi. È un uso che non riguarda la singola attività ma l'allocazione dell'attenzione tra molte.

A questa funzione è collegato il supporto all'ingresso nel ruolo. I2 attribuisce agli strumenti una parte del contributo per comprendere più rapidamente le attività e gli obiettivi del team. I3 sottolinea l'utilità degli assistenti interni per chi è appena entrato, poiché consentono di accedere a informazioni specifiche sui clienti senza rivolgersi continuamente al manager, ferma restando la necessità di verificarne la correttezza. I5 usa l'IA per acquisire una conoscenza generale di un prodotto prima di rivolgersi ai colleghi per gli aspetti tecnici di dettaglio. I1 riferisce che la possibilità di produrre autonomamente un primo prototipo riduce alcune richieste rivolte al team tecnico e prospetta, in futuro, l'addestramento di un modello in grado di supportare la formazione delle persone in ingresso e il trasferimento del know-how. Quest'ultima applicazione rappresenta un'intenzione, non una pratica già implementata.

### **3.4.5 Forecasting, coaching e analisi della performance**

Il forecasting è l'area meno chiaramente documentata sulla base di esperienze dirette. I4 dichiara esplicitamente di non utilizzare l'IA per prevedere l'andamento delle vendite o la probabilità di chiusura. I3 e I6 affermano di non farne uso nel proprio ruolo. I2 ritiene che alcune attività previsionali possano essere svolte a livello manageriale, ma non ne ha diretta conoscenza. I5 utilizza un CRM che fornisce indicazioni sull'evoluzione delle opportunità, ma dichiara di non sapere se tali funzionalità siano effettivamente basate sull'IA. La risposta di I1 riguarda l'arricchimento dei dati del CRM e non consente di stabilire se il sistema venga impiegato per il forecasting.

Il risultato sostenibile non è quindi che il forecasting basato sull'IA sia assente nelle organizzazioni, ma che nessun partecipante descriva un proprio utilizzo diretto, consapevole e chiaramente identificabile in questo ambito. In alcuni casi, le attività previsionali potrebbero essere gestite da livelli organizzativi superiori o

incorporate in sistemi di cui gli intervistati non conoscono la tecnologia sottostante.

Anche il coaching formalizzato e l'analisi automatizzata della performance risultano scarsamente documentati. I2 descrive soprattutto un utilizzo individuale dell'IA per orientarsi e apprendere all'ingresso nel ruolo e ipotizza un impiego da parte dei manager. I6 formula un'ipotesi simile, precisando di non esserne sicuro. I4 dichiara che tali applicazioni non vengono utilizzate, mentre I1 prospetta un futuro strumento per la formazione dei nuovi ingressi. Le interviste documentano quindi forme di autoapprendimento e di supporto informativo, ma non un sistema formalizzato di coaching automatico per il team.

### **3.5 Benefici percepiti e risultati attribuiti all'utilizzo dell'IA**

Sul versante dei benefici, la convergenza più evidente riguarda il tempo, ma le interviste evidenziano anche la riallocazione dell'attenzione, l'accesso alle informazioni, la maggiore concretezza delle proposte e il supporto alla comunicazione.

I1 la formula in termini di capacità produttiva, dicendo che l'IA gli ha dato modo di sdoppiarsi tra due o tre attività diverse e che, in un reparto commerciale, andare più velocemente significa aumentare i numeri.

I2 descrive la riduzione delle attività amministrative e ripetitive, in particolare quelle successive alle chiamate e alla preparazione degli incontri, e ne trae una conseguenza che le sta a cuore: investire il tempo recuperato sul cliente, ascoltando meglio ciò che le viene detto.

I6 riferisce di riuscire a fare di più ogni giorno. I4 parla di accelerazione nella realizzazione delle presentazioni. I5 di e-mail più pulite e di riassunti che gli evitano di dividere lo schermo o di stampare i documenti per confrontarli.

Il beneficio riferito da I6 merita però di essere distinto dagli altri, perché non è esattamente la velocità. Con un portafoglio troppo ampio per essere monitorato cliente per cliente, il valore dello strumento sta nel dirgli dove guardare. Non è tempo risparmiato su un compito, ma attenzione allocata a un insieme che eccede

la capacità di sorveglianza di una persona. La stessa logica compare in I2 quando tratta della priorità degli account.

Alcuni intervistati attribuiscono inoltre all'IA una funzione di supporto alla qualità e alla concretezza della proposta. I1 utilizza il mock-up per ridurre il rischio di incomprensioni; I2 descrive una soluzione adattata alle caratteristiche del cliente; I6 impiega il confronto tra indicatori per individuare anomalie rilevanti; I5 associa l'uso dell'IA a comunicazioni più ordinate e professionali. Questi risultati rappresentano benefici percepiti e attribuiti dai partecipanti, non effetti verificati tramite dati di vendita, misure temporali o valutazioni dei clienti.

Le risposte sulla qualità delle decisioni sono ambivalenti. Alla domanda diretta se l'IA le abbia rese più coerenti e fondate sui dati oppure abbia introdotto nuove possibilità di errore, I4 risponde «direi entrambi, nel bene e nel male»; I2 ritiene che, sotto alcuni aspetti, lo strumento sia troppo generico o rigido; I6 osserva che senza un'analisi di quello che il sistema produce si va incontro a problemi; I3 non ha ancora elementi sufficienti; I5 nota che il team non lo usa per decisioni collettive.

I1 utilizza lo strumento come “doppio check”, mantenendo la propria valutazione come base. Non emerge quindi né una conclusione condivisa secondo cui l'IA migliori la qualità delle decisioni, né una sua esclusione. Emerge piuttosto una funzione di supporto il cui valore dipende dalla capacità professionale di verificare, contestualizzare e, se necessario, rifiutare l'output.

Emerge inoltre un beneficio meno direttamente previsto dalla griglia iniziale: l'ingresso in ruolo. I2 attribuisce all'IA parte del merito per essersi rapidamente messa in pari con gli obiettivi del team. I3 osserva che gli strumenti interni, avendo accesso alle banche dati aziendali, consentono di ottenere informazioni specifiche sui clienti e risultano utili soprattutto quando si è appena arrivati.

I5 li usa per farsi un'idea generale di un prodotto senza dover disturbare immediatamente il collega, riservando i dettagli finali alle persone competenti. I1 riferisce di dover interagire molto meno con il team tecnico rispetto a prima, almeno nelle fasi preliminari della proposta, e esprime un desiderio esplicito:

addestrare un modello che supporti la formazione delle persone in ingresso e il trasferimento del know-how.

Questa maggiore autonomia può ridurre le interruzioni e accelerare l'accesso alla conoscenza codificata. Le interviste, tuttavia, non consentono di stabilire se abbia già ridotto il trasferimento della conoscenza tacita. Il materiale evidenzia una tensione: l'IA può facilitare il reperimento autonomo di informazioni, ma non sostituisce necessariamente il confronto attraverso cui si trasmettono esperienza, eccezioni, storia delle relazioni e criteri di giudizio. Nessuno dei benefici è stato misurato oggettivamente. Le affermazioni relative al tempo, al volume delle attività, alla qualità della proposta e alla crescita degli account devono pertanto essere interpretate come percezioni e ricostruzioni professionali. Il tempo lordo risparmiato deve inoltre essere distinto dal tempo netto, sottraendo le attività di verifica, di correzione e di gestione delle eccezioni.

### **3.6 Criticità, errori e barriere all'utilizzo**

Le criticità riferite si articolano in tre nuclei, ai quali si aggiunge una barriera di natura diversa.

#### **3.6.1 Generalizzazione e insufficienza del contesto**

Il primo nucleo è la tendenza dello strumento a generalizzare. I2 la descrive con particolare enfasi: l'IA assume le cose troppo in fretta e appiattisce i clienti l'uno sull'altro, al punto che quanto discusso a proposito di un cliente specifico viene poi applicato ad altri. Per correggerla deve fornire contesto aggiuntivo, cosa che considera comprensibile ma faticosa.

I5 riporta lo stesso limite sul piano tecnico: a una domanda specifica sui macchinari lo strumento restituisce una risposta generale sull'argomento, difficilmente una risposta dettagliata sul caso concreto. I3 lo osserva sul piano relazionale, notando che l'IA non coglie né il tono di voce né il modo in cui il cliente parla.

Il risultato non mostra che l'IA sia incapace di personalizzare in termini generali, ma che, nei casi B2B esaminati, la qualità della personalizzazione dipende dalla

disponibilità di informazioni specifiche sulla relazione, sul prodotto e sulla commessa. Una parte di tali informazioni non è registrata nei sistemi o emerge soltanto durante la conversazione. Il professionista deve quindi fornire contesto e riconoscere quando l'output non rappresenta adeguatamente il caso.

### **3.6.2 Errore tecnico e lavoro di verifica**

Il secondo nucleo è l'errore presentato sotto forma di una risposta apparentemente plausibile. L'episodio riferito da I4 consente di osservare concretamente il problema. Per formulare un'offerta era necessario conoscere il peso di un pezzo, ricavabile da un disegno tecnico disponibile solo in formato PDF.

Lo strumento ha inizialmente prodotto una stima, l'ha modificata più volte a seguito delle richieste di verifica del partecipante e ha fornito valori tra loro incompatibili. Soltanto dopo diverse iterazioni ha indicato 128 grammi, valore che I4 ha verificato con un calcolo manuale. La sua conclusione, offerta come battuta, è: «fidarsi è bene, non fidarsi è meglio».

