



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL RUOLO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI DI
ANALISI DEL CLIENTE E LEAD GENERATION NEL MARKETING
CONSULENZIALE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. DANESE GIUSEPPE

LAUREANDA: GIULIA ANGIOLETTI

MATRICOLA N. 2101176

ANNO ACCADEMICO 2025 – 2026

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo "Linee guida per l'impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato" (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf) di:

- ☐ di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;
- ☒ di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:
 - ☒ Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - ☒ Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
 - ☒ Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
 - ☐ Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
 - ☐ Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
 - ☒ Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
 - ☒ Altro: Supporto nella ricerca di sinonimi e di terminologia tecnica appropriata al contesto e verifica della coerenza tra citazioni e bibliografia. Tutti i contenuti sono stati successivamente verificati, modificati e integrati autonomamente.

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

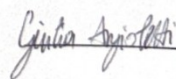
L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;

Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;

Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;

Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma



Sommario

1. Descrizione dell'organizzazione	4
1.1 Storia e sviluppo dell'organizzazione	4
1.2 Principali dati e modello organizzativo	4
1.3 Struttura organizzativa e governance	5
2. Analisi del contesto competitivo	6
2.1 Applicazione delle cinque forze di Porter al contesto competitivo	6
2.2 Analisi PESTEL del contesto competitivo	7
3. Descrizione dell'esperienza di stage.....	9
3.1 Job title e inserimento organizzativo	9
3.2 Scopo dello stage	9
3.3 Attività svolte e strumenti utilizzati.....	9
3.4 Competenze acquisite e contributo personale.....	9
4. Approfondimento tematico	11
4.1 Definizione dell'oggetto di analisi e rilevanza del tema.....	11
4.2 L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi di analisi del cliente e nella lead generation	11
4.3 Benefici, limitazioni e implicazioni critiche	12
4.4 Applicazione al caso Axoria Group	14
5. Bibliografia	16

1. Descrizione dell'organizzazione

1.1 Storia e sviluppo dell'organizzazione

Axoria Group Srl è una holding imprenditoriale che articola tre brand operativi su settori complementari premium — Mariana Spinu Consulting, Casa Esperia, MedTrade Global. Nata come piattaforma export per i settori di bellezza e benessere sul mercato russo, sotto la guida della CEO e fondatrice Mariana Spinu, l'azienda ha progressivamente riconfigurato il proprio portafoglio dopo lo shock geopolitico del 2022, evolvendo verso l'attuale architettura. Tale evoluzione rappresenta un elemento chiave per comprendere il modello competitivo dell'azienda, in quanto rivela la sua capacità di adattamento ai cambiamenti esterni e reindirizzamento verso mercati e servizi differenti. La traiettoria del Gruppo può essere vista come un caso applicativo del concetto di dynamic capabilities (Teece 2018), secondo cui le imprese più resilienti sono quelle capaci di riconfigurare rapidamente le proprie risorse e competenze.

1.2 Principali dati e modello organizzativo

Axoria Group Srl si articola in tre brand operativi che coprono settori complementari:

- Mariana Spinu Consulting, brand di consulenza strategica e marketing per realtà premium, articolato su cinque verticali di pratica: Fashion Premium, Capital Markets & Trading, Wealth & Asset Management, Legal-Tech & Litigation Finance, Medical Premium;
- Casa Esperia, dedicato al settore bellezza e benessere;
- MedTrade Global, dedicato all'export medicale internazionale.

Tale architettura consente al Gruppo di mantenere coerenza metodologica e visione integrata su settori diversi, mitigando il rischio di concentrazione e generando sinergie di competenze tra comparti.

Il fatturato dell'azienda ammonta a 250.000€, di cui circa l'85% proviene da Mariana Spinu Consulting, il 10% da Casa Esperia ed il 5% da Medtrade Global.

