UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
Dipartimento di Economia Marco Biagi

Corso di laurea magistrale in Direzione e Consulenza d'impresa

Il futuro della consulenza strategica nell'era dell'Intelligenza Artificiale

Relatore:

Dott./Prof. Massimo Pilati

Tesi di Laurea Magistrale di:

Ilaria Candita

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

Introduzione 4

1. La Consulenza strategica: origini, modelli e competenze 6

1.1 Le origini della consulenza 6
1.1.1 Le diverse forme della consulenza 8

1.2 Il ruolo chiave del consulente 8
1.2.1 Le competenze del consulente 12
1.2.2 Il Capitale Umano 14

1.3 Il mercato globale della consulenza manageriale 17
1.3.1 Il portafoglio dei progetti 19

1.4 La metodologia di lavoro 24
1.4.1 Le fasi di un progetto 24
1.4.2 I modelli di gestione Waterfall, Agile & Hybrid 25
1.4.3 I KPI per il monitoraggio della performance 27
1.4.4 Il Project Management ed il ruolo del PM 28

2. L'intelligenza artificiale: nascita, evoluzione e impatto tecnologico sulla consulenza strategica 31

2.1 Fondamenti teorici: cos'è l'IA 31
2.1.1 Machine learning 32
2.1.2 Deep learning 33
2.1.3 Natural Language Processing (NLP) 34

2.2 L'IA applicata alla consulenza 36
2.2.1 Oltre l'adozione: l'IA come ridefinizione delle logiche di valore 38

2.3 ChatGPT e il Big Bang dell'IA generativa 41
2.3.1 La guerra dei modelli 43

2.4 La regolamentazione europea e italiana 46

2.5 Implicazioni tecnologiche, limiti e sostenibilità 51
2.5.1 Allucinazioni, Bias e affidabilità degli Output 51
2.5.2 I Limiti 52
2.5.3 Impatto energetico e sostenibilità dell'IA 53
2.5.4 Sicurezza, privacy e rischi sistemici 57

3. Il nuovo DNA del consulente strategico con l'IA 59

3.1 Introduzione alle core skills 59
3.1.1 Il profilo relazionale classico 59
3.1.2 I modelli del coaching applicati alla relazione consulenziale 60
3.1.3 Il Trusted Advisor 62
3.1.4 La gestione del cliente 62

3.2 Il capitale umano con l'avvento dell'IA 64
3.2.1 Le technical skills con l'IA 68
3.2.2 Le soft skills con l'IA 71

3.3 La nuova era degli Agent AI 72
3.3.1 Il nuovo panorama tecnologico 73
3.3.2 Il nuovo ruolo del consulente orchestratore 76
3.3.3 L'evoluzione dei progetti e dell'offering consulenziale 77

4. Analisi empirica: survey esplorativa e case study BIP 82

4.1 Obiettivi della survey 82
4.1.1 Campione, struttura e metodologia di analisi della survey 83
4.1.2 Frame teorico 84

4.2 L'analisi empirica 86
4.2.1 Profilo dei rispondenti e contesto professionale 86
4.2.2 L'utilizzo degli strumenti IA 88
4.2.3 L'impatto percepito 90
4.2.4 L'evoluzione delle competenze ed il rischio di sostituzione 94
4.2.5 La visione della professione a dieci anni: analisi di dettaglio 97
4.2.6 Un caso applicativo di Agentic IA nei processi finance: il controllo di una fattura fornitore 106
4.2.6.1 Il ruolo del consulente nei progetti di implementazione di Agentic IA 108

4.3 Il Case Study: Bip (Business Integration Partners) 109
4.3.1 Storia ed organizzazione 110
4.3.2 Mission Aziendale 111
4.3.3 Risultati comparativi: Bip vs Altre società 112
4.3.4 L'evoluzione del modello di offerta e delle competenze richieste 117

5. Le conclusioni 123

Bibliografia **126**

Sitografia **127**

INDICE FIGURE E TABELLE

Figura 2 – Magic Quadrant ERP e EPM 22
Figura 3 – Automazione, assistenza e augmentation nella gestione dei progetti (PMI, 2023) 65
Figura 4 – Distribuzione del campione per livello di seniority (n=49) 86
Figura 5 – Frequenza di utilizzo degli strumenti IA nel lavoro quotidiano (n=49) ... 88
Figura 6 – Attività in cui vengono utilizzati gli strumenti IA 89
Figura 7 – Produttività per il consulente e valore percepito dal cliente, per ruolo professionale 91
Figura 8 – Facilità d'uso degli strumenti IA, pressione organizzativa e investimento in formazione, per ruolo 93
Figura 9 – Confronto Senior vs Junior/Mid su dimensioni chiave (scala Likert 1-5) 94
Figura 10 – Parole chiave sulle qualità che renderanno il consulente non sostituibile (analisi qualitativa delle risposte aperte) 98
Figura 13 - Le otto differenze più marcate tra Bip e le altre società (asterisco = $p<0,05$) 113

Tabella 1 - Rischio di sostituzione per fascia di seniority (scala Likert 1-5) 14
Tabella 2 – Aziende di Consulenza per fatturato, dipendenti e posizionamento..... 18
Tabella 3 – Competenze Tradizionali vs Competenze Emergenti..... 70
Tabella 4 – Soft Skill ed Evoluzione delle competenze 72
Tabella 5 – Agente AI nel processo AFC 76
Tabella 6 – Medie Likert sull'impatto IA sulla produttività (scala 1-5) 91
Tabella 7 – Rischio di sostituzione per fascia di seniority (scala Likert 1-5)..... 96

Introduzione

Il settore della consulenza strategica e manageriale attraversa oggi una fase di trasformazione che investe non soltanto gli strumenti e i processi con cui il consulente svolge il proprio lavoro, ma la natura stessa del valore che questa professione è chiamata a produrre. L'avvento dell'intelligenza artificiale, e in particolare della sua declinazione generativa, ha reso disponibili capacità computazionali e analitiche impensabili, capaci di replicare o superare in velocità ed efficienza molte delle attività tradizionalmente affidate a giovani professionisti nelle prime fasi della carriera consulenziale. Raccolta dati, analisi documentale, benchmarking, prima stesura di deliverable: compiti che per decenni hanno costituito la palestra formativa dell'analista junior sono oggi in larga parte automatizzabili, sollevando interrogativi non banali sul futuro dei modelli di apprendistato professionale, sulla struttura piramidale delle società di consulenza e, più in generale, sul significato stesso dell'essere consulente in un contesto in cui la produzione di informazione non è più un fattore scarso.

Il presente lavoro si propone di indagare questa trasformazione da una prospettiva duplice, teorica ed empirica, muovendo dalla convinzione che comprendere il futuro della consulenza richieda anzitutto di comprenderne le radici. Il primo capitolo ricostruisce pertanto le origini, i modelli e le competenze che hanno storicamente definito la professione consulenziale, richiamando i contributi di autori quali Maister, Green e Galford sul concetto di trusted advisor e di Schein sulla process consultation, al fine di individuare quali elementi del mestiere consulenziale siano radicati in dinamiche di fiducia, relazione e giudizio professionale difficilmente replicabili da un sistema artificiale. Il secondo capitolo entra nel merito dell'intelligenza artificiale come fenomeno tecnologico e di mercato, distinguendo tra approcci simbolici e statistici, analizzando il panorama competitivo dei principali attori del settore e affrontando le implicazioni regolatorie introdotte dal Regolamento UE 2024/1689 (AI Act), la cui traduzione in obblighi operativi e requisiti di competenza rappresenta oggi una variabile strategica per qualsiasi organizzazione di consulenza.

Il terzo capitolo sviluppa il cuore concettuale della tesi, delineando il nuovo profilo di competenze richiesto al consulente contemporaneo. Facendo leva sul criterio di codificabilità dei compiti proposto da Brynjolfsson, Mitchell e Rock e sulla nozione

di conoscenza tacita di Polanyi, il capitolo propone una lettura critica del confine tra intelligenza artificiale come strumento di supporto decisionale e intelligenza artificiale come sostituto dell'intervento umano, introducendo tre figure professionali emergenti quali possibili risposte organizzative a questa transizione.

Il quarto capitolo costituisce la parte empirica del lavoro e si articola in due componenti complementari: un'indagine campionaria condotta su 49 professionisti del settore, di natura esplorativa e non probabilistica, e un caso di studio aziendale incentrato su Bip (Business Integration Partners), che consente di osservare concretamente le modalità con cui una società di consulenza italiana sta strutturando la propria risposta strategica all'intelligenza artificiale, dalle iniziative di formazione interna alle partnership tecnologiche, fino all'applicazione di soluzioni di IA agentiva ai processi di finance. Un tema trasversale che emerge con particolare evidenza dai dati raccolti è quello della fiducia selettiva: un'elevata propensione all'adozione di strumenti di intelligenza artificiale che convive con un persistente scetticismo verso l'affidabilità dei loro output in autonomia, a conferma del fatto che il giudizio professionale umano mantiene un ruolo insostituibile anche in un contesto di crescente automazione.

Il quinto e ultimo capitolo, infine, sintetizza gli scenari futuri e le implicazioni strategiche che emergono dall'analisi condotta, con l'obiettivo di offrire alcune chiavi di lettura utili tanto al mondo accademico quanto agli operatori del settore per orientarsi in una fase di transizione professionale ancora largamente in divenire.

SOMMARIO *CAPITOLO 1:* 1.1 Le origini della consulenza; 1.1.2 Le diverse forme della consulenza; 1.2 Il ruolo chiave del consulente 1.2.1 Le competenze del consulente 1.2.2 Il Capitale Umano 1.3 Il mercato globale della consulenza manageriale 1.3.1 Il portafoglio dei progetti 1.4 La metodologia di lavoro 1.4.1 Le fasi di un progetto 1.4.2 I modelli di gestione Waterfall, Agile & Hybrid 1.4.3 I KPI per il monitoraggio della performance

1. La Consulenza strategica: origini, modelli e competenze

1.1 Le origini della consulenza

Il termine *consulenza* deriva dal latino *consultare*, che significa "deliberare" o"chiedere consiglio". Dall'etimologia stessa del termine è racchiusa l'essenza e la natura del rapporto consulenziale: un soggetto che detiene una conoscenza tecnica specialistica, che viene messa a disposizione di chi ne ha bisogno per prendere una decisione e/o risolvere una determinata problematica. Nonostante la pratica e l'utilizzo di un consiglio esperto abbia origine antiche, la consulenza ritenuta come professione strutturata è un fenomeno relativamente recente, emerso con la complessità crescente delle imprese tra la fine del 1800 e i primi decenni del 1900.

Come sottolineato da Edgar Schein[1], uno dei maggiori psicologi e studiosi della tematica, la consulenza è fondamentalmente una relazione di aiuto "*helping relationship*" in cui il valore aggiunto non risiede esclusivamente nel trasferimento di conoscenza tecnica, ma anche nella qualità dell'interazione che si instaura tra il consulente ed il cliente. Gli albori di quella che oggi chiamiamo consulenza direzionale si sviluppano negli Stati Uniti, nel contesto della rivoluzione industriale americana, con l'idea ed il lavoro di Frederick Winslow Taylor[2], ingegnere e teorico dell'organizzazione scientifica del lavoro, che iniziò ad operare a partire dagli anni Ottanta dell'Ottocento come consulente indipendente per diverse imprese manifatturiere, introducendo metodi di analisi dei processi produttivi e di ottimizzazione del lavoro operaio. Il suo approccio di studio, noto come *Scientific Management*, introdusse una visione radicalmente nuova del rapporto tra il sapere esperto e l'organizzazione aziendale, integrando un soggetto esterno nelle logiche di funzionamento di un'impresa. Solo nel 1886 però, nacque la prima società di

[1] *E. H. Schein, Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship, Addison-Wesley, 1999.*
[2] *The Beacon Fellowship, A Brief History of MBB Consulting, 2019*

consulenza riconosciuta universalmente dalla storia, fondata da Arthur D. Little con un focus sulla ricerca applicata e sull'innovazione tecnologica. Per la prima volta nella storia, fu aperta la strada ad un modello di consulenza basato non semplicemente sul genio individuale ma su un'organizzazione strutturata e incentrata sulla competenza.
Il passaggio alla consulenza direzionale dalla consulenza tecnico-scientifica avviene nei primi decenni del 1900, nel contesto di crescita delle grandi corporations americane e dall'esigenza di dotarle di strutture manageriali adeguate.
Con James O. McKinsey[3], fondatore nel 1926 dell'omonima società diventata la più influente del settore, il *management consulting* acquisisce una vera e propria identità autonoma, distinta dalla consulenza ingegneristica ed anche dalla revisione contabile. McKinsey infatti introdusse il concetto che il consulente dovesse affrontare i problemi aziendali con un "approccio olistico", analizzando infatti l'impresa in tutta la sua interezza e ambiti, strategia, struttura, finanza e persone, piuttosto che intervenire su aree specifiche o funzioni strettamente isolate. Da qui che nasce il cambio di prospettiva completamente rivoluzionario: il consulente smetteva di essere un tecnico esperto chiamato a risolvere un unico problema specifico ma diventata un riferimento strategico del vertice aziendale. Nel 1963 nasce Boston Consulting Group, fondata da Bruce Henderson, che introdusse un approccio diverso, più analitico e strategico basato su concetti originali, come la growth-share matrix, che diventeranno il linguaggio comune della strategia aziendale globale. Parallelamente, anche la diffusione dei programmi master, chiamati con l'acronimo MBA, nelle università americane contribuì a formare una generazione di manager e consulenti, portando all'accelerazione della standardizzazione di modelli e metodologie del settore.
La diffusione in Europa ed anche in Italia, avviene con un ritardo di alcuni decenni, nel secondo dopoguerra, momento in cui le grandi imprese italiano iniziarono a ricorrere a consulenti esterni per affrontare l'era della modernizzazione organizzativa e soprattutto della nuova competizione globale. È in questo clima di crescente professionalizzazione che nel 1968 viene fondata a Milano APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management, segnando l'istituzionalizzazione

[3] *C. McKenna, The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century, Cambridge University Press, 2006*

formale della professione nel nostro Paese e il suo inserimento nel network internazionale delle associazioni di categoria.

1.1.1 Le diverse forme della consulenza

Analizzando la consulenza nel dettaglio, vi sono diverse forme di consulenza in base all'ambito disciplinare di riferimento: la consulenza legale, fiscale e tributaria, finanziaria, informatica ed infine la consulenza direzionale o *management consulting*, che verrà ampliamente approfondita in questo lavoro.

La consulenza direzionale, infatti, si distingue dalle altre per l'ampiezza del perimetro di riferimento, perché non interviene su un singolo aspetto tecnico ma si occupa in maniera più generale ed ampia di tematiche collegate ad aspetti strategici, organizzativi e gestionali che impattano l'azienda nella sua globalità e nella sua intera essenza.

In questa prospettiva, il ruolo del *consulente* assume una connotazione molto particolare ed unica perché agisce come facilitatore del cambiamento e contribuendo all'identificazione delle criticità ma anche all'implementazione di interventi migliorativi. L'importanza di questa attività implica una stretta interazione con il top management e le diverse funzionali aziendali, al fine di garantire coerenza ed allineamento con quelli che sono gli obiettivi strategici dell'azienda. Anche se vi è una distinzione classica tra la consulenza strategica e quella operativa, in base al fatto che la prima si concentra sulle scelte di lungo periodo (long term), mentre la seconda si focalizza sull'efficienza dei processi organizzativi interni, nella pratica professionale i confini tra questi due ambiti sono molto labili, perché un intervento che prende avvio da una riflessione strategica può rapidamente anche richiedere un'analisi operativa approfondita e viceversa.

1.2 Il ruolo chiave del consulente

La definizione del ruolo del consulente è stata oggetto di un ampio dibattito nel corso del tempo, derivante da una molteplicità di modelli di interpretazione. Il consulente, infatti, incarna un insieme di funzioni che variano in ragione del contesto organizzativo, della natura del mandato ma anche dalla fase del ciclo di vita del progetto. La concezione più tradizionale lo identifica, come detto nel capitolo

introduttivo, come un esperto che detiene delle conoscenze metodologiche, settoriali o funzionali specifiche, che non sono in possesso del cliente in maniera sufficiente. Tramite il consulente, pertanto, la società cliente riduce i tempi ed i costi che dovrebbe sostenere per sviluppare le medesime competenze. Questo modello è rappresentato ed identificato da Edgar Schein, che definisce questo modus operandi come *purchase of expertise*[4]*,* nella sua opera chiamata Process Consultation (1969) che presuppone una relazione tra consulente e cliente, nella quale il secondo acquista una soluzione ad un problema già ben definito di cui il primo detiene il sapere.

Una seconda prospettiva identifica il consulente come *change agent,* o agente del cambiamento. Questo perché, il consulente, oltre a produrre un'analisi e a fornire consigli o raccomandazioni, estende il suo perimetro di attività all'accompagnamento dell'organizzazione attraverso processi di trasformazione che impattano su strutture, processi, culture e comportamenti in un vortice di ambiti che vengono racchiusi in un *organizational development* generale dell'azienda.

La dimensione spesso sottovalutata ma di importanza cruciale ed anche la più evoluta e moderna, anche in relazione allo sviluppo della tecnologia e all'introduzione dell'intelligenza artificiale che vedremo più avanti, è quella relazionale. Nel volume The Trusted Advisor (2000), viene proposto per la prima volta il concetto di *trusted advisor* per descrivere la relazione consulente-cliente. Infatti, con quest'ottica, il consulente non è un semplice fornitore di servizi tecnici, ma un interlocutore privilegiato che il cliente consulta nelle scelte più delicate e strategiche, con il quale condivide informazioni riservate. In questa equazione di fiducia, l'orientamento al cliente piuttosto che a sé stessi è lo snodo cruciale su cui si basa l'ambiguità del ruolo. Perché se da una parte, il consulente dovrebbe mirare all'ottimizzazione e all'indipendenza del cliente, per soddisfare la relazione di affidabilità e credibilità tecnica, dall'altra nasce la necessità di concentrarsi sui suoi interessi commerciali (*self-orientation*) e quest'ultima rischia di compromettere la relazione costruita. Se infatti analizziamo le logiche commerciali delle società di consulenza, si nota che, esse tendano a favorire relazioni continuative e la generazione di nuovi progetti, quando

[4] *Schein, E.H. (1988). Process Consultation Volume I: Its Role in Organization Development (2nd ed.). Addison-Wesley*

invece, un intervento di consulenza di successo, dovrebbe aumentare l'autonomia e le capacità dell'organizzazione.

È vero anche però che il rapporto tra cliente e consulente si basa su un'asimmetria informativa che non è unidirezionale. Se il consulente detiene le conoscenze citate prima, accumulate dall'esperienza maturata negli anni, dall'altra parte il cliente possiede una conoscenza profonda del proprio contesto organizzativo e delle dinamiche interne. Questa asimmetria genera una interdipendenza strutturale e fondamentale tra i due attori in cui nessuno dei due diventa in grado di produrre un valore autonomo ed anche concreto. Il concetto di interdipendenza è il presupposto di qualsiasi relazione consulenziale efficace.

Il trade-off tra orientamento al cliente ed interessi commerciali, per quanto correttamente individuato come elemento strutturale della relazione consulenziale, merita un approfondimento ulteriore, per interrogarsi sulle implicazioni etiche che esso comporta e sui meccanismi, spesso invisibili al cliente stesso, attraverso i quali tale tensione si manifesta concretamente nella pratica professionale. Non si tratta soltanto di riconoscere che il consulente, in quanto agente economico, persegue anche un interesse proprio distinto da quello del cliente, ma di analizzare criticamente le forme specifiche in cui questo conflitto si struttura e le responsabilità che ne derivano, tanto per il consulente quanto per il cliente stesso.

Un primo elemento di approfondimento critico riguarda il rapporto tra la progressiva commoditizzazione dei servizi di consulenza e l'intensificarsi sempre maggiore della pressione commerciale. Quanto più un servizio consulenziale tende a standardizzarsi e a diventare comparabile sul mercato, tanto più la società di consulenza è incentivata a proporre soluzioni che risultano essere pre-confezionate e replicabili su larga scala, anche laddove il cliente richiederebbe un intervento sartoriale, meno scalabile e meno remunerativo, ma più aderente alle proprie effettive esigenze. Questo meccanismo, che in questa tesi viene più ampiamente ricondotto al concetto di commoditization risk paradox nel contesto dell'intelligenza artificiale, trova una sua prima manifestazione già nella consulenza tradizionale, dove la tensione tra economie di scala e personalizzazione del servizio anticipa dinamiche che l'automazione cognitiva renderà ancora più marcate.

Un secondo elemento, raramente esplicitato nella letteratura manageriale, riguarda il ruolo delle metriche di performance interne alle società di consulenza. Indicatori quali l'utilization rate, il fatturato generato per partner o i target di cross-selling non costituiscono semplici strumenti di gestione operativa, ma agiscono come meccanismi strutturali che orientano, spesso a insaputa dello stesso cliente, le raccomandazioni formulate dal consulente. Tale meccanismo opera indipendentemente dalla buona fede del singolo professionista, poiché si radica non nella volontà individuale ma nel sistema di incentivi in cui il consulente è inserito, rendendo la questione etica non riducibile a una responsabilità meramente personale.

Un terzo profilo critico, di particolare rilevanza per società di consulenza a vocazione integrata, riguarda il conflitto d'interesse insito nel cosiddetto doppio mandato, ovvero nei casi in cui la medesima organizzazione fornisce sia servizi di advisory strategico sia servizi di implementazione o di system integration. In tali configurazioni, chi elabora la raccomandazione strategica ha un interesse diretto a orientarla verso soluzioni che la stessa società sarà poi chiamata a implementare, generando un conflitto d'interesse strutturale distinto da quello, più tradizionale, legato alla sola durata dell'incarico o al modello di fatturazione.

Infine, una lettura realmente critica del fenomeno non può limitarsi a descrivere il cliente come parte debole e passiva, esposta all'asimmetria informativa a proprio danno. In numerosi contesti organizzativi, il ricorso alla consulenza esterna risponde a una logica di legittimazione politica interna, in cui il cliente commissiona un intervento non per colmare un'effettiva carenza di competenze, ma per conferire autorevolezza esterna a decisioni già maturate internamente. In questi casi la responsabilità etica del rapporto consulenziale si distribuisce diversamente tra le parti, e il consulente, lungi dall'essere l'unico soggetto potenzialmente opportunistico, può trovarsi esso stesso strumentalizzato all'interno di dinamiche di potere organizzativo che precedono e orientano l'incarico stesso.

Nel loro insieme, questi elementi suggeriscono che il trade-off tra orientamento al cliente e interessi commerciali non si esaurisce in una tensione bilaterale tra due parti contrapposte, ma si configura come un fenomeno sistemico, che coinvolge la struttura organizzativa della società di consulenza, i suoi meccanismi di incentivazione interna,

il modello di business adottato e, non da ultimo, le dinamiche politiche interne al cliente stesso.

1.2.1 Le competenze del consulente

Le figura del consulente rappresenta uno dei ruoli più complessi ma anche moderni del panorama organizzativo attuale. La sua efficacia dipende da un insieme complesso e interdipendente di competenze che si estendono dall'ambito tecnico a quello relazionale, ma anche dall'intelligenza emotiva alla capacità di navigare dinamiche di potere all'interno di sistemi organizzativi complessi.

Nell'opera già citata, "The Trusted Advisor" (2000), distingue tra competenze di primo livello, cioè quelle che appartengono ad un consulente neoassunto, e quelle che appartengono alle competenze relazionali di secondo livello, che determinano il successo duraturo e la fidelizzazione del cliente.

Competenze analitiche e problem solving

Il nucleo originale e tradizionale della formazione consulenziale ruota attorno alla "capacità di decomporre problemi complessi in sotto-problemi più semplici, elaborare ipotesi verificabili e comunicare insights in modo chiaro e persuasivo". Questo è l'approccio che è stato codificato, istituzionalizzato dalle principali società di consulenza, come McKinsey[5], e prende il nome di "*structured problem solving"*. La metodologia McKinsey si fonda su tre principi cardine: la logica MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive), l'approccio hypothesis-driven e la comunicazione piramidale. Il consulente strategico deve saper costruire modelli finanziari, interpretare dataset complessi, condurre analisi di scenario e tradurre dei numeri in delle narrative comprensibili al top management.

Come sottolinea Porter (1980) [6], "la comprensione della struttura di un settore richiede sia rigore quantitativo che capacità di sintesi qualitativa": due caratteristiche e dimensioni che il consulente deve saper gestire e soprattutto padroneggiare.

[5] *Rasiel, E. M. (1999). The McKinsey Way. McGraw-Hill.*
[6] *Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.*

Competenze strategiche e di settore

Un altro fattore rilevante dipende dalle competenze analitiche di carattere metodologico collegate alla conoscenza di settore. La cosiddetta "industry expertise", riveste un ruolo determinante nella percezione di valore da parte dei clienti. Le grandi realtà come Boston Consulting Group o Bain & Company, hanno strutturato dei modelli organizzativi attorno a delle practice verticali specializzate, riconoscendo che la credibilità e la carriera di un consulente dipende dalle capacità di parlare il linguaggio del settore del cliente, di conoscerne le dinamiche competitive, i benchmark di riferimento e le tendenze di mercato.

Competenze relazionali e comunicative

Le competenze relazionali sono le competenze che determinano il successo nel lungo periodo per la professione consulenziale. La gestione della relazione con il cliente, il "client relationship management", è un'arte complessa che richiede intelligenza emotiva, capacità di ascolto attivo, gestione del conflitto e abilità nel costruire fiducia in contesti caratterizzati da asimmetria informativa e resistenza a situazioni dinamiche ed al cambiamento. Il consulente, infatti, durante l'attività lavorativa progettuale, diventa un punto di riferimento per il cliente, capace di affrontare questioni delicate con onestà, riservatezza e orientamento genuino agli interessi del committente. All'interno di questo framework, la comunicazione efficace rappresenta una competenza trasversale fondamentale. Il consulente deve saper adattare il proprio stile comunicativo a interlocutori diversi, dal CEO al manager, dal board agli analisti calibrando quello che è il livello di dettaglio tecnico, il registro linguistico e la struttura narrativa in funzione del contesto e degli obiettivi della comunicazione. La capacità di tenere una "board presentation" ad alto impatto, di gestire le domande difficili di un comitato esecutivo, di difendere le proprie raccomandazioni con autorevolezza e flessibilità, è una delle abilità più valorizzate nella formazione di un consulente. Vi sono infatti percorsi di formazione specifici su public speaking, storytelling e executive communication. Possiamo giungere alla conclusione che il modello delle competenze del consulente possa essere quindi sintetizzato in una struttura a più livelli: le competenze analitiche e strategiche formano la base tecnica della professione; quelle relazionali, comunicative e di leadership ne costituiscono la dimensione soft, sempre

più rilevante in un contesto in cui l'utilizzo delle analisi quantitative sposta il valore verso la capacità di costruire relazioni di fiducia e guidare il cambiamento organizzativo.

1.2.2 Il Capitale Umano

Secondo me, la consulenza è per definizione un'industria ad alta intensità di capitale umano. Le aziende di consulenza creano valore quasi esclusivamente attraverso le competenze, il giudizio e la capacità relazionale delle proprie persone. Ecco perché, comprendere come vengono selezionale, contrattualizzate e sviluppate è essenziale per analizzare il settore e le trasformazioni che l'intelligenza artificiale sta già iniziando a introdurre. Il settore della consulenza ha storicamente attinto a un bacino accademico relativamente ristretto e selezionato. Le firm di strategy privilegiano laureati provenienti da percorsi quantitativi e gestionali: Economia e Management, Ingegneria Gestionale, Scienze Matematiche e Statistiche, e sempre più spesso Informatica e Data Science.

Le grandi firm generaliste come le Big Four (Deloitte, PwC, EY, KPMG) mantengono un reclutamento più ampio, che include anche Giurisprudenza, Scienze Politiche e lauree umanistiche per le practice di regulatory e compliance.

Area disciplinare	Quota ingresso	Tipologia di firm preferita
Economia / Management / Finance	**~35%**	Big Four, MBB, boutique strategy
Ingegneria Gestionale / Industriale	**~25%**	Operations, tech consulting, ERP implementation
Informatica / Data Science / STEM	**~20%**	Technology consulting, AI advisory, IBM, Accenture
Giurisprudenza / Scienze Politiche	**~12%**	Regulatory, compliance, public sector, Big Four advisory
Altro (umanistica, psicologia)	**~8%**	HR consulting, change management, boutique

Tabella 1 - Rischio di sostituzione per fascia di seniority (scala Likert 1-5)

Un elemento che distingue la consulenza da quasi tutti gli altri settori è la fortissima preferenza per la formazione post-laurea di primo livello. Il 60-70% dei consultant entry level è in possesso di una laurea magistrale o equivalente. Nelle practice di

strategy invece, un MBA da scuola di primo livello rappresenta spesso il requisito per accedere al livello di Engagement Manager o Associate Principal.
Il reclutamento nelle aziende di consulenza è strutturato e altamente standardizzato, con un processo che si articola in più fasi progettate per testare competenze analitiche, comunicative e di problem-solving. La fase cruciale e distintiva è il *case interview*: il candidato viene posto di fronte a un problema aziendale reale o simulato e deve dimostrare capacità di strutturazione del problema, ragionamento quantitativo e qualità della comunicazione sotto pressione. Questo formato, sviluppato da McKinsey negli anni Ottanta, è diventato lo standard dell'intera industria.

Trend degli ultimi cinque anni

Il quinquennio 2020-2024[7] ha rappresentato per la consulenza un periodo di straordinaria volatilità e trasformazione, suddiviso in tre macro-fasi: la recessione da pandemia (2020), il boom post-Covid (2021-2022) e la successiva normalizzazione con pressione sui costi (2023-2024).
Il 2020 ha messo alla prova la resilienza del settore in modo inedito. Il mercato globale della consulenza si è contratto del 10-15%, con le prime chiusure di progetto e un blocco temporaneo del recruiting. Le firm hanno risposto rapidamente con misure di costo (riduzione bonus, blocco assunzioni, smart working forzato) e al contempo hanno accelerato la propria trasformazione digitale interna, dimostrando come il modello operativo consulenziale fosse adattabile al lavoro da remoto in misura superiore alle aspettative. La pandemia ha di fatto anticipato di anni l'adozione di tool collaborativi (Teams, Miro, Notion) e ha modificato strutturalmente il modello di delivery: dal *presence-first* all'*hybrid-first*.
La ripresa post-pandemica ha generato una domanda di consulenza senza precedenti. Le aziende, avendo accelerato i piani di digitalizzazione durante il COVID, si sono trovate a dover gestire trasformazioni complesse per cui la capacità interna era insufficiente. I budget consulting sono esplosi, le firm hanno assunto con aggressività e la competizione per i talenti ha spinto i salari entry-level a livelli record. In questo periodo, McKinsey ha raggiunto il suo picco di headcount storico (~47.000

[7] *Source Global Research*

dipendenti), Accenture ha superato 700.000 persone e le Big Four hanno collettivamente assunto decine di migliaia di nuovi consulenti.

Parallelamente, si è verificato il fenomeno delle Great Resignation, che ha colpito duramente anche la consulenza: i livelli mid (2-5 anni di esperienza) hanno lasciato le firm in numero record, attratti da offerte dirette di aziende tech (Google, Amazon, Meta) o da startup in forte crescita. Il gap salariale tra consulting e tech sector si era ampliato considerevolmente, creando una pressione al rialzo sui compensi che le firm hanno in parte assorbito e in parte non hanno potuto eguagliare.

Dal secondo semestre 2022, l'aumento dei tassi di interesse, il rallentamento dell'economia globale e la revisione dei budget IT da parte delle aziende ha generato una significativa contrazione della domanda di consulenza, in particolare nei segmenti technology advisory e digital transformation. McKinsey ha effettuato il taglio più visibile, oltre 1.400 posizioni nel 2023, con ulteriori riduzioni nel 2024, il più significativo nella sua storia recente. Bain, BCG e le Big Four hanno adottato misure più silenziose: blocco del recruiting, rallentamento delle promozioni, incentivi all'uscita volontaria.

Secondo me, il 2024 ha mostrato segnali diversi: la domanda di consulenza relativa all'intelligenza artificiale ha compensato parzialmente il calo di altri segmenti, con McKinsey che stima il 40% dei propri ricavi 2024 proveniente da engagement legati all'intelligenza artificiale. Questo spostamento o modifica nella composizione della domanda ha avuto implicazioni immediate sul profilo di competenze richiesto e ha accelerato la pressione verso un modello operativo diverso, come vedremo nel capitolo 3.

Ad ogni modo, le implicazioni sul capitale umano sono già visibili e si intensificheranno nei prossimi anni. Le aziende non cercano più prevalentemente capacità di analisi dei dati grezza o di produzione di slide, perché quelle verranno fatte dall'AI.

Le sezioni precedenti hanno delineato il profilo del PM consulente nella sua configurazione attuale: un professionista che governa la complessità attraverso metodologie strutturate, competenze relazionali avanzate e una crescente sensibilità verso le dimensioni tecniche e normative dei progetti AI. Questa figura rappresenta già una evoluzione significativa rispetto al PM tradizionale, ed è il risultato di un

processo di adattamento che ha richiesto anni di pratica, sperimentazione e aggiornamento continuo.