Il costo potenziale non è teorico. Il prezzo si basa sul peso e I4 spiega che una stima sovradimensionata può far perdere la commessa, mentre una stima sottodimensionata può far perdere denaro. L'intervista non documenta che tali conseguenze si siano verificate nello specifico episodio narrato, ma chiarisce perché l'errore tecnico possa trasferirsi direttamente alla formulazione economica dell'offerta.

La stessa preoccupazione compare in I1, quando sottolinea che un margine residuo di errore può incidere su un investimento rilevante; compare in I2 come principio, quando afferma che trattare l'IA come unica fonte di verità è un errore; I5 la traduce in regola operativa: l'ultimo controllo deve farlo la persona. I6 la porta sul terreno delle conseguenze professionali, raccontando che gli errori commessi dagli strumenti nella sua esperienza precedente gli hanno causato problemi con il proprio responsabile, dopo i quali ha ripreso a controllare autonomamente il lavoro.

La verifica non costituisce quindi un'attività marginale, bensì una componente del lavoro assistito dall'IA. Comprende la lettura dell'output, il confronto con altre informazioni, il controllo tecnico, la contestualizzazione e l'approvazione finale. La sua intensità varia in funzione della verificabilità del risultato e del costo potenziale dell'errore.

### **3.6.3 Riservatezza e accesso alle informazioni**

Il terzo nucleo è la riservatezza e riguarda soprattutto I5. Nella sua impresa, le informazioni sui prezzi e sui configuratori restano fuori dagli strumenti di IA, perché non è chiaro come possano essere utilizzati tali dati. La distinzione che traccia è precisa: il CRM aziendale è coperto da condizioni organizzative e contrattuali, mentre gli strumenti generalisti usati a titolo personale espongono a clausole standard che l'utente non può negoziare.

L'esito è paradossale, perché l'attività a maggior valore aggiunto, la costruzione dell'offerta con i suoi numeri, è proprio quella preclusa. Il confronto con I2, I3 e I6, che operano con strumenti interni collegati alle banche dati aziendali, mostra quanto la disponibilità di un ambiente protetto possa modificare il perimetro di ciò che è possibile elaborare.

I5 ritiene inoltre che le grandi organizzazioni possano negoziare più facilmente condizioni di tutela rispetto alle piccole imprese o ai singoli. Tale affermazione rappresenta la valutazione di un partecipante e non una relazione causale verificata dal presente studio. Il confronto tra i casi suggerisce tuttavia una possibile asimmetria nell'accesso a infrastrutture protette, a competenze e a contratti adeguati.

### **3.6.4 Competenze organizzative e supporto specialistico**

Alle criticità si affianca una barriera che nessuno degli altri intervistati segnala con la stessa forza e che I4 mette al centro: la mancanza di competenze specialistiche a cui appoggiarsi. Procedere da autodidatta significa tentare e rischiare di perdere opportunità; l'intervistato dichiara di voler dedicare tempo e risorse nei mesi

successivi per capire quali applicazioni abbiano senso per un'impresa delle sue dimensioni.

Qui l'ostacolo non è soltanto tecnologico o culturale: è l'assenza di un intermediario competente tra chi produce la tecnologia e la piccola impresa che dovrebbe adottarla.

Un problema correlato è la diffusione interna. Il distingue tra la relativa semplicità dell'utilizzo personale e la difficoltà di far usare lo strumento correttamente agli altri. I5 descrive un impiego lasciato alla capacità e alla disponibilità del singolo. I2 presenta invece una configurazione in cui il team condivide periodicamente modalità e pratiche d'uso. Il confronto suggerisce che la trasformazione dell'impiego individuale in una pratica organizzativa richieda strumenti autorizzati, occasioni di apprendimento, criteri comuni e supporto. Le interviste, però, non consentono di ricostruire integralmente le policy delle organizzazioni né di valutare l'efficacia delle iniziative di condivisione.

### **3.7 L'Intelligenza Artificiale nella relazione con il cliente**

Il tema della relazione con il cliente ha prodotto valutazioni particolarmente nette e, in parte, divergenti.

I4 riferisce due episodi. Il primo riguarda le e-mail di prospecting generate automaticamente, che considera inutili perché i destinatari le cestinano quasi subito, «perché è troppo evidente che siano generate dall'Intelligenza Artificiale». Il secondo è più istruttivo. In uno scambio di messaggi con un cliente, entrambi si sono accorti che il messaggio dell'uno e la risposta dell'altro erano palesemente scritti dall'IA. «Alla fine ci siamo messi a ridere, non lo facciamo più». La conclusione che ne trae è che sia preferibile qualche errore o una traduzione imperfetta a una trasposizione evidente e impersonale.

I3 porta la stessa questione dal lato del cliente, con un'esperienza personale. Quando contatta l'assistenza di un fornitore e riscontra un sistema automatico, lo trova frustrante: non capisce quello che sta dicendo davvero, non offre soluzioni rapide e non la mette in contatto con una persona in grado di aiutarla. L'effetto che

descrive va oltre il fastidio del momento, perché riduce la sua disponibilità a continuare a rivolgersi a quell'impresa.

Il racconto di I3 riguarda la sua esperienza come cliente di altre organizzazioni e non gli esiti degli account automatizzati dell'impresa in cui lavora. Rende tuttavia visibile un criterio con cui la professionista valuta la desiderabilità dell'automazione: la possibilità di essere compresi e di accedere rapidamente a una persona.

Sarebbe però errato concludere che l'IA vada tenuta fuori dalla comunicazione con il cliente, poiché il campione offre un controesempio. I5 la usa proprio per scrivere ai clienti e lo considera uno dei benefici più rilevanti.

La differenza sta in ciò che viene delegato. Nel caso di I5, il professionista ha già definito il contenuto e l'intenzione del messaggio e utilizza l'IA per sostenerne la formulazione linguistica; negli episodi descritti da I4, la comunicazione viene invece percepita come il risultato di una sostituzione più ampia dell'investimento personale.

La distinzione non è assoluta. Anche una modifica del registro linguistico può alterare il tono, l'enfasi, le promesse e le implicazioni commerciali e richiede pertanto una revisione finale. I due casi mostrano tuttavia che la valutazione dell'IA dipende non soltanto dalla qualità testuale dell'output, ma anche da ciò che il suo utilizzo comunica al destinatario in merito all'attenzione riservata alla relazione.

Il utilizza un sistema che prepara una prima bozza di risposta alle richieste, precisando che il messaggio deve essere controllato prima dell'invio. I2 richiama analogamente l'uso di e-mail e di template. Il problema non sembra quindi coincidere con la semplice presenza dell'IA nella comunicazione, bensì con il grado di autonomia affidato allo strumento, la qualità del controllo e l'adeguatezza alla specifica relazione.

La relazione svolge inoltre una funzione informativa. I2 osserva che una parte dei dati utili alla vendita non può essere ricavata dal CRM, poiché deriva dalla conversazione. I3 richiama il tono, le emozioni e gli impliciti; I5 la conoscenza

tecnica della situazione; I4 la storia del rapporto con il cliente. In questi casi, il contributo umano non consiste soltanto nel rendere la comunicazione più personale, ma anche nel generare e interpretare informazioni non completamente codificate.

La ricerca non ha raccolto direttamente il punto di vista dei clienti delle organizzazioni coinvolte. Le conclusioni relative alle loro reazioni devono quindi essere interpretate come percezioni dei professionisti o come esperienze personali degli intervistati in qualità di clienti.

### **3.8 Effetti sul ruolo e competenze richieste**

Sul modo in cui l'IA sta cambiando il ruolo, le risposte delineano una trasformazione selettiva e non uniforme.

I5 afferma che, al momento, il suo lavoro non sta cambiando molto per due ragioni: la relazione con il cliente resta personale e passa anche attraverso gli agenti locali, mentre il know-how è talmente tecnico e interno che lo strumento non riesce a sostituirlo.

Non vede la possibilità di sostituire una persona, mentre vede spazio nella parte burocratica, ad esempio nella redazione delle specifiche tecniche, dove oggi si procede per copia e incolla.

I3 riferisce un cambiamento circoscritto ma concreto: deve rivolgersi meno spesso al manager per ottenere informazioni, con l'avvertenza di verificare che le risposte siano corrette. I4 registra un lavoro più snello nella preparazione dei documenti.

I6 parla soprattutto del volume di attività svolte.

I1 è l'unico a descrivere un cambiamento più esteso, coerentemente con il grado di incorporazione degli strumenti: a suo giudizio l'IA ha reso i commerciali «un po' più tecnici», permettendo loro di presentarsi al cliente con un artefatto concreto e di dipendere meno dal reparto tecnico nelle fasi preliminari.

La sua visione a breve termine è che il CRM smetta di essere qualcosa da compilare e diventi qualcosa con cui dialogare, magari a voce durante gli spostamenti, con un assistente che registra la giornata, fissa gli appuntamenti e suggerisce l'attività

successiva. Questa parte rappresenta una previsione, non una funzionalità già pienamente operativa.

Nel complesso, le interviste non mostrano una sostituzione generalizzata del ruolo, bensì una redistribuzione delle attività. Diminuiscono alcuni compiti di trascrizione, ricerca, sintesi, compilazione e preparazione; aumentano o diventano più evidenti la verifica, la contestualizzazione, la scelta delle informazioni, la gestione delle eccezioni e la responsabilità sull'output.