A livello organizzativo, l'azienda adotta una struttura flessibile basata su una rete internazionale di venti collaboratori esterni, attivati in funzione delle esigenze progettuali di tutti i brand. Non sono presenti dipendenti diretti, ma partnership qualificate che consentono di coprire

efficacemente competenze e mercati. Sul piano geografico, solo Casa Esperia è attualmente attiva principalmente sul mercato romeno, con precedenti esperienze sul mercato russo.

La flessibilità di questa struttura rende centrale il ricorso a strumenti digitali e di intelligenza artificiale. Infatti, sono stati utilizzati anche durante lo stage per attività quali analisi dei competitor e creazione di buyer personas, ottimizzando il lavoro consulenziale.

1.3 Struttura organizzativa e governance

La governance è centralizzata sulla figura della CEO, coerentemente con il modello organizzativo tipico di società consulenziali di piccole dimensioni, caratterizzate da un vertice strategico ed un coordinamento diretto dei compiti principali (Mintzberg 1983).

L'approccio operativo segue il framework dell'impresa agentica sistematizzato dalla CEO nella propria pubblicazione (Spinu 2026), che distingue tra strumenti AI utilizzati dal team in modo discrezionale e agenti AI autonomi delegati all'esecuzione di processi ripetibili. Tale framework, distintivo di Mariana Spinu Consulting, rappresenta il modello operativo attuale del Gruppo.

Quest'ultimo presenta dunque una governance ibrida, strutturata su tre livelli: centralizzata nelle decisioni strategiche, quali la selezione dei clienti, l'apertura di nuove verticali e il posizionamento competitivo del Gruppo; flessibile nelle competenze operative, come nell'attivazione dei collaboratori esterni secondo le esigenze progettuali; supportata da strumenti di intelligenza artificiale in attività standardizzabili, quali generazione di reporting periodici per i clienti e sintesi di documentazione tecnica voluminosa. Grazie a tali strumenti, vengono ridotti i tempi operativi del team, che così possono essere dedicati ad attività ad alta densità interpretativa e relazionale, dove il giudizio strategico del consulente rimane insostituibile. Questo assetto sottolinea come l'azienda sia una realtà consulenziale orientata ad una personalizzazione del servizio ed integrazione tra supporto digitale e capacità umane.

2. Analisi del contesto competitivo

2.1 Applicazione delle cinque forze di Porter al contesto competitivo

In seguito ad un'introduzione sulle modalità organizzative e operative dell'azienda, è utile analizzare il contesto competitivo in cui opera.

Risulta particolarmente appropriato il modello delle cinque forze di Porter (1980), che valuta attrattività, competitività e redditività del settore.

La minaccia di nuovi entranti è moderata, poiché le barriere finanziarie all'ingresso sono contenute. L'avvio di una società di consulenza non richiede necessariamente investimenti materiali rilevanti, poiché le risorse fondamentali sono competenze professionali ed analitiche. Elementi quali credibilità e fiducia possono costituire un potenziale limite: pur non essendo misurabile con dati pubblici, per Axoria la reputazione potrebbe rappresentare una barriera, considerando che per il cliente è rilevante la fiducia verso il consulente e la sua professionalità (Maister 1993; von Nordenflycht 2010).

Il potere contrattuale dei clienti risulta elevato, potendo comparare più fornitori di servizi consulenziali e, grazie alla diffusione di strumenti digitali, avere maggiore accesso alle informazioni, favorendo decisioni data-driven (Porter 1980; Davenport e Harris 2017). Ciò non sostituisce la figura del consulente, ma può incrementare le aspettative sul servizio atteso. Conseguentemente, la capacità di distinguersi non dipende soltanto dalla disponibilità di dati, ma dalla professionalità con cui questi vengono interpretati e convertiti in strategie per il cliente (Maister 1993; Davenport e Ronanki 2018).