Eppure, questo profilo è esso stesso in trasformazione. L'avvento dei Large Language Model (LLM) e degli agenti AI autonomi sta introducendo una seconda discontinuità, più profonda della prima: non si tratta solo di governare progetti di implementazione AI, ma di esercitare il proprio ruolo professionale in un ambiente in cui l'AI è un collaboratore attivo, capace di supportare la pianificazione, l'analisi dei rischi, la comunicazione con gli stakeholder e persino la presa di decisione.

1.3 Il mercato globale della consulenza manageriale

Il settore della consulenza rappresenta uno dei comparti dei servizi più dinamici e anche resilienti rispetto all'economia globale. Nonostante alcuni eventi significativi, come la pandemia di Covid 19 nel biennio 2020-21, il mercato ha evidenziato una capacità di recupero notevole, registrando una crescita sostenuta negli anni successivi e confermando una natura anticiclica: nei momenti di crisi e soprattutto di trasformazione, la domanda di *expertise* tende ad ampliarsi. L'Europa rappresenta il secondo mercato per dimensione dopo il Nord America, con una quota pari a circa il 28% del totale globale, trainata principalmente da Germania, Regno Unito e Francia. Il mercato italiano, seppur più di dimensione contenute, mantiene una crescita media annua del 5-6% nell'ultimo triennio[8].

Vi sono alcune società che controllano una quota dominante del fatturato globale e che costituiscono il quadrante dominante del panorama professionale globale: le quattro maggiori società di revisione e consulenza, sono PricewatershouseCoopers (PwC), Deloitte, Ernst & Young e KPGM, collettivamente chiamate "Big Four", a cui bisogna aggiungere le principe strategy firm come McKinsey, BCG e Bain.

[8] *APCO (Associazione Professionale delle Società di Consulenza Direzionale e Organizzativa)*

Società[9]	Fatturato globale (mld $)	N° dipendenti (est.)	Posizionamento
Deloitte	64,9	~457.000	Big Four / Full-service
PwC	53,1	~364.000	Big Four / Full-service
EY	49,4	~395.000	Big Four / Full-service
KPMG	36,4	~273.000	Big Four / Full-service
McKinsey & Co.	~16,0*	~45.000	Strategy pura (MBB)
BCG	~12,0*	~32.000	Strategy pura (MBB)
Accenture	64,1	~738.000	IT & Management Consulting

Tabella 2 – Aziende di Consulenza per fatturato, dipendenti e posizionamento

Il modello delle Big Four è fondato su strutture interconnesse di partnership globali organizzate in un network di firm nazionali, che sono giuridicamente indipendenti ma operativamente integrate sotto un brand comune e standard condivisi. Ciascuna delle Big Four, articola la propria offerta intorno a macro-linee di servizio e convergono in alcune categorie fondamentali:

- **Audit & Assurance:** revisione legale dei conti, servizio storico, diventato sempre più fondamentale legato alla crescente complessità degli standard contabili internazionali (IFRS, US GAAP).
- **Tax & Legal:** consulenza fiscale, che comprende ad esempio, compliance tributaria, pianificazione fiscale internazionale ed in molte giurisdizioni, integrata alla componente legal.
- **Advisory / Consulting:** attività di consulenza manageriale, articolate in diverse "practice", tra cui Strategy, Operations, Finance, Risk, Technology e Digital. Questa è l'area di maggiore crescita e quella anche in cui si concentra la competizione più accesa.
- **Deals / Transaction Advisory:** operazioni straordinarie, M&A, due diligence, valutazioni aziendali, area di attività altamente specializzata e correlata dei mercati finanziari e del private equity.

[9] *Fortune Business Insight (2025)*

1.3.1 Il portafoglio dei progetti

Il portafoglio delle attività legate alla consulenza manageriale è estremamente variegato e diversificato, in termini di durata, dimensione e profilo di rischio. Possiamo però distinguere i progetti in base a tre filoni:

Progetti di strategia e organizzazione

I progetti di strategia rappresentano il segmento più d'élite del mercato consulenziale, sebbene non il più grande dal punto di vista dei volumi. L'obiettivo di questi progetti è definire la direzione strategica dell'azienda, identificare opportunità di crescita o ridisegnare il portafoglio progettuale e di business. Di solito, la durata media di un progetto di strategia può variare da 8 a 20 settimane, con profili molto senior. A questa tipologia di progetti, si associano quelli di strategia e spesso ne rappresentano la fase implementativa e comprendono anche fasi parallele, tra cui riprogettazione delle strutture organizzative, ridefinizione di ruoli e responsabilità, revisione dei processi decisionali (modelli RACI) e di governance.

Progetti di trasformazione operativa e di processo

I progetti di operations rappresentano il segmento[10] maggiore a livello di volume nel mercato consulenziale. Questi progetti hanno l'obiettivo di incrementare l'efficienza operativa, ridurre i costi, migliorando la qualità dei processi e aumentare la resilienza della supply chain. Le metodologie di riferimento includono il Lean Management (Toyota Production), il Six Sigma (Motorola, General Electric) e il Business Process Reengineering (Hammer e Champy, 1993). I progetti di trasformazione nell'ambito finance riguardano invece interventi di ottimizzazione dei cicli order-to-cash e procure-to-pay, razionalizzazione di processi finance (processo di chiusura), implementazione di modelli di financial shared services e il ridisegno dei processi di pianificazione, budgeting e forecasting.

[10] *Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business.*

Progetti di trasformazione digitale e implementazione tecnologica

L'ultima e terza area è quella legata ai progetti di *digital transformation* e *technology implementation*. Il consulente che opera nell'ambito della Finance Transformation deve padroneggiare un ecosistema tecnologico composto da queste piattaforme. Spesso, i progetti di implementazione legati al finance, si concentrano su 5 macro-processi:

1. **Financial Consolidation & Closing:** automazione dei processi di consolidamento statutory e gestionale, con eliminazione delle intercompany, gestione delle differenze di cambio e dei principi contabili locali / IFRS.
2. **Planning, Budgeting & Forecasting:** costruzione di modelli di pianificazione finanziaria integrata (P&L, Balance Sheet, Cash Flow) con logiche driver-based e rolling forecast.
3. **Financial Reporting & Disclosure Management:** standardizzazione e automazione dei pacchetti di reportistica utili alle analisi del management, board e stakeholder esterni.
4. **Profitability & Cost Management:** gestione e costruzione di modelli di allocazione dei costi e analisi della profittabilità per BU (Business Unit), prodotto, canale e cliente.
5. **Business Intelligence e Advanced Analytics:** la Business Intelligence (BI) rappresenta l'ultimo pilastro tecnologico del consulente Finance, con l'obiettivo di trasformare i dati, provenienti da ERP, EPM, CPM e fonti esterne. Microsoft Power BI si è affermato negli ultimi cinque anni come lo strumento di riferimento e come il principale competitor dei tradizionali leader come Tableau, Salesforce e Qlik. Un fattore chiave, che ne ha fatto diventare la scelta naturale per le organizzazioni, è la profonda integrazione con l'ecosistema Microsoft (es. Excel, Azure Data, Dataverse). Accanto a Power BI, il consulente opera con strumenti di advanced analytics e automazione che ampliano il perimetro tradizionale della BI verso il predictive e prescriptive analytics utilizzati per il modello forecasting statistico, machine learning e automazione di processi attraverso RPA (Robotic Process Automation).

Naturalmente, queste tipologie di progetti, sono strettamente legati, oltre alla diagnosi organizzativa e la ridefinizione dei processi, anche ai nuovi tool tecnologici di gestione dati, ERP, EPM, Business Intelligence, la cui scelta ed architettura funzionale per il cliente, spesso, dipende proprio dal lavoro del consulente nelle vari fasi di *software selection,* implementazione e *change management.*

Le soluzioni tecnologiche e l'analisi di mercato

Partiamo ora con analizzare le soluzioni tecnologie protagoniste di questi progetti. La prima tipologia da approfondire è quella degli ERP (Enterprise Resource Planning), che sono i sistemi transazionali di registrazione e gestione dei dati operativi, talvolta denominati anche Corporate Performance Management (CPM), e si collocano con l'obiettivo di supportare i processi di pianificazione, budgeting, forecasting, consolidamento e reporting finanziario.

La seconda tipologia di sistemi da approfondire sono gli EPM. La distinzione tra ERP ed EPM è fondamentale dato che, mentre l'ERP registra ciò che è accaduto, l'EPM (Enterprise Performance Management) elabora e interpreta i dati per supportare le decisioni future. Le piattaforme EPM e ERP sono strettamente integrate, dato che gli EPM si alimentano dai dati dell'ERP, spesso attraverso dei livelli, chiamati *layer* di integrazione basati su flussi tecnici chiamati ETL (elaborazioni di Extract, Transform, Load) e li trasformano in modelli multidimensionali che consentono analisi what-if, simulazioni e drill down, cioè analisi di dettaglio.

Il mercato EPM possiamo dire che sia dominato da Oracle Hyperion (nei suoi moduli Planning, Financial Management e Essbase) e da SAP BPC (Business Planning and Consolidation) integrato nell'ecosistema SAP. Negli ultimi anni il mercato sta cambiando, perché alcune piattaforme cloud-native come Oracle EPM Cloud, Anaplan, OneStream XF hanno guadagnato delle quote di mercato significative, soprattutto nella fascia di imprese che privilegiano queste soluzioni a quelle on-premise.

Per analizzare e verificare l'attuale mercato, possiamo fare riferimento al Magic Quadrant di Gartner. I Magic Quadrant di Gartner sono uno strumento diffuso e di riferimento ampiamente utilizzato dalle aziende per orientarsi nella scelta di soluzioni

tecnologiche strategiche nei processi di software selection, in quanto forniscono una valutazione comparativa dei principali vendor presenti sul mercato. Le immagini mostrano due Magic Quadrant distinti ma complementari: quello per il Financial Planning Software (EPM) e quello per il Cloud ERP per imprese product-centriche. In entrambi i grafici l'asse verticale rappresenta la Ability to Execute, ovvero la capacità del fornitore di eseguire efficacemente la propria strategia e soddisfare i clienti, mentre l'asse orizzontale misura la Completeness of Vision, cioè la chiarezza e la solidità della visione strategica del vendor nel medio-lungo periodo. Il quadrante in alto a destra, denominato Leaders, raccoglie le soluzioni considerate più complete e affidabili.

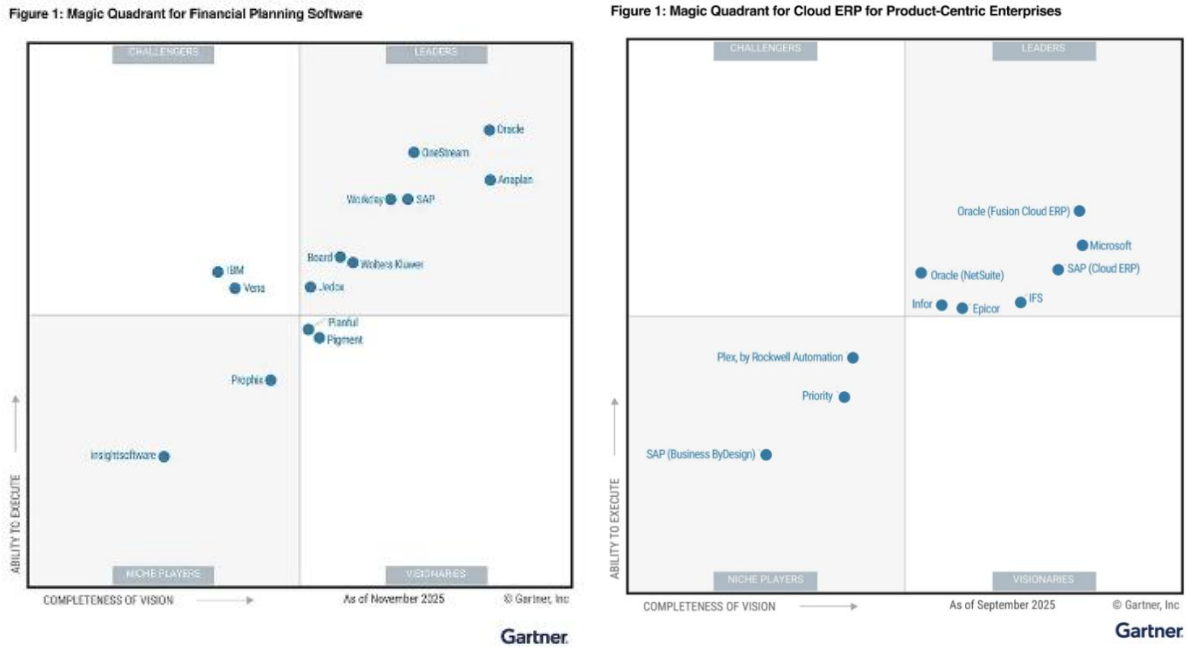


Figura 1 – Magic Quadrant ERP e EPM

Nel Magic Quadrant EPM, a sinistra, dedicato al software di pianificazione finanziaria, l'immagine evidenzia come Oracle sia posizionata stabilmente nel quadrante dei leader, leggermente più in alto e a destra rispetto a competitor come Anaplan, SAP e OneStream. Questo posizionamento riflette i punti di forza di Oracle EPM Cloud, una piattaforma che copre in modo integrato processi di budgeting, forecasting, financial close, consolidamento e reporting, offrendo funzionalità avanzate di analisi e simulazione. Visivamente, la concentrazione dei principali vendor nella parte alta del grafico mostra un mercato maturo, ma la posizione di Oracle segnala una particolare

capacità di combinare ampiezza funzionale, innovazione tecnologica e affidabilità operativa su scala globale.

Nel Magic Quadrant Cloud ERP, l'immagine relativa alle aziende con centralità sul prodotto mostra nuovamente Oracle nel quadrante dei leader, questa volta con Oracle Fusion Cloud ERP, affiancata da player come Microsoft e SAP. Il punto che rappresenta Oracle risulta ben posizionato sia in termini di capacità di esecuzione sia di completezza della visione, a indicare una soluzione robusta per la gestione dei processi core aziendali, quali finanza, supply chain, produzione e procurement. Nello stesso grafico è presente anche Oracle NetSuite, collocata poco più in basso ma comunque in area leader/visionary, a testimonianza della copertura di Oracle su segmenti di mercato differenti, dalle grandi imprese alle organizzazioni di medie dimensioni.

L'utilizzo di Gartner come riferimento è diffuso perché le sue analisi sintetizzano una grande quantità di informazioni qualitative e quantitative, riducendo l'incertezza nelle decisioni di investimento IT e offrendo un linguaggio comune tra business e tecnologia. Il fatto che Oracle risulti leader sia nel Magic Quadrant ERP sia in quello EPM rafforza il valore della sua proposta end-to-end: un ecosistema applicativo integrato, basato su cloud, in grado di supportare sia l'esecuzione dei processi operativi sia il governo delle performance finanziarie e strategiche dell'azienda. Questo allineamento tra ERP ed EPM rappresenta un vantaggio competitivo rilevante per le organizzazioni che puntano a coerenza dei dati, scalabilità e supporto ai processi decisionali.

Secondo me, in questo panorama fortemente connesso alla tecnologia, è evidente come il consulente debba saper dialogare con i *system integrator*, cioè le società che effettivamente implementano la soluzione avendo la licenza delle società case-madri tech, comprendere le architetture tecnologiche e valutare le implicazioni degli scenari di implementazione e guidare il cliente nella definizione dei requisiti funzionali e nella selezione delle soluzioni più adeguate. Pertanto, il mercato esprime una domanda crescente di profili con alcune determinate certificazioni (es. SAP, Oracle, Microsoft) e rappresentano segnali sempre più richiesti nella job description delle principali società di consulenza.

La sfida per le Big Four e per i professionisti è quella di mantenere questa duplice competenza, evitando la deriva verso un ruolo tecnico, o d'altro canto troppo strategico, disconnesso dalla realtà implementativa. È in questa tensione ed in questo contesto, che si colloca, l'impatto potenzialmente trasformativo dell'intelligenza artificiale.

1.4 La metodologia di lavoro

La consulenza manageriale si basa su metodologie di lavoro strutturate e condivise che permettono di affrontare problemi complessi all'interno dell'azienda in modo riproducibile, comunicabile e verificabile. Comprendere le principali metodologie e il loro vocabolario è essenziale per analizzare come l'intelligenza artificiale stia oggi ridisegnando il processo consulenziale dall'interno.
Indipendentemente dall'approccio metodologico adottato, un progetto di consulenza si articola in un insieme di fasi che sono logicamente consequenziali che vanno dalla definizione del problema alla consegna delle raccomandazioni. La differenza principale è se queste fasi vengano eseguite in sequenza rigida, in modo iterativo o in forma ibrida.

1.4.1 Le fasi di un progetto

Il percorso progettuale si articola in una sequenza strutturata di fasi, pensate per accompagnare l'organizzazione dalla definizione iniziale del problema fino alla piena implementazione delle soluzioni e al trasferimento delle competenze. Ogni fase ha obiettivi specifici e contribuisce a garantire un approccio rigoroso, basato sui dati e orientato ai risultati, favorendo al contempo il coinvolgimento del cliente e l'allineamento con le priorità strategiche aziendali.

- **Scopo:** questa fase include la definizione del problema, il perimetro del progetto, la stima di effort e costi e la negoziazione del mandato
- **Discovery:** questa fase include interviste agli stakeholder, raccolta dati, benchmark di settore, analisi as-is
- **Analisi:** questa fase include la modellazione quantitativa, analisi scenari, sintesi delle evidenze

- **Implementation:** questa fase include la roadmap di esecuzione, change management, supporto operativo ed i KPI tracking
- **Close:** questa fase include il passaggio delle competenze alla struttura interna e la valutazione della soddisfazione post *lesson learned*.

1.4.2 I modelli di gestione Waterfall, Agile & Hybrid

La scelta del modello di gestione del progetto è una delle decisioni metodologiche più rilevanti nelle fasi iniziali del progetto. I tre modelli principali sono: Waterfall (o a cascata), Agile e Hybrid. Essi non sono semplicemente diverse sequenze operative ma sono filosofie diverse sulla gestione dell'incertezza, dei problemi, sul rapporto con il cliente e sulla natura del deliverable o output atteso.

- Il **modello *Waterfall*** è il modello classico della consulenza. Le fasi del progetto si susseguono in una sequenza lineare e ciascuna fase viene completata, prima che si passi alla successiva; la scoperta precede l'analisi, che precede la raccomandazione, che precede l'implementazione. I requisiti vengono definiti integralmente all'inizio e il deliverable finale viene consegnato al termine del progetto.

Secondo me, i vantaggi del Waterfall sono la chiarezza della governance, la facilità di gestione contrattuale dello scopo del progetto, delle tempistiche e del costo ed infine l'adattamento naturale a progetti con requisiti definiti. Gli svantaggi emergono quando il contesto cambia durante il progetto o quando il cliente ha difficoltà a definire i requisiti con precisione all'avvio delle attività: il rischio è consegnare un output tecnicamente corretto ma non più rilevante per il cliente.

- Il **modello *Agile*** prende piede nello sviluppo software (Manifesto Agile, 2001) e si fonda su 4 valori fondamentali: "individui e interazioni sopra processi e strumenti; software funzionante sopra documentazione esaustiva; collaborazione col cliente sopra negoziazione contrattuale; rispondere al cambiamento sopra seguire un piano". Applicato alla consulenza, l'Agile si traduce in un'organizzazione del progetto per i cosiddetti sprint brevi

(tipicamente 2-4 settimane), consegne ad incremento, feedback continuo del cliente e capacità di riorientare le priorità a ogni ciclo.

Le metodologie Agile più diffuse nei contesti consulenziali sono:

- Scrum: è un modello iterativo con sprint fissi, insieme di attività prioritizzate, Daily Stand-up, Sprint Review e Sprint Retrospective.
- Kanban: è un modello di sistema di gestione visuale del flusso di lavoro attraverso colonne di status senza sprint fissi. Ottimale per processi continui e ad alta variabilità.
- SAFe (Scaled Agile Framework): estensione dell'Agile a grandi organizzazioni multi-team, molto usata nei progetti di trasformazione digitale.

I vantaggi dell'Agile nella consulenza sono la capacità di adattamento rapido, il coinvolgimento continuo del cliente che riduce il rischio di disallineamento, e la possibilità di generare valore già nelle prime settimane del progetto. Gli svantaggi riguardano la difficoltà di definire il prezzo e la necessità di una disponibilità elevata da parte del cliente e la minore adattabilità a contesti che sono regolamentati o a deliverable basati su ampie documentazioni.

- Il **modello *Hybrid*** è ormai il paradigma più importante nella consulenza odierna, in particolare nei progetti di trasformazione digitale e di implementazione tecnologica degli strumenti citati prima. Unisce e combina la struttura di governance e la prevedibilità del Waterfall nelle fasi di scoping, design e chiusura con la flessibilità iterativa dell'Agile nelle fasi di sviluppo e test.

Di solito, un progetto Hybrid di implementazione ERP potrebbe strutturarsi partendo da una fase Waterfall in cui si definisce l'architettura di sistema, il disegno dei processi e la governance complessiva (tipicamente 2-3 mesi), seguita da cicli Agile per la configurazione, il testing e il roll-out per moduli o country (4-12 mesi), e infine una fase Waterfall per il go-live, il training e la chiusura formale.

1.4.3 I KPI per il monitoraggio della performance

Gli indicatori di performance o Key Performance Indicators (KPI) rappresentano metriche fondamentali[11] per misurare e valutare in modo oggettivo l'andamento di un progetto. Nell'ambito del project management, i KPI consentono di monitorare i progressi e verificare il raggiungimento degli obiettivi in termini di tempi, costi, qualità e utilizzo delle risorse.

L'adozione di un sistema strutturato di KPI permette di ottenere una visione chiara e condivisa delle performance progettuali, supportando il processo decisionale e facilitando l'individuazione tempestiva di eventuali criticità. Poiché ogni progetto presenta caratteristiche specifiche, anche i KPI devono essere selezionati in funzione del contesto, degli obiettivi e delle priorità strategiche.

Secondo me, la selezione dei KPI rappresenta una fase critica del project management. Non esistono indicatori universalmente validi: la loro efficacia dipende dalla coerenza con gli obiettivi del progetto.

Per individuare i KPI più appropriati è necessario:

- Definire chiaramente gli obiettivi di progetto: i KPI devono riflettere le priorità (tempi, costi, qualità, ecc.)
- Identificare le aree critiche: concentrarsi sugli ambiti più rilevanti, come gestione risorse o governance
- Garantire la misurabilità: utilizzare indicatori basati su dati oggettivi e quantificabili
- Adattare i KPI al contesto: ogni progetto richiede indicatori specifici
- Assicurare il monitoraggio continuo: i KPI devono essere aggiornabili con frequenza regolare

L'utilizzo di dashboard di monitoraggio consente una lettura immediata delle performance e facilita decisioni rapide e mirate. Affinché siano realmente utili, i KPI devono rispettare alcune caratteristiche fondamentali:

- Misurabilità: basati su dati oggettivi e quantificabili

[11] *https://factorial.it/blog/quali-sono-i-kpi-nel-project-management/#cosa*

- Rilevanza: coerenti con gli obiettivi del progetto
- Tempestività: aggiornati regolarmente per supportare decisioni rapide
- Chiarezza: facilmente comprensibili da tutti gli stakeholder
- Flessibilità: adattabili a cambiamenti di contesto
- Comparabilità: confrontabili nel tempo o tra progetti
- Realizzabilità: coerenti con le risorse disponibili

L'insieme di queste caratteristiche garantisce un sistema di monitoraggio efficace e orientato al miglioramento continuo.

Di seguito alcuni esempi di KPI comunemente utilizzati:

- Rispetto delle scadenze
- Misura la percentuale di attività completate entro i tempi previsti.
- Costo per attività completata
- Valuta il costo sostenuto rispetto al budget pianificato per ciascuna attività.
- Turnover delle risorse di progetto
- Indica il livello di stabilità del team e il rischio di discontinuità operativa.
- Indice di qualità
- Misura il numero di difetti o errori rispetto agli standard
- Utilizzo delle risorse
- Valuta l'efficienza nell'impiego delle risorse

1.4.4 Il Project Management ed il ruolo del PM

L'evoluzione del ruolo del consulente, anche nell'era dell'intelligenza artificiale che approfondiremo successivamente, non può prescindere da una solida padronanza delle metodologie di gestione progettuale o Project Management. Se in passato il consulente era principalmente un fornitore di conoscenza settoriale, oggi è sempre più chiamato a guidare progetti complessi di trasformazione digitale.

Il Project Management Institute (PMI), attraverso il PMBOK Guide, definisce il project management come "l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti" (PMBOK Guide).

Il Project Management Office (PMO) è l'unità organizzativa che standardizza i processi di governance dei progetti e facilita la condivisione di risorse, metodologie e strumenti. Nei contesti di consulenza, il PMO può essere interno alla società di consulenza, interno al cliente o, sempre più spesso, un PMO ibrido che opera in modalità as-a-service per tutta la durata del progetto.
È utile distinguere tre modelli principali di PMO, ciascuno con un diverso livello di autorità e controllo:

- **PMO di supporto (Supportive PMO**): è un ruolo che fornisce template, best practice e formazione ai PM dei progetti. Ha un ruolo consultivo e un basso grado di controllo. È tipico nelle organizzazioni con una cultura progettuale già matura.
- **PMO di controllo (Controlling PMO):** è un ruolo che richiede la compliance con specifici framework e metodologie. Effettua audit periodici e monitora i KPI di portafoglio. È il modello più diffuso nelle grandi implementazioni IT.
- **PMO direttivo (Directive PMO):** è un ruolo che gestisce direttamente i progetti, assegnando PM e risorse. Esercita il massimo controllo. È adottato nelle organizzazioni in cui la standardizzazione è un requisito basato sulla strategia.

Il profilo del PM consulente nella sua configurazione attuale rappresenta quindi un professionista che governa la complessità attraverso metodologie strutturate, competenze relazionali avanzate e una crescente sensibilità verso le dimensioni tecniche e normative dei progetti. Questa figura rappresenta già una evoluzione significativa rispetto al PM tradizionale, ed è il risultato di un processo di adattamento che ha richiesto anni di pratica, sperimentazione e aggiornamento continuo.
Eppure secondo me, questo profilo è anch'esso in una fase di trasformazione. L'avvento dei Large Language Model (LLM) e degli agenti AI autonomi sta introducendo una seconda fase di discontinuità che risulta più profonda della prima: non si tratta solo di governare progetti di implementazione AI, ma di esercitare il proprio ruolo professionale in un ambiente in cui l'AI è un collaboratore attivo, capace di supportare la pianificazione, l'analisi dei rischi, la comunicazione con gli stakeholder e persino la presa di decisione.

Il capitolo successivo si propone di esplorare tutto ciò che riguarda l'intelligenza artificiale. Partendo dall'analisi della nascita dell'AI e la sua evoluzione, le applicazioni già disponibili per il project management, dagli strumenti di scheduling o pianificazione predittiva ai copilota per la redazione di documenti, dalla risk analytics in tempo reale alla generazione automatica di report di avanzamento, si chiederà quale valore aggiunto resti nelle mani del PM consulente umano quando le attività più routinarie vengono delegate a sistemi intelligenti. La risposta, come si vedrà, non è rassicurante per chi si aggrappa alle competenze tradizionali, ma è carica di opportunità per chi è disposto a ridefinire il proprio contributo in termini di giudizio, relazione e responsabilità.

SOMMARIO *CAPITOLO 2:* 2.1 Fondamenti teorici: cos'è l'IA 2.1.1 Machine learning 2.1.2 Deep learning 2.1.2 Natural Language Processing (NLP) 2.2 L'IA applicata alla consulenza 2.3 ChatGPT e il Big Bang dell'IA generativa 2.3.1 La guerra dei modelli 2.4 La regolamentazione italiana e europea 2.5 Implicazioni, limiti e sostenibilità 2.5.1 Allucinazioni, Bias, affidabilità degli output 2.5.2 I limiti 2.5.3 Impatto energetico e sostenibilità dell'IA 2.5.4 Sicurezza, privacy e rischi sistemici

2. L'intelligenza artificiale: nascita, evoluzione e impatto tecnologico sulla consulenza strategica

2.1 Fondamenti teorici: cos'è l'IA

L'idea di riprodurre artificialmente quella che è l'intelligenza umana affonda le radici in secoli di speculazione filosofica e matematica. Già nel XVII secolo, Gottfried Wilhelm Leibniz immaginava una *characteristica universalis*[12], un linguaggio formale capace di ridurre il ragionamento a calcolo simbolico.

Con intelligenza artificiale si indica quel ramo dell'informatica orientato alla progettazione di sistemi capaci di svolgere, in autonomia, attività che normalmente presuppongono forme di ragionamento tipiche dell'essere umano. La definizione storica, attribuita a John McCarthy che coniò il termine nel 1956 durante una celebre Conferenza di Dartmouth, descrive l'IA come

"*la scienza e l'ingegneria di costruire macchine intelligenti".*

Da allora, sono state attraversate fasi alterne di sviluppo incostante a causa di evidenti vincoli hardware e reali, denominati "inverni dell'Intelligenza Artificiale". L'IA non è un'entità a sé, ma è un insieme di paradigmi e approcci che condividono l'obiettivo di potenziare capacità le capacità cognitive. Tra i sottocampi principali si distinguono: il ragionamento automatico, la rappresentazione della conoscenza, la pianificazione, l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) e i più recenti l'apprendimento automatico (machine learning) e l'apprendimento profondo (deep learning). Questi ultimi due rappresentano le fondamenta dei moderni sistemi di IA generativa.

[12] *Russell, S., Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4a ed. Pearson*

2.1.1 Machine learning

La prima branca da approfondire è quella del machine learning (ML), il primo paradigma dell'IA basato sull'idea che "i sistemi possano apprendere dai dati, identificare dei pattern e prendere decisioni con minima supervisione umana esplicita". A differenza della programmazione tradizionale, in cui il programmatore fornisce regole esplicite, nel ML il sistema crea le regole direttamente dall'esperienza: vengono forniti esempi dati da dati di addestramento e il modello costruisce autonomamente una rappresentazione interna del problema. Il termine, fu introdotto negli anni Cinquanta del Novecento da Arthur Samuel, ricercatore di IBM, che sviluppò uno dei programmi capaci di imparare a giocare a dama senza essere esplicitamente programmato per farlo.

Di seguito, le principali categorie di machine learning che ho potuto approfondire:

- Apprendimento supervisionato (Supervised Learning): il modello viene addestrato su un dataset etichettato, ovvero un insieme di coppie input-output. L'obiettivo è apprendere una funzione che mappi gli input agli output corretti. Esempi tipici includono la classificazione delle e-mail come spam o non-spam e la previsione del prezzo di un immobile dato un insieme di caratteristiche.
- Apprendimento non supervisionato (Unsupervised Learning): il modello opera su dati non etichettati e tenta di scoprire strutture latenti o rappresentazioni compresse dei dati.
- Apprendimento per rinforzo (Reinforcement Learning): un agente interagisce con un ambiente, ricevendo ricompense o penalità in base alle azioni intraprese. L'obiettivo è apprendere una politica che massimizzi la ricompensa cumulativa nel tempo. Questo paradigma ha condotto a risultati straordinari come AlphaGo di DeepMind, che nel 2016 sconfisse il campione mondiale del gioco del Go.

Questi strumenti, pur potenti, richiedono solitamente una fase di ingegnerizzazione manuale delle caratteristiche (feature engineering), in cui l'esperto umano seleziona e trasforma le variabili di input più informative. È in questo limite che il deep learning, la prossima branca approfondita, ha rappresentato una svolta radicale.

2.1.2 Deep learning

Per approfondire il deep learning è necessario partire dalle reti neurali artificiali (Artificial Neural Networks, ANN) che costituiscono il nucleo computazionale del deep learning e trovano la loro ispirazione nel funzionamento del cervello dell'uomo. "Il neurone biologico[13] riceve segnali elettrochimici attraverso le sue dendrite, li elabora nel corpo cellulare detto anche soma e, superata una soglia di attivazione, trasmette un impulso attraverso l'assone verso altri neuroni". Analogamente, "il neurone artificiale, o percettrone, riceve un vettore di input numerici, li combina linearmente pesandoli attraverso dei coefficienti, aggiunge un termine di bias e applica una funzione di attivazione non lineare per produrre un output". Il principio fondamentale infatti è quello dell'apprendimento di rappresentazioni (*representation learning*): invece di richiedere al ricercatore umano di definire manualmente le feature rilevanti, la rete profonda apprende autonomamente, a partire dai dati grezzi, rappresentazioni sempre più astratte e invarianti. Nel caso di riconoscimento di immagini, ad esempio, i primi strati apprendono bordi e gradienti di colore, gli strati intermedi combinano questi elementi in forme e texture, mentre gli strati più profondi riconoscono oggetti, volti o scene più complesse. Il vero decollo del deep learning moderno possiamo datarlo nel 2012, quando la rete convoluzionale AlexNet, sviluppata da Alex Krizhevsky, Ilya Sutskever e Geoffrey Hinton presso l'Università di Toronto, vinse la competizione ImageNet Large Scale Visual Recognition Challenge (ILSVRC) con un margine di errore rivoluzionario rispetto ai metodi tradizionali, scendendo al 15 per cento circa di top-5 error rate contro il 26 del secondo classificato. Questo risultato segnò l'inizio di una nuova era e dimostrò il potenziale delle GPU (Graphics Processing Units) per accelerare l'addestramento delle reti profonde e superare i limiti incontrati nell'era degli inverni dell'intelligenza artificiale.