Quanto alle competenze, il campione converge su tre indicazioni principali, alle quali si aggiunge una forma implicita di competenza nell'uso e nella valutazione dei dati.

La prima è la capacità di giudizio, che è anche l'indicazione più ricorrente. I2 la chiama pensiero critico e la considera la competenza più importante oggi e l'area di maggiore sviluppo per il futuro; la ragione che ne dà è che, quando si dispone di una soluzione pronta, si può finire per affidarsi interamente allo strumento. La capacità di ragionare in proprio va esercitata cercando la soluzione con l'aiuto dell'IA, non delegandola a essa.

I6 raggiunge la stessa conclusione con un altro percorso: bisogna restare aggiornati su ciò che gli strumenti sanno fare e valutare ogni volta se ciò che producono va bene o meno. La stessa competenza compare in I5 come regola del controllo finale e in I4 come diffidenza maturata attraverso l'esperienza.

Il giudizio non coincide soltanto con la capacità di riconoscere un errore evidente. Comprende la valutazione della pertinenza del dato, della completezza del contesto, della coerenza con il prodotto, dell'adeguatezza rispetto al cliente e delle conseguenze commerciali della decisione.

La seconda è la conoscenza tecnica del prodotto e del mercato. I4 la pone al primo posto e osserva che i mercati variano da Paese a Paese. I5 insiste sul training e sull'aggiornamento continuo sui prodotti e aggiunge una competenza nella lettura dell'interlocutore: capire se si ha davanti un tecnico che chiede dettagli o un direttore con cui si parla di numeri e di denaro.

I1, come si è visto, considera l'IA stessa una leva per acquisire maggiore concretezza tecnica. I6 e I2 la declinano in una forma più circoscritta, come padronanza degli strumenti aziendali: I6 ritiene che il suo team abbia una buona capacità di giudizio, ma debba imparare a sfruttare meglio le applicazioni disponibili.

La terza è l'empatia, insieme alla capacità di gestire le relazioni con le persone. I4 la colloca accanto alla competenza e alla conoscenza del prodotto e la considera il fattore che distingue un'impresa dall'altra.

I3 la lega alla leadership, osservando che non tutti devono essere gestiti nello stesso modo e che serve intelligenza emotiva per capire i bisogni degli altri e aiutarli a crescere. I3 indica inoltre competenze che nessun altro nomina con la stessa chiarezza e che riguardano la tenuta personale: apertura, creatività, problem solving, positività e resilienza, perché i clienti spesso non rispondono e i risultati non sempre ripagano immediatamente il lavoro svolto.

La data literacy non emerge attraverso questa denominazione, ma non può essere considerata completamente assente. Diverse risposte richiamano capacità a essa collegate: leggere e confrontare indicatori, comprendere quali informazioni alimentino il sistema, integrare dati del CRM e contenuti della conversazione, formulare richieste adeguate e riconoscere risultati generici o inattendibili.

Nei casi esaminati, la data literacy assume quindi una forma applicativa e socio-tecnica, intrecciata alla conoscenza del prodotto, del cliente e del contesto. La competenza consiste nel tradurre tra tecnologia, dati, problema commerciale e responsabilità professionale, più che nell'eseguire direttamente analisi statistiche avanzate.

Compaiono infine due competenze che ricevono minore attenzione nella parte teorica. La conoscenza delle lingue, indicata da I5 come necessaria finché la traduzione simultanea non sarà pienamente affidabile, dato che molti incontri si svolgono in inglese. È la capacità di costruire relazioni in senso ampio, che lo stesso intervistato riassume in un consiglio: parlare con quante più persone possibile, in qualsiasi contesto, perché il confronto con caratteri diversi fa crescere.

Lo stesso I5 aggiunge un'osservazione sul mestiere che vale la pena riportare, perché sposta il tema dalla tecnologia al valore scambiato: quello che oggi si vende è tempo, o meglio il risparmio di tempo, dato che è una delle risorse più costose per imprese e clienti.

Le competenze digitali e relazionali non emergono, quindi, come alternative. Il profilo delineato dalle interviste combina conoscenza tecnica, comprensione del mercato e del cliente, capacità critiche, alfabetizzazione sugli strumenti, comunicazione, empatia e assunzione di responsabilità.

### **3.9 Il perimetro del presidio umano e gli account gestiti automaticamente**

Alla domanda su quale parte del lavoro debba restare affidata alle persone, cinque intervistati richiamano esplicitamente relazione, consulenza, fiducia, empatia o comprensione del cliente; I6 formula invece il confine soprattutto in funzione del valore degli account, attribuendo alle persone i clienti di media e grande entità. La convergenza riguarda pertanto il mantenimento del presidio umano nelle attività caratterizzate da elevata specificità, rilevanza relazionale o responsabilità, più che una risposta identica da parte di tutti.

Un primo argomento è epistemico e riguarda conoscenze che esistono soltanto nella relazione. I2 osserva che una parte consistente del valore della vendita risiede nella connessione umana con il cliente e che alcuni dati non si possono ricavare dal CRM perché derivano dalla conversazione, mentre l'IA considera soprattutto ciò che è registrato nel sistema.

I3 lo dice in termini di percezione: il tono, il modo in cui il cliente parla e gli impliciti sono elementi che solo una persona può notare appieno. I5 lo dice in termini di contenuto, perché le soluzioni sono tecniche e il know-how è interno.

Un secondo argomento riguarda la rassicurazione e l'accesso. I4 osserva che il cliente si sente rassicurato dall'interazione con la persona e non con lo strumento, «perché poi l'azienda è fatta di persone».

Il punto diventa concreto quando si descrive la produzione su misura: l'IA potrà contribuire a stimare la fattibilità e il costo, ma poi bisogna andare in produzione

e servono il tecnico disponibile e l'ufficio qualità. Aggiunge che, a parità di condizioni, il rapporto con il cliente può incidere anche sulla capacità di mobilitare le risorse interne. La relazione, in altre parole, non serve solo a vendere: serve anche ad accedere alle competenze e alla capacità operativa dell'impresa fornitrice.

Un terzo argomento è quello della responsabilità, ed è quello di I1: il valore di chi vende sta nel prendere a cuore il problema del cliente, e la differenza tra chi ha esperienza sul campo e chi si fa semplicemente consigliare dall'IA emerge quando la scelta ha conseguenze economiche rilevanti.

I6 lo formula come metodo di lavoro, dicendo che la base resta la propria esperienza e che è su quella che adatta al proprio processo ciò che lo strumento gli restituisce.

I5 riconduce tutto al meccanismo che regge la vendita nel suo settore: si tratta di creare fiducia, e la fiducia è la condizione del commitment necessario per chiudere. Anche I2 associa il contatto con il cliente alla crescita della relazione e dell'account. Tali affermazioni rappresentano le valutazioni professionali dei partecipanti e non costituiscono una verifica quantitativa della relazione tra la frequenza dei contatti e la crescita commerciale.

Su questo sfondo si colloca il risultato più critico dell'indagine, riferito da tre persone appartenenti alla stessa grande organizzazione digitale. In tale contesto, alcuni account sono affidati a forme di gestione automatizzata e i tre partecipanti ne offrono letture diverse.

I6 lo descrive come una segmentazione razionale: l'IA gestisce gli account molto piccoli, mentre le persone si occupano di quelli medi e grandi; a suo giudizio, la tendenza si estenderà, lasciando agli Account Manager i clienti più importanti. Alla domanda su cosa debba restare umano risponde in modo coerente, indicando i clienti più grandi.

I2 osserva, invece, anche sulla base di ciò che vede accadere tra i colleghi, che molti compiti che dovrebbero essere automatizzati non vengono svolti adeguatamente e richiedono l'intervento di una persona. Diversi membri del team

passano quindi tempo a gestire account che sarebbero formalmente a carico dell'IA; la partecipante definisce la questione ancora aperta nel gruppo.

I3 conferma che esistono già account affidati all'IA e prevede che aumenteranno, dichiarando di non esserne contenta e motivandolo soprattutto sulla base della propria esperienza di cliente presso organizzazioni che utilizzano assistenti automatici.

Le tre letture non si escludono. La segmentazione per valore del cliente descritta da I6 è una razionalizzazione plausibile e concentra le risorse umane sugli account ritenuti più rilevanti. Il lavoro di recupero riferito da I2 mostra però che l'automazione può generare attività di controllo, di correzione ed escalation. L'osservazione di I3 evidenzia un possibile rischio per l'esperienza del cliente.

I dati non consentono di stabilire se la soglia di automazione sia stata definita correttamente né di confrontare gli esiti degli account automatizzati con quelli gestiti dalle persone. Non sono disponibili indicatori relativi alla crescita, alla retention, alla soddisfazione, ai reclami, ai costi o alla frequenza degli interventi correttivi.

Le interviste mostrano tuttavia che l'automazione non elimina necessariamente il lavoro umano: può spostarlo verso il monitoraggio, la gestione delle eccezioni, il recupero della relazione e l'escalation. Inoltre, la segmentazione esclusivamente basata sul valore economico corrente può non cogliere la complessità della richiesta, il potenziale futuro del cliente, la preferenza del cliente per un interlocutore umano o il rischio reputazionale associato a un servizio inadeguato. Questi ulteriori criteri non sono stati analizzati direttamente dai partecipanti e rappresentano questioni da approfondire.