La minaccia di sostituti emerge dalla diffusione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale, che permettono ai clienti di internalizzare analisi precedentemente affidate a consulenti esterni. Tuttavia, nella consulenza strategica, questi strumenti non sostituiscono il valore del consulente, poiché necessitano di interpretazione e contestualizzazione con gli obiettivi del cliente. La prospettiva di Mariana Spinu Consulting, sintetizzata nel framework dell'impresa agentica (Spinu 2026), riformula questa minaccia in opportunità: strumenti AI non sostituiscono il giudizio strategico, ma amplificano la capacità interpretativa del consulente, generando un servizio di qualità superiore. L'AI può dunque ottimizzare le attività consulenziali, ma necessita comunque di controllo e valutazione umana (Davenport e Ronanki 2018; ICMCI 2024).

La rivalità tra i concorrenti è intensa, specialmente in quanto le società di consulenza competono su aree comuni quali strategia e comunicazione. Qui, l'intelligenza artificiale

diventa un importante strumento di differenziazione, permettendo maggiore efficienza dei processi interni e rafforzando le attività di lead generation.

Il potere contrattuale dei fornitori è contenuto, poiché le risorse principali del settore sono competenze professionali e strumenti tecnologici, accessibili sul mercato. Tuttavia, per Axoria sono rilevanti i fornitori di tecnologie e software di analisi, che incidono su efficienza e precisione dei servizi offerti (Davenport e Ronanki 2018). Dunque, la competitività non dipende solamente dalla disponibilità di tali strumenti, ma dalla capacità di sceglierli e impiegarli adeguatamente nei processi.

2.2 Analisi PESTEL del contesto competitivo

Attraverso l'analisi macro-ambientale PESTEL (Johnson et al. 2017), si valuta l'influenza sul settore dei principali fattori esterni.

A livello Politico, sul piano regolatorio europeo, la Direttiva UE 2014/104 sulle azioni risarcitorie antitrust (recepita in Italia con il D.Lgs. 3/2017) ha aperto un nuovo spazio di mercato per piattaforme di litigation funding, segmento in cui Mariana Spinu Consulting opera attraverso la verticale Legal-Tech & Litigation Finance.

La domanda di consulenza dipende molto anche dal ciclo dell'Economia. Nelle fasi di crescita, le imprese investono in innovazione e miglioramento dei processi, incrementando la domanda di servizi consulenziali (Grant 2019). Nei periodi di crisi, shock economici o recessione, tali investimenti vengono ridotti, preferendo interventi di breve periodo. Pertanto, società come Axoria devono proporre servizi che dimostrino di generare valore anche in situazioni incerte.

Dal punto di vista Sociale, sono presenti variazioni nelle aspettative delle aziende, che richiedono modelli decisionali data-driven e consulenti con competenze analitiche, tecnologiche e strategiche, costituendo un elemento distintivo per società come Axoria che rispondono a tali aspettative (Davenport e Harris 2017).

La Tecnologia è estremamente importante per il settore. Intelligenza artificiale e big data stanno trasformando i processi di analisi. Per una società consulenziale, dunque, oltre a costituire un supporto operativo, la tecnologia aiuta a migliorare l'efficacia ed accuratezza delle proposte strategiche. Axoria utilizza consapevolmente l'AI proprio a questo scopo, integrandola alle competenze umane ed interpretative.

La categoria Ecologica vede una crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale ed i criteri ESG (Environmental, Social, Governance). Sebbene non operi in un settore caratterizzato da processi industriali ad alto impatto ambientale, Axoria è attiva principalmente in contesti consulenziali, di marketing e di servizi, in cui la componente ecologica rimane rilevante. Difatti, la crescente sensibilità nei confronti della sostenibilità può influenzare le aspettative delle imprese clienti, incidendo potenzialmente sulle strategie di comunicazione che aziende di consulenza come Axoria sviluppano per i propri clienti.

Sul versante Legale, in particolare sul piano del diritto della concorrenza, la regolamentazione europea sul private antitrust enforcement (Direttiva 2014/104/UE) genera un mercato in espansione per servizi consulenziali specializzati in litigation funding e azioni collettive di risarcimento, area in cui MS Consulting opera con metodologie B2B2C dedicate.