Secondo me una delle innovazioni più dirompenti ma anche recenti del deep learning è stata l'introduzione dell'architettura Transformer, presentata nel 2017 nel celebre paper "Attention is All You Need"[14] da Vaswani et al., ricercatori di Google Brain e Google Research. I Transformer hanno superato le RNN come architettura dominante per

[13] *LeCun, Y., Bengio, Y., Hinton, G. (2015). "Deep learning". Nature, 521, 436-444*

[14] *Vaswani, A. et al. (2017). "Attention is all you need". Advances in Neural Information Processing Systems*

l'elaborazione del linguaggio naturale, introducendo “un meccanismo di attenzione (self-attention) che permette al modello di pesare l'importanza di ogni token contesto dell'intera sequenza, indipendentemente dalla distanza tra i token stessi”.
I Transformer si sono dimostrati estremamente scalabili: all'aumentare della dimensione del modello (numero di parametri), della quantità di dati di addestramento e della potenza computazionale, le performance continuano a migliorare seguendo delle leggi di scala (*scaling laws*) ben definite, come documentato da Kaplan et al. (2020) di OpenAI. Questa caratteristica di scalabilità ha aperto la strada ai famosi Large Language Models (LLM), modelli linguistici di grandi dimensioni addestrati su enormi corpus testuali. OpenAI sviluppò la famiglia GPT (Generative Pre-trained Transformer), basata sulla componente decoder del Transformer e orientata alla generazione di testo. GPT-1 (2018) dimostrò l'efficacia del pre-addestramento non supervisionato su grandi corpus, seguito da GPT-2 (2019), che con i suoi 1,5 miliardi di parametri generava testi di qualità sorprendente, al punto che OpenAI inizialmente decise di non rilasciarne pubblicamente i pesi per timori di uso improprio. GPT-3, pubblicato nel 2020 con 175 miliardi di parametri, segnò un salto qualitativo straordinario: il modello mostrava capacità di few-shot learning, ovvero la capacità di svolgere nuovi compiti con pochissimi esempi forniti nel contesto (in-context learning), senza necessità di fine-tuning.

2.1.3 Natural Language Processing (NLP)

Il Natural Language Processing (NLP) è “la disciplina che si occupa dell'interazione tra macchine e linguaggio umano”. Esso costituisce il fondamento tecnologico degli strumenti di IA generativa oggi più diffusi nel mondo professionale, in quanto consente ai sistemi di comprendere, interpretare e produrre testo in modo contestualmente coerente.

Approcci simbolici e approcci statistici: un inquadramento teorico

Per comprendere pienamente la portata di trasformazione dell'intelligenza artificiale contemporanea rispetto alle sue manifestazioni precedenti, è opportuno introdurre una distinzione teorica che la letteratura informatica individua come fondativa della disciplina stessa, ovvero quella tra approccio simbolico e approccio statistico all'intelligenza artificiale. Tale distinzione non ha valore soltanto a livello storico, ma consente di cogliere con maggiore precisione cosa realmente separi l'IA cosiddetta tradizionale dall'IA moderna basata sui dati, e dunque di inquadrare teoricamente le implicazioni che tale evoluzione comporta per la consulenza strategica.

L'approccio simbolico, dominante nella ricerca sull'IA dagli anni Cinquanta fino agli anni Ottanta del secolo scorso, si fonda sull'idea che l'intelligenza possa essere riprodotta artificialmente attraverso la manipolazione esplicita di particolari simboli secondo regole logiche che risultano predefinite. In questo paradigma, comunemente definito anche Good Old-Fashioned AI, la conoscenza viene codificata manualmente da esperti del dominio sotto forma di regole, alberi decisionali o sistemi esperti, e il comportamento del sistema è interamente determinato da completezza e correttezza delle regole inserite da chi programma. Il sistema, in altre parole, non apprende dall'esperienza, ma applica meccanicamente una conoscenza che gli è stata interamente pre-formulata dall'esterno.

L'approccio statistico funziona al contrario di quello simbolico. Dagli anni Novanta ha iniziato a sostituirlo, e oggi è alla base del machine learning e del deep learning. In questo caso nessun esperto scrive le regole ma il sistema impara da solo, guardando tantissimi dati e riconoscendo gli schemi che si ripetono. Per farlo procede per tentativi, cioè confronta le sue previsioni con i risultati reali e si corregge ogni volta per sbagliare di meno.

Cambia quindi anche il posto in cui si trova la conoscenza perché prima era scritta in regole che una persona poteva leggere e controllare. Ora è nascosta nei numeri del modello, che nei sistemi più recenti sono miliardi. Per questo è difficile capire perché il sistema dia una certa risposta. Gli studiosi considerano questa poca trasparenza uno dei problemi principali dell'IA di oggi. Il tema conta anche per le leggi: il Regolamento UE 2024/1689, infatti, prevede obblighi di trasparenza.

La differenza tra IA tradizionale e IA moderna sta proprio qui, nel passaggio dalle regole scritte agli schemi imparati dai dati. L'IA tradizionale funziona solo se l'uomo conosce già bene un argomento e riesce a trasformarlo in regole. Il sistema poi le applica, in modo veloce e senza stancarsi. L'IA moderna non ha bisogno di questa spiegazione iniziale. Trova da sola i collegamenti, anche quelli che una persona non saprebbe scrivere come regole. Serve però una condizione: avere molti dati, e che descrivano bene la realtà.

Secondo me questo cambiamento è importante per la mia tesi. L'IA simbolica poteva sostituire solo i compiti che si possono tradurre del tutto in regole, cioè di solito attività semplici e a basso valore aggiunto. L'IA statistica può invece affrontare compiti più complessi, in situazioni poco ordinate, dove bisogna riconoscere schemi difficili. Per la prima volta si avvicina così ad attività che sembravano possibili solo grazie al giudizio di un professionista. Da qui parte la riflessione di Brynjolfsson, Mitchell e Rock sulla codificabilità dei compiti, che riprendo nei capitoli successivi.

2.2 L'IA applicata alla consulenza

Il settore della consulenza manageriale e strategica rappresenta uno dei campi di applicazione più fertili[15] per l'IA generativa, data la natura knowledge-intensive delle attività svolte. L'impatto si manifesta sia nelle fasi di raccolta e analisi delle informazioni, sia nella produzione di output come report, presentazioni e modelli che tradizionalmente richiedevano ore o giorni di lavoro.

È possibile identificare quattro macroaree in cui l'IA sta modificando concretamente le pratiche consulenziali:

- **Analisi dei dati e Business Intelligence:** l'IA consente di elaborare volumi di dati strutturati e non strutturati in tempi drasticamente ridotti, identificando correlazioni e trend non rilevabili dall'analisi tradizionale.
- **Automazione dei processi ripetitivi:** l'integrazione di RPA (Robotic Process Automation) con capacità di IA consente di automatizzare attività a basso valore

[15] *Davenport, T., Mittal, N. (2023). All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press*

aggiunto come la raccolta dati, la formattazione di report e la ricerca documentale.

- **Generazione di contenuti e documenti:** i modelli linguistici possono assistere nella redazione di report, presentazioni, proposte commerciali e analisi settoriali, accelerando significativamente il ciclo produttivo del consulente.
- **Supporto alla decision-making:** sistemi di IA possono fungere da "sparring partner" analitico, simulando scenari, valutando opzioni strategiche e fornendo sintesi di letteratura manageriale e settoriale.

Secondo me, l'impatto dell'intelligenza artificiale è indissolubilmente legata ai sistemi enterprise, che vengono ogni giorno utilizzati dalle aziende per raccogliere, elaborare, analizzare e presentare dati. Ecco perché, i principali sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) e CRM (Customer Relationship Management) ad esempio, che rappresentano la spina dorsale tecnologica della maggior parte delle grandi organizzazioni e storicamente considerati strumenti di registrazione e reporting, sono diventati negli ultimi tre anni piattaforme di intelligence operativa grazie all'integrazione nativa di moduli AI da parte dei principali vendor. Ecco alcuni esempi delle piattaforme tecnologiche più diffuse:

- **SAP e l'AI integrata nell'ERP:** SAP ha lanciato nel 2023 la suite Joule, un copilot AI integrato nel proprio ecosistema (SAP S/4HANA, SAP BTP, SAP SuccessFactors). Joule utilizza modelli fondazionali per rispondere a query in linguaggio naturale sullo stato dei processi aziendali, generare previsioni di domanda, ottimizzare la pianificazione della supply chain e suggerire azioni correttive in tempo reale. SAP dichiara che oltre il 65% dei propri clienti enterprise ha adottato almeno una funzionalità AI nella propria istanza S/4HANA entro il 2023.
- **Salesforce Einstein e il CRM intelligente:** Salesforce ha costruito la propria strategia AI attorno a Einstein, un insieme di servizi ML integrati nel CRM che abilita lead scoring predittivo, churn prevention, personalizzazione dell'offerta commerciale e automazione delle comunicazioni. Con l'aggiunta di Einstein GPT (oggi parte della piattaforma Agentforce), Salesforce ha introdotto la

generazione automatica di email, riepiloghi di opportunità e script di vendita contestualizzati. Il dato di adozione è significativo: Einstein genera oltre 200 miliardi di previsioni AI al giorno sull'ecosistema Salesforce (Salesforce, 2023).

- **Oracle Fusion e Microsoft Dynamics:** Oracle ha integrato capacità generative in Oracle Fusion Cloud attraverso Oracle AI Services, con applicazioni che spaziano dalla previsione finanziaria alla gestione del rischio contrattuale. Microsoft Dynamics 365, profondamente integrato con Copilot, consente ai consulenti che operano su implementazioni Microsoft di accedere a funzionalità AI, sintesi di e-mail, generazione di offerte, analisi dei dati di pipeline, direttamente all'interno del CRM, senza dover ricorrere a strumenti esterni.

Secondo me, un tema trasversale a tutti i sistemi enterprise con AI integrata è quello della qualità del dato. I modelli AI producono output di qualità proporzionale alla qualità, completezza e consistenza dei dati su cui vengono addestrati o che vengono loro forniti in input. Le organizzazioni che hanno investito in data governance, master data management e data lineage negli anni precedenti si trovano in una posizione nettamente più favorevole nell'adottare l'AI enterprise rispetto a quelle con patrimoni informativi frammentati o di bassa qualità. Il consulente ha quindi un ruolo crescente anche nella valutazione della AI-readiness dei dati aziendali come prerequisito per qualsiasi progetto di intelligenza artificiale.

2.2.1 Oltre l'adozione: l'IA come ridefinizione delle logiche di valore

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nel settore della consulenza non si esaurisce nell'adozione di nuovi strumenti: essa sta ridisegnando le logiche stesse attraverso cui le organizzazioni creano, distribuiscono e monetizzano il valore[16]. È possibile individuare tre modelli di business emergenti, non necessariamente alternativi, che coesistono e si sovrappongono nella pratica attuale. Nel primo modello, l'IA è impiegata come strumento di efficientamento interno, invisibile al cliente finale. I sistemi di IA supportano i team di consulenza nella ricerca, nella sintesi documentale, nella produzione di bozze e nella gestione della conoscenza aziendale. Il valore per il

[16] *Chui, M. et al. (2023). The Economic Potential of Generative AI. McKinsey Global Institute*

cliente è indiretto: si manifesta in tempi di delivery più rapidi, in output più elaborati e in costi potenzialmente inferiori. Questo è il modello oggi più diffuso, adottato trasversalmente dalla grande maggioranza delle società di consulenza indipendentemente dalla loro dimensione. Il rischio principale, in questo contesto, è la commoditizzazione: se tutte le firm accedono agli stessi strumenti, il vantaggio competitivo dipende dalla capacità di integrare l'IA nei processi in modo più efficace, costruendo prompt engineering proprietario, dataset curati e workflow ottimizzati.

Nel secondo modello, le società di consulenza non si limitano a usare l'IA internamente, ma sviluppano e vendono soluzioni di IA configurate per le esigenze specifiche dei propri clienti. Si tratta di applicazioni verticali, per settori come quello bancario, sanitario, manifatturiero o della pubblica amministrazione, che integrano modelli fondazionali (come GPT-4, Claude o Gemini) con dati proprietari del cliente, logiche di business specifiche e interfacce personalizzate. In questo modello, la consulting firm agisce come system integrator e come garante della qualità, affidabilità e conformità normativa della soluzione. Il valore aggiunto non è più solo nella consulenza in senso tradizionale, ma nella capacità di progettare, implementare e manutenere sistemi intelligenti. Questo modello richiede competenze ingegneristiche e data science di alto livello, spingendo molte società a integrare profili tecnici che un tempo non avrebbero trovato spazio in un contesto di management consulting.

Il terzo modello è quello più avanzato e ancora in fase embrionale nel settore della consulenza: la costruzione di piattaforme di IA accessibili a terzi, che generano valore attraverso logiche di scala tipiche del mondo tecnologico. In questo scenario, la consulting firm non eroga più un servizio su misura, ma crea un'infrastruttura, un ecosistema, che altri possono utilizzare per sviluppare le proprie applicazioni. Alcune grandi firm si stanno muovendo in questa direzione, sviluppando marketplace di soluzioni di IA o aprendo le proprie piattaforme a partner e clienti in modalità self-service. Questo modello sfida profondamente le logiche tradizionali della consulenza, basate sulla scarsità della competenza umana e sulla personalizzazione del servizio, e avvicina il settore ai modelli di business delle piattaforme tecnologiche, con tutte le implicazioni che ne derivano in termini di posizionamento competitivo, pricing e governance.

La coesistenza di questi tre modelli rivela una tensione fondamentale che attraversa l'intero settore: quella tra la logica del servizio professionale, personalizzato, relazionale, fondato sulla fiducia, e la logica della tecnologia scalabile, standardizzata, automatizzata, fondata sull'efficienza. Come questa tensione verrà risolta, o se sarà risolta in forme ibride che non esistono ancora, è una delle domande strategiche più rilevanti per il futuro della consulenza manageriale.

Supporto decisionale e sostituzione del lavoro umano: dove passa il confine

L'efficacia applicativa dell'intelligenza artificiale nel contesto consulenziale non deve indurre a considerare il suo impatto come uniforme lungo l'intera catena del valore della consulenza strategica. È necessario piuttosto esplicitare un confine teorico tra le attività in cui l'IA opera come complemento al giudizio del consulente, secondo la logica dell'augmentation descritta da Davenport e Kirby, e le attività in cui essa può invece condurre a una sostituzione più o meno completa dell'intervento umano, aprendo a una trasformazione radicale del ruolo professionale stesso.

Il criterio discriminante non è di natura tecnologica, bensì strutturale, e riguarda il grado di codificabilità del compito, secondo l'impostazione teorica sviluppata da Brynjolfsson, Mitchell e Rock. Le attività ad alta codificabilità sono quelle che presentano un insieme finito e definibile di input, un obiettivo misurabile e un criterio oggettivo di correttezza dell'output, condizioni che rendono tali compiti pienamente delegabili a un sistema di apprendimento statistico. Rientrano in questa categoria, nel contesto della consulenza strategica, attività quali la raccolta e la sistematizzazione di dati di benchmark, l'analisi preliminare di documentazione contrattuale o normativa, la produzione di prime bozze di deliverable standardizzati, o ancora l'elaborazione di modelli finanziari sulla base di ipotesi già definite dal consulente. In questi ambiti l'intelligenza artificiale non si limita a supportare il consulente, ma tende a sostituirne progressivamente l'intervento diretto, retrocedendo il ruolo umano a una funzione di impostazione iniziale e di validazione finale.

Le attività a bassa codificabilità, al contrario, si caratterizzano per l'assenza di un criterio oggettivo e univoco di correttezza, per la necessità di ponderare interessi organizzativi in conflitto tra loro, o per la dipendenza da una conoscenza tacita del contesto specifico del cliente che, secondo l'impostazione di Polanyi, non è

compiutamente esplicitabile e dunque non è trasferibile a un sistema che apprende esclusivamente da dati strutturati. Rientrano in questa categoria la formulazione di raccomandazioni strategiche in condizioni di ambiguità elevata, la gestione delle dinamiche politiche interne all'organizzazione cliente, la costruzione del consenso tra stakeholder con interessi divergenti, e più in generale l'esercizio del giudizio professionale nei contesti in cui il valore della consulenza risiede proprio nell'assunzione di responsabilità su una scelta non deducibile meccanicamente dai dati disponibili. In questi ambiti l'intelligenza artificiale mantiene una funzione di supporto decisionale, fornendo simulazioni, scenari alternativi o sintesi informative che ampliano la base conoscitiva del consulente, senza tuttavia poter sostituire l'atto stesso della decisione.

Il confine qui delineato non deve però essere inteso come semplicemente come statico. Attività oggi collocate nell'area della bassa codificabilità possono progressivamente spostarsi verso l'area della sostituzione, non tanto in ragione di un miglioramento tecnico dei modelli, quanto in ragione di un affinamento nella capacità organizzativa di strutturare e rendere espliciti aspetti del giudizio professionale che in precedenza si ritenevano irriducibilmente tacite. È in questo confine, e non in una linea di demarcazione fissa tra compiti umani e compiti automatizzabili, che si gioca la trasformazione più radicale del ruolo del consulente, poiché il valore professionale tende a concentrarsi in misura sempre più non nell'esecuzione dei compiti, quanto nella capacità di giudicare quali compiti possano essere affidati al sistema e quali debbano invece rimanere sotto il pieno controllo umano, anticipando così la riflessione sui nuovi profili professionali sviluppata nel capitolo 3 della presente tesi.

2.3 ChatGPT e il Big Bang dell'IA generativa

L'IA generativa rappresenta una delle più significative discontinuità tecnologiche[17] degli ultimi anni ma anche decenni. A differenza dei sistemi predittivi tradizionali, i modelli generativi sono in grado di produrre contenuti originali, testi, immagini, codice, dati sintetici, con una qualità crescente e costi in rapida diminuzione. OpenAI è stata fondata nel dicembre 2015 a San Francisco come organizzazione non-profit con la

[17] *Bubeck, S. et al. (2023). "Sparks of Artificial General Intelligence: Early experiments with GPT-4"*

missione di garantire che l'intelligenza artificiale generale (AGI, Artificial General Intelligence) avvantaggi l'intera umanità. Tra i co-fondatori figurano personalità di spicco del mondo tecnologico: Elon Musk, Sam Altman, Greg Brockman, Ilya Sutskever, Wojciech Zaremba e John Schulman. La scelta della struttura non-profit nasceva dalla consapevolezza dei rischi esistenziali associati allo sviluppo di sistemi di IA avanzata: l'obiettivo era controbilanciare la concentrazione di questo potere tecnologico nelle mani di poche aziende commerciali.

Nel 2019, OpenAI ha effettuato una transizione verso un modello ibrido definito "capped-profit" (profitto limitato), con la creazione di una sussidiaria commerciale. Microsoft ha investito inizialmente un miliardo di dollari, diventando il partner strategico privilegiato, con investimenti successivi che hanno portato la partnership a oltre 13 miliardi di dollari totali. Questa struttura ha permesso a OpenAI di finanziare le enormi risorse computazionali necessarie per l'addestramento dei modelli di frontiera.

Il punto di svolta nella percezione pubblica dell'IA è avvenuto il 30 novembre 2022, con il lancio di ChatGPT, “un'interfaccia conversazionale basata su GPT-3.5 e ottimizzata attraverso la tecnica RLHF (Reinforcement Learning from Human Feedback)”. ChatGPT raggiunse un milione di utenti in soli cinque giorni, stabilendo un record nella storia delle applicazioni tecnologiche. Il sistema aveva imparato a seguire istruzioni, mantenere conversazioni coerenti, rispondere a domande complesse, scrivere codice, redigere testi di vario genere e, in generale, comportarsi come un assistente tuttofare di straordinaria versatilità. Il meccanismo RLHF merita un approfondimento. Si tratta di una procedura in tre fasi: (1) pre-addestramento del modello linguistico di base (base LLM) su grandi corpus testuali; (2) fine-tuning supervisionato su dati dimostrativi forniti da annotatori umani che mostrano il comportamento desiderato del modello; (3) addestramento per rinforzo, in cui un modello di ricompensa (reward model), anch'esso addestrato su preferenze umane tra risposte alternative, guida l'aggiornamento dei pesi del modello attraverso l'algoritmo PPO (Proximal Policy Optimization). Il risultato è un modello che non solo è in grado di generare testo fluente, ma che tende a produrre risposte utili, innocue e oneste (il paradigma HHH: Helpful, Harmless, Honest).

2.3.1 La guerra dei modelli

Il successo di ChatGPT ha innescato una risposta competitiva senza precedenti da parte di aziende tecnologiche, startup e centri di ricerca. Il panorama dei modelli AI generativi si è rapidamente frammentato in tre grandi categorie: i modelli proprietari ad accesso API, i modelli open-source e i modelli ibridi con licenze parzialmente aperte.

1. **Anthropic e Claude:** Anthropic è stata fondata nel 2021 da Dario Amodei, Daniela Amodei e altri ex ricercatori di OpenAI, con un focus esplicito sulla sicurezza dell'AI (AI Safety). La famiglia di modelli Claude, il cui nome richiama il matematico Claude Shannon, padre della teoria dell'informazione, è progettata secondo il framework Constitutional AI (CAI), un approccio che incorpora principi etici espliciti nel processo di training per ridurre la generazione di contenuti dannosi. Claude si distingue per una finestra di contesto particolarmente ampia (fino a 200.000 token nelle versioni più recenti), capacità di ragionamento strutturato e un tono comunicativo orientato alla precisione e alla sicurezza. Finanziata da Google e Amazon per complessivi oltre 7 miliardi di dollari, Anthropic si è posizionata come alternativa "responsabile" a OpenAI nel segmento enterprise.
2. **Google DeepMind e Gemini:** Google ha risposto alla sfida di ChatGPT accelerando lo sviluppo della propria linea di modelli linguistici. Dopo Bard, il primo tentativo pubblico, accolto con critiche per alcune imprecisioni fattuali, Google ha unificato le proprie divisioni AI (Google Brain e DeepMind) e lanciato la famiglia Gemini nel dicembre 2023. Gemini è un modello nativamente multimodale, addestrato simultaneamente su testo, immagini, audio e video, e disponibile in tre versioni: Ultra (per task complessi), Pro (per uso generale) e Nano (per dispositivi mobili). Gemini 1.5 Pro ha introdotto una finestra di contesto da 1 milione di token, la più ampia del mercato al momento del lancio, con applicazioni significative per l'analisi di documenti lunghi, video e codebase estese.
3. **Meta e Llama:** Meta ha adottato una strategia radicalmente diversa, rilasciando i propri modelli Llama (Large Language Model Meta AI) con licenze open-source o quasi-open. Llama 2 (2023) e Llama 3 (2024) hanno democratizzato l'accesso a modelli di alta qualità, permettendo a ricercatori, startup e aziende di deployare e personalizzare LLM senza dipendere da API commerciali. Questa scelta ha generato un ecosistema di modelli derivati e fine-tuned che ha accelerato l'innovazione

nell'intero settore, pur sollevando questioni di sicurezza legate alla difficoltà di controllare l'uso di modelli liberamente distribuibili.

4. **Mistral AI:** Fondata nel 2023 da ex ricercatori di Meta e Google DeepMind, la startup francese Mistral AI si è affermata come il principale attore europeo nel mercato degli LLM. I modelli Mistral si distinguono per l'efficienza computazionale: Mistral 7B, con soli 7 miliardi di parametri, ha dimostrato prestazioni competitive con modelli molto più grandi, grazie a innovazioni architetturali come le Grouped-Query Attention e le Sliding Window Attention. Mixtral 8x7B ha introdotto l'architettura Mixture of Experts (MoE), che attiva selettivamente solo una parte dei parametri per ogni inferenza, riducendo i costi computazionali mantenendo elevata la qualità degli output. Mistral rappresenta anche un caso di interesse per le implicazioni geopolitiche dell'AI: il suo successo ha alimentato il dibattito europeo sulla sovranità tecnologica.
5. **Altri attori rilevanti:** Il mercato include ulteriori player significativi: xAI di Elon Musk con il modello Grok, integrato nella piattaforma X (ex Twitter); Cohere, focalizzata sul segmento enterprise con modelli ottimizzati per la retrieval-augmented generation (RAG); AI21 Labs, con i modelli Jurassic orientati alla produzione testuale professionale; e una costellazione di modelli specializzati per domini verticali come il legale, il medico e il finanziario.

Al di là del marketing, i modelli LLM differiscono su dimensioni tecniche e strategiche che hanno implicazioni dirette per i professionisti che li utilizzano o li raccomandano ai clienti. Le principali differenze riguardano cinque aree.

- Dimensione e architettura. I modelli variano da pochi miliardi a centinaia di miliardi di parametri. I modelli più grandi tendono a produrre output di qualità superiore su task complessi, ma richiedono infrastrutture computazionali più costose e presentano latenze più elevate. I modelli con architettura Mixture of Experts (MoE), come Mixtral, rappresentano un compromesso efficiente: attivano selettivamente solo una frazione dei parametri per ogni inferenza, riducendo i costi senza sacrificare eccessivamente le prestazioni.
- Finestra di contesto. La finestra di contesto definisce la quantità di testo che il modello può elaborare in una singola interazione. Modelli con finestre da

200.000 token (Claude) o 1 milione (Gemini 1.5) possono analizzare interi libri, contratti o codebase in una singola sessione, una capacità di enorme rilevanza per attività consulenziali come la due diligence documentale, l'analisi di normative o la revisione di report estesi.

- Modalità di accesso e deployment. I modelli proprietari (GPT, Claude, Gemini) sono tipicamente accessibili via API o interfaccia web, con i dati elaborati sui server del provider. I modelli open-source (Llama, Mistral) possono essere deployati on-premise, garantendo un maggiore controllo sui dati aziendali, elemento critico per settori regolamentati come bancario, sanitario e legale.
- Politiche di sicurezza e allineamento. I modelli differiscono significativamente nell'approccio all'allineamento, il processo con cui vengono "guidati" verso comportamenti sicuri e utili. OpenAI utilizza RLHF estensivo; Anthropic ha sviluppato il proprio framework Constitutional AI; Meta ha adottato un approccio più aperto, lasciando maggiore flessibilità (e maggiore rischio) agli utilizzatori.
- Specializzazione verticale. Accanto ai modelli generalisti, è in rapida crescita la categoria dei modelli specializzati per domini specifici: Harvey e CoCounsel per il settore legale, Med-PaLM di Google per il medicale, BloombergGPT per la finanza. Questi modelli, addestrati su corpus specializzati, offrono prestazioni superiori su task di dominio a scapito della generalità.

Questa rapidità evolutiva ha implicazioni pratiche rilevanti per i professionisti: le valutazioni comparative tra modelli diventano obsolete in pochi mesi, i workflow costruiti su una specifica versione possono richiedere aggiornamenti frequenti, e le competenze di utilizzo devono essere costantemente aggiornate. Al contempo, questa velocità crea opportunità di differenziazione per le organizzazioni capaci di adottare le innovazioni più rapidamente dei concorrenti.

2.4 La regolamentazione europea e italiana

L'AI Act rappresenta il vero e primo regolamento organico[18] a livello mondiale in materia di intelligenza artificiale. La regolamentazione risale all'aprile 2021, quando la Commissione Europea presentò una proposta di regolamento con l'obiettivo di creare un quadro normativo armonizzato per lo sviluppo e l'utilizzo dell'IA nell'Unione Europea. Dopo oltre tre anni di negoziati tra istituzioni, il Consiglio europeo ha formalmente approvato il testo il 21 maggio 2024, seguito dalla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 12 luglio 2024.

Il Regolamento (UE) 2024/1689 è entrato in vigore il 1° agosto 2024. Tuttavia, in considerazione della complessità delle disposizioni e della necessità di adeguamento da parte degli operatori, il legislatore europeo ha previsto un'applicazione progressiva articolata in fasi successive, con piena entrata in vigore prevista nell'agosto 2026, e alcune disposizioni estese fino al 2027-2028. L'AI Act persegue un duplice obiettivo: da un lato, garantire che i sistemi di intelligenza artificiale immessi sul mercato europeo siano sicuri, rispettosi dei diritti fondamentali e coerenti con i valori dell'Unione; dall'altro, evitare che un eccesso di regolamentazione ostacoli l'innovazione e la competitivita' europea nel settore. Il testo si fonda su un approccio basato sul rischio ed indica gli obblighi normativi in funzione del potenziale impatto dei sistemi di IA sulla società e sugli individui.

I principi cardine del Regolamento appena citato sono la trasparenza, la responsabilità umana (human oversight), la robustezza tecnica, la protezione dei dati e la non discriminazione. Si tratta di principi direttamente mutuati dalla tradizione giuridica europea e coerenti con il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR), con il quale l'AI Act e è destinato a interagire in modo sistematico.

Il cuore dell'architettura delle norme dell'AI Act è la classificazione dei sistemi di IA in quattro categorie, in base al livello di rischio che presentano per le persone e la società (AI Act).

- Rischio inaccettabile (vietati): “sistemi di IA il cui utilizzo è considerato incompatibile con i valori europei e pertanto proibito” (AI ACT). Rientrano in questa categoria i sistemi di social scoring da parte dei governi, le tecniche di

[18] *Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo e del Consiglio (AI Act). Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.*

manipolazione subliminale, il riconoscimento biometrico in tempo reale in luoghi pubblici (con limitate eccezioni) e i sistemi che sfruttano le vulnerabilità di individui.

- Alto rischio: “sistemi soggetti a obblighi stringenti di conformità, documentazione, trasparenza e supervisione umana” (AI ACT). Comprendono i sistemi biometrici, quelli impiegati nelle infrastrutture critiche, nell'istruzione, nella gestione dei lavoratori, nell'accesso a servizi essenziali, nell'attività di contrasto al crimine e nell'amministrazione della giustizia.
- Rischio limitato (obblighi di trasparenza): “sistemi come chatbot e deepfake, per i quali e' sufficiente informare l'utente dell'interazione con un sistema artificiale e della natura sintetica dei contenuti generati” (AI ACT).
- Rischio minimo (liberi da obblighi specifici): “la grande maggioranza dei sistemi di IA, come filtri antispam, videogiochi con IA e sistemi di raccomandazione” (AI ACT), per i quali non sono previsti obblighi aggiuntivi rispetto alla normativa di settore già applicabile.

Una categoria trasversale è costituita dai modelli di intelligenza artificiale a finalità generali (General Purpose AI, GPAI), come i grandi modelli linguistici (LLM), per i quali l'AI Act prevede obblighi specifici di trasparenza, documentazione tecnica e, per i modelli con rischio sistemico, requisiti aggiuntivi di valutazione e gestione del rischio.
In parallelo all'entrata in vigore dell'AI Act europeo, l'Italia ha avviato un percorso legislativo autonomo volto a dotarsi di una disciplina nazionale complementare. Il disegno di legge n. 1146/2024, presentato dalla Presidente del Consiglio Giorgia Meloni e dal Ministro della Giustizia Carlo Nordio, ha avuto un iter parlamentare relativamente rapido: approvato dal Senato il 20 marzo 2025 e dalla Camera dei Deputati il 25 giugno 2025 in seconda lettura, e' stato definitivamente approvato dal Senato il 17 settembre 2025 con 77 voti favorevoli, 55 contrari e 2 astensioni.
Il testo, composto da 28 articoli suddivisi in sei Capi, e' stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale (Serie Generale n. 223) il 25 settembre 2025 ed e' entrato in vigore il 10 ottobre 2025 come Legge Delega n. 132 del 23 settembre 2025.
La legge italiana n. 132/2025 non si configura come un atto di recepimento dell'AI Act che, in quanto regolamento europeo, è direttamente applicabile in tutti gli Stati membri

senza necessità di trasposizione bensì come una legge delega complementare che persegue un duplice scopo: da un lato, esercitare le opzioni normative che l'AI Act demanda agli Stati membri; dall'altro, introdurre disposizioni specifiche per il contesto nazionale che non trovano corrispondenza nel quadro europeo.
Il testo si dichiara esplicitamente coerente con il Regolamento (UE) 2024/1689, richiamandone le principali definizioni e adottando lo stesso approccio risk-based. Il legislatore italiano ha scelto di non sovrapporsi agli obblighi europei, ma di integrarli con previsioni settoriali e principi generali adattati alle specificità del sistema giuridico, economico e sociale italiano.
In particolare, il Capo I della legge enuncia i principi fondamentali che devono orientare lo sviluppo, l'adozione e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale in Italia.