### **3.10 Sintesi dei risultati e risposta alle domande di ricerca**

I risultati possono essere ricomposti in relazione alle quattro sotto-domande della ricerca.

**Tabella 3.7.** Sintesi dei risultati in relazione alle domande di ricerca

| <b>Domanda di ricerca</b>                                                                                                                   | <b>Principali risultati</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RQ1. Quali applicazioni dell'IA sono attualmente utilizzate, sperimentate o considerate nei processi commerciali B2B?                       | Le applicazioni direttamente documentate riguardano prospecting, ricerca di informazioni, arricchimento dei lead, prioritizzazione degli account, trascrizione e sintesi delle interazioni, aggiornamento del CRM, preparazione di comunicazioni e offerte, personalizzazione del pitch, produzione di materiali, supporto tecnico preliminare e accesso alla conoscenza organizzativa. Il forecasting e il coaching formalizzato risultano invece scarsamente documentati sulla base di esperienze dirette.                                                           |
| RQ2. Quali benefici, rischi e barriere percepiscono i Sales Manager e gli altri professionisti commerciali coinvolti nell'adozione dell'IA? | Il beneficio più ricorrente è il risparmio di tempo, accompagnato dalla riallocazione dell'attenzione, dalla maggiore disponibilità per il cliente, dall'accesso più rapido alle informazioni, dalla concretezza della proposta e dal supporto alla comunicazione. Le principali criticità comprendono la genericità degli output, l'insufficienza del contesto, gli errori tecnici, l'affidamento acritico, il lavoro di verifica, la riservatezza, l'impiego individuale non formalizzato e le difficoltà di accesso alla consulenza e alle infrastrutture adeguate. |
| RQ3. In che modo l'IA incide, o potrebbe incidere, sulle attività, competenze e responsabilità del Sales Manager?                           | L'IA riduce alcune attività di compilazione, ricerca, sintesi e preparazione, ma rende più rilevanti la verifica, la contestualizzazione, l'interpretazione, la gestione delle eccezioni e la responsabilità sull'output. Le competenze centrali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Domanda di ricerca                                                                                                                         | Principali risultati                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>RQ4. In che modo il supporto dell'IA dovrebbe integrarsi con il giudizio umano, la gestione del team e la relazione con il cliente?</p> | <p>comprendono il giudizio critico, la conoscenza del prodotto e del mercato, la comprensione del cliente, le capacità relazionali, la leadership, l'IA literacy e una forma applicativa della data literacy. Non emerge una sostituzione generalizzata del ruolo.</p> <p>I partecipanti descrivono un'integrazione in cui il sistema raccoglie, organizza, sintetizza, confronta o propone, mentre la persona fornisce il contesto, verifica, adatta, approva e assume la responsabilità. Il presidio umano assume particolare rilievo quando sono coinvolte informazioni non codificate, elevata specificità tecnica, fiducia, conseguenze economiche rilevanti o difficoltà nel riconoscere e correggere l'errore.</p> |

Quattro elementi meritano di essere valorizzati perché non erano pienamente contemplati nella griglia iniziale.

Il primo riguarda il ruolo dell'IA nell'ingresso in ruolo e nell'accesso alla conoscenza aziendale. Gli strumenti possono ridurre il tempo necessario per reperire le informazioni e il numero di richieste rivolte ai manager e ai colleghi. La tensione riguarda la necessità di preservare il confronto attraverso cui si trasmettono l'esperienza, le eccezioni, la conoscenza tacita e la storia delle relazioni.

Il secondo è la dipendenza dell'adozione dalla qualità e dalla protezione dello strumento più che dalla sola disponibilità delle persone, che l'esperienza di I6 in due organizzazioni diverse illustra meglio di qualunque confronto tra imprese. Lo stesso professionista descrive un utilizzo intenso quando lo strumento è percepito

come affidabile e collegato ai dati pertinenti, e un ritorno al controllo manuale quando gli errori compromettono la fiducia e comportano conseguenze professionali.

Il terzo riguarda gli account automatizzati. Le testimonianze di I2, I3 e I6 mostrano che la stessa innovazione può essere interpretata come razionalizzazione dell'allocazione delle risorse, come fonte di lavoro correttivo o come rischio per l'esperienza del cliente. La ricerca non consente di stabilire quale interpretazione corrisponda agli esiti effettivi, ma rende visibile la pluralità di prospettive all'interno della stessa organizzazione.

Il quarto è un'osservazione di I4 sulla simmetria informativa. Le stesse informazioni sulle dinamiche dei mercati e sui costi che l'IA rende disponibili all'impresa possono essere accessibili anche ai clienti, che potrebbero arrivare alla trattativa più preparati e discutere le offerte in modo più approfondito. La conseguenza è che sarà necessario spiegare meglio come si determinano i prezzi. Si tratta di una previsione formulata da un singolo partecipante, non di un cambiamento osservato. Il dato suggerisce tuttavia che l'IA possa modificare non soltanto il lavoro di chi vende, ma anche le conoscenze e le aspettative dell'interlocutore, con possibili conseguenze sull'equilibrio negoziale e sul valore consulenziale del Sales Manager.

Nel complesso, i risultati restituiscono una configurazione di complementarità condizionata. L'IA viene utilizzata soprattutto per ampliare le capacità di elaborazione, l'accesso alle informazioni e la gestione del volume; il suo contributo dipende però dalla qualità dei dati, dalla specificità del compito, dall'affidabilità dello strumento, dalla disponibilità di infrastrutture adeguate e dalla capacità professionale di verificarne e contestualizzarne gli output.

Il presidio umano non è una componente residuale. Costituisce il punto in cui le informazioni, la tecnologia, la responsabilità e la relazione vengono ricondotte alla specificità del cliente e della decisione commerciale.

## **CAPITOLO 4.**

### **DISCUSSIONE DEI RISULTATI E IMPLICAZIONI PER IL SALES MANAGEMENT**

Il presente capitolo mette in relazione i risultati dell'indagine qualitativa con lo stato dell'arte esaminato nel Capitolo 1, ne discute i principali contributi teorici e interpretativi e ne sviluppa le implicazioni manageriali, i limiti e le prospettive di ricerca futura. Il capitolo non propone un nuovo framework empiricamente validato né intende formulare previsioni deterministiche sul Sales Management del futuro. Le evidenze raccolte vengono utilizzate per precisare alcune distinzioni concettuali e per formulare indicazioni da approfondire con ulteriori studi.

#### **4.1 Discussione dei risultati alla luce dello stato dell'arte**

Il confronto tra le evidenze raccolte e la letteratura produce quattro tipi di risultati, che è opportuno mantenere distinti: convergenze con gli studi precedenti, specificazioni legate ai contesti osservati, tensioni rispetto alle aspettative teoriche e temi emersi dalle interviste che risultano meno approfonditi nella letteratura considerata. Poiché lo studio ha natura qualitativa ed esplorativa, tali risultati non costituiscono conferme definitive né consentono di stimare la frequenza delle pratiche descritte nelle imprese B2B.

##### **4.1.1 Dalla disponibilità tecnologica alle configurazioni situate di utilizzo**

Una prima convergenza con la letteratura riguarda la distanza tra la disponibilità degli strumenti e la loro effettiva integrazione nei processi organizzativi. Hautamäki e Heikinheimo (2025) mostrano che la sperimentazione dell'IA nelle vendite B2B è più diffusa della sua piena incorporazione nelle routine operative e che l'integrazione richiede capacità manageriali, condivisione della conoscenza e condizioni organizzative adeguate. I risultati del presente studio sono coerenti con tale indicazione, ma la precisano mostrando configurazioni d'uso diverse.

In alcuni casi, le funzionalità sono incorporate nel CRM o in strumenti interni collegati ai dati aziendali; in altri, l'uso è individuale, discrezionale o circoscritto alla risoluzione di specifici problemi. Tali configurazioni non costituiscono necessariamente stadi successivi di una medesima scala di maturità. Un'impresa può mantenere intenzionalmente un utilizzo selettivo perché le attività svolte, la sensibilità dei dati o il costo degli errori rendono inopportuna un'integrazione più estesa.

La presenza di I2, I3 e I6 nella stessa organizzazione aggiunge un elemento rilevante. Pur condividendo strumenti e infrastrutture, i tre partecipanti descrivono intensità, finalità e valutazioni differenti. L'organizzazione rende possibile l'utilizzo, ma non ne determina automaticamente la forma concreta: ruolo, esperienza, caratteristiche del portafoglio, compiti assegnati e modalità individuali di appropriazione contribuiscono a configurare le pratiche.

Il caso di I6 aggiunge un ulteriore elemento, perché mette a confronto due organizzazioni dall'interno della stessa esperienza personale. Nella precedente impresa, gli errori prodotti dagli strumenti utilizzati per elaborare dati avevano indotto il partecipante a ricontrollare manualmente il lavoro; nell'organizzazione attuale, un assistente interno collegato alle informazioni aziendali viene utilizzato quotidianamente. Il confronto non consente di isolare causalmente l'effetto dell'integrazione con i dati, poiché cambiano anche le attività, i sistemi e il contesto, ma indica che l'affidabilità percepita e l'esperienza pregressa possono sostenere o compromettere la continuità d'uso.