L'analisi competitiva evidenzia che Axoria opera in un mercato dinamico, altamente concorrenziale e con una crescente presenza di digitalizzazione. In tale contesto, l'intelligenza artificiale può supportare le attività di analisi, i processi di lead generation e individuare opportunità commerciali, così come praticato durante lo stage.

3. Descrizione dell'esperienza di stage

3.1 Job title e inserimento organizzativo

L'esperienza di stage si è tenuta presso l'area marketing di Axoria Group Srl, in cui il mio ruolo può essere classificato come quello di marketing intern. L'inserimento all'interno dell'organizzazione ha previsto una relazione di coordinamento diretto con la CEO sulle principali direttive strategiche e operative, affiancate da continuo confronto, supervisione e momenti di formazione circa le operazioni e i processi che sono stata chiamata a svolgere.

3.2 Scopo dello stage

L'obiettivo del tirocinio è stato contribuire attivamente alle attività di analisi e orientamento strategico del cliente, coadiuvate dall'applicazione di intelligenza artificiale e strumenti digitali ai vari processi. Attraverso questa esperienza ho potuto osservare concretamente e mettere in pratica come l'intelligenza artificiale supporti il marketing consulenziale in tutte le sue fasi, dalle prime analisi all'individuazione di opportunità di lead generation.

3.3 Attività svolte e strumenti utilizzati

Le principali attività di cui mi sono occupata hanno riguardato un iniziale studio ed approfondimento del cliente e del prodotto/servizio oggetto di promozione, con l'obiettivo di comprenderlo pienamente per poterlo vendere in modo efficace. Ho poi analizzato l'ambiente competitivo, individuando i competitor e il loro posizionamento rispetto al cliente, ricercando target e buyer personas, valutando strategie, proposte di comunicazione e promozione coerenti con la direzione strategica del cliente. Nello svolgere queste attività è stato fondamentale il supporto di intelligenza artificiale, strumenti e piattaforme di coordinamento operativo e per la produzione di dati e documenti, che hanno permesso di velocizzare e rendere più accurate le analisi.

3.4 Competenze acquisite e contributo personale

Durante lo stage ho acquisito le capacità di analisi del cliente e del mercato, oltre ad apprendere ad elaborare strategie di comunicazione e promozione tramite un impiego critico ed informato

di intelligenza artificiale, software e piattaforme. Ho anche appreso come svolgere attività di analisi SEO, ricerca di keyword e creazione di contenuti a finalità promozionali.

Sul piano trasversale, ho sviluppato autonomia operativa, capacità di problem solving e attenzione al dettaglio. Lavorando su attività differenti ma collegate fra loro, ho compreso l'importanza di confronto, comunicazione e collaborazione per raggiungere strategie e soluzioni di miglioramento coerenti con gli obiettivi del cliente.

L'esperienza di stage costituisce quindi il punto di partenza per approfondire il ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di analisi e lead generation. Attraverso l'analisi del caso di Axoria è possibile osservare come l'AI contribuisca ad aumentare efficienza e precisione delle analisi, pur rimanendo subordinata al giudizio strategico del consulente.

4. Approfondimento tematico

4.1 Definizione dell'oggetto di analisi e rilevanza del tema

L'oggetto di approfondimento del mio elaborato è relativo al ruolo dell'intelligenza artificiale a supporto delle attività di analisi e lead generation nel marketing consulenziale.

Il tema è particolarmente rilevante nell'attuale contesto competitivo, caratterizzato da una crescente disponibilità di informazioni digitali. Queste non producono automaticamente valore, poiché il vantaggio competitivo è generato dalla corretta interpretazione dei dati da parte delle imprese e dalla loro applicazione a supporto delle decisioni (Davenport e Harris 2017). Dunque, l'intelligenza artificiale facilita la raccolta e l'elaborazione dei dati, purché utilizzata in modo critico e non solo applicando i risultati ottenuti.