Condizioni di successo, investimenti necessari e rischi principali: una lettura comparata

Descrivere i principali attori del mercato dell'IA generativa è utile, ma non basta. Per capire davvero questo mercato bisogna confrontarli. Per ognuno conviene guardare tre principali aspetti: da cosa dipende il suo successo, quali investimenti servono e quali rischi comporta la strategia scelta.
Anthropic punta a distinguersi grazie alla propria reputazione, in un mercato dove servono moltissimi capitali. Il suo successo non dipende tanto dall'avere il modello tecnicamente migliore. In questo settore, infatti, le prestazioni dei concorrenti diventano simili molto in fretta, quindi un vantaggio tecnico dura poco. Dipende invece dalla capacità di apparire credibile agli occhi delle grandi aziende clienti, che danno molta importanza alla sicurezza e all'affidabilità. Per riuscirci non basta investire in potenza di calcolo. Servono anche investimenti nell'organizzazione: gruppi di ricerca dedicati all'allineamento dei modelli e controlli sui rischi prima di ogni rilascio. Il rischio principale è che la reputazionenon basti a giustificare un prezzo più alto. I clienti, infatti, scelgono sempre più spesso in base a test di prestazione che permettono di confrontare i fornitori.

Google DeepMind punta invece sull'integrazione con un sistema tecnologico che esiste già e che è presente in tutto il mondo. Il suo successo dipende dalla capacità di sfruttare

i vantaggi che possiede da tempo, cioè una propria capacità di calcolo e un grande numero di utenti che usano già altri suoi prodotti, per trasformarli in un vantaggio anche nell'IA generativa. Gli investimenti richiesti sono molto alti, perché bisogna portare avanti nello stesso momento più prodotti collegati tra loro. Il rischio principale riguarda l'organizzazione. I gruppi che fanno ricerca e quelli che sviluppano i prodotti sono sempre stati separati, e coordinarli in tempi rapidi è difficile. Il pericolo è arrivare in ritardo rispetto a concorrenti più agili, che riescono a trasformare prima una scoperta scientifica in un prodotto da vendere.

Vorrei dire che Meta punta a costruire attorno a sé una rete di soggetti esterni, invece di guadagnare direttamente dal prodotto. Distribuisce gratis i propri modelli e il suo successo dipende dall'effetto che questa diffusione produce: più persone li usano, più la posizione complessiva dell'azienda si rafforza. In questo modo, tra l'altro, Meta dipende meno dalla tecnologia di fornitori esterni. Gli investimenti non mirano quindi a un guadagno immediato. Servono a continuare a sviluppare nel tempo modelli competitivi, anche senza un ritorno economico diretto e proporzionato alla spesa. Il rischio principale, già citato in precedenza, è perdere il controllo sull'uso che viene fatto di modelli distribuiti liberamente. A questo si aggiunge un secondo rischio: essere i primi per diffusione dei modelli non si traduce facilmente in un vantaggio economico che si possa misurare.

Invece Mistral AI punta sull'efficienza dell'architettura dei propri modelli, perché dispone di molte meno risorse dei concorrenti più grandi. Non può competere sulla quantità degli investimenti, che non è paragonabile a quella dei grandi gruppi americani. Il suo successo dipende quindi dalla qualità delle soluzioni tecniche, che permettono di ottenere buone prestazioni con un costo di calcolo molto più basso. Per questo le servono soprattutto competenze di ricerca sull'ottimizzazione dei modelli, più che grandi capitali. Il rischio principale è legato alla concorrenza e alle dimensioni. Questa strategia funziona solo finché il vantaggio di efficienza resta. I concorrenti con più capitali, una volta capito quanto vale, potrebbero copiarlo e ridurre a poco a poco la differenza su cui Mistral si basa.

Gli altri attori importanti, come xAI, Cohere e AI21 Labs, hanno in comune la stessa strada verso il successo: specializzarsi in un ambito preciso oppure integrarsi in una piattaforma proprietaria. È una strategia che richiede investimenti più contenuti rispetto a quelli dei grandi operatori generalisti. Il rischio principale, però, è avere poche difese. Se i grandi operatori decidono di sviluppare al proprio interno le stesse funzioni specialistiche, questi attori perdono ciò che oggi li distingue.

Nel complesso, questi cinque casi mostrano che nel mercato dell'IA generativa non esiste un solo modo per avere successo. Esistono più strategie valide. Ognuna può funzionare, a patto che l'organizzazione tenga coerenti tra loro tre elementi: le competenze che la distinguono, la quantità e il tipo di investimenti che può sostenere e il livello di rischio che è disposta ad accettare con la strategia scelta.
Questa è la rassegna dei principali attori del mercato dell'intelligenza artificiale generativa, per quanto informativa nella sua dimensione descrittiva, acquista pieno valore analitico solo se ricondotta a una lettura comparata delle condizioni strutturali che ne determinano il successo, degli investimenti che tali condizioni richiedono e dei rischi specifici a cui ciascun posizionamento strategico espone l'organizzazione.
Anthropic rappresenta il caso di un posizionamento fondato sulla differenziazione reputazionale in un mercato ad alta intensità di capitale. La condizione di successo non risiede primariamente nella superiorità tecnica del modello, difficilmente sostenibile in modo duraturo in un settore caratterizzato da rapidissima convergenza delle prestazioni tra i principali concorrenti, quanto nella capacità di costruire e mantenere una credibilità distintiva presso clienti enterprise particolarmente sensibili al tema della sicurezza e dell'affidabilità. Ciò richiede investimenti non soltanto computazionali, ma anche organizzativi, nella forma di strutture dedicate di ricerca sull'allineamento e di processi di valutazione del rischio precedenti al rilascio dei modelli. Il rischio principale è che tale differenziazione reputazionale, per sua natura difficile da misurare quantitativamente, risulti insufficiente a giustificare un premio di prezzo agli occhi di clienti sempre più orientati a criteri di scelta basati su benchmark prestazionali comparabili tra fornitori.

2.5 Implicazioni tecnologiche, limiti e sostenibilità

La narrativa pubblica sull'intelligenza artificiale generativa oscilla spesso tra due estremi diversi, cioè l'entusiasmo acritico che descrive l'AI come soluzione universale a qualsiasi problema, e il catastrofismo che ne enfatizza esclusivamente i rischi esistenziali. Una valutazione professionale della tematica richiede un approccio più calibrato, capace di distinguere le reali capacità attuali dei sistemi AI dai loro limiti strutturali, e di considerare anche le implicazioni sistemiche, tecnologiche, sociali e ambientali, che accompagnano la loro diffusione su scala globale.

2.5.1 Allucinazioni, Bias e affidabilità degli Output

Secondo me, è il momento di approndire la tematica dell'allucinazione"[19], termine derivato dalla psicologia clinica, descrive la "tendenza dei modelli linguistici a generare affermazioni false presentate con tono sicuro e apparente coerenza". Le allucinazioni non sono bug casuali, ma conseguenze strutturali del meccanismo generativo degli LLM: questi modelli non "conoscono" il mondo in senso proposizionale, ma apprendono distribuzioni statistiche sui token (unità di testo) e generano sequenze in funzione del contesto.

Le conseguenze pratiche sono significative: un modello può citare studi scientifici inesistenti con titoli e autori plausibili, attribuire dichiarazioni false a persone reali, fornire calcoli errati presentandoli con sicurezza, o generare codice funzionalmente scorretto ma sintatticamente corretto. Le allucinazioni sono più frequenti su: argomenti specialistici o di nicchia, eventi recenti successivi al training cutoff, elaborazioni numeriche complesse, e richieste di citazioni bibliografiche precise.

Strategie di mitigazione esistono e sono in rapido sviluppo: la Retrieval-Augmented Generation (RAG) ancora il modello a documenti verificati prima di generare la risposta; le tecniche di chain-of-thought prompting migliorano il ragionamento step-by-step; i sistemi di fact-checking automatizzato possono verificare le affermazioni contro database strutturati. Tuttavia, nessuna di queste tecniche elimina completamente il rischio di allucinazione, rendendo indispensabile la supervisione umana, specialmente in contesti ad alto impatto.

---

[19] Ji, Z. et al. (2023). "Survey of Hallucination in Natural Language Generation". ACM Computing Surveys, 55(12)

Secondo me, il tema del bias è anche rilevante. Infatti, i modelli AI apprendono dai dati con cui sono addestrati, e questi dati riflettono, le asimmetrie e le distorsioni presenti nella produzione culturale ma anche nella comunicazione umana. Il risultato è che i modelli possono amplificare addirittura alcuni stereotipi di genere, etnici o socioeconomici; mostrare asimmetrie nelle prestazioni tra lingue diverse (con l'inglese sistematicamente favorito). Per i consulenti che utilizzano AI in contesti di analisi organizzativa, gestione delle risorse umane o comunicazione, la consapevolezza di questi bias non è opzionale ma è un fenomeno da rilevare e valutare.

2.5.2 I Limiti

Gli LLM mostrano limitazioni in alcune forme di ragionamento che gli esseri umani gestiscono effettivamente con relativa facilità. La distinzione fondamentale è tra ragionamento statistico-associativo, in cui i modelli eccellono e ragionamento simbolico-deduttivo, che richiede il rispetto di regole formali indipendentemente dalla plausibilità statistica dell'output.

Esempi di limitazioni ricorrenti includono: difficoltà nel ragionamento matematico complesso e nella risoluzione di problemi che richiedono operazioni aritmetiche precise; errori sistematici in task di logica spaziale o temporale; incapacità di mantenere consistenza su lunghe conversazioni multi-turno quando emergono contraddizioni; e una tendenza a "confabulare", fornire risposte plausibili ma infondate, quando il contesto è ambiguo.

Secondo me, tecniche come il Chain-of-Thought Prompting (richiedere al modello di esplicitare i passaggi intermedi del ragionamento) e il ReAct framework (che combina ragionamento e azione in cicli iterativi) hanno prodotto miglioramenti significativi, e i modelli più recenti come o1 di OpenAI o Claude 3.5 Opus mostrano capacità di ragionamento multi-step notevolmente superiori alle generazioni precedenti. Rimane tuttavia un gap strutturale tra il ragionamento umano, fondato su un modello causale del mondo, e quello degli LLM, fondato su pattern statistici di co-occorrenza testuale.

La natura probabilistica dei limiti: perché le allucinazioni non sono errori occasionali

Un chiarimento teorico che mi sembra utile introdurre riguarda la natura stessa delle allucinazioni e, più in generale, dei limiti che contraddistinguono i moderni modelli di intelligenza artificiale generativa. Una lettura superficiale del fenomeno porta a descrivere le allucinazioni come errori sporadici, ossia come malfunzionamenti isolati che un perfezionamento tecnico graduale potrebbe in teoria eliminare. Un'impostazione di questo tipo, però, travisa la natura del problema, perché applica a un limite strutturale del paradigma statistico la stessa logica correttiva che varrebbe per un bug di tipo deterministico in un sistema informatico tradizionale.

Come mostrato nella parte teorica precedente, i modelli di intelligenza artificiale basati su architetture di deep learning, e in particolare i modelli linguistici di grandi dimensioni, non funzionano applicando regole logiche deterministiche, ma generano output calcolando la probabilità che una certa sequenza di simboli segua quella precedente, sulla base delle regolarità statistiche apprese durante l'addestramento su vaste raccolte di dati. Di conseguenza il modello non possiede, in senso stretto, una rappresentazione interna della verità o falsità delle affermazioni che produce, ma genera contenuti statisticamente plausibili rispetto agli schemi osservati nei dati di addestramento. L'allucinazione, in quest'ottica, non è un'eccezione al funzionamento del sistema, ma ne costituisce una conseguenza diretta e, in linea di principio, inevitabile, perché nasce dallo stesso meccanismo generativo che permette al modello di produrre risposte coerenti e scorrevoli anche quando manca un riscontro nei fatti.

Secondo me, questa caratteristica strutturale ha un'importanza diretta per la consulenza strategica, oggetto di questa tesi, perché sposta il problema da un piano puramente tecnico, risolvibile con futuri miglioramenti dei modelli, a un piano metodologico e professionale che richiede l'introduzione di presidi organizzativi stabili. Se infatti l'allucinazione fosse un errore sporadico, la risposta corretta sarebbe attendere versioni via via più accurate del modello; se invece deriva da un limite strutturale del paradigma probabilistico, come qui sostenuto, la risposta corretta può consistere soltanto nella costruzione di processi di verifica sistematici e permanenti, indipendenti dal livello di

sofisticazione raggiunto dal modello stesso. È in quest'ottica che acquista pieno significato teorico il ruolo del consulente come Trust Custodian, approfondito nel terzo capitolo di questa tesi, perché la funzione di validazione e controllo che tale ruolo richiede non nasce come rimedio provvisorio a un'immaturità tecnologica destinata a essere superata, ma come presidio strutturale reso necessario dalla natura stessa del paradigma statistico su cui si fonda l'intelligenza artificiale generativa.

2.5.3 Impatto energetico e sostenibilità dell'IA

L'intelligenza artificiale generativa ha un costo energetico che raramente emerge nelle discussioni sull'innovazione tecnologica, ma che costituisce una delle sfide sistemiche più rilevanti dei prossimi decenni. La comprensione di questo impatto è fondamentale per i consulenti chiamati a guidare organizzazioni verso strategie di adozione dell'AI che tengano conto delle implicazioni di sostenibilità.

Vorrei analizzare la frase che dice: "Il ciclo di vita energetico di un modello AI si articola in due fasi principali: il training e l'inferenza. Il training, la fase in cui il modello apprende dalle grandi quantità di dati, è il processo più energeticamente intensivo". Addestrare GPT-3 ha richiesto un consumo stimato di circa 1.287 megawattora (MWh), equivalente al consumo annuo di circa 120 abitazioni americane, con un'impronta di carbonio stimata tra le 500 e le 600 tonnellate di CO_2 equivalente. GPT-4, con la sua architettura più complessa, avrebbe richiesto secondo stime indipendenti un ordine di grandezza superiore.

L'inferenza, la fase in cui il modello risponde alle query degli utenti, è meno costosa per singola interazione, ma il suo impatto aggregato è enorme a causa del volume: si stima che ChatGPT riceva oltre 10 milioni di query giornaliere, e che ogni query consumi circa 10 volte l'energia di una ricerca Google standard. Uno studio di Goldman Sachs (2024) ha stimato che, entro il 2030, i data center dedicati all'AI potrebbero consumare fino al quattro percento dell'energia elettrica globale, un aumento significativo rispetto all'uno o due percento attuale.

L'infrastruttura: data center e consumi idrici

I modelli AI richiedono hardware specializzato, principalmente GPU (Graphics Processing Units) e TPU (Tensor Processing Units), organizzato in enormi data center.

NVIDIA, con i chip A100 e H100, domina il mercato dell'hardware per AI con quote superiori all'80%. Un singolo data center di grandi dimensioni può consumare centinaia di megawatt, equivalenti al fabbisogno di una città di medie dimensioni.
A fianco del consumo energetico, emerge un problema spesso trascurato: il consumo idrico per il raffreddamento dei server. I data center di Microsoft consumano, secondo report interni, milioni di litri d'acqua al giorno; quelli di Google hanno dichiarato un consumo idrico di circa 5,6 miliardi di litri nel solo 2022. In un contesto di crescente scarsità idrica globale, questo aspetto sta emergendo come una delle dimensioni critiche della sostenibilità dell'AI.

Le risposte dell'industria e le implicazioni per le organizzazioni

L'industria tech sta rispondendo con investimenti massicci in energie rinnovabili e innovazioni architetturali orientate all'efficienza. Microsoft, Google e Amazon hanno annunciato impegni per raggiungere la carbon neutrality o addirittura la carbon negativity entro il 2030. Architetture più efficienti, come i modelli MoE di Mistral o i modelli "small" come Phi-3 di Microsoft, riducono il costo computazionale per inferenza. Il concetto di "Green AI" sta emergendo come framework di riferimento per misurare e comunicare l'efficienza energetica dei modelli.
Per le organizzazioni che adottano strumenti AI, questo scenario ha implicazioni pratiche concrete. In primo luogo, la scelta tra modelli grandi e modelli piccoli non è solo una questione di prestazioni, ma anche di sostenibilità: per task semplici e ripetitivi, l'utilizzo di modelli più leggeri riduce significativamente l'impronta ambientale. In secondo luogo, le aziende con obiettivi ESG (Environmental, Social, Governance) devono integrare il consumo energetico dell'AI nel proprio reporting di sostenibilità. In terzo luogo, la localizzazione dei data center, e la composizione del mix energetico che li alimenta, diventa un criterio rilevante nella scelta dei provider cloud e AI.

Dai costi energetici alle scelte strategiche: adozione, make-or-buy e dimensionamento dei modelli

Direi che, l’impatto energetico e ambientale dell'intelligenza artificiale, oltre a costituire un tema rilevante sotto il profilo della sostenibilità in senso proprio, si

traduce direttamente in una variabile strategica che condiziona in modo concreto le decisioni di adozione dell'IA da parte delle imprese, e che merita pertanto di essere ricondotta alle logiche di scelta organizzativa proprie dell'analisi strategica.

Direi che il primo ambito in cui tale collegamento si manifesta riguarda la decisione stessa di adozione. Il costo computazionale e infrastrutturale associato all'addestramento e all'esercizio di modelli di grandi dimensioni non rappresenta soltanto un costo economico diretto, ma introduce un fattore di ponderazione tra il beneficio atteso da un'applicazione di intelligenza artificiale e il suo costo energetico complessivo, spingendo le imprese verso un approccio via via più selettivo nella scelta dei casi d'uso su cui investire, in luogo di una adozione indiscriminata e generalizzata della tecnologia. Questa selettività si riflette anche in una crescente attenzione, da parte delle imprese committenti, alla richiesta di evidenze concrete di ritorno sull'investimento, condizione che rafforza il ruolo del consulente non semplicemente come promotore dell'adozione tecnologica, ma come soggetto chiamato a valutarne criticamente la reale convenienza caso per caso.

Il secondo ambito riguarda la decisione di make-or-buy, ovvero la scelta tra lo sviluppo di capacità di intelligenza artificiale proprietarie all'interno dell'impresa e il ricorso a soluzioni e infrastrutture offerte da fornitori esterni specializzati. I costi energetici e infrastrutturali necessari per addestrare modelli proprietari di grandi dimensioni risultano proibitivi per la quasi totalità delle imprese, ad eccezione di un numero ristretto di attori tecnologici dotati di capitale e infrastrutture adeguate, e questo squilibrio strutturale tende a orientare la maggior parte delle organizzazioni verso soluzioni di buy, tipicamente sotto forma di accesso a modelli preaddestrati tramite interfacce applicative o partnership strategiche. Tale dinamica ha una ricaduta diretta sul posizionamento competitivo delle imprese, che si spostano progressivamente dalla competizione sulla proprietà della tecnologia sottostante verso la competizione sulla qualità dei dati proprietari e sulla capacità di integrazione della tecnologia nei propri processi, un tema che trova concreto riscontro, come si vedrà nel capitolo quarto, nella scelta di Bip di strutturare partnership strategiche con fornitori tecnologici di riferimento piuttosto che sviluppare modelli proprietari.

Il terzo ambito, strettamente connesso al precedente, riguarda la scelta tra modelli di grandi dimensioni e modelli di dimensioni più contenute, questi ultimi spesso definiti

in letteratura come modelli efficienti o specializzati. Se i modelli di grandi dimensioni offrono generalmente prestazioni superiori su compiti ampi e non specializzati, essi comportano costi energetici e computazionali proporzionalmente più elevati sia in fase di addestramento sia, soprattutto, in fase di utilizzo ricorrente su larga scala. I modelli di dimensioni più contenute, pur presentando prestazioni meno generaliste, risultano spesso preferibili dal punto di vista strategico quando applicati a compiti specifici e ben definiti, poiché consentono di ottenere un livello di accuratezza adeguato al caso d'uso a fronte di un costo energetico e infrastrutturale sensibilmente inferiore. La scelta dimensionale del modello si configura pertanto non come una questione meramente tecnica rimessa ai soli specialisti informatici, ma come una decisione strategica che il consulente è chiamato a supportare, ponderando il trade-off tra accuratezza, costo e sostenibilità in funzione delle specifiche esigenze del cliente, in una logica che anticipa il tema della responsabilità professionale nella gestione dei rischi legati all'IA, trattato più diffusamente in relazione al ruolo di Trust Custodian nel capitolo terzo della presente tesi.

2.5.4 Sicurezza, privacy e rischi sistemici

Oltre alle limitazioni tecniche, i modelli AI generativi pongono sfide strutturali sul piano della sicurezza informatica, della privacy e della gestione dei rischi sistemici. Queste dimensioni sono di primaria importanza per i consulenti che operano in settori regolamentati o che assistono organizzazioni nella definizione di policy di adozione dell'AI.

Data leakage e confidenzialità: L'utilizzo di modelli AI proprietari accessibili via API o interfaccia web comporta il rischio che i dati inseriti nelle query vengano utilizzati per il training futuro dei modelli, esposti a personale del provider o acquisiti in caso di data breach. Le principali piattaforme consentono opt-out dal training su dati degli utenti, ma la complessità delle condizioni contrattuali rende spesso difficile per le organizzazioni valutare correttamente il proprio profilo di rischio. Per questo, settori come il legale, il finanziario e il sanitario stanno privilegiando soluzioni on-premise o cloud privato basate su modelli open-source.

Prompt injection e adversarial attacks: I sistemi AI sono vulnerabili a una categoria di attacchi denominata prompt injection: istruzioni malevole incorporate in input

apparentemente innocui che portano il modello a comportarsi in modo non previsto o a rivelare informazioni riservate. In sistemi aziendali dove l'AI elabora documenti esterni (e-mail, PDF, pagine web), questo rischio è concretamente sfruttabile da attori malevoli.

Deepfake e disinformazione: La capacità dei modelli generativi di produrre testo, immagini, audio e video convincenti crea rischi significativi per l'integrità dell'informazione. Nel contesto aziendale, questo si traduce in rischi di CEO fraud basati su voice/video cloning, generazione di documenti falsi apparentemente autentici, e campagne di disinformazione mirate. La consulenza in ambito di risk management deve integrare questi scenari nei framework di valutazione del rischio cyber.

Dipendenza tecnologica: L'adozione intensiva di servizi AI proprietari crea forme di dipendenza tecnologica che meritano attenzione strategica. Il lock-in verso specifici provider, attraverso l'integrazione profonda nei workflow, la formazione del personale su interfacce specifiche e l'accumulo di dati in formati proprietari, riduce la flessibilità delle organizzazioni e le espone a rischi di rincaro o interruzione del servizio.

In sintesi, il panorama tecnologico dell'AI generativa al 2024 è quello di tecnologie straordinariamente potenti e in rapida evoluzione, accompagnate da limitazioni strutturali non trascurabili e da implicazioni sistemiche, ambientali, di sicurezza, di governance, che richiedono un approccio consapevole e responsabile. Per il consulente, questa complessità non è un ostacolo ma un'opportunità: guidare le organizzazioni attraverso questa complessità con rigore analitico e visione strategica è esattamente il tipo di valore aggiunto che l'AI stessa non è in grado di fornire autonomamente.

SOMMARIO *CAPITOLO 3:* 3.1 Le soft skills del consulente tradizionale; 3.1.1 Il profilo relazionale classico 3.1.2 I modelli coaching applicata alla relazione consulenziale 3.1.3 Il Trusted Advisor 3.1.4 La gestione del cliente 3.2 Il capitale umano con l'arrivo dell'IA 3.2.1 Le technical skills con l'IA 3.2.2 Le soft skills con l'IA 3.3 La nuova era degli Agent AI

3. Il nuovo DNA del consulente strategico con l'IA

3.1 Introduzione alle core skills

Prima di analizzare come l'intelligenza artificiale stia ridisegnando il profilo del consulente strategico, vorrei soffermarmi su ciò che ha definito il valore di questa professione dai suoi albori: le competenze umane, relazionali e comportamentali che nessun algoritmo poteva in teoria replicare. Queste competenze non sono mai state semplici "qualità personali" difficili da misurare o da insegnare. Al contrario, nel corso del tempo, psicologi e teorici dell'organizzazione e studiosi del coaching hanno elaborato modelli strutturati e replicabili che hanno permesso di trasformare le cosiddette soft skills in vere e proprie discipline professionali.

Secondo me, comprendere questo background concettuale è fondamentale sostanzialmente per due ragioni: la prima è storica e ci dice da dove viene il consulente, quale cultura professionale lo ha formato e quali valori ne hanno guidato la pratica; la seconda è strategica: solo chi conosce profondamente queste competenze può capire quali di esse sopravviveranno all'avanzata dell'AI, quali si trasformeranno e quali, invece, rischiano di essere marginalizzate in un ecosistema sempre più dominato dai dati e dagli algoritmi.

3.1.1 Il profilo relazionale classico

Un concetto chiave per me è il fatto che consulente strategico non è mai stato un profilo tecnico. È stato prima di tutto un interlocutore[20]: qualcuno capace di entrare in un'organizzazione sconosciuta, guadagnarne la fiducia, comprenderne le dinamiche implicite e restituire non solo analisi, ma prospettiva. Questo lavoro e sempre stato reso possibile da un insieme di competenze relazionali che costituiscono il primo strato del DNA professionale del consulente.

[20] *Maister, D., Green, C., Galford, R., The Trusted Advisor, Free Press, 2000*

Un concetto fondamentale spesso richiamato è quello dell'ascolto attivo, un concetto che affonda le sue radici nella psicologia umanistica dello scrittore Carl Rogers. Per Rogers, infatti, "ascoltare non significa semplicemente ricevere informazioni: significa sospendere il giudizio, entrare nel frame di riferimento dell'altro e restituire comprensione prima ancora di offrire soluzioni". Nel contesto della consulenza, questa capacità si traduce nella distinzione tra ciò che il cliente dice di volere che rappresenta il problema dichiarato e ciò che vuole davvero cioè il bisogno profondo, spesso inespresso. Un consulente che salta direttamente alle soluzioni senza attraversare questa fase di ascolto profondo rischia di risolvere il problema sbagliato con grande efficienza.

Secondo me, strettamente collegata all'ascolto e la comunicazione persuasiva: la capacità di costruire narrazioni che non si limitino a trasferire dati, ma che orientino il pensiero, creino significato e motivino all'azione. In consulenza questa competenza si manifesta nella capacità di strutturare le presentazioni secondo una logica narrativa convincente, di adattare il registro comunicativo ai diversi interlocutori (dal CFO al team operativo), di usare la semplicità come strumento strategico per comunicare complessità senza banalizzarla.

Infine, l'influenza senza autorità formale rappresenta forse la competenza piu distintiva del consulente rispetto ad altri professionisti. A differenza di un manager interno, il consulente non ha leve gerarchiche: non può imporre, solo convincere. Questo richiede una sofisticata comprensione delle dinamiche di potere organizzativo, la capacità di costruire coalizioni, di individuare gli sponsor giusti e di navigare le resistenze al cambiamento senza alimentarle.

3.1.2 I modelli del coaching applicati alla relazione consulenziale

Analizzando il coaching esecutivo, possiamo dire che questo modello ha prodotto negli ultimi quarant'anni una serie di modelli[21] e framework che hanno profondamente influenzato anche la pratica consulenziale. Non si tratta di strumenti separati perché molti consulenti strategici, soprattutto nelle fasi di engagement con il top management, adottano in modo consapevole o intuitivo approcci definiti dal coaching.

[21] *Whitmore, J., Coaching for Performance, Nicholas Brealey, 2002*

Il modello fondamentale e che ho piacere ad approfondire è quello chiamato GROW (Goal, Reality, Options, Will), sviluppato da John Whitmore negli anni Ottanta, che rappresenta uno degli strumenti più diffusi per strutturare conversazioni orientate al cambiamento. Nella sua applicazione nei contesti di consulenza, il GROW non serve a "fare coaching" al cliente, ma a organizzare il processo di problem-solving in modo da coinvolgere attivamente l'organizzazione: prima si chiarisce quello che è l'obiettivo reale (Goal), poi si fa un'analisi onesta della situazione attuale (Reality), quindi si esplorano le opzioni disponibili (Options) e infine si definisce un piano di azione concreto (Will). Questo approccio sposta il consulente dalla posizione di esperto-che-porta-le-risposte a quella di facilitatore che aiuta il cliente a trovare le proprie.

Un altro strumento fondamentale secondo me è la finestra di Johari, elaborata dagli psicologi Joseph Luft e Harry Ingham. Il modello distingue 4 macroaree di consapevolezza nella relazione divise fra ciò che è noto sia a noi sia agli altri che viene chiamato "area aperta", ciò che gli altri vedono ma noi non vediamo di noi stessi che viene chiamato "area cieca", ciò che sappiamo di noi ma non condividiamo che viene chiamato "area nascosta" ed infine ciò che nè noi nè gli altri conosciamo ancora che viene chiamato "area sconosciuta". Nella pratica consulenziale, questo schema offre una lente di ingradimento per evidenziare le disfunzioni organizzative: spesso i problemi che il cliente porta in superficie sono il sintomo di una "area cieca" collettiva, di un pattern di comportamento che l'organizzazione non riesce a vedere perchè e troppo immersa in esso.

Secondo me, un altro contributo alla tematica è quello di Edgar Schein con la distinzione tra consulenza di contenuto e consulenza di processo. Nel primo caso, il consulente porta expertise tecnica: sa cose che il cliente non sa e le trasferisce. Nel secondo, il valore non sta nelle risposte che il consulente porta, ma nella sua capacità di aiutare l'organizzazione a sviluppare le proprie capacità di analisi e soprattutto di problem-solving. Schein ha argomentato con forza che la consulenza di processo e spesso più efficace e duratura, crea autonomia anzichè dipendenza.

3.1.3 Il Trusted Advisor

Il concetto che forse meglio sintetizza il profilo di "relazione" del consulente tradizionale e quello di trusted advisor, elaborato da David Maister, Charles Green e Robert Galford nel loro lavoro omonimo del 2000. I tre autori propongono una formula quasi matematica ma che descrivere la fiducia professionale:

"Fiducia = (Credibilita + Affidabilita + Intimita) / Auto-orientamento"

Questa formula può essere così spiegata:

- La credibilità riguarda la competenza percepita: il cliente deve credere che il consulente sappia di cosa sta parlando.
- L'affidabilità e la coerenza nel tempo: mantenere le promesse, rispettare le scadenze, essere prevedibile. L'intimità e la capacità di creare uno spazio sicuro in cui il cliente si senta a proprio agio nel condividere informazioni sensibili, dubbi e vulnerabilità. L'auto-orientamento, al denominatore, misura quanto il consulente e centrato su se stesso (sulla propria reputazione, sul proprio fatturato, sulla propria agenda) anzichè sul cliente: più alto e questo valore, più la fiducia si abbassa.

Secondo me, questa formula ha una valenza diciamo provocatoria nel contesto attuale: infatti suggerisce che il principale nemico della fiducia non è la mancanza di competenza tecnica, ma l'eccesso di interesse personale. Un'implicazione rilevante nell'era dell'AI, dove la tentazione di usare gli strumenti tecnologici per impressionare il cliente anzichè per servirlo e sempre presente.

Il trusted advisor non è semplicemente un consulente che sa fare il suo lavoro ma bensì qualcuno a cui il cliente si rivolge quando ha un problema difficile, non ancora strutturato o difficile da comprendere. Raggiungere questo livello di relazione richiede anni di costruzione paziente, una presenza costante e una capacità di tenere il punto anche quando il cliente ha torto.

3.1.4 La gestione del cliente

C'è da dire che le competenze relazionali del consulente non si esprimono solo nelle situazioni diciamo "facili" del rapporto con il cliente, ma soprattutto nei momenti di tensione: quando i risultati tardano ad arrivare, quando le raccomandazioni incontrano

resistenza e magari quando emergono conflitti interni all'organizzazione che il consulente deve navigare senza prendere partito.

La gestione delle aspettative è una delle competenze più sottovalutate e al tempo stesso più critiche. Molti progetti di consulenza falliscono non perchè le analisi siano sbagliate o le raccomandazioni impraticabili, ma perchè cliente e consulente partono con aspettative diverse su cosa verrà consegnato, in quanto tempo e con quale livello di certezza. Il consulente esperto investe tempo nelle prime fasi di ingaggio per allineare queste aspettative, anche quando questo significa ridimensionare ambizioni o rallentare l'entusiasmo iniziale.

Un punto che vorrei sottolineare è anche la resilienza relazionale. Essa consiste nella capacità di mantenere la qualità della relazione in situazioni di sotto pressione. Quando i dati dicono al cliente qualcosa che non vuole sentire, quando una raccomandazione incontra resistenza politica interna, quando il progetto viene ridimensionato per questioni di budget, il consulente deve saper tenere il punto senza irrigidirsi e concetto chiave, mantenere l'empatia rimanendo una presenza utile anche nelle fasi di stallo.

Questa capacità si collega direttamente alla gestione del conflitto: in molti progetti di consulenza il consulente non lavora con un cliente unitario, ma con una costellazione di stakeholder con interessi diversi e talvolta contrapposti.

In sintesi, secondo le mie analisi, le soft skills del consulente tradizionale non sono un insieme vago di qualità interpersonali, ma un insieme strutturato e architettato di competenze, sorretto da modelli teorici solidi e da decenni di pratica professionale. Ascolto attivo, influenza senza autorità, costruzione della fiducia, gestione del conflitto, facilita di processo: ciascuna di queste dimensioni ha una propria letteratura, propri strumenti e proprie metriche di efficacia.