Questa evidenza consente anche di precisare la progressione descritta da Koponen et al. (2025). Nel caso longitudinale esaminato dagli autori, le applicazioni evolvono nel tempo da utilizzi circoscritti a configurazioni più integrate. Nel presente studio, invece, vengono osservate contemporaneamente configurazioni differenti in organizzazioni e ruoli diversi. Non si può quindi dedurre che ciascuna impresa debba necessariamente percorrere la stessa traiettoria.

#### **4.1.2 Ambiti di impiego, benefici percepiti e qualità delle decisioni**

Le applicazioni descritte si concentrano su prospecting, ricerca e organizzazione delle informazioni, arricchimento dei lead, prioritizzazione degli account, trascrizione e sintesi delle interazioni, preparazione delle comunicazioni, costruzione delle proposte e accesso alla conoscenza organizzativa. Il risultato mostra che l'IA si concentra soprattutto sulle attività di elaborazione, documentazione e supporto alla preparazione commerciale, mentre è meno evidente nelle responsabilità manageriali analizzate dalla letteratura, come forecasting, coaching e valutazione della performance.

Il forecasting richiede particolare cautela interpretativa. Nessun partecipante descrive un proprio utilizzo diretto, consapevole e chiaramente identificabile dell'IA per stimare l'andamento delle vendite o la probabilità di chiusura. I2 e I6 ipotizzano che tali applicazioni possano essere utilizzate da altri manager; I5 non sa se le indicazioni restituite dal CRM derivino effettivamente da sistemi di IA; la risposta di I1 riguarda principalmente l'arricchimento informativo del CRM. I risultati non dimostrano quindi che il forecasting basato sull'IA sia assente nelle organizzazioni, ma che esso non rientra nell'esperienza diretta né nella visibilità dei professionisti intervistati.

Questo dato problematizza, ma non conferma in senso stretto, lo scarto tra il riconoscimento teorico dei metodi quantitativi e il loro impiego effettivo, rilevato da Hoyle et al. (2020). Nel presente campione, la scarsa visibilità del forecasting può dipendere non soltanto da resistenze culturali, ma anche dalla collocazione del compito a livelli organizzativi diversi, dall'incorporazione delle funzioni in sistemi centralizzati o dalla conoscenza limitata della tecnologia sottostante.

Anche il coaching automatizzato risulta scarsamente documentato. La letteratura mostra che gli esiti del coaching dell'IA dipendono dalla fonte, dal contenuto e dalle caratteristiche del destinatario (Casenave & Schmitt, 2025; Luo et al., 2021). Nelle interviste, tuttavia, non emerge un sistema formalizzato di coaching automatico per il team. I2 descrive soprattutto un uso individuale degli strumenti per orientarsi all'ingresso nel ruolo; I1 prospetta un possibile modello destinato alla formazione dei nuovi ingressi; altri partecipanti formulano ipotesi senza

possedere esperienza diretta. Più che sostituire il coaching manageriale, l'IA appare quindi impiegata come canale di autoapprendimento, di recupero delle informazioni e di supporto iniziale alla socializzazione professionale.

Sul versante dei benefici, la convergenza più evidente riguarda il tempo. I1 descrive la possibilità di lavorare in parallelo su più attività; I2 associa la riduzione delle attività amministrative a una maggiore disponibilità per il cliente; I4 richiama la velocità nella costruzione dei materiali; I5 il recupero più rapido delle informazioni e la produzione di sintesi; I6 la possibilità di svolgere più attività nel corso della giornata.

Questa evidenza è coerente con lo studio di Sakka (2026), che documenta un aumento del volume delle pratiche elaborate e una riduzione dei tempi in un processo assicurativo specifico. In entrambi i casi, tuttavia, il beneficio riguarda soprattutto l'efficienza e la capacità operativa e non implica automaticamente un miglioramento della qualità delle decisioni.

Il tempo non costituisce però l'unico beneficio emerso. I risultati mostrano anche una riallocazione dell'attenzione: I6 utilizza l'assistente per identificare i clienti o gli indicatori su cui concentrarsi, mentre I2 descrive la priorità degli account. Sono inoltre richiamati l'accesso più rapido alla conoscenza, la maggiore concretezza delle proposte e la possibilità di adattare il messaggio o il pitch al destinatario.

Non è corretto concludere che nessun partecipante attribuisca all'IA un contributo alla qualità delle decisioni. I1 la utilizza come secondo riscontro nella scelta della soluzione; I2 descrive una proposta adattata al cliente; I6 confronta gli indicatori per individuare scostamenti rilevanti. Le valutazioni rimangono tuttavia ambivalenti: gli stessi partecipanti segnalano genericità, errori e la necessità di un controllo. Non essendo disponibili indicatori oggettivi, il risultato sostenibile è che l'IA viene percepita come supporto alla decisione, ma non è possibile stabilire se renda le decisioni più accurate, coerenti o redditizie.

Emerge quindi la necessità di distinguere tra il tempo lordo risparmiato e il beneficio netto. Il tempo dedicato alla produzione può ridursi, ma una parte della capacità liberata viene assorbita dalla formulazione delle istruzioni, dalla verifica,

dalla correzione degli output e dalla gestione delle eccezioni. Il contributo dell'IA dipende dal saldo tra queste attività e da come il tempo residuo viene effettivamente reinvestito.

#### 4.1.3 Personalizzazione, specificità del cliente e rischio relazionale

La personalizzazione rappresenta una delle principali tensioni tra le potenzialità descritte nella letteratura e le esperienze raccolte. I sistemi vengono utilizzati per adattare pitch, proposte e comunicazioni, ma i partecipanti segnalano che l'output può risultare generico quando non dispone di informazioni sufficienti sul cliente, sul prodotto o sulla commessa.

I2 osserva che il sistema tende talvolta a trattare clienti diversi come casi intercambiabili e che deve essere fornito di ulteriore contesto. I5 rileva che una domanda tecnica relativa a un macchinario può produrre una risposta generale, ma non necessariamente adeguata alla configurazione specifica. I3 sottolinea che il tono, le emozioni e gli impliciti della conversazione non sono pienamente registrati dai sistemi.

Il risultato non smentisce la possibilità di personalizzazione, ma mostra che essa dipende dalla qualità, dall'ampiezza e dalla pertinenza delle informazioni disponibili. Nelle vendite B2B complesse, una parte rilevante della conoscenza del cliente è situazionale, relazionale e tacita: comprende la storia del rapporto, gli interlocutori coinvolti, i vincoli tecnici, le priorità non dichiarate e le condizioni organizzative della commessa. Il professionista deve quindi integrare ciò che il sistema può elaborare con le informazioni generate e interpretate durante l'interazione.

Le interviste evidenziano anche il rischio relazionale. I4 descrive i messaggi generati come riconoscibili e impersonali e riferisce uno scambio in cui entrambi gli interlocutori avevano utilizzato l'IA, riducendo successivamente tale pratica. I5 offre invece un controesempio, utilizzando l'IA per rendere più cortese e costruttivo un messaggio in una lingua diversa dalla propria.

La distinzione emersa nel Capitolo 3 tra mediazione linguistica e generazione più autonoma del contenuto costituisce un criterio interpretativo utile, ma non

assoluto. Nel caso di I5, il professionista mantiene la titolarità dell'intenzione e utilizza lo strumento per adattarne la forma; negli episodi richiamati da I4, il testo viene percepito come segnale di un minore investimento personale. Anche la riformulazione dello stile può tuttavia modificare tono, promesse e implicazioni negoziali e deve essere sottoposta ad approvazione.

Questa evidenza aggiunge una possibile specificazione ai rischi analizzati da Liu et al. (2025) e Nelson et al. (2026). Oltre alla percezione di manipolazione o alla distanza psicologica dell'interlocutore automatico, il cliente potrebbe interpretare la riconoscibilità del testo generato come segnale relativo all'attenzione dedicata alla relazione. Il meccanismo deriva tuttavia dalla valutazione di un numero limitato di partecipanti e non è stato verificato direttamente presso i clienti.

La relazione personale mantiene inoltre una funzione epistemica, non soltanto emotiva. Attraverso la conversazione, il Sales Manager acquisisce informazioni che non risultano disponibili nel CRM e interpreta segnali che il sistema non riesce necessariamente a cogliere. La relazione genera quindi una parte dei dati necessari a personalizzare la proposta e non rappresenta semplicemente una componente da aggiungere dopo l'analisi tecnologica.

#### **4.1.4 Riconfigurazione del ruolo, competenze e presidio umano**

Sul modo in cui l'IA modifica il ruolo, le risposte sono più caute di quanto alcune rappresentazioni della trasformazione tecnologica lascino prevedere. I5 ritiene che il proprio lavoro non sia ancora cambiato in modo sostanziale, data la centralità della relazione e del know-how tecnico; I3 descrive una maggiore autonomia nella ricerca delle informazioni; I4 rileva una preparazione documentale più snella; I6 sottolinea la possibilità di gestire un volume maggiore di attività.

I1 descrive il cambiamento più ampio: l'IA permette al commerciale di costruire un mock-up preliminare e di entrare con maggiore autonomia nella componente tecnica della proposta.