Questo aspetto è importante per aziende come Axoria, che competono primariamente tramite l'abilità di trasformare le elaborazioni delle informazioni in direttive strategiche coerenti. Infatti, l'analisi delle cinque forze di Porter ha sottolineato che i clienti dispongono di diverse alternative di strumenti digitali da utilizzare autonomamente, per cui i consulenti si differenziano proprio per la loro capacità di selezione e traduzione delle informazioni rilevanti, seguita dall'applicazione agli obiettivi e alle direttrici strategiche del cliente.

4.2 L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi di analisi del cliente e nella lead generation

L'intelligenza artificiale è l'insieme delle tecnologie e dei sistemi che svolgono funzioni normalmente associate a capacità cognitive umane quali ragionamento, apprendimento e supporto alle decisioni (Russell e Norvig 2021). Come spiegato in precedenza, se correttamente integrata nei processi aziendali, comporta un aumento di rapidità ed efficienza organizzativa (Davenport e Ronanki 2018).

Dunque, l'intelligenza artificiale supporta attività di analisi ed elaborazione di dati, automazione di attività ricorrenti e standardizzabili e orientamento decisionale (Davenport e Ronanki 2018). Pertanto, si può applicare in varie fasi del processo di marketing consulenziale, dall'analisi preliminare del cliente alla creazione di contenuti.

Il primo step coinvolge l'analisi del cliente, dunque la ricerca e comprensione dell'identità dell'organizzazione, del prodotto o servizio offerto, l'individuazione del target di riferimento e

la valutazione del contesto competitivo. In questo passaggio, l'intelligenza artificiale è utile nella raccolta rapida di informazioni, confrontando varie fonti e restituendone in breve tempo interpretazioni analitiche.

Successivamente, è necessario operare un'analisi approfondita della competitività del settore in cui opera l'impresa cliente, e attraverso l'AI viene velocizzato il confronto tra i concorrenti individuando e comparando elementi come il tono di voce, i canali di comunicazione e i prodotti o servizi rivali. Anche questi risultati devono essere verificati e organizzati tramite competenze umane per poter essere presentati al cliente.

Un terzo campo di applicazione riguarda invece l'individuazione del target e la definizione dei buyer personas, cioè descrizioni di clienti ideali o "avatar", basati su ricerche di mercato e dati su comportamenti e bisogni del target di riferimento (Revella 2015). L'AI supporta questa ricerca raccogliendo e confrontando tra loro sia le nuove informazioni, che quelle trovate nei precedenti passaggi. Una volta che il consulente ha sviluppato i buyer personas, è utile chiedere all'AI di confrontarli con le analisi svolte in precedenza per controllare che siano coerenti con mercato, target e obiettivi del cliente. Anche questa attività necessita di una verifica umana circa la coerenza delle risposte generate.

Un ulteriore ambito di applicazione è costituito dalla lead generation, che rappresenta l'insieme di attività volte ad individuare e attrarre utenti potenzialmente interessati verso un prodotto o servizio con l'obiettivo di convertirli in clienti (Kotler et al. 2017; Chaffey e Ellis-Chadwick 2019). In un contesto simile, il supporto dell'intelligenza artificiale consente di rendere più accurati ed efficienti i processi di raccolta di informazioni e creazione di strategie di conversione attraverso attività quali la ricerca di keyword ottimali, l'analisi SEO e l'analisi di segmenti rilevanti, svolte peraltro durante lo stage. Nello svolgimento del mio tirocinio ho potuto fare esperienza di queste analisi sperimentando come sistemi di AI agevolino la combinazione dei due lati del marketing: la parte analitica, concentrata sull'analisi di tendenze ed opportunità commerciali, e quella più creativa, caratterizzata dalla creazione di testi, prompt per i vari canali di comunicazione, concept visivi e contenuti promozionali.

4.3 Benefici, limitazioni e implicazioni critiche

Dall'applicazione degli strumenti di intelligenza artificiale ai processi di analisi del cliente e di lead generation possono emergere numerosi benefici.