Secondo me, l’avvento dell'intelligenza artificiale non lascia intatto il contesto in cui queste competenze vengono esercitate: cambia la natura delle informazioni disponibili, i tempi del lavoro, le aspettative del cliente e il tipo di problemi che il consulente viene chiamato a risolvere. Da qui analizzeremo la questione centrale delle competenze. Perché alcune di queste competenze citate assumono un valore ancora più meritevole con questo cambiamento perché sono più differenzianti rispetto a ciò che le macchine possono fare.

3.2 Il capitale umano con l'avvento dell'IA

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione dei progetti rappresenta una leva strategica per il miglioramento dell'efficienza operativa e della qualità decisionale nelle organizzazioni moderne. In uno studio del Project Management Institute[22], si afferma che:

"*Fluency in the basics of AI is non-negotiable: it must be in the DNA of project managers*".

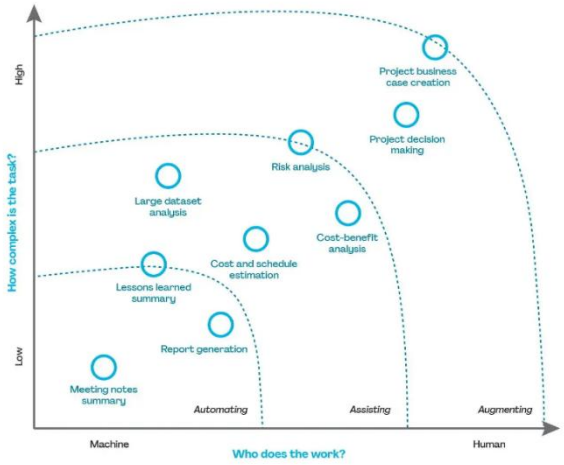
Il consulente, pertanto, dovrà convivere con questa tecnologia ed addirittura integrarla nel suo DNA professionale. Ho cercato di appronfdire come il ruolo dell'IA, al fianco del consulente, può cambiare e impattare diversamente in base all'attività da completare (task). Infatti, possiamo distinguere 3 casi:

- "Automation": in questo caso, i task risultano essere meno complessi e richiedono un minor intervento umano nell'output finale. Per esempio, possiamo includere in questa categoria la generazione di report, l'analisi di documenti con varie tipologie di dati, l'aggregazione e il riassunto degli appunti degli incontri, le cosiddette minute, e l'elaborazione di calcoli. L'automazione, in questo caso, permette al Project Manager di impostare dei prompts (comandi) standard da utilizzare nei diversi progetti e condividere agli altri membri del team.
- "Assistance": a livello "assistenziale" o di supporto, i consulenti possono usare l'AI generativa per completare le analisi o preparare le prime bozze di un output per un particolare task o un'attività specifica. In questo caso, il risultato finale richiede un intervento più moderato, al fine di raggiungere il risultato desiderato in termini di accuratezza delle informazioni.

"Augmentation": questa rappresenta la categoria più complessa dove i consulenti possono migliorare le capacità ed esplorare nuove frontiere in termini di competenza. In questo caso, le attività in oggetto, sono attività più strategiche e soprattutto considerate non standard. In questo caso, la profondità dell'esperienza e della

[22] *Project Management Institute, Shaping the Future of Project Management With AI, 2023*

conoscenza della singola persona più influenzare la qualità del risultato finale. Possiamo rappresentare e visualizzare i risultati di quest'analisi tramite questa foto:



Shaping the Future of Project Management With AI: Charting Your AI Upskilling Journey with AI (2023).

Figura 2 – Automazione, assistenza e augmentation nella gestione dei progetti (PMI, 2023)

L'immagine rappresenta l'evoluzione del rapporto tra intelligenza artificiale e contributo umano nell'ambito del project management, lungo due dimensioni principali: il livello di complessità delle attività e il grado di coinvolgimento dell'uomo rispetto alla macchina. In particolare, all'aumentare della complessità delle attività, si osserva un progressivo spostamento del ruolo dalla macchina all'essere umano, evidenziando come l'intelligenza artificiale risulti maggiormente efficace nelle attività standardizzate e ripetitive, mentre il contributo umano rimanga considerevole e centrale nelle attività a più alto valore aggiunto. Nel dettaglio, le attività a bassa complessità, quali la sintesi delle note di riunione e la generazione di report di recap risultano facilmente automatizzabili. In questi casi, l'intelligenza artificiale è in grado di sostituire quasi completamente l'intervento del consulente, grazie alla capacità di elaborare rapidamente grandi quantità di dati strutturati e non strutturati. Ciò comporta una significativa riduzione del tempo dedicato a task operativi e a basso valore, con conseguente aumento dell'efficienza complessiva delle attività di progetto ma anche del team stesso. A un livello intermedio di complessità si collocano attività quali la stima dei costi e delle tempistiche, l'analisi dei rischi e le valutazioni costi-benefici. In questo ambito, l'intelligenza artificiale assume un ruolo di supporto, fornendo analisi

predittive, simulazioni e insight utili al processo decisionale. Tuttavia, il contributo umano rimane essenziale per l'interpretazione dei risultati, la validazione delle informazioni e l'integrazione di variabili qualitative che difficilmente possono essere pienamente codificate. In questo scenario, il consulente evolve verso un ruolo di interprete e facilitatore, capace di tradurre gli output tecnologici in indicazioni operative e strategiche. Infine, nelle attività ad alta complessità, quali il processo decisionale e la costruzione del business case, il ruolo del consulente umano risulta predominante. Queste attività richiedono capacità di giudizio, soprattutto basati sulla conoscenza del cliente e delle sue necessità, visione strategica, comprensione del contesto organizzativo e gestione degli stakeholder, elementi che non possono essere completamente replicati dall'intelligenza artificiale. In questo ambito, l'AI si configura come uno strumento di supporto avanzato, ma non sostitutivo, in grado di arricchire il processo decisionale senza sostituirlo e quindi considera ancora le attività del consulente come fondamentali per raggiungere l'obiettivo di "risoluzione del problema".

In tale prospettiva, il futuro della consulenza appare sempre più orientato verso un modello che possiamo definire ibrido, in cui la collaborazione tra uomo e tecnologia rappresenta il principale fattore di successo.
Secondo me, nonostante i numerosi vantaggi, l'adozione dell'intelligenza artificiale nella gestione dei progetti presenta anche alcune sfide rilevanti e nuove. In primo luogo, la qualità e l'affidabilità dei dati rappresentano un fattore critico di successo, in quanto modelli predittivi inaccurati possono generare risultati fuorvianti. Inoltre, l'integrazione delle soluzioni di AI con i sistemi informativi esistenti richiede investimenti tecnologici e competenze specialistiche, non sempre immediatamente disponibili all'interno delle organizzazioni. Un ulteriore aspetto riguarda la necessità di mantenere un adeguato controllo umano nei processi decisionali. L'intelligenza artificiale, infatti, non sostituisce il ruolo del project manager, ma ne ridefinisce le competenze e le responsabilità. In questo nuovo contesto, il professionista è chiamato a interpretare gli output dei sistemi intelligenti, valutarne l'affidabilità e integrarli all'interno di un processo decisionale più ampio, che tenga conto anche di variabili qualitative e strategiche. In conclusione, l'intelligenza artificiale si configura come un

elemento abilitante per l'evoluzione del project management verso modelli più avanzati, in cui la combinazione tra capacità analitiche delle tecnologie e competenze umane rappresenta il principale fattore di creazione di valore. Tale trasformazione assume un ruolo ancora più centrale nell'ambito della consulenza, dove la capacità di fornire insight tempestivi, accurati e personalizzati costituisce un elemento distintivo fondamentale.

Secondo me, possiamo concludere che i principali benefici derivanti dall'adozione dell'intelligenza artificiale nella gestione dei progetti possono essere sintetizzati nei seguenti aspetti:

- **Automazione delle attività con basso valore aggiunto:** l'AI consente di ridurre significativamente il tempo dedicato a operazioni ripetitive, come la raccolta e la validazione dei dati, l'aggiornamento degli stati di avanzamento e la produzione di report periodici, aumentando l'efficienza complessiva del processo
- **Supporto alle decisioni strategiche:** grazie a modelli predittivi e algoritmi di apprendimento automatico, è possibile migliorare l'accuratezza delle previsioni relative a tempi, costi e rischi, riducendo l'incertezza e favorendo decisioni più informate
- **Ottimizzazione dell'allocazione delle risorse a livello di tempo e risultati:** l'analisi integrata di variabili quali competenze, disponibilità e carichi di lavoro permette una distribuzione più efficiente delle attività, contribuendo a massimizzare la produttività e a minimizzare inefficienze organizzative
- **Monitoraggio continuo e in tempo reale delle attività ricorrenti:** l'utilizzo di dashboard intelligenti e sistemi di reporting automatizzato consente di avere una visione aggiornata e trasparente dello stato di avanzamento dei progetti, facilitando l'individuazione tempestiva di eventuali scostamenti
- **Riduzione dei rischi operativi e finanziari considerando criticità possibili:** le capacità predittive dell'AI permettono di identificare anticipatamente potenziali criticità, quali ritardi o sforamenti di budget, supportando l'adozione di azioni correttive in modo proattivo

- **Miglioramento della comunicazione e della gestione della conoscenza come formazione personale:** strumenti basati su Natural Language Processing consentono di analizzare documenti, sintetizzare informazioni complesse e facilitare la condivisione della conoscenza tra i membri del team, migliorando il coordinamento e la collaborazione

3.2.1 Le technical skills con l'IA

Ora vorrei analizzare come le capacità ed anche il mindset verso la gestione di un progetto richieste dal project manager cambieranno con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Il consulente tradizionale fondava la propria autorevolezza su tre pilastri: l'accesso privilegiato all'informazione o conoscenza del cliente, la capacità analitica di elaborarla in modo critico, e l'esperienza accumulata nel tempo per tradurla in raccomandazioni operative ed attività cruciali. Oggi, i modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM) sono in grado di replicare porzioni significative di ciascuno di questi pilastri, almeno nelle loro componenti più standardizzabili e che non richiedono accesso a informazioni specifiche.

Approfondendo il concetto di "augmented consulting", consulenza potenziata dall'IA, si dettaglio un modello che descrive un contesto in cui il professionista non viene sostituito dall'intelligenza artificiale, ma opera in simbiosi con essa, delegando la componente di calcolo e ripetitiva del lavoro per focalizzarsi sulle dimensioni che richiedono giudizio, contesto, empatia e responsabilità. Questo scenario, già parzialmente presente nelle organizzazioni più avanzate, è destinato a diventare lo standard di settore nei prossimi anni.

Il McKinsey Global Institute stima che i lavoratori della conoscenza in ruoli di alta complessità, tra cui i consulenti, vedranno automatizzate circa il venticinque o trenta percento delle proprie attività attuali e questo secondo me è un dato emblematico.

Secondo me, in questo contesto, la consulenza del futuro si articola attorno a tre nuovi ruoli complementari che il professionista è chiamato a incarnare simultaneamente:

- Il primo è quello del cosiddetto Architetto di Soluzioni IA: il consulente che progetta come integrare strumenti e agenti IA nei processi del cliente, definendo architetture operative, flussi di lavoro e punti di supervisione umana. Questo ruolo

si inscrive nella logica dell'"augmentation" teorizzata da Davenport e Kirby, i quali sostengono che il futuro della produttività non è una questione di uomo contro macchina, ma di collaborazione tra i due. In particolare, il modello dello "Step Forward" proposto dagli autori descrive il professionista che non si limita a usare i sistemi cognitivi, ma ne plasma attivamente la configurazione e l'evoluzione, assumendo così un ruolo di co-progettazione tecnologica.

- Il secondo ruolo è quello del Senso-Maker o Interpretatore: il consulente che interpreta i risultati prodotti dall'IA in funzione del contesto specifico del cliente, traducendo output analitici in decisioni strategicamente rilevanti e comunicabili agli stakeholder. L'AI Act dell'Unione Europea (Reg. UE 2024/1689), all'Articolo 14, stabilisce esplicitamente che i sistemi ad alto rischio devono essere progettati in modo da consentire alle persone fisiche di interpretare correttamente gli output prodotti dall'IA: una funzione che, nel contesto della consulenza strategica, ricade naturalmente sul professionista che conosce il cliente e il suo contesto competitivo. Tale capacità di contestualizzazione si avvicina, inoltre, a ciò che Davenport e Kirby identificano come "Step Up": la capacità di operare a un livello di astrazione superiore, laddove il giudizio umano rimane insostituibile nella trasformazione dei dati in decisioni.

- Il terzo ruolo è quello del Custode della Fiducia, il Trusted Advisor: il professionista che garantisce l'uso etico, responsabile e trasparente dell'IA, gestendo i rischi reputazionali, normativi e relazionali legati all'adozione di tecnologie intelligenti. Questo ruolo si radica nella tradizione del Trusted Advisor descritta da Maister, Green e Galford, secondo i quali la chiave del successo professionale non risiede nella sola padronanza tecnica, ma nella capacità di guadagnarsi la fiducia e la stima del cliente. La fiducia, secondo il modello della Trust Equation proposto dagli autori, si costruisce su quattro componenti: credibilità, affidabilità, intimità relazionale e bassa auto-orientazione. In un'epoca in cui l'IA introduce nuove forme di opacità decisionale, il consulente che presiede a questi equilibri diventa un presidio irrinunciabile. A livello normativo, i principi fondativi dell'EU AI Act richiamano esplicitamente la necessità di garantire

supervisione umana, trasparenza, responsabilità e benessere sociale nell'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale, configurando un quadro regolatorio che attribuisce alle figure professionali intermedie un ruolo di garanzia sostanziale.

Le competenze tecniche del consulente hanno sempre richiesto un aggiornamento continuo, ma l'IA ne accelera e ne approfondisce la trasformazione. È utile distinguere tra competenze tecniche "storiche", quelle che hanno definito il professionista della consulenza negli ultimi decenni e quelle emergenti, necessarie per operare efficacemente nel nuovo contesto.

Dimensione	Competenze Tradizionali (Pre-AI)	Competenze Emergenti (Era AI)
Analisi dei dati	Excel avanzato, regressioni, pivot table, BI tools	Prompt engineering, interpretazione output AI, data storytelling aumentato
Ricerca e benchmarking	Desk research, interviste, database settoriali	Query AI-assisted, sintesi automatica, valutazione critica delle fonti generate
Produzione di deliverable	PowerPoint, report testuali, modelli finanziari	Co-creazione con AI, editing critico, personalizzazione contestuale
Gestione processi	Project management, Gantt, metodologie Lean/Agile	Orchestrazione di workflow ibridi uomo-AI, supervisione agenti automatizzati
Conoscenza tecnologica	ERP, CRM, digital transformation di base	AI literacy, comprensione di LLM, RAG, agenti AI, governance algoritmica

Tabella 3 – Competenze Tradizionali vs Competenze Emergenti

Le competenze tecniche emergenti non sostituiscono quelle tradizionali, ma le sovrappongono. Il consulente non ha più bisogno di eseguire manualmente ogni analisi, ma deve essere in grado di definire il problema in modo tale che l'IA lo affronti efficacemente, valutare criticamente i risultati ottenuti, e integrare gli output nel contesto specifico del cliente. Questa capacità, che si potrebbe definire "supervisione intelligente", richiede una comprensione di base del funzionamento dei modelli IA, dei loro limiti epistemici (allucinazioni, bias, dipendenza dal training set) e delle condizioni in cui i loro output sono affidabili.

Secondo me, il prompt engineering, l'arte di formulare istruzioni efficaci per i modelli IA, sta diventando una competenza fondamentale trasversale, paragonabile per rilevanza strategica a quella che fu la padronanza dei fogli di calcolo negli anni '90. Non si tratta di una competenza puramente tecnica: richiede precisione linguistica, pensiero strutturato, capacità di scomposizione di problemi complessi e sensibilità per il contesto semantico.

3.2.2 Le soft skills con l'IA

Approfondiamo ora invece il concetto di soft skills. Perchp, sebbene le competenze tecniche richiedono aggiornamento e parziale ridefinizione, le soft skills del consulente conoscono una trasformazione di segno diverso: non vengono sostituite dall'IA, ma ne viene amplificata la loro importanza e centralità. In un contesto in cui la produzione di analisi e documenti diventa progressivamente automatizzabile, le capacità relazionali, comunicative e di giudizio diventano il principale fattore differenziante. L'IA genera output con un livello di articolazione che può indurre a un'accettazione un po' acritica dei risultati secondo me. Il consulente del futuro deve sviluppare una forma diciamo di scetticissimo rispetto all'output: la capacità di interrogare i risultati prodotti dall'IA, identificare le assunzioni implicite, valutare la qualità delle fonti e integrare l'output con la propria conoscenza contestuale del cliente e del settore. Il pensiero critico diventa più rilevante in un mondo in cui produrre contenuti diventa facile e dipende, questo c'è da dirlo, anche dall'esperienza.

Soft Skill	Impatto dell'AI	Evoluzione della competenza
Pensiero critico	↑ Amplificato	Valutare output AI, identificare bias, mantenere autonomia di giudizio
Intelligenza emotiva	= Irriducibile	Gestire resistenze al cambiamento, leggere dinamiche organizzative
Comunicazione e storytelling	↑ Amplificato	Personalizzare messaggi complessi, guidare decisioni strategiche
Creatività e problem solving	= Irriducibile	Generare soluzioni originali in contesti ad alta ambiguità
Networking e trust building	= Irriducibile	Costruire fiducia duratura, gestire relazioni di lungo periodo
Gestione del tempo e prioritizzazione	↗ Ridisegnato	Passare dall'esecuzione all'orchestrazione, focalizzarsi su decisioni non delegabili

Soft Skill	Impatto dell'AI	Evoluzione della competenza
Adattabilità e apprendimento continuo	↑ Amplificato	Aggiornamento costante su tecnologie AI in rapida evoluzione

Tabella 4 – Soft Skill ed Evoluzione delle competenze

Oltre alla ridefinizione delle competenze tecniche e all'amplificazione delle soft skills, l'era dell'AI genera un terzo livello di competenze che non esistevano, o erano marginali, nel profilo del consulente tradizionale. Si tratta di alcune competenze soprannominate “Meta”, cioè capacità di ordine superiore che riguardano il rapporto tra il professionista, i sistemi AI e il contesto etico e strategico in cui opera. Di seguito un elenco:

- AI Governance e gestione del rischio che crea l’algoritmo
- Orchestrazione di sistemi AI ma multi-agente
- Human-AI teaming
- Etica applicata all'intelligenza artificiale
- Comunicazione dell'incertezza

Pertanto possiamo dire che le organizzazioni di consulenza con questa trasformazione debbano necessariamente applciare una revisione dei modelli formativi, dei criteri di selezione e di avanzamento professionale, e dei modelli di pricing e di delivery dei servizi al cliente. Per i singoli professionisti, richiede un investimento consapevole nell'apprendimento continuo, nella sperimentazione proattiva degli strumenti IA e nella coltivazione deliberata delle competenze umane che l'IA non può rimpiazzare.

3.3 La nuova era degli Agent AI

Nei capitoli precedenti ho analizzato come l'intelligenza artificiale abbia già modificato in modo sostanziale gli strumenti a disposizione del consulente strategico: dai sistemi ERP di nuova generazione alle piattaforme EPM per la pianificazione e il controllo, fino agli strumenti di Business Intelligence che hanno progressivamente automatizzato la produzione del dato e la sua visualizzazione. In quel contesto, l'AI si configurava principalmente come capacità aumentativa integrata nei software gestionali, uno strato intelligente sovrapposto a processi che restavano però nella loro struttura fondamentale invariati.

Il paradigma di quelli che sono chiamati gli Agenti AI rappresenta un salto qualitativo rispetto a questa strada raccontata. Un agente AI non si limita a elaborare un dato o a suggerire un'azione: pianifica una sequenza di task, interagisce con sistemi diversi, gestisce eccezioni, prende delle micro-decisioni operative e porta a termine un processo cosiddetto end-to-end con un livello di autonomia che fino a pochi anni fa era esclusivo appannaggio dell'operatore umano. La differenza non è di grado ma di natura: si passa dall'AI come strumento all'AI come attore del processo.

Vorrei approfondire come nell'area Finance, Administration & Control questa distinzione ha implicazioni immediate. I principali software gestionali adottati nelle aziende, da SAP S/4HANA a Oracle Fusion, da Microsoft Dynamics alle piattaforme EPM come Anaplan o SAP Analytics Cloud, stanno integrando nativamente capacità agentive nei propri ecosistemi. Gli stessi processi che questi sistemi governano, dal ciclo passivo alla contabilità generale, dalla chiusura mensile al reporting gestionale, diventano il terreno su cui gli agenti possono operare con maggiore continuità, precisione e velocità rispetto a qualsiasi presidio umano su attività standardizzate.

3.3.1 Il nuovo panorama tecnologico

L'area Finance, Administration & Control rappresenta il contesto che ho voluto approfondire perché è uno dei più fertili per l'adozione dell'Agentic AI. I processi AFC sono caratterizzati da un elevato volume di transazioni spesso ripetitive, da regole operative codificabili, da flussi documentali strutturati e da requisiti di controllo e audit trail che si sposano naturalmente con le caratteristiche degli agenti intelligenti. Di seguito si analizzano i principali processi e le modalità di implementazione.

I pilastri fondamentali dell'approccio Agentic AI possono essere ricondotti a 3 dimensioni strutturali:

- **Agentive Architecture:** consiste nella capacità di far collaborare agenti specializzati su processi distinti, superando la logica del caso d'uso che può essere isolato. Ogni agente porta una logica riutilizzabile che si integra in flussi aziendali trasversali, abilitando una copertura funzionale, cioè dei processi, ampia e coerente.
- **Process Reengineering:** consiste nell'adozione dell'AI agentiva che non si sovrappone ai processi esistenti, ma ne richiede una riprogettazione ibrida. I flussi vengono ridisegnati intorno alla combinazione agenti-umani, definendo

con precisione i punti di handoff e le condizioni che richiedono intervento umano (human touchpoints).

- **Enterprise-grade Data Knowledge:** consiste negli agenti che operano efficacemente solo se alimentati da una base dati omogenea, accessibile e semanticamente coerente a livello aziendale. Non si tratta di preparare i dati per un singolo caso d'uso, ma di costruire un patrimonio informativo strutturato e governato che possa essere condiviso trasversalmente da tutti gli agenti.

Il mercato degli strumenti per l'implementazione di agenti AI in ambito enterprise si sta strutturando rapidamente attorno a tre livelli tecnologici distinti: le piattaforme ERP di riferimento, i cloud provider con servizi AI nativi e gli strumenti di orchestrazione a basso codice. Di seguito un breve approfondimento sulle soluzioni.

- **SAP e l'ecosistema Joule:** SAP ha integrato la propria piattaforma con Joule, un copilota AI nativo che opera trasversalmente su S/4HANA, Ariba, Concur e SuccessFactors. In ambito AFC, Joule abilita scenari agentivi su P2P, gestione delle spese e reporting finanziario, operando direttamente sui dati ERP senza necessità di connettori esterni. La roadmap SAP prevede l'estensione degli agenti anche alle funzionalità di consolidamento e pianificazione (SAP Group Reporting, SAP Analytics Cloud).[2]
- **Google Cloud e Vertex AI Agent Builder:** Google Cloud offre una piattaforma di sviluppo agenti (Vertex AI) con connettori nativi verso workspace applicativi e sistemi ERP. In ambito AFC, i casi d'uso più avanzati riguardano l'analisi documentale (Document AI), la gestione delle fatture e l'integrazione con BigQuery per il reporting in tempo reale. Google ha anche sviluppato agenti preconfigurati per processi finanziari specifici, disponibili su Marketplace.
- **n8n e gli strumenti di orchestrazione low-code:** piattaforme come n8n, Make (ex Integromat) e Zapier rappresentano un livello intermedio di implementazione, particolarmente rilevante per le PMI o per i processi che richiedono integrazione tra sistemi eterogenei senza un ERP centralizzato. n8n, in particolare, si distingue per la possibilità di auto-hosting, la gestione di workflow complessi con logica condizionale e l'integrazione con modelli LLM

(OpenAI, Anthropic, Gemini) per creare agenti personalizzati su processi specifici.

La scelta della piattaforma dipende in modo critico dall'infrastruttura dati esistente: un'azienda con SAP S/4HANA consolidato troverà in Joule il percorso di minima resistenza; un'azienda con sistemi misti o legacy dovrà valutare soluzioni di orchestrazione che facciano da strato di integrazione. Questa valutazione rappresenta, come si vedrà, uno dei nuovi compiti centrali del consulente AFC nell'era agentiva.
La tabella seguente illustra i principali processi dell'area AFC, le attività su cui gli agenti AI possono intervenire e un esempio concreto di operatività. La lettura trasversale evidenzia come praticamente nessun processo sfugga all'applicazione agentiva: la variabile non è se applicare gli agenti, ma in quale ordine farlo in base alla maturità dei dati, al volume delle transazioni e alla criticità del processo per il business del cliente.

Processo AFC	Attività coperte dall'agente	Esempio concreto
Procure to Pay (P2P)	Gestione ordini, ricezione fatture, three-way matching, pagamenti, riconciliazione bancaria	L'agente riceve una fattura via PEC, la confronta con l'ordine e il DDT, registra in SAP e propone il pagamento. Intervento umano solo sulle eccezioni.
Order to Cash (O2C)	Emissione fatture attive, gestione incassi, solleciti, riconciliazione crediti	L'agente monitora le scadenze dei clienti, invia solleciti automatici scalati per importo e anzianità, aggiorna lo scadenzario e segnala le posizioni a rischio al credit manager.
Record to Report (R2R)	Registrazioni contabili, accrual, chiusura mensile, consolidamento, reporting	L'agente calcola i ratei di fine mese, genera le scritture di assestamento, riconcilia i saldi intercompany e produce il pacchetto di reporting per il CFO in 24 ore invece di 5 giorni.
Plan to Perform (budgeting & forecast)	Budget, forecast rolling, variance analysis, simulazioni di scenario	L'agente aggiorna il forecast mensile integrando i dati consuntivi, evidenzia gli scostamenti rilevanti e propone una revisione delle ipotesi di costo per le aree fuori budget.
Tax & Compliance	Dichiarazioni fiscali, liquidazioni IVA, adempimenti periodici, Esterometro	L'agente aggrega le operazioni IVA del periodo, predispone la liquidazione, verifica la coerenza con i registri e genera il file telematico pronto per la validazione del responsabile fiscale.

Processo AFC	Attività coperte dall'agente	Esempio concreto
Treasury & Cash Management	Cash pooling, previsione flussi di cassa, gestione linee di credito, riconciliazione bancaria	L'agente consolida i saldi di tutti i conti correnti, produce il cash flow previsionale a 30/60/90 giorni e segnala i fabbisogni di liquidità con anticipo sufficiente per attivare le linee di credito.
Expense Management	Gestione note spese, verifica policy, rimborsi	L'agente legge la nota spese inviata dal dipendente, verifica ogni voce rispetto alla travel policy aziendale, approva automaticamente i casi conformi e segnala le anomalie al responsabile.
Fixed Assets	Ammortamenti, capitalizzazioni, dismissioni, inventario cespiti	L'agente calcola gli ammortamenti mensili secondo i piani configurati, registra le quote in contabilità e aggiorna il registro cespiti ad ogni movimento di acquisto o dismissione.

Tabella 5 – Agente AI nel processo AFC

3.3.2 Il nuovo ruolo del consulente orchestratore

C'è da dire che il modello di staff augmentation tradizionale, in cui il consulente AFC affianca il team del cliente nell'esecuzione di attività operative (es. caricamento fatture, riconciliazioni, preparazione report), è destinato a ridursi nel futuro. Gli agenti AI eseguono queste attività con maggiore velocità, coerenza e tracciabilità, a costi marginali decrescenti.

Questo però secondo me non implica una sostituzione immediata e totale: nella fase di transizione, il consulente che conosce i processi AFC continuerà a essere rilevante per la gestione delle eccezioni complesse, per la supervisione della qualità degli output agentivi e per il trasferimento di know-how al team del cliente. Ad ogni modo, questa finestra si restringerà progressivamente con la maturazione di questi strumenti che sto raccontando. Il consulente AFC dei prossimi 10 anni dovrà costruire un profilo ibrido che integra la competenza di dominio sui processi finanziari con la capacità di progettare, valutare e governare sistemi agentivi. Le dimensioni di questa trasformazione possono essere articolate come segue:

- **Valutazione della conoscenza aziendale:** prima di qualsiasi implementazione, il consulente deve essere in grado di condurre una diagnosi dell'infrastruttura dati del

cliente: coerenza e qualità dei master data, grado di integrazione dei sistemi, presenza di data governance strutturata. Come illustrato dai pilastri dell'approccio agentivo, l'enterprise-grade data knowledge è una precondizione non negoziabile. Un'implementazione di agenti su dati incoerenti non produce valore, produce errori scalabili.

- **Selezione e struttura degli agenti AI:** il consulente deve saper identificare quali processi AFC si prestano all'automazione agentiva in base a criteri di volume, strutturazione, criticità e maturità dei dati. Deve inoltre essere in grado di definire l'architettura degli agenti: quali task delegare interamente, quali richiedono validazione umana, quali devono restare presidio del team cliente.
- **Integrazione con i sistemi tecnologici as-is**: la capacità di connettere gli agenti all'ERP del cliente (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), ai sistemi bancari, ai portali fornitori e agli strumenti di reporting è una competenza tecnica che il consulente AFC dovrà progressivamente acquisire, anche senza diventare uno sviluppatore. La comprensione delle API, dei connettori e delle logiche di integrazione diventa parte del vocabolario professionale.
- **Gestione del cambiamento e formazione sull'utilizzo degli agenti:** l'introduzione degli agenti modifica i ruoli del team AFC del cliente. Il consulente deve supportare questa transizione: ridefinire le job description, formare i professionisti alla supervisione degli agenti, costruire i processi di escalation e i meccanismi di controllo qualità sugli output automatizzati.
- **Governance e compliance per i processi:** in contesti regolamentati, il consulente deve garantire che i workflow agentivi siano conformi ai requisiti normativi, che i trail di audit siano completi e che le responsabilità decisionali siano chiaramente attribuite tra sistema e presidio umano.

3.3.3 L'evoluzione dei progetti e dell'offering consulenziale

La trasformazione del profilo professionale si riflette direttamente sull'offering che le società di consulenza potranno proporre ai clienti AFC. Si delineano tre tipologie di servizio emergenti:

- **AI Readiness Assessment o Analisi:** si tratta di una fase di analisi preliminare che valuta la maturità dei processi, la qualità dei dati, l'architettura applicativa e il livello di change readiness dell'organizzazione. Produce un piano di implementazione agentiva con priorità, investimenti stimati e quick win identificabili.
- **Agent Design & Implementation:** si tratta di progettazione e implementazione degli agenti sui processi prioritari, inclusa la configurazione delle logiche di business, l'integrazione con i sistemi ERP e la definizione dei human touchpoints. Si tratta di progetti di durata limitata (4-12 settimane per singolo agente) ma ad alto contenuto tecnico-funzionale.
- **Agent Governance & Optimization:** si tratta di un servizio continuativo di monitoraggio delle performance degli agenti, ottimizzazione delle logiche, gestione degli aggiornamenti normativi e supporto all'evoluzione del sistema nel tempo. Questo modello di engagement continuativo rappresenta un'opportunità di revenue ricorrente per le società di consulenza.

L'adozione dell'Agentic AI nei processi AFC introduce una discontinuità non solo operativa ma anche contrattuale e metodologica nella relazione consulente-cliente. Il modello tradizionale di fatturazione a giornate (time & material), basato sul presidio continuativo di risorse umane, perde progressivamente di senso in un contesto in cui la creazione di valore avviene per configurazione, non per presenza.
I progetti di implementazione con gli agenti in ambito finance hanno caratteristiche temporali molto diverse rispetto ai progetti ERP tradizionali. L'assenza di sviluppo personalizzato, la disponibilità di agenti che sono già preconfigurati su attività predefinite consentono cicli di rilascio molto più rapidi:

- Un agente P2P per la gestione delle fatture passive può essere operativo in 4-6 settimane, contro i 6-12 mesi di un'implementazione ERP classica.
- Il costo di implementazione è strutturalmente inferiore, in quanto la personalizzazione avviene a livello di configurazione e prompt engineering, non di codice.
- Il time-to-value è accelerato: i benefici operativi (riduzione del tempo di processo, diminuzione degli errori) sono misurabili già nelle prime settimane di operatività.

Questa caratteristica modifica addirittura la **struttura degli economics del progetto**: il valore creato supera rapidamente il costo di implementazione, spostando il baricentro della discussione contrattuale dalla tariffa giornaliera ad altre tipologie di driver.