Nel complesso, non emerge una sostituzione generalizzata del ruolo, ma una riconfigurazione selettiva del lavoro. Le attività di trascrizione, ricerca, sintesi,

compilazione e prima elaborazione possono essere ridotte o redistribuite. Diventano invece più rilevanti la selezione delle informazioni, la definizione del contesto, la verifica tecnica, la gestione delle eccezioni, la valutazione delle conseguenze e l'assunzione di responsabilità sull'output.

I risultati precisano anche il rapporto tra competenze commerciali e data literacy. La letteratura attribuisce rilevanza al capitale umano fondato sui dati e alla capacità di interpretare e utilizzare le informazioni (Hautamäki & Heikinheimo, 2025). Gli intervistati non utilizzano spontaneamente l'espressione *data literacy*, ma richiamano pratiche a essa collegate: leggere indicatori, comprendere quali dati alimentino lo strumento, integrare informazioni del CRM e della conversazione, formulare richieste pertinenti e riconoscere output inattendibili.

La divergenza rispetto alla letteratura è quindi meno netta di quanto apparisse nella precedente versione. La data literacy emerge in forma implicita, applicativa e socio-tecnica, intrecciata alla conoscenza del prodotto, del mercato e del cliente. Non viene richiesta al Sales Manager la sola capacità di svolgere analisi statistiche, ma quella di tradurre tra dati, tecnologia, situazione commerciale e conseguenze decisionali.

La capacità di giudizio rimane comunque la competenza più frequentemente richiamata. I2 parla di pensiero critico; I6 della necessità di valutare ogni volta ciò che lo strumento produce; I5 dell'ultimo controllo umano; I4 della prudenza sviluppata in seguito agli errori tecnici.

Accanto a essa, le interviste valorizzano conoscenza del prodotto e del mercato, empatia, costruzione della fiducia, comunicazione, leadership, intelligenza emotiva, resilienza e capacità di utilizzare consapevolmente gli strumenti. Competenze digitali e relazionali non risultano alternative, ma complementari.

Il presidio umano assume almeno quattro funzioni: apportare informazioni non codificate; verificare e contestualizzare gli output; costruire la relazione e interpretare i segnali del cliente; rispondere delle conseguenze della decisione. La semplice presenza formale di una persona nel processo non garantisce tuttavia una supervisione sostanziale. Per controllare efficacemente il sistema sono necessari

competenze, tempo, accesso alle informazioni e autorità per modificare, rifiutare o interrompere l'utilizzo dell'output.

#### **4.1.5 Conoscenza, riservatezza, clienti informati e account automatizzati**

Quattro temi emersi dalle interviste risultano meno approfonditi nella letteratura esaminata e ampliano il perimetro della discussione.

Il primo riguarda l'ingresso nel ruolo, con l'ambivalenza tra accesso rapido alla conoscenza e possibile riduzione dello scambio con i colleghi. I2 e I3 descrivono gli strumenti interni come utili per orientarsi e acquisire rapidamente informazioni; I5 li usa per costruire una prima conoscenza prima di rivolgersi agli esperti; I1 prospetta un modello per trasferire il know-how ai nuovi ingressi.

L'espressione "assottigliamento dello scambio" indica la possibile riduzione della frequenza o della profondità delle interazioni attraverso cui i colleghi più esperti trasmettono non soltanto informazioni, ma anche eccezioni, criteri di giudizio, storia dei clienti e pratiche informali. Tale conseguenza non è stata direttamente misurata e deve essere presentata come una tensione da approfondire.

Il secondo tema riguarda la riservatezza. I5 mostra che le informazioni necessarie per automatizzare attività a elevato valore — prezzi, configurazioni e specifiche tecniche — sono anche quelle che l'impresa è meno disposta a inserire in strumenti generalisti.

Il confronto tra questo caso e quello dei partecipanti dotati di strumenti interni suggerisce una possibile asimmetria nell'accesso a infrastrutture protette. Non consente però di stabilire che la dimensione d'impresa sia la causa determinante: possono intervenire settore, sensibilità dei dati, capacità contrattuale, risorse IT e disponibilità di fornitori adeguati.

Il terzo riguarda la possibile riduzione dell'asimmetria informativa tra venditore e cliente. I4 ipotizza che gli acquirenti possano utilizzare l'IA per acquisire informazioni sui mercati, sui prezzi e sulle alternative e arrivare alla trattativa più preparati.

Si tratta della previsione di un singolo partecipante, non di un fenomeno osservato. Essa suggerisce tuttavia che l'IA non modifichi soltanto il lavoro della forza vendita, ma anche le capacità informative dell'interlocutore. Il valore del Sales Manager potrebbe quindi spostarsi ulteriormente dalla semplice disponibilità delle informazioni alla loro interpretazione, alla giustificazione economica dell'offerta e alla capacità di collegarle al problema specifico del cliente.

Il quarto tema riguarda gli account affidati a forme di gestione automatizzata. I6 interpreta tale configurazione come una segmentazione razionale, attraverso cui le persone si concentrano sui clienti medi e grandi. I2 riferisce che alcuni account teoricamente automatizzati richiedono ancora interventi da parte dei colleghi. I3 esprime preoccupazione soprattutto rispetto alla possibilità che il cliente non venga compreso o non riesca ad accedere a una persona.

Le tre testimonianze provengono dalla stessa organizzazione e non permettono di confrontare gli esiti degli account automatizzati e di quelli gestiti dalle persone. Non si può pertanto concludere che la soglia di automazione sia stata fissata a un livello superiore rispetto alle capacità della tecnologia. I dati mostrano, più prudentemente, che l'automazione può spostare una parte del lavoro verso monitoraggio, correzione, recupero della relazione ed escalation.

Questo risultato precisa la tesi del potenziamento umano. La complementarità non significa che nessuna attività o nessun segmento di clientela venga sostituito. Significa che, anche quando componenti del processo vengono automatizzate, restano da governare criteri di segmentazione, eccezioni, responsabilità, possibilità di intervento umano e conseguenze per il cliente.

#### **4.2 Contributi teorici e interpretativi**

I risultati consentono di formulare alcuni contributi interpretativi alla letteratura sull'IA nel Sales Management B2B. Tali contributi non configurano un modello generale di adozione, ma propongono distinzioni generate dai casi e da verificare in studi successivi.

Il primo contributo consiste nel rappresentare l'adozione attraverso configurazioni situate, anziché come una sequenza necessaria di maturità. Incorporazione nel CRM, utilizzo di strumenti interni, appropriazione individuale e sperimentazione circoscritta sono modalità differenti che possono coesistere. Il grado di integrazione dipende dall'allineamento tra strumenti, dati, compiti, ruolo professionale e condizioni organizzative e non dalla sola disponibilità tecnologica. La seconda componente è l'allocazione dei compiti secondo il rapporto tra costo dell'errore e verificabilità. I dati suggeriscono che la tradizionale distinzione tra attività ripetitive e attività relazionali debba essere integrata. Un'attività appare maggiormente delegabile quando l'output è facilmente controllabile, l'errore è reversibile e le conseguenze sono circoscritte. Quando invece l'errore è difficile da riconoscere, incide su prezzi, relazioni o decisioni rilevanti e richiede informazioni contestuali, aumenta la necessità di supervisione.

Il caso della stima tecnica descritto da I4 mostra un'attività verificabile, ma caratterizzata da potenziali conseguenze economiche elevate; il sistema può essere utilizzato come supporto, ma non senza controllo. La riformulazione di un'e-mail può risultare più immediatamente verificabile prima dell'invio, ma non è necessariamente priva di costi: un cambiamento di tono o una promessa non corretta può compromettere la relazione. Il criterio deve quindi comprendere, oltre a costo e verificabilità, reversibilità, sensibilità dei dati, bisogno di contesto e responsabilità.

La terza è il presidio della specificità. Poiché lo strumento tende a generalizzare, il valore dipende dalla quantità di contesto che l'utilizzatore riesce a fornirgli e dalla sua capacità di riconoscere quando la risposta è generica.

La capacità di giudizio non è pertanto una qualità astratta, ma una competenza operativa esercitata attraverso la selezione dei dati, la formulazione delle richieste, il confronto con la conoscenza del cliente e la valutazione delle conseguenze. Essa può essere definita come una competenza di traduzione socio-tecnica, mediante la quale il professionista collega tecnologia, dati, prodotto, cliente e responsabilità commerciale.

La quarta è la gestione della conoscenza, nel doppio movimento osservato: verso il singolo, che accede più rapidamente a informazioni prima mediate dai colleghi, e verso l'organizzazione, che deve evitare che tale canale sostituisca completamente il trasferimento di esperienza tra le persone.

I sistemi possono rendere più accessibile la conoscenza codificata, ma la conoscenza tacita rimane incorporata nelle esperienze, nelle relazioni, nelle eccezioni e nelle interpretazioni dei professionisti. Il contributo dell'IA dipende quindi dalla capacità dell'organizzazione di combinare accesso autonomo alle informazioni e occasioni di confronto, mentoring e apprendimento sociale.

La quinta è il perimetro relazionale, definito non per esclusione ma per funzione. Alla persona restano soprattutto le attività che generano o interpretano informazioni non registrate nei sistemi, che costruiscono fiducia, che mobilitano le risorse dell'organizzazione e che comportano l'assunzione di responsabilità.

La segmentazione descritta da I6 rappresenta una traduzione economica di tale principio, ma i casi di I2 e I3 mostrano che il valore corrente dell'account non è necessariamente l'unico criterio rilevante. Complessità, potenziale di crescita, preferenza del cliente, rischio reputazionale e probabilità di eccezioni possono incidere sull'opportunità di mantenere l'intervento umano.