Supportando varie attività operative che normalmente richiederebbero molto tempo, tra cui ricerca e raccolta di dati, o confronti e sintesi di materiali e informazioni, si ottiene un incremento importante nell'efficienza dei processi consulenziali. In aziende flessibili come Axoria, poter rispondere rapidamente alle richieste progettuali rappresenta un tratto distintivo. Difatti, nei contesti imprenditoriali l'AI ottimizza attività ripetitive e dunque standardizzabili, così da dedicare più tempo ai processi strategici (Davenport e Ronanki 2018).

Inoltre, permette di ottenere maggiore precisione e profondità di analisi, individuando agilmente dei collegamenti tra i vari dati e generando differenti scenari che possono ispirare la valutazione e le strategie del consulente. L'AI può anche rendere il lavoro maggiormente data-driven, soddisfacendo le aspettative dei clienti che preferiscono decisioni basate su evidenze misurabili. Come proposto da Davenport e Harris (2017), infatti, utilizzare dati in modo sistematico può convertirsi in un importante vantaggio competitivo nel momento in cui questi vengono correttamente trasformati in scelte operative.

Un ulteriore aspetto positivo molto rilevante è correlato alla personalizzazione. Nei processi di lead generation, i sistemi di intelligenza artificiale possono offrire un supporto nella creazione di comunicazioni più coerenti con il target e i buyer personas, dunque rendendo maggiormente appropriati i contenuti promozionali. Questo concetto può legarsi all'evoluzione del marketing, che attualmente favorisce strategie di comunicazione personalizzate e focalizzate sul cliente (Kotler et al. 2017).

Oltre ai vari benefici, è importante considerare anche le limitazioni associate al tema, prima tra tutte l'affidabilità dei risultati. Gli strumenti di intelligenza artificiale possono infatti generare informazioni non aggiornate o parziali o, ancora, formulate correttamente all'apparenza ma non comprovate. In questo risiede la rilevanza e la necessità di costante controllo e giudizio critico umano, verificando le informazioni con fonti sicure ed affidabili. Infatti, pur processando dati secondo algoritmi scientifici, l'AI non possiede capacità di comprensione e parere valutativo paragonabili a quelle umane (Russell e Norvig 2021).

In aggiunta, se applicata senza un'appropriata rielaborazione o input, l'AI può generare analisi generiche o non completamente allineate con l'identità aziendale del cliente. Nel marketing consulenziale, in cui la personalizzazione dei servizi è un elemento distintivo fondamentale, questo può rappresentare un difetto importante. Dunque, è necessario che il consulente coordini le proprie capacità interpretative e strategiche alla disponibilità di tali strumenti avanzati per garantire un vantaggio competitivo all'azienda (Davenport e Ronanki 2018).

Infine, per completezza è utile considerare anche le implicazioni etiche e normative derivanti dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che deve essere consapevole e responsabile. Secondo i principi OCSE, questa deve essere sfruttata in modo affidabile, dando importanza all'essere umano tutelando i suoi diritti fondamentali (OECD 2019). Dunque, l'integrazione dell'AI nelle aziende non è una scelta puramente tecnica o strategica, ma richiede consapevolezza nella gestione e supervisione umana.

In conclusione, l'implicazione centrale concerne l'equilibrio tra intelligenza artificiale e controllo umano: la prima rende i processi più efficienti, ma non sostituisce le abilità critiche e strategiche del consulente. Come descritto in precedenza con riferimento allo stage, il valore delle attività svolte non dipendeva dall'applicazione degli strumenti tecnologici, ma dalla capacità di valutazione dei risultati prodotti e dall'allineamento con le richieste del cliente.

4.4 Applicazione al caso Axoria Group

Il caso aziendale di Axoria Group consente di osservare come applicare l'intelligenza artificiale al marketing in ambito consulenziale.