Ecco perché vorrei enfatizzare che il passaggio a modelli di pricing basati sul valore è una tendenza già presente nella consulenza strategica di alto livello (come analizzato nel contesto del Trusted Advisor), ma l'Agentic AI la rende strutturalmente necessaria anche nella consulenza operativa AFC. Alcune configurazioni possibili:

- **Fixed fee per deliverable:** è la situazione in cui il progetto viene quotato a corpo sulla base degli agenti da implementare, dei processi coperti e del perimetro di integrazione. Questo modello incentiva l'efficienza del consulente e trasferisce il rischio temporale dal cliente alla società di consulenza.
- **Outcome-based pricing:** è la situazione in cui il compenso è legato a metriche di risultato concordate: riduzione del cycle time del processo P2P, diminuzione del numero di eccezioni manuali, compressione dei tempi di chiusura mensile. Richiede un sistema di misurazione condiviso e una baseline di partenza certificata.
- **Subscription per agente:** è la situazione in cui vi è un modello ricorrente in cui il cliente paga un canone mensile per la disponibilità, il monitoraggio e l'ottimizzazione continua degli agenti implementati. Il consulente diventa in questo schema un managed service provider di intelligenza operativa.

A fronte di costi di implementazione contenuti e tempi di deployment rapidi, esiste tuttavia una condizione abilitante che può rendere un progetto agentivo non fattibile o fortemente degradato nel valore prodotto: la qualità e la coerenza dei dati aziendali.
Come indicato dal terzo pilastro dell'approccio Agentic AI, l'enterprise-grade data knowledge non è un requisito opzionale ma una precondizione strutturale. Gli agenti AFC operano su dati contabili, anagrafiche fornitori, ordini di acquisto, estratti conto bancari: se questi dati sono frammentati tra sistemi diversi, non aggiornati, privi di standard semantici coerenti o soggetti a logiche di codifica eterogenee, l'agente produrrà output inaffidabili.

Secondo me, le future implicazioni pratiche per il consulente sono significative:

- Prima di proporre un'implementazione agentiva, è necessario condurre una data quality assessment che valuti la completezza, l'accuratezza e la consistenza dei dati nei sistemi del cliente.
- In molti casi, specialmente nelle PMI o in aziende con sistemi legacy, la fase di data preparation e governance precede e condiziona la fase di implementazione degli agenti, con impatti rilevanti su tempi e costi complessivi.
- Le aziende che hanno già investito in piattaforme ERP consolidate (SAP S/4HANA, Oracle Fusion) e in architetture data moderne (data lake, master data management) si trovano in una posizione di vantaggio competitivo nell'adozione dell'Agentic AI.
- Il consulente deve saper comunicare al cliente questa gerarchia di priorità: non si acquista un agente AI come si acquista un software applicativo; si costruisce un ecosistema in cui i dati, i processi e gli agenti sono progettati in modo coerente.

L'Agentic AI non sostituisce il consulente AFC: ne ridefinisce il perimetro di valore. Le attività a bassa complessità decisionale, alta ripetitività e logiche codificabili migreranno progressivamente verso sistemi agentivi. Il consulente che presidia esclusivamente queste attività vedrà ridursi la propria rilevanza di mercato in modo proporzionale alla velocità di adozione degli agenti.

Il consulente che saprà invece posizionarsi come architetto e governatore di sistemi agentivi, capace di valutare la readiness del cliente, progettare l'architettura degli agenti, gestire il cambiamento organizzativo e misurare il valore prodotto, acquisterà una centralità strategica difficilmente replicabile dagli strumenti stessi.

La transizione richiede un aggiornamento del profilo di competenze che non è meramente tecnico: richiede la capacità di integrare la conoscenza dei processi AFC con una nuova alfabetizzazione agentiva, e di tradurre entrambe in un linguaggio comprensibile per il cliente, che spesso non è ancora attrezzato per valutare autonomamente le scelte da compiere.

In questa prospettiva, il concetto di Trusted Advisor, già centrale nella letteratura sulla consulenza strategica, acquista una dimensione ulteriore: nell'era degli agenti AI, il consulente di fiducia è colui che aiuta il cliente a navigare la complessità della

transizione tecnologica con onestà intellettuale, rigore metodologico e una visione chiara del confine tra ciò che una macchina può fare e ciò che richiede ancora giudizio umano.

Nei capitoli precedenti ho cercato di seguire un percorso analitico che ha preso avvio dalle origini della consulenza manageriale, ripercorrendone l'evoluzione dei modelli organizzativi e delle logiche di creazione del valore per il cliente. Si è poi esaminato l'avvento dell'intelligenza artificiale come fenomeno di discontinuità tecnologica, analizzandone la portata trasformativa sugli strumenti, sui processi e sull'ecosistema competitivo in cui il consulente opera oggi. Il percorso si è infine concentrato sul profilo del consulente stesso: il bilanciamento tra soft skills e competenze tecniche, la ridefinizione del capitale relazionale nell'era digitale e le implicazioni che il paradigma dell'Agentic AI introduce sul piano delle competenze richieste e del valore professionale esprimibile nel medio periodo.

Nel capitolo che segue andrò a verificare empiricamente quanto queste dinamiche siano percepite e interiorizzate dai professionisti del settore. A tal fine ho somministrato un sondaggio a un campione di consulenti. Data la natura esplorativa della ricerca e la dimensione ridotta del campione, le analisi che seguono hanno valore prevalentemente interpretativo e non inferenziale: i risultati non sono generalizzabili all'intera popolazione di riferimento, ma consentono di raccogliere insight qualificati, identificare tendenze emergenti e formulare ipotesi di approfondimento. L'obiettivo è rilevare punti di vista, percezioni e visioni rispetto ai temi trattati: il grado di adozione dell'AI negli ingaggi attuali, la percezione del rischio di sostituzione, la fiducia negli output degli strumenti intelligenti e le aspettative sulla traiettoria futura del ruolo consulenziale.

SOMMARIO *CAPITOLO 4:* 4.1 Obiettivi della survey; 4.1.1 Campione, struttura e metodologia di analisi 4.1.2 Frame teorico di riferimento 4.2 L'analisi empirica 4.2.1 Profilo dei rispondenti e contesto professionale 4.2.2 L'utilizzo degli strumenti IA 4.2.3 L'impatto percepito 4.2.4 L'evoluzione delle competenze ed il rischio di sostituzione 4.2.4.1 La visione della professione a dieci anni: analisi di dettaglio 4.3 Il Case Study: Bip (Business Integration Partners) 4.3.1 Storia ed organizzazione 4.3.2 Mission Aziendale

4. Analisi empirica: survey esplorativa e case study BIP

4.1 Obiettivi della survey

Allo scopo di approfondire, constatare o confutare le argomentazioni illustrate nei capitoli precedenti, il presente capitolo presenta un'analisi empirica condotta tramite un questionario strutturato somministrato a professionisti attivi nel settore della consulenza. L'indagine si propone di rilevare percezioni, atteggiamenti e pratiche connesse all'introduzione dell'intelligenza artificiale nel contesto professionale di riferimento.

Nelle pagine che seguono vengono descritti: gli obiettivi conoscitivi della ricerca, le aree tematiche indagate, le caratteristiche del campione, gli strumenti di rilevazione adottati e il metodo di elaborazione dei dati. La presentazione dei risultati e la relativa discussione sono rinviate alle sezioni successive del capitolo.

L'indagine empirica si propone di esplorare in che misura l'introduzione dell'intelligenza artificiale stia ridefinendo il profilo professionale del consulente strategico. La ricerca non ha una natura inferenziale e non mira alla generalizzazione statistica dei risultati: essa si configura, piuttosto, come un'indagine esplorativa volta a raccogliere evidenze qualitative e quantitative su un fenomeno ancora in evoluzione, per il quale la letteratura accademica e professionale non ha ancora consolidato un quadro interpretativo condiviso.

In questa prospettiva, gli obiettivi specifici della ricerca possono essere articolati come segue:

- rilevare la percezione del cambiamento nelle competenze richieste al consulente strategico, con riferimento sia alle soft skills relazionali e comunicative, sia alle hard skills tecniche e analitiche;

- misurare il grado di adozione degli strumenti di intelligenza artificiale nei processi di consulenza, distinguendo tra utilizzi già consolidati e applicazioni ancora sperimentali;
- indagare il livello di fiducia riposto negli output generati da sistemi di AI e la percezione della loro qualità e affidabilità in contesti professionali ad alta complessità;
- rilevare la percezione del rischio di sostituzione professionale e le implicazioni etiche connesse all'utilizzo dell'AI nella consulenza, con particolare attenzione ai temi della responsabilità, della trasparenza e dell'autonomia decisionale.

4.1.1 Campione, struttura e metodologia di analisi della survey

Lo strumento di rilevazione adottato è un questionario composto da domande chiuse a scala Likert, domande a risposta multipla e un numero limitato di domande aperte. La struttura del questionario è organizzata in quattro sezioni tematiche, ciascuna orientata a rilevare una specifica dimensione del fenomeno indagato.

1. La prima sezione raccoglie le informazioni relative al profilo del rispondente e al suo contesto professionale: livello di seniority, ambito prevalente di attività e tipologia di organizzazione di appartenenza. Tali dati costituiscono le variabili di sfondo utilizzate nelle analisi comparative.
2. La seconda sezione indaga il grado di adozione dell'IA nella pratica consulenziale quotidiana: frequenza d'uso, tipologia di strumenti impiegati e ambiti applicativi prevalenti.
3. La terza sezione è dedicata all'evoluzione delle competenze: vengono rilevate le percezioni dei rispondenti in merito alle competenze che l'IA sta rendendo più critiche, a quelle che si avviano a perdere rilevanza e a quelle emergenti che il professionista del futuro dovrà sviluppare.
4. La quarta e ultima sezione è orientata alle prospettive future: viene chiesto ai rispondenti di esprimersi sul ruolo che il consulente strategico ricoprirà nei prossimi anni e sul tipo di trasformazione che il settore dovrà affrontare in conseguenza della diffusione dell'AI.

Il campione è composto da professionisti attivi nel settore della consulenza, contattati attraverso reti professionali personali e tramite la piattaforma LinkedIn. La selezione dei partecipanti è stata effettuata secondo un criterio di campionamento non probabilistico per convenienza, coerentemente con la natura esplorativa della ricerca e con i vincoli operativi connessi allo svolgimento di un'indagine individuale nell'ambito di un percorso di tesi magistrale.

Data la dimensione contenuta del campione, 49 rispondenti, si è consapevoli che i risultati non possano aspirare a rappresentatività statistica in senso stretto. Tuttavia, in linea con gli obiettivi esplorativi della ricerca, il campione è stato costruito con l'intento di garantire una sufficiente varietà di profili e di esperienze, tale da consentire l'identificazione di tendenze e posizioni significative rispetto al fenomeno indagato.

I dati raccolti sono stati elaborati attraverso un approccio misto, che combina tecniche di analisi quantitativa descrittiva con un'analisi tematica qualitativa delle risposte aperte. L'analisi tematica non ha carattere esaustivo, ma mira a restituire la varietà e la profondità delle prospettive espresse dai rispondenti su aspetti del fenomeno che difficilmente si prestano a una riduzione numerica.

4.1.2 Frame teorico

La presente indagine empirica non si configura come uno studio neutro o ateoretico: le domande che compongono il questionario ruotano, in modo più o meno esplicito, attorno ad alcuni dei filoni di riflessione più rilevanti nel dibattito contemporaneo sull'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro della conoscenza. Al fine di conferire rigore interpretativo ai risultati, si è scelto di ancorare l'analisi a tre cornici teoriche di riferimento, che orientano la lettura dei dati senza pretesa inferenziale, in coerenza con la natura esplorativa del campione.

Il primo filone teorico è quello dell'augmentation vs. automation, sviluppato in particolare da Autor (2015) e da Brynjolfsson e McAfee (2014). Questa prospettiva distingue tra l'uso dell'IA come strumento di sostituzione del lavoratore e il suo impiego come leva di potenziamento delle capacità umane. Nel contesto della consulenza strategica, tale distinzione è centrale: le domande relative alla percezione

del rischio di sostituzione, alla ridefinizione delle mansioni e al valore aggiunto del professionista umano trovano in questo quadro concettuale la loro principale chiave di lettura.

Il secondo riferimento teorico riguarda i modelli di human-AI complementarity, elaborati tra gli altri da Wilson e Daugherty (2018). Tali modelli sostengono che le prestazioni più elevate non si ottengono né dalla sola intelligenza umana né dalla sola intelligenza artificiale, bensì dalla loro integrazione sinergica. In questo senso, il questionario indaga in che misura i professionisti della consulenza percepiscano l'IA come un interlocutore collaborativo piuttosto che come un elemento di competizione, e come tale percezione vari in funzione del livello di seniority e dell'esperienza professionale.

Il terzo filone, infine, attiene agli studi sulla trust in AI e sulla professional identity nei knowledge workers, con riferimento in particolare ai contributi di Mayer, Davis e Schoorman (1995) sul modello della fiducia organizzativa e di Davenport e Kirby (2016) sulla ridefinizione del ruolo professionale nell'era dell'automazione. Questo terzo quadro teorico informa le sezioni del questionario dedicate alla fiducia negli output dell'IA, alla trasparenza degli algoritmi e alle implicazioni etiche dell'adozione di strumenti di intelligenza artificiale nei processi di consulenza.

Le tre cornici teoriche sopra descritte non vengono applicate in modo rigido o meccanico, ma fungono da orientamento interpretativo nella lettura dei risultati. Data la natura non probabilistica e la dimensione ridotta del campione, le analisi sviluppate nel presente capitolo hanno principalmente valore esplorativo e interpretativo, e non consentono generalizzazioni statisticamente fondate. L'obiettivo è quello di far emergere tendenze, percezioni e aree di riflessione che possano alimentare un dibattito più ampio, rimandando a ricerche future con campioni più estesi e metodi inferenziali più robusti.

4.2 L’analisi empirica

4.2.1 Profilo dei rispondenti e contesto professionale

L'indagine si fonda su un questionario somministrato in forma digitale tramite la piattaforma Microsoft Forms, nel periodo compreso tra maggio e giugno 2026. È opportuno precisare che l'analisi prenderà in esame, in prima istanza, l'intero campione di consulenti operanti nelle principali società di consulenza presenti sul mercato italiano e internazionale. Nei capitoli successivi, verrà condotto un approfondimento specifico su BIP – Business Integration Partners, realtà italiana in forte espansione selezionata come caso di studio di questo elaborato. Le risposte sono state raccolte tramite scala Likert a 6 punti, con valori compresi tra 0 e 5, dove 0 indica completo disaccordo (o assenza del fenomeno indagato) e 5 indica pieno accordo (o massima intensità percepita). La scelta di una scala pari a 6 modalità elimina il punto neutro centrale, costringendo il rispondente a una presa di posizione, riducendo così il bias di acquiescenza tipico delle scale con numero dispari di opzioni.

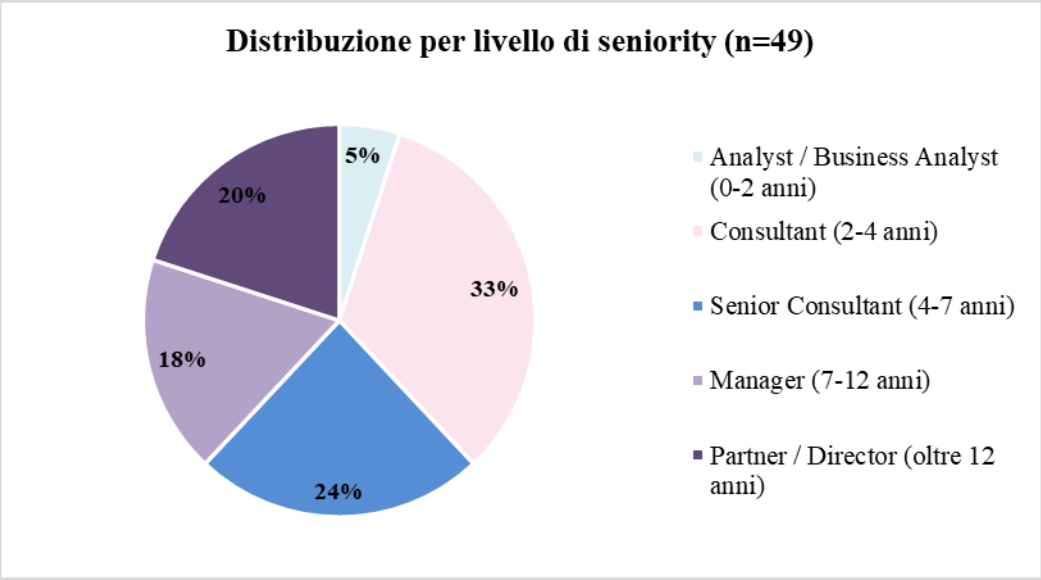


Figura 3 – Distribuzione del campione per livello di seniority (n=49)

Partendo dall’analisi della *seniority del campione*, cioè il livello di esperienza ed il relativo ruolo all’interno delle aziende di consulenza dei partecipanti al sondaggio, si nota come vi sia una netta prevalenza di profili intermedi. I Consultant (2-4 anni di

esperienza) rappresentano il gruppo più numeroso con il 33% dei rispondenti, seguiti dai Senior Consultant (24%) e dai Partner/Director (20%). I Manager costituiscono il 18% del campione, mentre gli Analyst/Business Analyst (0-2 anni) sono presenti con una quota residuale del 5%. Nel complesso, il 62% dei rispondenti appartiene al cluster Junior/Mid e il 39% al cluster Senior (Manager e Partner/Director), garantendo una prospettiva comparativa bilanciata tra chi è nelle fasi di apprendimento attivo e chi esercita ruoli di responsabilità e indirizzo strategico, permettendo di sviluppare un'analisi di dettaglio anche con un punto di vista manageriale sull'impatto dell'intelligenza artificiale.

Sul fronte del *tipo di organizzazione*, il 67% dei rispondenti opera all'interno di grandi società di consulenza internazionali, mentre il 18% lavora in boutique specializzate. In particolare, nel campione vi sono consulenti che lavorano per Bip SpA, Pwc, EY, Deloitte, Reply SpA, Avvale SpA, The Knowledge Garden e Conflux. La quota residuale si distribuisce tra funzioni interne aziendali, che lavorano a diretto contatto con altri consulenti o hanno già lavorato come consulenti in passato (Iveco Group, Banca Mediolanum, Nexi Digital).

Dal punto di vista della *dimensionalità dei clienti serviti*, 71% dei rispondenti dichiara di operare prevalentemente con large enterprise (oltre 500 dipendenti), dato coerente con la natura del campione, composto in maggioranza da consulenti di grandi strutture internazionali orientate al mercato corporate. Il 22% lavora principalmente con clienti mid-market (50-500 dipendenti), mentre solo il 4% si rivolge principalmente a micro e PMI.

Questa composizione è rilevante ai fini interpretativi: le considerazioni espresse dai rispondenti sull'adozione dell'IA, sui modelli di ingaggio e sulla trasformazione del ruolo del consulente vanno lette nel contesto di grandi organizzazioni clienti, dove la complessità operativa e la disponibilità di budget per la tecnologia sono tendenzialmente superiori. Nei prossimi capitoli, l'analisi empirica verrà quindi sviluppata seguendo le principali tematiche indagate dal questionario, che riguardano nello specifico 5 macro-sezioni argomentative:

1. Utilizzo degli strumenti di IA
2. Impatto percepito dell'IA

3. Evoluzione delle competenze del consulente ed il rischio di sostituzione
4. Fiducia ed etica nell'IA
5. Consapevolezza sul futuro dell'Agentic AI con focus sui processi finance

4.2.2 L'utilizzo degli strumenti IA

Dopo aver analizzando la composizione e la struttura del campione, è interessante entrare nel cuore dell'analisi e su come gli strumenti IA sono e stanno entrando a far parte del lavoro quotidiano dei consulenti. I dati sulla *frequenza di utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale* restituiscono un quadro di adozione già molto avanzata all'interno del campione e ci mostrano, relativamente al campione analizzato come, anche in poco tempo, l'intelligenza artificiale sia già largamente utilizzata.

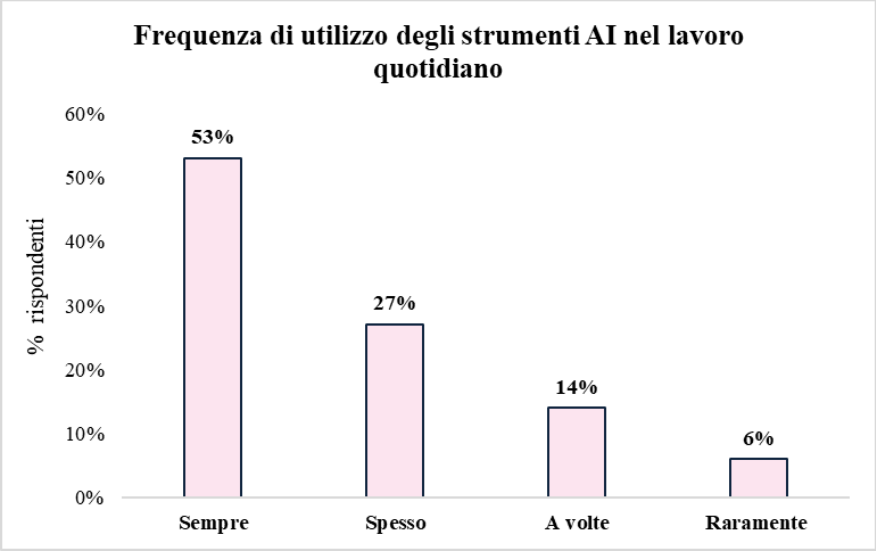


Figura 4 – Frequenza di utilizzo degli strumenti IA nel lavoro quotidiano (n=49)

Il 53% dei rispondenti dichiara di utilizzare strumenti di IA ogni giorno, mentre il 27 li utilizza quasi ogni giorno. Sommando queste due fasce, l'80 del campione fa un uso sistematico e continuativo dell'IA nel proprio lavoro quotidiano. Solo 2 rispondenti (6%) dichiarano un utilizzo raro.

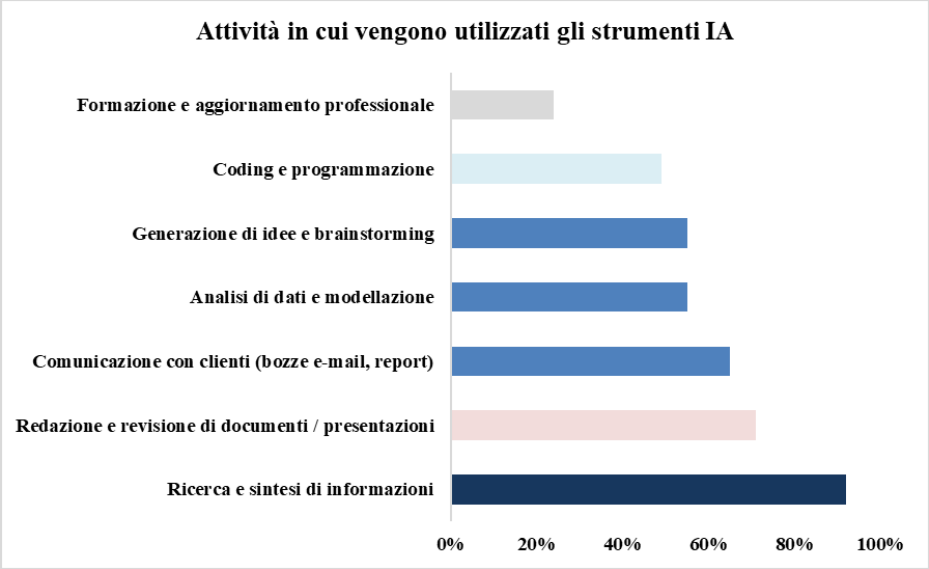


Figura 5 – Attività in cui vengono utilizzati gli strumenti IA

Questo livello di penetrazione è notevolmente superiore a quello rilevato in indagini condotte su popolazioni aziendali generiche che abbiamo analizzato in precedenza, e suggerisce che il campione selezionato si trovi in una fase avanzata del ciclo di adozione tecnologica, con l'IA non più percepita come novità sperimentale ma come strumento operativo integrato nel flusso di lavoro. Il risultato è ancora più sorprendente se si considera che, utilizzando la mediana al posto che la media, il risultato che si ottiene è 5. Possiamo dunque affermare che, seppur lo strumento sia molto recente ed ancora agli albori considerando il potenziale, il campione senza differenza di seniority utilizza l'IA nella maggior parte del tempo lavorativo.

La distribuzione per seniority non mostra differenze marcate nella frequenza di utilizzo, il che indica che l'adozione dell'IA è trasversale ai livelli gerarchici. Ciò che differisce, come si vedrà nelle sezioni successive, è piuttosto il modo in cui gli strumenti vengono impiegati e il grado di fiducia riposto nei loro output.

Dato l'ampio utilizzo dichiarato dal campione, è interessante ora andare a capire le attività per le quali vengono utilizzati gli strumenti IA (Il rispondente in questo caso aveva la possibilità di selezionare più alternative). Si nota come:

La ricerca e sintesi di informazioni è citata dal 92% dei rispondenti, confermando che la funzione primaria attribuita all'IA è quella di acceleratore della fase conoscitiva del lavoro consulenziale. Seguono la comunicazione con i clienti (bozze di e-mail e report) al 71%, la redazione e revisione di documenti e presentazioni al 65%, la generazione di idee e brainstorming al 55% e l'analisi di dati e modellazione al 55%.

Questo dato di per sé è già significativo seppur non generalizzabile: il campione non include consulenti che ignorano o rifiutano gli strumenti di IA, ma professionisti che nella stragrande maggioranza li hanno già integrati nella propria routine lavorativa. Tale caratteristica del campione va tenuta a mente nell'interpretazione di tutte le variabili successive: si tratta di una popolazione di adottanti precoci o abituali, le cui percezioni potrebbero differire da quelle di professionisti con un approccio più distante o scettico.

Un'analisi cross per seniority fa emergere, con la dovuta cautela interpretativa, una tendenza attesa: i *profili junior* utilizzano l'IA in modo più estensivo per *attività operative* (ricerca, redazione, coding), mentre i *senior* ne fanno uso *più selettivo e strategico*, prevalentemente per brainstorming, comunicazione con i clienti e revisione di documenti. Questo schema suggerisce che l'IA stia amplificando la divisione funzionale del lavoro già presente nella piramide consulenziale, piuttosto che dissolverla. Vale la pena segnalare che alcuni rispondenti hanno aggiunto voci non previste nel questionario, tra cui la sintesi e il verbale di riunioni e l'analisi e modellazione finanziaria, testimonianza di un utilizzo creativo e in espansione degli strumenti disponibili.Considerando l'utilizzo frequente e massivo dell'intelligenza artificiale, è interessante approfondire anche se le aziende si siano mosse in maniera parallela per essere in grado di fornire questi strumenti ai dipendenti.

Infatti, alla domanda sugli *strumenti o abbonamenti di IA forniti dall'organizzazione*, la quasi totalità dei rispondenti (80%) dichiara che la propria organizzazione fornisce accesso a strumenti quali ChatGPT, Copilot, Gemini o Claude. Solo il 14% dichiara di non ricevere alcun abbonamento istituzionale, ricorrendo presumibilmente ad account personali o alla versione gratuita degli strumenti. Una minoranza di rispondenti dispone di strumenti più avanzati, tra cui tool di data analysis con IA integrata (Power BI), strumenti di automazione (RPA, workflow AI) e API per lo sviluppo di soluzioni dedicate.

Il fatto che l'80% dei professionisti abbia accesso istituzionale a strumenti di IA generalisti lascia intravedere il fatto che le grandi organizzazioni di consulenza abbiano già compiuto un investimento significativo in questa direzione. Tuttavia, la prevalenza quasi assoluta di strumenti consumer-grade (ChatGPT, Copilot, Gemini, Claude) rispetto a soluzioni enterprise o verticali specifiche per la consulenza indica che l'adozione è ancora in una fase di standardizzazione orizzontale, non ancora di specializzazione profonda.

4.2.3 L'impatto percepito

In questo paragrafo, proviamo ad analizzare ora l'impatto di efficienza o di generale miglioramento che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale genera nel lavoro quotidiano. Il campione esprime un giudizio nettamente positivo *sull'impatto degli strumenti di IA sulla produttività*: la media complessiva della domanda "Gli strumenti IA aumentano

concretamente la mia produttività nel lavoro di consulenza" è di 4,37 su scala 1-5, con una distribuzione concentrata sui valori 4 e 5. È importante notare come, anche se l'intelligenza artificiale presenta strumenti ancora relativamente nuovi e con un futuro da scrivere, il giudizio sui pro che potrebbero essere generati dall'utilizzo dell'IA raccolgono grande consenso sulle votazioni più alte.

Dimensione	Media totale	Senior	Junior/Mid
Produttività aumentata	4,37	4,42	4,33
Riduzione attività ripetitive	4,35	4,16	4,47
Qualità delle analisi migliorata	3,86	3,95	3,80
Valore tangibile percepito dal cliente	2,94	2,95	2,93
Quota lavoro delegabile a tool IA (oggi)	2,47	2,37	2,53

Tabella 6 – Medie Likert sull'impatto IA sulla produttività (scala 1-5)

Un dato degno di attenzione è la divergenza per seniority sulla riduzione delle attività ripetitive: i Junior/Mid segnano una media di 4,47 contro il 4,16 dei Senior. Questo risultato è coerente con il profilo delle mansioni dei due gruppi: i profili junior sono quelli che tradizionalmente svolgono la quota più alta di lavoro ripetitivo e codificabile (ricerca, formattazione, prime bozze), e pertanto traggono un beneficio diretto e immediatamente percepibile dall'automazione di queste attività. I senior, invece, operano in zone di lavoro meno routinizzate, dove il risparmio di tempo è reale ma meno intenso. Questo scarto tra produttività percepita e qualità percepita è un elemento interpretativo di rilievo: l'IA sembra essere percepita prima di tutto come uno strumento di velocizzazione piuttosto che come un amplificatore della profondità analitica.

Un ulteriore elemento di interesse emerge dall'analisi del divario tra produttività percepita e valore percepito dal cliente se disaggregato per ruolo professionale.

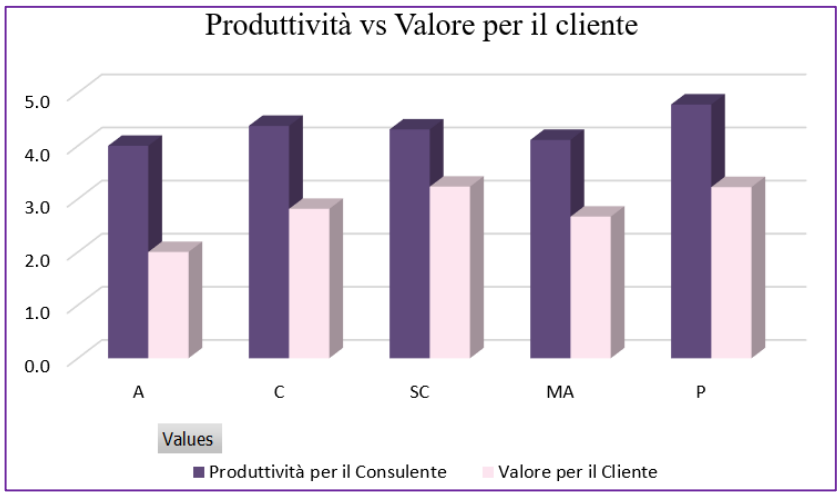


Figura 6 – Produttività per il consulente e valore percepito dal cliente, per ruolo professionale

Dal grafico si nota come, è il ruolo del Partner che assegna il massimo valore di produttività. Sebbene il divario tra le due dimensioni risulti sistemico e trasversale, è il ruolo di Manager a presentare il profilo più strano: a fronte di una produttività percepita inferiore a quella registrata per Consultant, Senior Consultant e, in particolare, Partner, il valore percepito dal cliente attribuito agli strumenti di intelligenza artificiale risulta il secondo più basso tra tutte le categorie professionali, su livelli prossimi a quelli rilevati per la figura di Analyst. Tale evidenza potrebbe essere ricondotta alla posizione organizzativa che il Manager occupa tipicamente all'interno del team di progetto, intermedia tra l'attività di delivery e la relazione diretta con il cliente. Diversamente dal Partner, più distante dalla gestione operativa quotidiana, e dal Consultant o dal Senior Consultant, meno esposti al giudizio commerciale del cliente, il Manager è la figura che più direttamente intercetta lo scarto tra l'efficienza generata internamente dagli strumenti di intelligenza artificiale e il valore che il cliente è effettivamente disposto a riconoscere. A questa lettura organizzativa si può affiancare un'interpretazione legata alla fase di carriera: il Manager si trova spesso nella condizione di dover dimostrare un contributo distintivo, di natura relazionale e di giudizio professionale, per progredire verso ruoli più senior, e può quindi percepire con maggiore ambivalenza un incremento di produttività attribuibile agli strumenti di intelligenza artificiale, temendo che tale incremento venga letto come fattore di sostituibilità piuttosto che come merito individuale. Si tratta, in ogni caso, di un'ipotesi interpretativa che il campione disponibile non consente di verificare in termini statisticamente robusti, ma che appare meritevole di approfondimento in ricerche future con campioni di dimensioni maggiori.