Il principio che tiene insieme queste distinzioni può essere formulato così: l'IA rende disponibile tempo e riduce la fatica di alcune attività, ma il valore del tempo dipende da dove viene reinvestito.

Gli intervistati che descrivono in modo più chiaro tale riallocazione indicano la preparazione tecnica delle proposte, l'ascolto del cliente e la possibilità di concentrare l'attenzione sui casi più rilevanti.

Il potenziamento non è quindi un effetto automatico dello strumento. È il risultato di una scelta organizzativa su quali attività automatizzare, quali mantenere, come verificare gli output e come utilizzare la capacità liberata. Se il tempo viene assorbito dal controllo o dal recupero degli errori, il beneficio netto può ridursi; se viene reinvestito in attività consulenziali, relazionali o strategiche, il contributo dell'IA può assumere maggiore valore.

### **4.3 Implicazioni manageriali**

Sul piano operativo, l'indagine offre alcune indicazioni a chi guida un team commerciale. Esse devono essere considerate orientamenti derivati da un numero limitato di casi e adattate alle caratteristiche del processo, del settore e dell'organizzazione.

La prima riguarda il criterio di scelta. Prima di selezionare gli strumenti conviene decidere dove l'IA debba entrare.

L'unità di analisi dovrebbe essere la singola attività, non l'intero ruolo o l'intera fase del processo commerciale. Per ciascuna attività è opportuno valutare il costo potenziale dell'errore, la possibilità di verificarlo prima che produca conseguenze, la reversibilità, la quantità di contesto richiesta, la sensibilità dei dati, la funzione relazionale e la responsabilità associata alla decisione.

Le attività caratterizzate da elevato costo dell'errore e ridotta verificabilità richiedono un presidio umano più intenso. Quelle caratterizzate da output facilmente controllabili possono essere maggiormente supportate o automatizzate, ma devono comunque essere previste condizioni di escalation quando il sistema incontra eccezioni o informazioni insufficienti.

La seconda riguarda l'incorporazione. Un utilizzo lasciato all'iniziativa individuale produce risultati disomogenei e dipendenti dalle competenze e dalle preferenze personali.

Integrare gli strumenti nel workflow può ridurre il lavoro manuale e favorire un impiego più continuativo, ma l'incorporazione non è sufficiente. Devono essere garantiti qualità dei dati, affidabilità tecnica, chiarezza delle finalità, aggiornamento dei sistemi e possibilità di intervento. Uno strumento disponibile ma ripetutamente errato può essere aggirato o abbandonato.

Le sessioni periodiche di condivisione degli utilizzi riferite da I2 rappresentano una modalità utile per diffondere pratiche e conoscenze. Tali incontri non sostituiscono l'integrazione tecnica, ma possono sostenere l'apprendimento

collettivo, rendere visibili gli errori ricorrenti e ridurre la frammentazione degli usi individuali.

La terza indicazione riguarda la formalizzazione della supervisione. Non è sufficiente affermare che “l’ultimo controllo deve essere umano”: occorre stabilire chi controlla, con quali informazioni e criteri, entro quali tempi e con quale autorità. L’organizzazione dovrebbe definire dati utilizzabili, output da verificare, errori non accettabili, responsabilità di approvazione, procedure di escalation e condizioni di sospensione del sistema.

La quarta riguarda il messaggio che raggiunge il cliente. Le testimonianze non implicano che il contenuto debba essere sempre prodotto integralmente dalla persona e che l’IA possa intervenire soltanto sulla forma. Lo strumento può contribuire anche a generare bozze o alternative, ma intenzione comunicativa, accuratezza, promesse e approvazione finale devono rimanere sotto la titolarità del professionista.

Prima dell’invio è necessario verificare non soltanto la correttezza linguistica, ma anche la coerenza con la storia del cliente, il livello di formalità, la posizione negoziale e le implicazioni relazionali. Nei canali automatizzati deve essere resa disponibile una modalità chiara e rapida di passaggio a una persona.

La quinta riguarda il tempo liberato. Poiché il beneficio principale è di natura temporale, la domanda manageriale rilevante non è soltanto quanto tempo si risparmi, ma dove esso venga reinvestito.

La misurazione dovrebbe distinguere tempo lordo risparmiato, tempo impiegato per fornire dati e istruzioni, tempo di verifica e correzione, gestione degli errori e capacità netta effettivamente liberata. Quest’ultima può essere collegata a obiettivi espliciti, come maggiore contatto con i clienti, preparazione delle proposte, coaching del team o sviluppo di nuove opportunità.

La sesta riguarda l’inserimento delle persone nuove. L’IA può accelerare l’accesso alla conoscenza e ridurre il numero di domande ripetitive rivolte ai manager.

Questo beneficio dovrebbe essere integrato con occasioni strutturate di mentoring, shadowing, analisi dei casi e confronto con colleghi esperti. Gli strumenti possono

fornire procedure, dati e risposte standardizzate; le persone devono trasmettere eccezioni, storia delle relazioni, criteri di giudizio e conoscenza tacita.

Una settima indicazione riguarda gli account automatizzati. La segmentazione non dovrebbe basarsi esclusivamente sul fatturato corrente. È opportuno considerare potenziale di crescita, complessità della domanda, frequenza delle eccezioni, preferenze del cliente, rischio reputazionale e costo del recupero umano. Devono inoltre essere definiti indicatori che segnalino quando l'account debba essere trasferito a una persona.

Un'ottava indicazione concerne dati e riservatezza. Le imprese dovrebbero classificare le informazioni che possono essere utilizzate negli strumenti, distinguere applicazioni generaliste e ambienti protetti e chiarire le condizioni contrattuali relative a conservazione, riutilizzo e accesso ai dati. Per le PMI può essere particolarmente rilevante accedere a fornitori, consulenti o soluzioni condivise capaci di combinare competenza tecnica, comprensione del processo commerciale e garanzie di sicurezza.

Infine, lo sviluppo delle competenze dovrebbe integrare alfabetizzazione sull'IA, capacità di formulare problemi e richieste, data literacy applicativa, conoscenza del prodotto e del mercato, giudizio critico, comunicazione, empatia, gestione interculturale, leadership e riflessività etica. L'obiettivo non è formare professionisti esclusivamente tecnici, ma Sales Manager capaci di valutare e governare l'interazione tra sistemi, persone e clienti.

Il valore riconosciuto al fattore umano non è quindi un residuo destinato semplicemente a ridursi con l'avanzamento tecnologico. Esso comprende la capacità di generare e interpretare informazioni contestuali, costruire fiducia, mobilitare le risorse dell'impresa, gestire le eccezioni e assumersi la responsabilità delle decisioni.

#### **4.4 Limiti e prospettive di ricerca futura**

I risultati devono essere interpretati alla luce di diversi limiti.

Il primo è la numerosità. Le interviste analizzate sono sei e non consentono generalizzazioni statistiche: i risultati vanno letti come pattern interpretativi e ipotesi generate dai casi, da sottoporre a verifica su campioni più ampi.

Le sei interviste rappresentano inoltre soltanto quattro contesti organizzativi, poiché I2, I3 e I6 operano nella stessa impresa. Quest'ultima organizzazione assume quindi un peso rilevante nel corpus, soprattutto rispetto agli strumenti interni e agli account automatizzati. Le tre testimonianze permettono di osservare divergenze interne, ma non costituiscono evidenze organizzative indipendenti.

Un secondo limite riguarda l'eterogeneità dei ruoli. Il campione comprende un direttore commerciale, un Technology Sales Manager, tre Account Manager e un amministratore delegato direttamente coinvolto nelle vendite. Non tutti possiedono responsabilità formali di gestione del team e alcuni sono entrati da poco nella posizione. La prospettiva sul ruolo del Sales Manager deriva quindi da collocazioni professionali differenti.

Questa eterogeneità arricchisce l'esplorazione, ma rende difficile attribuire le differenze emerse al settore, alla dimensione dell'impresa, al ruolo o al livello di esperienza. Studi futuri potrebbero costruire campioni più omogenei oppure confrontare in modo intenzionale Sales Manager, Account Manager e venditori.

Il terzo limite è la natura dei dati. Si tratta di percezioni e ricostruzioni retrospettive, non di misure. Quando un intervistato afferma che l'IA gli fa risparmiare tempo, migliora una proposta o richiede interventi manuali, riferisce la propria esperienza e la propria interpretazione.

Non sono stati raccolti log di utilizzo, tempi effettivi, dati CRM, accuratezza delle previsioni, tassi di errore, risultati commerciali, retention, margini o soddisfazione del cliente. Non è pertanto possibile quantificare il beneficio netto, verificare la qualità delle decisioni o attribuire gli esiti descritti all'utilizzo dell'IA.

Una prima direzione di ricerca futura consiste quindi nel realizzare studi mixed-method capaci di integrare interviste, osservazioni, log e indicatori oggettivi. Sarebbe utile misurare separatamente tempo lordo risparmiato, tempo dedicato alla

verifica e al rework, qualità degli output, performance commerciale e modalità di reinvestimento della capacità liberata.