Durante il tirocinio, come riportato nei precedenti paragrafi, questa applicazione ha avuto primariamente la funzione di supporto nei vari processi di indagine e creazione di strategie, dall'analisi preliminare del cliente alle tecniche di comunicazione e posizionamento. Tutte queste attività sono strettamente correlate a quanto emerso dall'analisi competitiva delle cinque forze di Porter. Difatti, l'intensa competitività e l'elevato potere contrattuale dei clienti, che caratterizzano il contesto operativo del Gruppo, richiedono l'abilità di offrire analisi rapide, strategiche e personalizzate per poter avere un vantaggio competitivo sui rivali. Attraverso l'intelligenza artificiale è possibile rafforzare questa capacità senza mai sostituire il lavoro del consulente, ma semplicemente ottimizzando i vari step di analisi.

Inoltre, emerge un ulteriore legame tra l'applicazione di strumenti AI ed il modello di impresa agentica. I primi, infatti, vengono integrati formalmente e permanentemente nel sistema aziendale, all'interno del quale alcune attività vengono affidate proprio a loro ed altre sono riservate esclusivamente al controllo umano. Una simile soluzione può risultare efficace per realtà imprenditoriali più piccole che mirano ad offrire servizi consulenziali personalizzati, veloci ed efficienti, in quanto il valore dell'AI nelle aziende si presenta principalmente nella

sua integrazione al lavoro umano, anziché nella sua sostituzione ad esso (Davenport e Ronanki 2018).

Complessivamente, il caso di Axoria permette di osservare alcune possibili applicazioni dell'intelligenza artificiale nei processi di analisi del cliente e di lead generation nel marketing consulenziale. Tale tecnologia può infatti assistere il consulente nella raccolta, organizzazione e prima analisi delle informazioni, automatizzando attività standardizzabili. Allo stesso tempo, questo strumento continua a richiedere interventi di verifica ed interpretazione da parte del consulente, da cui dipende la qualità dei risultati generati. Sulla base di queste considerazioni, l'esperienza analizzata evidenzia che l'intelligenza artificiale deve essere considerata uno strumento di supporto, integrato in processi consulenziali guidati dalla valutazione critica e dalle competenze strategiche umane che permettono la rielaborazione di informazioni e dati ottenuti.

5. Bibliografia

Libri e articoli scientifici

CHAFFEY, D., e ELLIS-CHADWICK, F., 2019. *Digital Marketing*. 7a ed. Harlow: Pearson, capp. 1 e 8-9.

DAVENPORT, T.H., e HARRIS, J.G., 2017. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press, capp. 1-3.

DAVENPORT, T.H., e RONANKI, R., 2018. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.

GRANT, R.M., 2019. *Contemporary Strategy Analysis*. 10a ed. Chichester: Wiley, cap. 1.

JOHNSON, G., et al., 2017. *Exploring Strategy*. 11a ed. Harlow: Pearson, cap. 2.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., e SETIAWAN, I., 2017. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, capp. 1 e 4-6.

MAISTER, D.H., 1993. *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press, capp. 1-2.

MINTZBERG, H., 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, capp. 1 e 5.

PORTER, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, cap. 1.

REVELLA, A., 2015. *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Hoboken: Wiley, capp. 2-4.

RUSSELL, S., e NORVIG, P., 2021. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4a ed. Harlow: Pearson, capp. 1-2.

TEECE, D.J., 2018. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

VON NORDENFLYCHT, A., 2010. What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.

Fonti normative e istituzionali

D.Lgs. 19 gennaio 2017, n. 3.

DIRETTIVA 2014/104/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO, 2014.

Direttiva 2014/104/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 novembre 2014.

ICMCI, 2024. *Navigating the Future: A Guide to AI in Management Consulting* [online].

International Council of Management Consulting Institutes. Disponibile su: <

https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/ai_white_paper_-_icmci_2024.pdf >

[Data di accesso: 13/05/2026].

OECD, 2019. *OECD Principles on Artificial Intelligence* [online]. Paris: OECD. Disponibile

su: < <https://oecd.ai/en/ai-principles> > [Data di accesso: 13/05/2026].

Materiali non pubblicati

SPINU, M., 2026. *Impresa Agentica. Intelligenza Artificiale, Private Equity, Antifragilità: il framework strategico per le imprese che cercano l'eccellenza*. Manoscritto in corso di pubblicazione.