Per quanto riguarda il Valore per il Cliente invece, i consulenti adottano l'IA come strumento interno, spesso senza dichiararlo esplicitamente al cliente, e il cliente non ha strumenti per misurare la differenza qualitativa o quantitativa tra un deliverable prodotto con e senza il supporto dell'IA. Questa opacità genera un possibile paradosso: l'IA aumenta la capacità produttiva del consulente, ma non modifica il contratto implicito con il cliente, che continua a pagare per il tempo e la professionalità, non per l'output aumentato. Finché questa asimmetria informativa persiste, il valore dell'IA rimane intrappolato nell'efficienza interna senza tradursi in un riposizionamento del modello di fatturazione verso logiche outcome-based o value-based.

> *"Non vendiamo trapani: vendiamo buchi nel muro. Il modo in cui lo facciamo, che sia con Claude Code o strumenti interni avanzati, è affare nostro. Il cliente riceve valore, non complessità operativa. (Partner/Director, Boutique specializzata)"*

La citazione di questo rispondente, uno dei più avanzati nell'uso dell'IA del campione, offre una prospettiva alternativa: l'invisibilità dell'IA nei confronti del cliente può essere una scelta deliberata, coerente con un modello di consulenza orientato ai risultati piuttosto che ai processi. La questione etica sull'obbligo di trasparenza verrà discussa nella sezione dedicata alla fiducia.

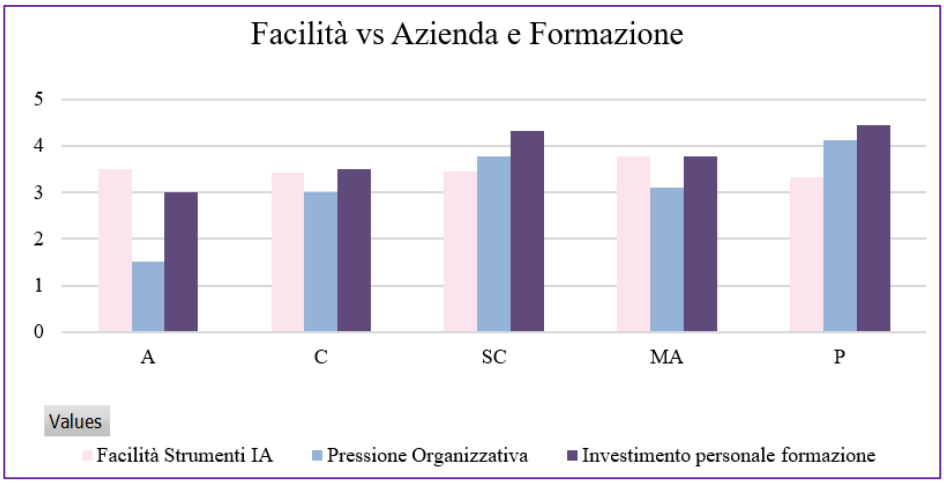


Figura 7 – Facilità d'uso degli strumenti IA, pressione organizzativa e investimento in formazione, per ruolo

Un'altra analisi cross-tabulation può essere fatta per evidenziare le differenze significative nella percezione dei tre driver analizzati, *facilità degli strumenti di Intelligenza Artificiale, pressione organizzativa e investimento personale nella formazione*, lungo i diversi livelli di seniority. In particolare, la facilità degli strumenti di IA si mantiene su valori mediamente elevati e relativamente stabili tra i diversi ruoli, suggerendo una percezione diffusa di accessibilità e usabilità delle tecnologie. Tuttavia, questa apparente uniformità potrebbe celare una lettura più critica: i ruoli più junior potrebbero sovrastimare la semplicità degli strumenti per una conoscenza ancora superficiale, mentre i ruoli senior, pur esprimendo valutazioni simili, potrebbero avere aspettative più elevate e quindi una percezione più esigente non pienamente riflessa nei dati.

Diversamente, la pressione organizzativa mostra un andamento crescente passando dai ruoli più operativi a quelli più senior, riflettendo il maggiore livello di responsabilità e coinvolgimento nei processi decisionali e di adozione tecnologica. Tuttavia, tale evidenza apre a una possibile criticità: un'eccessiva concentrazione della pressione sui livelli apicali potrebbe rallentare l'adozione diffusa dell'innovazione, qualora i livelli più junior non percepiscano un adeguato senso di urgenza o accountability. Questo potrebbe tradursi in una dinamica di adozione "top-down" non sempre efficace, soprattutto in contesti che richiedono sperimentazione diffusa e apprendimento continuo.

Ancora più marcato risulta il trend relativo all'investimento personale nella formazione, che aumenta progressivamente lungo la gerarchia. Se da un lato ciò evidenzia una forte proattività dei ruoli senior nel mantenere competenze aggiornate, dall'altro può rappresentare un segnale di squilibrio: i ruoli junior, che teoricamente avrebbero maggiore necessità di sviluppare competenze di base, mostrano livelli di investimento inferiori, suggerendo una possibile dipendenza dalla formazione formale o una minore consapevolezza dell'importanza dello sviluppo autonomo. Inoltre, questo fenomeno potrebbe indicare un rischio di polarizzazione delle competenze, con

conseguente difficoltà nel creare una base diffusa di conoscenza all'interno dell'organizzazione.

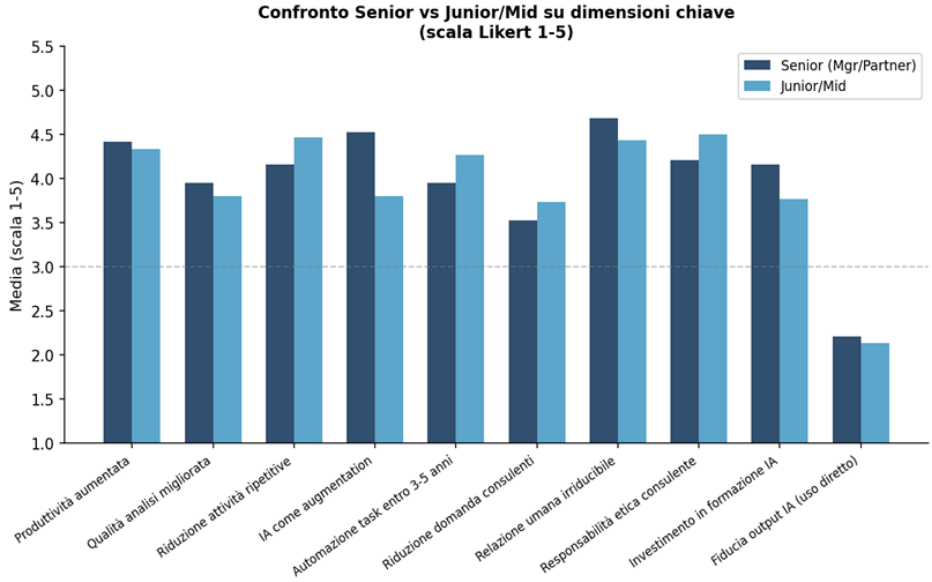


Figura 8 – Confronto Senior vs Junior/Mid su dimensioni chiave (scala Likert 1-5)

Complessivamente, i risultati suggeriscono un possibile scenario di un modello in cui, a fronte di una percezione relativamente omogenea degli strumenti, la pressione e l'investimento formativo risultano concentrati nei livelli più elevati dell'organizzazione. Tale configurazione, se non bilanciata, potrebbe limitare l'efficacia dei processi di trasformazione digitale, rendendo necessario un maggiore coinvolgimento dei livelli intermedi e junior sia in termini di responsabilizzazione sia di sviluppo delle competenze.

4.2.4 L'evoluzione delle competenze ed il rischio di sostituzione

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale, come detto, porterà inevitabilmente ad un'evoluzione delle competenze. Il cambiamento delle competenze di collega ad un cambiamento anche del mercato. Analizziamo ora il punto di vista del campione ipotizzando questa prospettiva sul futuro.

Una delle affermazioni che raccoglie il consenso più elevato dell'intera indagine riguarda la *natura irriducibile della relazione umana* nella consulenza: "La gestione della relazione fiduciaria con il cliente rimarrà una prerogativa irriducibile del consulente umano" ottiene una media di 4,53, la più alta tra tutte le domande Likert del questionario. Questo risultato è coerente con una letteratura consolidata che individua nella fiducia, nell'empatia e nella gestione del conflitto le competenze meno replicabili dall'IA generativa.

Il grafico comparativo evidenzia alcune divergenze significative. La differenza più marcata riguarda la percezione dell'IA come *strumento di augmentation* piuttosto che

di sostituzione: i Senior (Manager e Partner/Director) esprimono una media di 4,53, contro il 3,80 dei Junior/Mid, con un divario di 0,73 punti. Questo risultato è interpretabile in due modi non mutuamente esclusivi: da un lato, i senior possono avere una visione più matura e meno minacciosa dell'IA perché la loro posizione è meno esposta all'automazione diretta; dall'altro, l'esperienza accumulata permette loro di riconoscere con maggiore chiarezza i limiti degli strumenti e di percepirsi genuinamente come amplificatori del valore generato dalla macchina. Un'altra divergenza rilevante riguarda la pressione organizzativa all'utilizzo dell'IA: i Senior segnano 3,68 contro il 3,17 dei Junior/Mid. Questo dato può sembrare controintuitivo, poiché ci si aspetterebbe che i profili senior, con maggiore autonomia, percepiscano meno pressione istituzionale. Una lettura alternativa è che i manager e i partner siano più coinvolti nella definizione e nell'attuazione delle policy interne sull'IA, e pertanto percepiscano in modo più diretto la pressione organizzativa come contesto in cui operano, non come imposizione subita.

Nell'ottica di uno scenario con l'IA sempre più protagonista, il giudizio del campione sull'affermazione "alcune attività che svolgo oggi saranno automatizzate dall'IA entro i prossimi 3-5 anni" raccoglie una media di 4,14, con il 71% dei rispondenti che esprime accordo (punteggio 4 o 5). Il consenso è quasi universale e trasversale ai livelli di seniority, sebbene con una sfumatura interessante: i Junior/Mid mostrano una media di 4,27 contro il 3,95 dei Senior. I profili più giovani percepiscono il rischio di automazione in modo più acuto, probabilmente perché sanno che le attività che svolgono oggi, ricerca, redazione, analisi di dati di base, sono già largamente automatizzabili.

Naturalmente, questo cambiamento di *automation* potrebbe impattare in quella che è la domanda di consulenti nel medio-lungo periodo (5-10 anni). In questa prospettiva, la media di risposta raccolta nel sondaggio scende a 3,65, con una distribuzione più dispersa. Il 47% concorda (punteggio 4 o 5), il 22% è neutro e il 31% dissente. Questo dato rivela una spaccatura significativa nel campione: chi vede nell'IA principalmente uno strumento di efficienza tende a escludere effetti strutturali sulla domanda; chi invece riconosce la natura sistemica della trasformazione in atto valuta più concretamente il rischio di contrazione del mercato.

La correlazione tra la percezione dell'IA come augmentation e la previsione di riduzione della domanda non è scontata: è possibile credere contemporaneamente che l'IA amplifichi le capacità del consulente e che, nel lungo periodo, riduca il numero di consulenti necessari per generare lo stesso valore. I due fenomeni, che sembrano contraddittori, operano su orizzonti temporali diversi e su segmenti di mercato distinti.

Esiste un rischio per i profili junior? L'affermazione "*I profili junior sono più a rischio di sostituzione rispetto ai profili senior*" raccoglie una media di 3,86, con il 55% del campione che esprime accordo. Anche qui la distribuzione per seniority è rivelatrice: i Senior mostrano una media leggermente superiore (3,95) rispetto ai Junior/Mid

(3,80), con una differenza contenuta ma significativa nel suo significato simbolico: i senior riconoscono il rischio per le figure più giovani con maggiore frequenza di quanto questi ultimi lo riconoscano per sé stessi.

Tabella 7 – Rischio di sostituzione per fascia di seniority (scala Likert 1-5)

La domanda sull'apprendimento dei junior restituisce una media di 3,65, con il 47% del campione che concorda con l'affermazione che i profili junior stiano apprendendo meno di quanto facessero cinque anni fa. Questo dato potrebbe sollevare una questione critica che va al cuore del modello di sviluppo del talento nella consulenza: il tradizionale percorso di apprendimento per esposizione graduale al lavoro operativo, fare per imparare, rischia di essere eroso dall'automazione. Se le attività che i junior svolgevano come palestra formativa vengono delegate all'IA, il percorso di sviluppo della competenza professionale si accorcia artificialmente, senza che le competenze di ordine superiore si siano ancora formate.

Affermazione	Media totale	Senior	Junior/Mid
Junior più a rischio di sostituzione	3,86	3,95	3,80
Junior stanno imparando meno di 5 anni fa	3,65	3,63	3,67
Senior non sono immuni dall'automazione	3,12	3,11	3,13

> *"Tra 10 anni le figure junior non esisteranno più, o saranno in numero nettamente inferiore. Le figure manageriali dovranno adeguarsi per migliorare la qualità del lavoro. Il rapporto con il cliente non può essere gestito solo da una IA. (Consultant, Big Four)"*

Un'altra voce nel campione offre una prospettiva meno catastrofista:

> *"Gli junior imparano in fretta; il problema sono le persone più mature che devono cambiare mentalità e spesso sono meno veloci." (Partner/Director, Boutique).*

Questo rovesciamento della prospettiva fa emergere, con la dovuta cautela interpretativa, un tema raramente esplorato nell'analisi dell'impatto dell'IA sulla consulenza: la resistenza al cambiamento nei profili senior potrebbe essere una vulnerabilità sistemica più critica della sostituzione dei junior, poiché è nei livelli manageriali e dirigenziali che si concentrano le decisioni strategiche sull'adozione tecnologica.

Quindi, in questa ottica, cosa renderà il consulente non sostituibile nei prossimi 5 anni? Nella survey è stata sottoposto il campione a questa domanda, ed il risultato è rappresentabile tramite il grafico key words sottostante.

- *Pensiero Critico* è il tema dominante in assoluto, dimensione e frequenza nettamente superiori a tutto il resto. Il mercato percepisce il giudizio umano come il differenziatore chiave rispetto all'IA.
- *Relazione & Empatia* emerge come secondo cluster per rilevanza. La dimensione umana del rapporto col cliente è considerata non automatizzabile e strategica.
- *Prompt Engineering* occupa la terza posizione, competenza tecnica percepita come fondamentale ma non sufficiente da sola.

Le risposte disegnano un consulente del futuro che usa l'AI come leva operativa ma rimane insostituibile su tre fronti:

- Giudizio: interpreta ciò che l'AI analizza
- Relazione: costruisce fiducia che nessun tool può costruire
- Contesto: conosce il cliente abbastanza da sapere quale domanda fare all'AI

4.2.5 La visione della professione a dieci anni: analisi di dettaglio

A differenza delle domande a scala Likert, che restituiscono una posizione sintetica su un continuum predefinito, la domanda aperta "Il consulente aziendale si estinguerà con l'IA, oppure evolverà in qualcosa di diverso? Come immagina la sua professione tra 10 anni?" permette di osservare non soltanto la direzione del giudizio dei rispondenti, ma la struttura argomentativa con cui quel giudizio viene costruito. È una differenza qualitativa rilevante: due rispondenti possono attribuire lo stesso punteggio a una domanda Likert sull'augmentation pur partendo da premesse concettuali completamente diverse, mentre nella risposta aperta queste premesse diventano visibili e analizzabili. Per questo motivo, il presente paragrafo tratta le 49 risposte aperte come un corpus testuale a sé stante, da leggere con gli strumenti dell'analisi qualitativa piuttosto che con la sola logica distributiva already applicata alle variabili Likert.



Figura 9 – Parole chiave sulle qualità che renderanno il consulente non sostituibile (analisi qualitativa delle risposte aperte)

Il primo risultato, immediato ma non scontato, è che nessuno dei 49 rispondenti prevede l'estinzione della professione consulenziale. Questo dato merita di essere preso sul serio prima ancora di essere problematizzato: in un campione che mostra ampie zone di incertezza, scetticismo e persino preoccupazione, come emerso nelle sezioni 4.5 e 4.6, la possibilità che l'IA possa eliminare il bisogno di un consulente umano non viene quasi presa in considerazione come ipotesi plausibile. Anche le risposte più brevi convergono su questo punto: un Consultant del settore IT & Digital risponde semplicemente "Evolverà", senza ulteriori specificazioni; un altro, alla stessa domanda, scrive soltanto "Evoluta". La sinteticità di queste risposte non va letta come superficialità, ma come segnale che la domanda sull'estinzione viene percepita da una parte del campione come retorica: una domanda alla quale la risposta è data per scontata al punto da non richiedere argomentazione. Dietro questo consenso apparentemente unanime sulla non-estinzione si nasconde però una varianza considerevole nel modo in cui i rispondenti immaginano concretamente la trasformazione. Un'analisi attenta delle singole risposte permette di individuare cinque possibili assi attorno ai quali si organizza la visione del campione, ciascuno con proprie implicazioni critiche, più una sintesi finale che isola la risposta più completa e meglio argomentata dell'intero corpus.

Primo asse: dall'operatività alla supervisione

Il tema più ricorrente, presente in oltre la metà delle risposte, è lo spostamento dal lavoro operativo verso un ruolo di supervisione, orchestrazione e quality assurance. Le formulazioni usate dai rispondenti sono eterogenee ma convergenti nel contenuto. Un Senior Consultant del settore IT & Digital scrive che sarà

> *"decisiva la capacità di divenire gestore e supervisore dell'AI, a supporto delle decisioni strategiche, oltre che del lavoro quotidiano"*
> *— Senior Consultant*

Un Manager dello stesso settore prefigura un'evoluzione

> *"verso più un sistema di quality assurance delle soluzioni AI e controllo aderenza alle specifiche esigenze dei clienti"*
> *— Manager*

Un terzo rispondente, in modo più sintetico ma altrettanto eloquente, riassume questa figura in due sole parole: "AI Controller".

Questa convergenza terminologica, sistema di quality assurance, gestore e supervisore, AI Controller, descrive in sostanza la stessa funzione vista da angolazioni diverse: un professionista che non produce più direttamente l'output ma ne garantisce la validità, la pertinenza e l'allineamento con le esigenze del cliente. Dal punto di vista critico, questa lettura, per quanto rassicurante, solleva una domanda che nessuno dei rispondenti affronta esplicitamente: su quali basi un consulente che produce sempre meno in autonomia potrà continuare a esercitare un giudizio esperto su ciò che supervisiona? Il ruolo di "controllore" presuppone una competenza accumulata attraverso la pratica diretta; se quella pratica si riduce progressivamente, la capacità di controllo rischia di diventare nominale più che sostanziale. Una variante più consapevole di questa tensione proviene da un Senior Consultant, che descrive uno scenario integrato e ne esplicita la condizione di sostenibilità:

> *"Il consulente avrà a disposizione potenti tool AI e architetture agentiche ben strutturate da poter sfruttare. Il ruolo del consulente sarà prevalentemente mirato all'aggiornamento di processi aziendali, a stringere forti relazioni con il cliente e al forte sviluppo di soft skill, mantenendo comunque una forte componente tecnica per lo sviluppo di un forte pensiero critico verso gli output AI."*
> *— Senior Consultant*

È, tra le risposte di questo primo asse, quella che meglio anticipa e in parte risolve la tensione lasciata aperta dalle altre formulazioni: il pensiero critico verso l'output dell'IA non è dato per scontato, ma viene esplicitamente ancorato al mantenimento di "una forte componente tecnica", cioè a una competenza che resta in esercizio attivo e non si atrofizza per disuso.

Secondo asse: la metafora storica e i suoi limiti

Un secondo gruppo di risposte costruisce la propria argomentazione attraverso l'analogia con trasformazioni tecnologiche già avvenute in altre professioni. La risposta più sviluppata in questo senso proviene da un Senior Consultant:

> *"Evolverà in qualcosa di diverso. Un po' come nell'ingegneria meccanica, civile etc. Un tempo si disegnava a mano, poi sono arrivati i CAD ma non hanno sostituito gli ingegneri ma li hanno aiutati ad essere più precisi e veloci."*
> *— Senior Consultant, Aziendalista*

Una seconda risposta, più cauta nel tono ma analoga nella struttura argomentativa, viene da un Analyst/Business Analyst dell'area di business Amministrazione, Finanza e Controllo:

> *"Sicuramente si evolverà, come è sempre successo. La differenza sta nella velocità di questa evoluzione."*
> *— Analyst/Business Analyst, Amministrazione, Finanza e Controllo*

Quest'ultima precisazione, "la differenza sta nella velocità", è analiticamente più sofisticata della metafora del CAD e merita un commento specifico. La metafora storica rassicura confrontando l'IA con automazioni precedenti che non hanno eliminato le professioni che supportavano, ma lo fa silenziando una differenza qualitativa importante: i sistemi CAD automatizzano un'attività con un codice formale chiuso, il disegno tecnico, mentre l'IA generativa opera su un dominio cognitivo enormemente più ampio, che include il linguaggio, il ragionamento e la sintesi di informazioni eterogenee. Il rispondente che richiama la velocità dell'evoluzione individua correttamente il vero elemento di discontinuità: non è la direzione del cambiamento a essere inedita, è il ritmo a cui si verifica, che lascia meno tempo per un adattamento graduale delle competenze e dei modelli organizzativi. Le metafore storiche rassicurano sulla direzione ma rischiano di anestetizzare la riflessione sulla velocità, che è la vera variabile critica per la pianificazione della formazione e della transizione professionale.

Terzo asse: soft skill generaliste o iper-specializzazione verticale?

Un terzo gruppo di risposte si concentra sul contenuto delle competenze che diventeranno rilevanti, articolandosi in due sottoposizioni in parte divergenti. La prima, più diffusa, prevede uno spostamento verso le soft skill e la relazione. Un Partner/Director della Consulenza Finanziaria scrive: "Evolverà. Professionalità sempre più orientata alle competenze e alle soft skills". Un Consultant nello stesso ambito è più specifico: "Cambieranno le competenze. Più soft skills e meno hard skills".

La seconda sottoposizione, più articolata e proveniente prevalentemente da figure senior, prevede invece un movimento complementare e in parte opposto: non la dissoluzione delle competenze tecniche in favore di soft skill generiche, ma una iper-specializzazione verticale. Un Manager della Consulenza Finanziaria scrive che la professione "si evolverà premiando le attività ad alto valore aggiunto che necessitano di expertise verticali e di esperienza professionale solida". La risposta più ricca e meglio argomentata di questo filone, e una delle più significative dell'intero corpus di risposte aperte, proviene da un Partner/Director della Consulenza IT & Digital, fondatore di due società di consulenza:

> *"C'è ormai molta letteratura su questo tema: stiamo passando da un modello "a piramide" a un modello "a pendolo". La consulenza evolverà, ma per farlo davvero sarà necessario ripensare il modello di business e spingere molto di più sull'iper-specializzazione. Personalmente vedo più valore nelle boutique di nicchia che nelle attività generaliste. Ho fondato due aziende di consulenza e creato un team specializzato all'interno di un system integrator: sono convinto che oggi sia possibile costruire nuove società di consulenza capaci di crescere 10x e creare valore in modo profondamente diverso rispetto al passato."*
> — *Partner/Director*

Questa risposta, la più estesa e meglio argomentata tra tutte quelle raccolte, introduce un concetto specifico, il passaggio dal modello "a piramide" al modello "a pendolo", che merita un commento critico a parte. Il modello a piramide è quello classico della consulenza tradizionale, descritto nel primo capitolo della tesi: molti junior alla base che svolgono lavoro operativo standardizzato, pochi senior al vertice che vendono e supervisionano. Se l'IA assorbe il lavoro operativo di base, la piramide perde la propria base strutturale, e il rispondente immagina che il nuovo modello "a pendolo" oscilli tra un'expertise verticale profonda, concentrata in team piccoli e iper-specializzati da

un lato, e l'orchestrazione di strumenti IA dall'altro, eliminando lo strato intermedio di lavoro standardizzato che oggi giustifica l'esistenza di grandi organizzazioni piramidali.

È interessante notare che questa visione, sebbene non in contraddizione diretta con la posizione sulle soft skill generiche emersa in apertura di questo asse, ne è concettualmente quasi l'opposto: l'una immagina un consulente sempre più relazionale e generalista nelle competenze trasversali; l'altra immagina un consulente sempre più verticale e specifico nel proprio dominio. Il campione non risolve questa tensione, e anzi la riproduce: segno che il settore stesso non ha ancora maturato un consenso su quale delle due traiettorie, o quale combinazione delle due, rappresenti l'evoluzione più probabile o più auspicabile.

Quarto asse: continuità rassicurante o cambiamento radicale?

Un quarto gruppo di risposte minimizza l'entità del cambiamento, prefigurando una continuità sostanziale del ruolo, semplicemente potenziato in termini di produttività. Un Consultant scrive:

> *"Rimarrà uguale, semplicemente sarà più produttivo e avrà più progetti da seguire. Le aziende per cui lavora saranno in grado di accettare più clienti grazie l'utilizzo AI."*
> *— Consultant*

Queste risposte, pur legittime come previsione individuale, presentano un limite analitico che vale la pena segnalare: estrapolano linearmente la situazione attuale, in cui l'aumento di produttività rimane interno all'organizzazione del singolo consulente, senza considerare che un aumento sistemico e diffuso della produttività in tutto il settore, se non accompagnato da una crescita equivalente della domanda complessiva, può tradursi in una contrazione del numero di professionisti necessari a coprire la domanda esistente. È un classico paradosso di composizione: ciò che è vero per il singolo rispondente, "sarò più produttivo", non è necessariamente vero per l'aggregato del settore, che potrebbe richiedere meno professionisti complessivamente a fronte di una produttività individuale più elevata.

Quinto asse: le voci dissonanti e il rischio di deskilling

Il quinto e ultimo asse raccoglie le risposte che si discostano dal tono prevalentemente costruttivo del campione, introducendo elementi di esplicita preoccupazione. Sono risposte minoritarie ma analiticamente preziose, perché rompono la convergenza retorica attorno all'idea di "evoluzione" e costringono a un esame più severo delle sue implicazioni.

La risposta più diretta in questo senso proviene da un Consultant della Consulenza IT & Digital:

> *"Ci sarà un'evoluzione delle persone, il consulente sarà un pigia tasti senza pensiero critico in ciò che farà."*
> *— Consultant, Consulenza IT & Digital*

È una formulazione che usa lo stesso verbo, "evolverà", impiegato dalla maggioranza del campione in senso positivo, ma lo svuota di significato ottimistico: qui l'evoluzione non porta verso un ruolo di supervisione critica, come ipotizzato nel primo asse, ma verso una funzione meramente esecutiva, priva di autonomia di giudizio. Questa risposta entra in tensione diretta con le risposte che immaginano il consulente come "AI Controller" o "gestore e supervisore dell'AI": se il pensiero critico si atrofizza per mancanza di esercizio, chi rivestirà quel ruolo di controllo lo farà solo nominalmente. Le due visioni, quella del consulente-supervisore critico e quella del consulente-pigia tasti, non sono semplicemente opinioni diverse sul futuro: descrivono due esiti alternativi della stessa traiettoria di automazione, a seconda che il professionista mantenga o perda l'esercizio attivo del giudizio durante la transizione.

Una seconda voce critica, di tono diverso ma convergente nella preoccupazione, viene da un Manager di Strategy & Management:

> *"meno gente, meno operatività, meno consapevolezza puntuale dei dettagli del cliente."*
> *— Manager, Strategy & Management*

In questa risposta, telegrafica ma densa, la preoccupazione non riguarda tanto la qualità del giudizio individuale quanto la perdita di un certo tipo di conoscenza tacita e situata, la "consapevolezza puntuale dei dettagli del cliente", che nel modello tradizionale di consulenza si accumula attraverso l'esposizione diretta e prolungata al lavoro operativo sul campo. Se quel lavoro operativo viene assorbito dall'IA, e i

professionisti che restano si concentrano su attività di livello più alto, la tesi implicita di questa risposta è che si perda un substrato di conoscenza fine e contestuale difficile da recuperare con strumenti diversi da quelli tradizionali.

Una terza posizione, più articolata e degna di nota per la sua singolarità nel campione, introduce un argomento economico esterno al dibattito sulle competenze:

> *"Non si estinguerà, credo che con la crescita del costo in bolletta dell'AI ci sarà una controtendenza nell'uso e abuso dell'AI."*
> *— Consultant, Consulenza IT & Digital*

È l'unica risposta dell'intero campione che immagina un freno alla diffusione dell'IA legato non a limiti tecnici, etici o di fiducia, ma al costo energetico e infrastrutturale crescente del suo utilizzo a scala. Un'ipotesi isolata, ma che introduce una variabile, il costo computazionale dell'IA generativa e il suo impatto economico ed energetico, che meriterebbe maggiore attenzione nella letteratura sulla sostenibilità dell'adozione dell'IA in ambito professionale, e che il presente campione, nel complesso, tende a non considerare.

Tra tutte le risposte raccolte, una in particolare merita di essere isolata e trattata come paragrafo a sé, perché riesce a comporre in un'unica visione coerente diversi degli assi sopra descritti senza scadere nella genericità, ed è probabilmente la risposta più densa e meglio costruita dell'intero corpus qualitativo del questionario. Proviene da un Partner/Director di Strategy & Management:

> *"Il consulente aziendale non si estinguerà, ma evolverà verso un ruolo a più alto valore aggiunto, in cui la differenza sarà sempre meno nella produzione di analisi e sempre più nella capacità di interpretare gli output dell'AI, tradurli in decisioni di business efficaci, influenzare le scelte strategiche e accompagnare il cliente nel cambiamento."*
> *— Partner/Director, Strategy & Management*

Questa risposta merita una lettura analitica riga per riga, perché ciascuna delle sue componenti corrisponde a uno snodo concettuale già emerso altrove nel capitolo:

"Non si estinguerà, ma evolverà" riprende ed esprime in forma compiuta il consenso uniforme del campione descritto in apertura del paragrafo: nessun rispondente, su 49, ha messo in discussione la sopravvivenza della categoria professionale.

"Verso un ruolo a più alto valore aggiunto" rimanda direttamente al primo asse, quello della supervisione, ma lo qualifica in termini economici piuttosto che

meramente funzionali: non si tratta solo di "controllare" l'IA, ma di farlo in un punto della catena del valore che il cliente riconosce e remunera, collegandosi così al nodo critico discusso nella sezione 4.10.2 sul rapporto tra valore percepito dal cliente e rischio di commoditizzazione.

"La differenza sarà sempre meno nella produzione di analisi e sempre più nella capacità di interpretare gli output dell'AI" è la formulazione più precisa, in tutto il campione, della distinzione tra produzione e interpretazione già emersa nella sezione 4.5.4 a proposito delle qualità di insostituibilità: qui il rispondente non si limita a contrapporre le due attività, ma le collega esplicitamente a un giudizio di valore economico, attribuendo all'interpretazione, e non alla produzione, la funzione di discriminante competitivo futuro.

"Tradurli in decisioni di business efficaci, influenzare le scelte strategiche" sposta il piano dall'analisi tecnica alla dimensione gestionale e decisionale, un terreno in cui l'IA, allo stato attuale della tecnologia, non possiede né il mandato né la responsabilità organizzativa per agire in autonomia: è una competenza che resta saldamente nel perimetro umano non per limite tecnologico contingente, ma per la sua natura intrinsecamente relazionale e di responsabilità.

"Accompagnare il cliente nel cambiamento" è la clausola finale e, dal punto di vista interpretativo, la più importante: introduce esplicitamente la dimensione del change management, che molte altre risposte del campione lasciano implicita. Colloca il valore del consulente non solo nella qualità tecnica del proprio giudizio, ma nella capacità di gestire la componente umana e organizzativa della trasformazione, una competenza che nessun sistema di IA, per quanto agentico, può replicare in autonomia, perché presuppone una relazione di fiducia costruita nel tempo con interlocutori umani.

Una risposta complementare, proveniente da un altro Partner/Director della stessa area professionale, integra utilmente questa visione introducendo per la prima e unica volta nel campione una riflessione esplicita sul modello tariffario:

> *"Le asimmetrie informative che giustificano la consulenza sono destinate a persistere, probabilmente cambiando natura ma non mi aspetto vengano azzerate da un tool di AI. Probabile che l'adozione massiva di*

> *strumenti di AI si traduca in una pressione sulle tariffe, parzialmente compensata da un'estensione degli ingaggi."*
> *— Partner/Director, Strategy & Management*

Questa è l'unica risposta del campione che affronta esplicitamente l'impatto della trasformazione sul modello tariffario della consulenza, anticipando concettualmente la discussione già sviluppata sul divario tra produttività interna e valore percepito dal cliente: se l'IA diventa uno strumento standard e ampiamente accessibile, il vantaggio competitivo che oggi giustifica le tariffe della consulenza tradizionale, l'asimmetria informativa tra chi possiede competenza e chi ne ha bisogno, si riduce ma non si annulla, e il riequilibrio avviene probabilmente attraverso una combinazione di tariffe più contenute per singola attività e ingaggi di durata più estesa.

4.2.6 Un caso applicativo di Agentic IA nei processi finance: il controllo di una fattura fornitore

Come anticipato, l'Agentic IA si distingue dalla IA generativa tradizionale per la capacità di pianificare ed eseguire autonomamente sequenze di azioni orientate a un obiettivo, interagendo con sistemi informativi, dati e, quando necessario, con l'utente umano. Un agente non si limita a rispondere a un prompt, ma percepisce uno stato, decide la prossima azione e la esegue, mantenendo memoria del contesto fino al completamento del task. Questa caratteristica lo rende particolarmente adatto a processi strutturati e ripetitivi come quelli tipici dell'area Finance, Administration & Control, dove le attività si articolano in sequenze di verifiche, riconciliazioni e validazioni oggi in larga parte manuali.