Un quarto limite riguarda il livello di conoscenza delle applicazioni. In alcuni casi i partecipanti non sanno se una funzionalità del CRM sia basata sull'IA oppure ipotizzano utilizzi da parte di manager o funzioni differenti. Tali affermazioni sono state trattate come conoscenze indirette, ma evidenziano l'impossibilità di ricostruire integralmente architettura e governance dei sistemi attraverso la sola prospettiva commerciale.

Ricerche future dovrebbero adottare disegni multi-attore, coinvolgendo Sales Manager, Account Manager, venditori, specialisti IT e dati, responsabili della sicurezza, fornitori e vertici aziendali. Ciò permetterebbe di confrontare utilizzo percepito, funzionamento tecnico e responsabilità organizzative.

Un quinto limite riguarda l'assenza della prospettiva dei clienti. Le osservazioni sulla riconoscibilità delle e-mail, sulla frustrazione prodotta dagli assistenti automatici e sul valore del contatto umano rappresentano valutazioni dei professionisti o esperienze vissute da loro come clienti di altre imprese. Non dimostrano come i clienti delle organizzazioni analizzate percepiscano concretamente le interazioni assistite dall'IA.

Studi sperimentali e sul campo potrebbero confrontare comunicazioni umane, generate dall'IA e costruite mediante collaborazione umano-IA, esaminando fiducia, autenticità, qualità percepita, intenzione di risposta e comportamento di acquisto. Dovrebbero inoltre considerare trasparenza sull'uso della tecnologia e preferenze del cliente rispetto ai canali.

Un sesto limite riguarda gli account automatizzati. Le testimonianze provengono da tre persone della stessa organizzazione e non sono accompagnate da dati sugli esiti.

Ricerche future potrebbero confrontare account gestiti automaticamente, in modo ibrido e da persone, considerando non soltanto valore corrente, ma crescita, retention, reclami, soddisfazione, frequenza delle escalation, costo del rework e

potenziale futuro. Tale confronto permetterebbe di individuare in quali condizioni e per quali segmenti l'automazione produca un beneficio netto.

Un settimo limite riguarda la possibile asimmetria tra imprese. Il confronto suggerisce che le grandi organizzazioni possano disporre più facilmente di strumenti interni, dati integrati e ambienti protetti, mentre le PMI possono incontrare vincoli di riservatezza, risorse e accesso alla consulenza. Il campione non consente però di isolare l'effetto della dimensione. Studi comparativi potrebbero esaminare in modo specifico costi, competenze, provider, infrastrutture e forme di collaborazione accessibili a organizzazioni di dimensioni differenti.

Un'ottava direzione riguarda l'ingresso nel ruolo e la gestione della conoscenza. Studi longitudinali potrebbero verificare se l'accesso agli assistenti interni acceleri realmente l'apprendimento, riduca gli errori e migliori l'autonomia e, contemporaneamente, se modifichi la frequenza e la qualità degli scambi con manager e colleghi esperti.

Una ulteriore direzione riguarda la simmetria informativa ipotizzata da I4. Sarebbe utile analizzare come l'utilizzo dell'IA da parte degli acquirenti B2B modifichi ricerca delle alternative, preparazione negoziale, formazione delle aspettative, discussione dei prezzi e valore attribuito alla consulenza del venditore.

Le interviste in inglese sono state tradotte in italiano e presentano livelli di approfondimento differenti. In alcuni colloqui le domande sono state riformulate o chiarite, con il possibile rischio di orientare parzialmente la risposta. Anche la traduzione e la selezione degli estratti comportano un margine interpretativo. Studi successivi potrebbero utilizzare interviste condotte da ricercatori bilingui, una procedura di controllo delle traduzioni e una maggiore standardizzazione degli approfondimenti.

Infine, il disegno è trasversale e fotografa una fase di rapida evoluzione. Applicazioni, competenze e policy possono modificarsi in tempi brevi. Studi longitudinali potrebbero seguire le stesse organizzazioni, osservando l'eventuale passaggio dalla sperimentazione all'integrazione, l'emergere di fiducia o disuso,

la formalizzazione della governance e la possibile revisione o dismissione degli strumenti.

## CONCLUSIONI

Il presente studio ha analizzato come l'Intelligenza Artificiale venga utilizzata, sperimentata o valutata nei processi commerciali B2B e quali implicazioni le vengano attribuite per il ruolo del Sales Manager. Le sei interviste mostrano che l'IA è presente in tutti i casi, ma attraverso configurazioni molto differenti: funzionalità incorporate nel CRM, strumenti interni sostenuti dall'organizzazione, utilizzi individuali e sperimentazioni circoscritte.

Le applicazioni maggiormente documentate riguardano ricerca e organizzazione delle informazioni, prospecting, prioritizzazione degli account, comunicazione e documentazione, preparazione delle proposte e accesso alla conoscenza. Forecasting e coaching formalizzato risultano invece poco visibili nell'esperienza diretta dei partecipanti, senza che ciò consenta di concludere che siano assenti nelle organizzazioni.

Il beneficio più ricorrente riguarda il tempo. Accanto alla velocità emergono però la possibilità di riallocare l'attenzione, concentrarsi maggiormente sul cliente, recuperare informazioni e rendere più concreta la proposta. Tali benefici sono percepiti e non misurati e devono essere valutati insieme al lavoro di verifica, correzione e gestione delle eccezioni.

Le principali criticità riguardano genericità degli output, insufficienza del contesto, errori tecnici, riservatezza, affidamento acritico e difficoltà di trasformare l'uso individuale in una pratica organizzativa. La qualità dell'output dipende non soltanto dal sistema, ma anche dai dati disponibili, dalla formulazione della richiesta e dalla competenza di chi interpreta il risultato.

Il ruolo commerciale non emerge come semplicemente sostituito o preservato. Alcune attività vengono automatizzate o ridotte; altre assumono maggiore centralità. Il professionista è chiamato a collegare dati, tecnologia, prodotto e conoscenza del cliente, valutare gli output, gestire eccezioni e mantenere la responsabilità della decisione.

Anche la relazione con il cliente non rappresenta soltanto un residuo non automatizzabile. Essa genera informazioni, costruisce fiducia, consente di interpretare segnali non codificati e mobilita le risorse dell'organizzazione. L'IA può supportare la comunicazione e la preparazione della proposta, ma non rende superflue contestualizzazione e approvazione professionale.

Nel complesso, il valore dell'IA nel Sales Management B2B non dipende dalla sola adozione dello strumento. Deriva dall'allineamento tra compito, dati, affidabilità, competenze, supervisione e modalità di reinvestimento delle risorse liberate. L'integrazione efficace non coincide quindi con la massima automazione possibile, ma con una distribuzione consapevole e verificabile delle attività e delle responsabilità tra persone e sistemi.

## BIBLIOGRAFIA

- Bonney, L., Plouffe, C. R., Hochstein, B., & Beeler, L. L. (2020). Examining salesperson versus sales manager evaluation of customer opportunities: A psychological momentum perspective on optimism, confidence, and overconfidence. *Industrial Marketing Management*, 88, 3–17.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201–216.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage.
- Casenave, E., & Schmitt, L. (2025). Comparing AI coaching and sales manager coaching: A construal-level approach. *Journal of Business Research*, 190, 115241.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97, 205–219.
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85.
- Hautamäki, P., & Heikinheimo, M. (2025). Fully leveraging AI in B2B sales: Exploring sales managers' capabilities and organizational knowledge processes. *Journal of Business Research*, 194, 115396.
- Hoyle, J. A., Dingus, R., & Wilson, J. H. (2020). An exploration of sales forecasting: Sales manager and salesperson perspectives. *Journal of Marketing Analytics*, 8.

- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Jr., & Williams, M. R. (2024). *Sales management: Analysis and decision making* (11th ed.). Routledge.
- Iyer, P., Nikolov, A. N., Sleep, S., Eskridge, B., Moke, D. M., & Hutchins, J. (2025). Navigating the AI wave for sales management: The mediating role of marketing agility. *Industrial Marketing Management*, 127.
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Koponen, J., Julkunen, S., Laajalahti, A., Turunen, M., & Spitzberg, B. (2025). Sales managers' perceptions of interpersonal communication competence in leading AI-integrated sales teams. *Industrial Marketing Management*, 124.
- Korzynski, P., Mazurek, G., Krzyrkowska, P., & Kurasinski, A. (2023). Artificial intelligence prompt engineering as a new digital competence: Analysis of generative AI technologies such as ChatGPT. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 25–37.
- Liu, D., Wang, H., & Zhu, Y. (2025). You plan to manipulate me: A persuasion knowledge perspective for understanding the effects of AI-assisted selling. *Journal of Business Research*, 200.

- Loske, D., & Klumpp, M. (2021). Human-AI collaboration in route planning: An empirical efficiency-based analysis in retail logistics. *International Journal of Production Economics*, 241, 108236.
- Luo, X., Qin, M. S., Fang, Z., & Qu, Z. (2021). Artificial intelligence coaches for sales agents: Caveats and solutions. *Journal of Marketing*, 85(2), 14–32.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Nelson, C. A., Waschka, L., & Hunter, G. K. (2026). Inbound sales management: Exploring the substitutability of autonomous AI sales agents in advancing B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 132, 17–31.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403–414.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage.
- Sakka, F. (2026). AI in performance management: AI as a tool for instant assessments and feedback in the flow of employee transactions. *Public Organization Review*, 26, 145–165.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A., & Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 87–102.