Il potenziale applicativo dell'Agentic IA si estende trasversalmente a gran parte dei processi dell'area AFC, come sintetizzato nel blueprint riportato in Figura 4.x, che mappa le funzioni Finance lungo sei macro aree: Procure to Pay, Accounts Receivable & Billing, General Accounting, Planning & Control, Finance & Treasury e gli ambiti trasversali di Compliance, Tax, ESG e Corporate Finance. In ciascuna di queste aree l'automazione agentica può intervenire su attività ad alto contenuto procedurale, quali la ricezione e classificazione documentale, la riconciliazione di dati provenienti da fonti diverse, la verifica di congruenza tra informazioni anagrafiche e contrattuali, la predisposizione di reportistica periodica. Senza entrare nel dettaglio di ogni singolo processo, ciò che distingue l'approccio agentico da una semplice automazione a regole è la possibilità di orchestrare più agenti specializzati in sequenza, ciascuno responsabile di una fase del processo, con un meccanismo di supervisione umana nei punti di maggiore criticità o incertezza.

Per rendere concreto il funzionamento di questa logica multi-agente, si consideri il caso della gestione di una fattura fornitore in ambito Procure to Pay, compreso nel processo di Inbound Document Receipt e Invoice Processing. Il processo può essere scomposto in una sequenza di fasi, ciascuna affidata a un agente dedicato, secondo una logica simile per la riconciliazione dei pagamenti, dove un agente di reasoning centrale coordina agenti più specifici di raccolta dati, analisi e reportistica.

1. Agente di ricezione e acquisizione documentale. intercetta la fattura ricevuta via email o tramite portale fornitori, ne estrae i dati strutturati tramite tecniche di document understanding (numero fattura, fornitore, importo, data, riferimento d'ordine) e li normalizza in un formato leggibile dai sistemi gestionali, avviando contestualmente il flusso verso la fase successiva.

2. Agente di controllo e matching documentale. verifica la congruenza tra i dati della fattura e le informazioni presenti a sistema, confrontando il riferimento d'ordine con l'ordine di acquisto, la riga di ricevimento merce o servizio e le condizioni contrattuali registrate per quel fornitore. Qualora il controllo risulti positivo su tutti i parametri, l'agente autorizza il proseguimento automatico verso la fase di registrazione contabile.

3. Gestione delle eccezioni e coinvolgimento dell'utente. se il controllo evidenzia un'anomalia, ad esempio l'assenza di un ordine di riferimento associabile alla fattura, uno scostamento di importo rispetto all'ordine o l'assenza dell'evidenza di ricevimento, il flusso non procede in autonomia ma genera una richiesta di intervento verso l'utente umano, tipicamente l'operatore AFC competente, segnalando puntualmente la natura dell'eccezione e chiedendo l'informazione mancante o l'autorizzazione a procedere.

4. Agente di registrazione contabile. una volta superato il controllo, in autonomia o dopo la convalida dell'utente, registra la fattura nel sistema contabile, applicando la corretta imputazione di costo e centro di responsabilità, e predispone la documentazione di supporto per l'eventuale fase di pagamento.

5. Agente di reporting e archiviazione. chiude il processo producendo un report sintetico delle attività svolte, evidenziando le fatture gestite in piena autonomia rispetto a quelle che hanno richiesto un intervento umano, e archivia la documentazione secondo logiche di tracciabilità e auditabilità.

Questa articolazione mostra come il valore dell'Agentic IA non risieda nella sostituzione integrale del controllo umano, ma nella sua riallocazione verso i soli casi di reale incertezza. Il professionista AFC non viene escluso dal processo, ma interviene in modo puntuale e qualificato nei momenti in cui il sistema non dispone di

informazioni sufficienti per decidere autonomamente, mantenendo così la responsabilità sostanziale del controllo pur beneficiando della velocità e della scalabilità offerte dall'automazione agentica.

4.2.6.1 Il ruolo del consulente nei progetti di implementazione di Agentic IA

L'esempio della fattura fornitore descrive il funzionamento a regime di un sistema multi agente, ma non chiarisce di per sé chi costruisce quel sistema e con quale contributo umano. Un progetto di implementazione di Agentic IA nei reparti Finance di una grande azienda non nasce già maturo: richiede una fase di progettazione che precede l'automazione e una fase di governo che la accompagna nel tempo, ed è in entrambe che si colloca il valore aggiunto del consulente, non come operatore sostituito dagli agenti ma come soggetto che ne rende possibile e sostenibile l'introduzione.

Il primo ambito di intervento riguarda la *fase di process discovery*, cioè la mappatura del processo nella sua versione realmente praticata dal cliente, distinta da quella formalmente documentata nelle procedure aziendali. Un modello linguistico, per quanto addestrato su grandi quantità di conoscenza generale, non dispone della conoscenza tacita che governa le eccezioni operative di una specifica realtà aziendale: un fornitore che per consuetudine commerciale invia fatture senza riferimento d'ordine, un sistema legacy che richiede una regola di riconciliazione non standard, una prassi interna di approvazione che si è consolidata nel tempo senza essere mai formalizzata. Questo tipo di conoscenza non è contenuto in alcun dataset di addestramento e non è immediatamente inferibile da un agente al primo utilizzo. Il consulente che ha già lavorato sui processi AFC del cliente, o che lo fa specificamente in questa fase, possiede un vantaggio informativo concreto rispetto a un sistema che osserva il processo da una posizione esterna e priva di storia. È un vantaggio però non permanente, destinato a ridursi con l'accumularsi dei dati osservati dal sistema, e per questo va inteso come una finestra temporale entro cui il consulente deve trasferire valore, non come una rendita di posizione stabile.

Il secondo ambito riguarda la *progettazione dell'architettura agentica* stessa, ovvero le decisioni su quali fasi del processo affidare a quale agente, dove posizionare i punti di controllo umano e quali soglie di anomalia debbano attivare l'escalation verso l'operatore. Questo è un lavoro di disegno di processo che richiede una competenza ibrida, difficilmente reperibile nella sola funzione IT o nella sola funzione Finance: da un lato la conoscenza approfondita della logica contabile e dei controlli amministrativi,

dall'altro la comprensione realistica delle capacità e dei limiti di un sistema agentico, per evitare sia un'eccessiva prudenza che vincola l'automazione a un controllo umano pervasivo e ne annulla i benefici, sia un'eccessiva autonomia che esporrebbe l'azienda a errori non presidiati. Il consulente opera qui come soggetto terzo in grado di mediare tra le due prospettive.

Il terzo ambito si manifesta nella *fase di governo del sistema* una volta entrato in esercizio, e riguarda la validazione progressiva dei risultati, la gestione delle eccezioni che il sistema stesso segnala e l'aggiornamento delle regole quando il processo del cliente evolve, ad esempio in seguito a una nuova normativa, all'ingresso di un nuovo fornitore strategico o a una riorganizzazione interna. Questa attività di manutenzione evolutiva del sistema agentico rappresenta un'area di servizio ricorrente, potenzialmente più stabile nel tempo rispetto al solo progetto di implementazione iniziale.

Letti insieme, questi tre ambiti suggeriscono che il valore del consulente in un progetto di Agentic IA applicato al Finance non si concentri nell'esecuzione del processo, compito che la tecnologia assolve in modo crescente, ma si sposti a monte e a valle di essa: nella capacità di tradurre la conoscenza specifica del cliente in requisiti di progettazione e nella responsabilità di mantenere il sistema affidabile nel tempo. Questa traiettoria è coerente con il fenomeno di selective trust emerso dall'indagine empirica condotta in questo lavoro, dove l'adozione della IA risulta elevata ma la fiducia nella sua autonomia decisionale resta contenuta: è proprio in questo spazio di fiducia non ancora concessa che si colloca, almeno nel breve e medio periodo, il contributo distintivo del consulente.

4.3 Il Case Study: Bip (Business Integration Partners)

Prima di presentare i risultati della survey condotta presso un campione di professionisti della consulenza, appare opportuno introdurre il contesto aziendale che ha ispirato e in parte orientato l'indagine empirica. Bip rappresenta un caso particolarmente significativo per gli obiettivi di questa tesi: si tratta di una società di consulenza nata in Italia e affermatasi, in poco più di vent'anni, come uno dei principali operatori europei del settore, in un mercato storicamente dominato dalle grandi multinazionali anglosassoni. La sua traiettoria di crescita, l'ampiezza dell'offerta di servizi e la progressiva integrazione di competenze digitali e di intelligenza artificiale

nei propri modelli di servizio ne fanno un osservatorio privilegiato per comprendere come il ruolo del consulente strategico si stia evolvendo nella pratica professionale concreta.

4.3.1 Storia ed organizzazione

La società Bip, cioè l'acronimo di Business Integration Partners, nasce a Milano nel 2003 da un gruppo di professionisti, tra cui Nino Lo Bianco, Carlo Capè e Fabio Troiani, provenienti da una delle più grandi società di revisione e consulenza internazionali. La fondazione si inserisce in una fase di riassetto del comparto della consulenza globale, innescata dal crollo della Andersen all'inizio degli anni Duemila, che aveva ridotto da cinque a quattro il numero dei grandi network internazionali di servizi professionali e aperto, contestualmente, nuovi spazi di mercato per operatori di dimensioni minori e di matrice locale.

L'azienda parte da un nucleo iniziale di circa quaranta professionisti e cresce nel tempo prevalentemente per via organica, affiancando in seguito un'intensa attività di acquisizioni mirate, soprattutto nell'ambito digitale e tecnologico. Una prima fase di sviluppo nazionale si consolida nel corso del decennio successivo alla fondazione, fino a raggiungere, attorno al 2018, circa 1.800 dipendenti e una presenza in tredici paesi, tra cui Regno Unito, Spagna, Brasile, Stati Uniti, Emirati Arabi Uniti, Cile e Colombia. L'espansione internazionale prosegue poi con l'acquisizione, nel 2020, della società britannica Chaucer, che consente a Bip di rafforzare la propria presenza nei mercati anglosassoni, e con successive operazioni di crescita per linee esterne, tra cui, più recentemente, l'acquisizione della società brasiliana BITKA, specializzata in soluzioni di intelligenza artificiale applicate ai settori minerario, finanziario e manifatturiero.

Dal punto di vista dell'assetto proprietario, la storia di Bip riflette un percorso tipico delle società di servizi professionali ad alta crescita che si confrontano con i mercati del capitale di private equity. Inizialmente partecipata da Engineering Ingegneria Informatica, la società vede l'ingresso del fondo Argos Soditic nel 2007, a seguito dell'uscita di Engineering dalla compagine sociale. Nel 2018 il pacchetto azionario viene rilevato da Apax Partners, mantenendo inalterato il management italiano che aveva fondato la società quindici anni prima. Una svolta più rilevante si registra nel giugno del 2021, quando il fondo internazionale di private equity CVC Capital

Partners acquisisce la maggioranza di Bip, in un'operazione che ne consolida la traiettoria di crescita internazionale e ne sostiene, anche attraverso emissioni obbligazionarie sui mercati del debito, l'ulteriore espansione per acquisizioni. Ad oggi Bip continua a essere guidata da un management a forte impronta italiana, con Carlo Capè nel ruolo di presidente esecutivo e Alberto Idone come amministratore delegato del gruppo.

Nel corso di poco più di vent'anni, Bip si è trasformata da boutique di consulenza italiana a gruppo multinazionale di consulenza gestionale e tecnologica. Il gruppo conta oggi oltre seimila professionisti nel mondo, con una presenza diretta in più di tredici paesi tra Europa, America Latina, Stati Uniti e Medio Oriente, e una sede principale a Milano, in Piazza San Babila. Dal punto di vista economico, l'azienda ha chiuso il 2024 con ricavi pari a circa 587 milioni di euro, in crescita del 12 per cento rispetto all'anno precedente, e un margine operativo in ulteriore miglioramento, confermando un ritmo di crescita sostenuto anche nei primi mesi del 2025. Circa due terzi del fatturato continuano a essere generati in Italia, segno di un radicamento ancora marcatamente nazionale a fronte di un'identità che si è fatta nel tempo sempre più internazionale.

4.3.2 Mission Aziendale

La missione che Bip attribuisce a se stessa è quella di affiancare le organizzazioni clienti nei percorsi di trasformazione strategica, organizzativa e tecnologica, ponendosi come punto di connessione tra l'innovazione digitale e le esigenze operative di imprese e pubbliche amministrazioni di grandi dimensioni. La società descrive il proprio ruolo come quello di un partner che accompagna il cliente in un percorso evolutivo strutturato, più che come fornitore di singole prestazioni puntuali, richiamando in questo l'archetipo del Trusted Advisor che la letteratura sulla consulenza professionale, da Maister, Green e Galford in avanti, individua come modello di riferimento per le relazioni consulenziali ad alto valore aggiunto.

Il portafoglio di servizi di Bip è articolato e copre aree quali la strategia d'impresa e la trasformazione del business, la gestione dei programmi complessi, la governance dei sistemi informativi, la cyber security, la data science e l'intelligenza artificiale applicata, oltre a servizi più verticali quali la gestione degli acquisti, la pianificazione

industriale e logistica, l'energy management e il supporto a operazioni di fusione e acquisizione.

Tra i settori di clientela storicamente più rilevanti figurano l'energia, i servizi finanziari, le telecomunicazioni e la pubblica amministrazione, con clienti di rilievo nazionale come Poste Italiane. Questa ampiezza dell'offerta consente a Bip di proporsi non come specialista di nicchia, ma come interlocutore in grado di seguire il cliente su più dimensioni della trasformazione, dalla definizione della strategia fino all'implementazione tecnologica. La scelta di Bip come contesto di riferimento per l'analisi empirica condotta nel presente capitolo non è casuale. Si tratta di una società che, per dimensione, ambizione internazionale e composizione dell'offerta, sintetizza bene le tensioni che la letteratura individua come centrali nel ridisegno del ruolo del consulente strategico nell'epoca dell'intelligenza artificiale: da un lato la necessità di mantenere e rafforzare il proprio posizionamento come Trusted Advisor capace di generare valore relazionale e di giudizio, dall'altro l'esigenza di integrare in modo sempre più strutturato competenze e strumenti di intelligenza artificiale all'interno dei processi di servizio, della formazione dei consulenti e dell'offerta commerciale. È in questo quadro che si colloca la survey illustrata nei paragrafi successivi, il cui obiettivo è restituire, seppure con i limiti metodologici di un campione non probabilistico di dimensioni contenute, una fotografia delle percezioni dei professionisti della consulenza rispetto a questi temi.

4.3.3 Risultati comparativi: Bip vs Altre società

Il presente approfondimento confronta le risposte fornite dai 28 rispondenti dipendenti di Bip ("Bip") con quelle dei restanti 21 rispondenti del campione complessivo, occupati in altre organizzazioni di consulenza ("altre società"), su un totale di 49 rispondenti. L'obiettivo è verificare se l'appartenenza a Bip sia associata a pattern di risposta sistematicamente diversi, sia sul piano quantitativo (variabili Likert e categoriali) sia sul piano qualitativo (risposte aperte), individuando convergenze, divergenze e specificità che possano arricchire la lettura del caso aziendale nella sezione dedicata del capitolo. Come emerge dalla figura, il sottocampione Bip è

leggermente più senior nella sua coda alta (43% Manager o Partner/Director contro 33% nelle altre società).

Sottoponendo le 24 variabili Likert del questionario a un test t per campioni indipendenti, tre differenze tra Bip e le altre società raggiungono la significatività statistica convenzionale ($p<0,05$), un risultato che la maggiore numerosità e il migliore equilibrio del campione rendono ora rilevabile. Le altre differenze restano di entità moderata o contenuta, e non raggiungono la soglia di significatività, ma vengono comunque discusse quando coerenti con un pattern interpretativo più ampio.

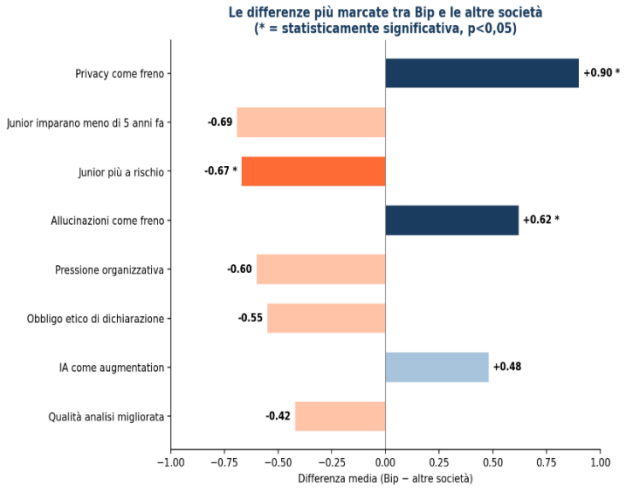


Figura 10 - Le otto differenze più marcate tra Bip e le altre società (asterisco = p<0,05)

La differenza più marcata e più solida statisticamente riguarda la preoccupazione per la privacy dei dati come limite all'utilizzo degli strumenti IA: i rispondenti Bip mostrano una media di 3,57 contro 2,67 nelle altre società (differenza di +0,90 punti, p=0,023). È la differenza più ampia in assoluto tra tutte le 24 dimensioni Likert analizzate. Una seconda differenza significativa riguarda il timore delle allucinazioni come freno all'adozione, anch'esso più elevato in Bip (3,43 contro 2,81, differenza di +0,62 punti, p=0,030). Queste due differenze condividono una direzione comune: i rispondenti Bip esprimono una sensibilità più marcata verso i rischi tecnici e di compliance legati all'uso dell'IA.

La terza differenza significativa va invece nella direzione opposta e riguarda la percezione del rischio per le figure junior: i rispondenti delle altre società ritengono in misura significativamente maggiore che i profili junior siano più a rischio di sostituzione (4,24 contro 3,57 in Bip, differenza di -0,67 punti, p=0,032). Una

differenza coerente, sebbene non significativa al convenzionale soglia del 5% (p=0,060), emerge anche sulla percezione che i junior stiano imparando meno di 5 anni fa: anche qui le altre società mostrano un punteggio più alto (4,05 contro 3,36 in Bip). Questo secondo cluster di risultati merita una lettura attenta. Non si tratta di un'unica differenza isolata, ma di due indicatori coerenti tra loro che, nelle altre società, descrivono una preoccupazione più diffusa per la tenuta del percorso di sviluppo professionale dei profili junior. In Bip, al contrario, questa preoccupazione è significativamente più contenuta. Una possibile lettura, da verificare con ulteriori fonti qualitative nella sezione dedicata al caso aziendale, è che Bip abbia già strutturato percorsi di formazione o di affiancamento ai junior più solidi, capaci di attenuare la percezione del rischio di erosione dell'apprendimento sul campo; un'altra lettura possibile, di segno opposto, è che le altre società, includendo un numero proporzionalmente più alto di Consultant (52% contro 18% in Bip), riflettano semplicemente il punto di vista più diretto ed esposto di chi occupa oggi quelle stesse posizioni a rischio, rendendo il giudizio più severo perché meno distante dall'esperienza personale.

La conoscenza del concetto di Agentic IA resta più diffusa in Bip rispetto alle altre società, sebbene il differenziale sia più contenuto rispetto a quanto rilevato in una prima analisi su un campione più ridotto: l'89% dei rispondenti Bip dichiara di conoscere il concetto, contro il 76% delle altre società.

Un rispondente Bip, Partner/Director del settore IT & Digital, dichiara addirittura di progettare attivamente sistemi di Agentic IA per i prodotti che sta sviluppando, l'unico caso nell'intero campione di un livello di competenza che va oltre la semplice conoscenza concettuale. Questo conferma, anche con il campione ampliato, l'ipotesi che Bip possa rappresentare un caso di organizzazione esposta in anticipo a questo specifico fronte tecnologico rispetto alla media del settore, un elemento da verificare ulteriormente nella sezione dedicata al caso aziendale con fonti di carattere organizzativo.

L'analisi delle risposte aperte sulla domanda relativa alle qualità che renderanno il consulente non sostituibile tra 5 anni confirma, anche in questo campione ampliato, una convergenza di fondo molto forte tra i due gruppi: in entrambi i sottocampioni dominano i riferimenti a giudizio critico, relazione umana ed empatia. Non emergono

cluster tematici esclusivi di un gruppo e assenti nell'altro: entrambe le popolazioni condividono la stessa cornice concettuale di fondo sulla natura dell'insostituibilità professionale.

Tuttavia, alcune risposte di rispondenti Bip si distinguono per un registro orientato al controllo e alla governance tecnica dell'IA, piuttosto che alla sola dimensione relazionale. Un Partner/Director di Bip scrive, ad esempio:

> *"Visione Organica, Valutazione critica degli output, Definizione delle architetture delle soluzioni"*
> *— Partner/Director, Bip*

Un Manager della stessa organizzazione, in modo più sintetico ma analogo nel registro, individua come fattori di insostituibilità "fiducia, abilità relazionali, soluzione problemi complessi", mentre un altro Manager scrive:

> *"L'AI aiuta, non sostituisce. Per un utilizzo efficace serve qualcuno che controlli i comportamenti dell'AI. Cambierà come al solito il tipo di lavoro, come successe con l'avvento di internet. Stanno nascendo nuovi lavori come prompt engineer e altri ne nasceranno."*
> *— Manager, Bip*

Anche sulla domanda relativa alla visione della professione a dieci anni, alcune delle risposte più articolate e teoricamente significative del campione provengono da rispondenti Bip. In particolare, è un Partner/Director di Bip, e non delle altre società come emerso in una precedente rilevazione su un campione diverso, ad aver introdotto la distinzione tra il modello "a piramide" e il modello "a pendolo":

> *"C'è ormai molta letteratura su questo tema: stiamo passando da un modello "a piramide" a un modello "a pendolo". La consulenza evolverà, ma per farlo davvero sarà necessario ripensare il modello di business e spingere molto di più sull'iper-specializzazione. Personalmente vedo più valore nelle boutique di nicchia che nelle attività generaliste."*
> *— Partner/Director, Bip*

Allo stesso modo, è un rispondente Bip ad aver sintetizzato in due sole parole la figura del consulente del futuro come "AI Controller", mentre la formulazione alternativa, più estesa, di un ruolo orientato al "sistema di quality assurance delle soluzioni AI e controllo aderenza alle specifiche esigenze dei clienti" proviene da un rispondente delle altre società. Le due formulazioni, sebbene diverse nello stile, condividono lo stesso impianto concettuale: il consulente come supervisore e garante della qualità degli output IA, non più come produttore diretto.

La voce più critica e dissonante del campione, quella che osserva "Non penso che saremo insostituibili, anzi c'è molta preoccupazione", appartiene invece a un Senior Consultant delle altre società. Anche la formulazione più dura, quella del consulente come "pigia tasti senza pensiero critico", proviene da un Consultant delle altre società. Questo conferma che le posizioni più critiche e le posizioni più costruttive e tecnicamente sofisticate sulla trasformazione della professione non sono concentrate esclusivamente in uno dei due gruppi, ma si distribuiscono nel campione complessivo, con una leggera prevalenza, in questo campione ampliato, di formulazioni orientate alla governance tecnologica tra i rispondenti Bip.

Il confronto tra Bip e le altre società, condotto su questo campione di 49 rispondenti, restituisce il seguente quadro: emergono ora tre differenze statisticamente significative, che si organizzano attorno a due assi distinti. Il primo asse riguarda la sensibilità ai rischi tecnici e di compliance dell'IA, allucinazioni e privacy, su cui Bip mostra una cautela significativamente maggiore. Il secondo asse riguarda la percezione del rischio per le figure junior, su cui sono le altre società a mostrare una preoccupazione significativamente più marcata, sia sul rischio di sostituzione sia sulla qualità dell'apprendimento.

A queste due differenze significative si affianca la confermata maggiore diffusione della conoscenza dell'Agentic IA in Bip (89% contro 76%), pur con un margine più contenuto rispetto a una precedente rilevazione, e una convergenza sostanziale sulle attività di utilizzo dell'IA, con la sola eccezione del coding, spiegabile con il diverso mix settoriale dei due sottocampioni. Sul piano qualitativo, le risposte aperte confermano una cornice concettuale condivisa, con alcune voci Bip orientate a un registro di controllo e governance tecnologica dell'IA che si distingue, senza però costituire un tratto esclusivo o unanime del gruppo.

La risposta di Bip all'avanzata dell'intelligenza artificiale non si esaurisce nel semplice aggiornamento del catalogo di servizi, ma si manifesta in una riorganizzazione strutturale del proprio modello operativo, articolata su tre livelli distinti: l'evoluzione dell'offerta verso il cliente, la ridefinizione dei profili professionali interni e il cambiamento del ruolo che il consulente svolge nelle fasi di progetto. Osservare questi tre livelli in modo integrato consente di leggere il caso Bip non come un adattamento

reattivo alla pressione tecnologica, ma come un tentativo deliberato di ridefinire il posizionamento competitivo di una società di consulenza mid-size in un mercato in rapida reconfigurazione.

4.3.4 L'evoluzione del modello di offerta e delle competenze richieste

Perché ho scelto Bip come case study? Perché secondo me, come citato prima, è interessante approfondire ed analizzare come una società di consulenza italiana di grandi dimensioni con espansione internazionale, stia affrontando o affronterà l'evoluzione organizzativa derivante dall'IA.

Il punto di partenza nella storia dell'azienda per arrivare a conquistare il mercato tecnologico è la costruzione di un centro interno dedicato alla tecnologia avanzata, avviata da Bip con la costituzione di BIP xTech, oggi riconosciuto come il Centro di Eccellenza del gruppo per le aree di cloud computing, advanced analytics, intelligenza artificiale generativa e infrastrutture digitali. Con oltre seicento professionisti distribuiti in più di quaranta geografie, xTech riunisce data scientist, cloud engineer, architetti di soluzioni e specialisti di hyperautomation, offrendo ai clienti soluzioni end-to-end che spaziano dall'analisi avanzata dei dati fino all'implementazione di piattaforme di intelligenza artificiale in ambienti di produzione. La scelta organizzativa di strutturare questo polo come una entità distinta all'interno del gruppo, con identità e brand autonomi rispetto alla consulenza tradizionale, riflette una precisa consapevolezza strategica: le competenze di AI non possono essere distribuite a pioggia su tutta la forza lavoro consulenziale, ma richiedono centri di eccellenza specializzati capaci di aggregare massa critica di competenza tecnica e di dialogare con i clienti su un piano diverso da quello della consulenza gestionale classica.

A questa struttura si affianca Datwave, società del gruppo Bip focalizzata sulle tecnologie Google Cloud Platform, spin-off di Bip xTech nata per offrire soluzioni avanzate di intelligenza artificiale, cloud, data analytics e Martech. Datwave rappresenta la risposta di Bip alla crescente domanda di integrazione tra dati, piattaforme cloud e strumenti di intelligenza artificiale applicata alle strategie di marketing e di customer engagement, un segmento in forte espansione in cui la consulenza tradizionale e la tecnologia si sovrappongono in modo sempre più profondo.

Sul versante delle alleanze strategiche con i grandi player tecnologici, BIP xTech ha annunciato che parteciperà al programma Microsoft AI L.A.B., un'iniziativa che è pensata per favorire l'innovazione e la condivisione nel campo dell'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni a sfruttare il potenziale trasformativo che può avere l'intelligenza artificiale. Questa partecipazione si aggiunge ai rapporti già collaudati con Google Cloud attraverso Datwave, configurando un ecosistema di partnership tecnologiche che consente a Bip di accedere agli strumenti più avanzati di IA generativa e di proporsi ai propri clienti come integratore certificato di queste tipologie di soluzioni.

La storia della crescita per acquisizioni in ambito AI si è materializzata, nel maggio del 2025, con l'acquisizione della società BITKA, società brasiliana specializzata in intelligenza artificiale e ottimizzazione applicata ai settori minerario, finanziario e manifatturiero. I professionisti di BITKA sono stati integrati nel Centro di Eccellenza (COE) di BIP xTech, con l'obiettivo di arricchire il portafoglio di competenze del gruppo e rafforzare la presenza in un campo tecnologico considerato strategico. Antonio Corghi, Global Head di BIP xTech, ha sottolineato come le capacità distintive di BITKA in materia di intelligenza artificiale e ottimizzazione rappresentino un contributo significativo al posizionamento globale del gruppo su questi temi. L'acquisizione si inserisce in una logica di crescita bilanciata tra sviluppo organico e operazioni di M&A mirate, che Bip ha perseguito in modo sistematico nell'ultimo decennio.

L'impatto più profondo e strutturalmente rilevante dell'intelligenza artificiale sul modello operativo di Bip si osserva nella ridefinizione dei profili professionali richiesti e nella conseguente evoluzione delle politiche di recruiting e formazione. Le offerte di lavoro pubblicate dal gruppo nel biennio 2024-2025 documentano in modo diretto questa trasformazione. La figura dell'AI Engineer all'interno di Datwave è chiamata a progettare soluzioni software di machine learning scalabili per i casi d'uso dei clienti, a industrializzarle per l'esecuzione in produzione garantendo i livelli richiesti di performance, sicurezza e governabilità, e a lavorare a stretto contatto con cloud data architect, data scientist e data engineer per realizzare soluzioni di alta qualità che includano piattaforme MLOps e linee guida sulle architetture dati e di AI.

Ciò che è rilevante, ai fini dell'analisi che questa tesi conduce, non è tanto il fatto che Bip cerchi ingegneri specializzati in intelligenza artificiale, il che sarebbe banale e comune a qualsiasi grande organizzazione, quanto piuttosto la progressiva ibridazione che queste figure richiedono tra competenze tecniche profonde e comprensione dei processi di business del cliente. Il Data e AI Specialist ricercato da Datwave deve possedere passione per i dati e per i modelli AI insieme a una piena comprensione delle loro applicazioni concrete sul business, una formulazione che sintetizza bene la tensione che attraversa l'intera industria della consulenza: la necessità di professionisti capaci di muoversi con fluidità tra il piano tecnico e quello strategico-relazionale, senza ridursi a meri esecutori di soluzioni tecnologiche né a consulenti generici privi di credibilità tecnica.

Parallelamente, Bip ha strutturato all'interno del proprio Competence Centre xTech quello che definisce il più numeroso gruppo di data scientist in Italia secondo le statistiche LinkedIn, coordinando dall'Italia i propri gruppi locali di data scientist distribuiti a livello internazionale. Questa concentrazione di competenze tecniche avanzate in un polo interno rappresenta una scelta organizzativa che altera il classico modello a piramide della consulenza: la crescita non avviene più soltanto lungo la gerarchia tradizionale di analyst, consultant, manager, partner, ma si articola in percorsi paralleli che valorizzano la specializzazione tecnica come traiettoria di carriera alternativa e non subordinata a quella manageriale.

Un ulteriore segnale della trasformazione in corso nel ruolo del consulente di Bip emerge dall'analisi delle iniziative rivolte direttamente ai clienti in materia di intelligenza artificiale generativa. Il Gen AI Bootcamp organizzato da BIP xTech ha riunito esperti, innovatori e clienti con l'obiettivo di costruire strategie di intelligenza artificiale su misura per le singole organizzazioni. Nel corso dell'iniziativa, i partner di BIP hanno guidato i partecipanti attraverso i principi fondamentali dell'intelligenza artificiale e dell'AI generativa, presentato casi d'uso pratici, analizzato l'impatto di mercato di queste tecnologie e condotto sessioni immersive in cui clienti ed esperti hanno collaborato per progettare soluzioni innovative e immediatamente applicabili, includendo una esplorazione prospettica dei sistemi agentici.

Questa formula è significativa perché descrive un modello di interazione consulente-cliente che va oltre la classica produzione di raccomandazioni strategiche consegnate in un documento finale: il consulente diventa co-progettista di soluzioni tecnologiche, facilitatore di processi di apprendimento organizzativo e garante di un percorso di adozione che non si esaurisce nell'implementazione tecnica ma richiede una trasformazione delle competenze interne al cliente. È, in altri termini, la declinazione concreta di ciò che la letteratura sulla consulenza professionale descrive come spostamento dal ruolo di expert advisor a quello di process consultant nel senso di Schein, in cui il valore non risiede tanto nel trasferimento di soluzioni preconfezionate quanto nella capacità di accompagnare il cliente in un percorso di cambiamento strutturato.

Anche sul versante della data governance applicata all'intelligenza artificiale, BIP xTech ha maturato esperienza concreta nel supportare organizzazioni complesse del settore dei servizi finanziari nel trasformare gli obiettivi di compliance e le ambizioni legate all'intelligenza artificiale in modelli concreti di data governance, integrando data quality, metadata management, data lineage e processi di governance direttamente nei modelli operativi di analytics e AI. Questa area di servizio riflette l'emergere di una nuova dimensione del lavoro consulenziale legata all'intelligenza artificiale: non più soltanto la capacità di implementare soluzioni tecnologicamente avanzate, ma la capacità di governarle in modo responsabile, in conformità con un quadro normativo europeo, l'AI Act, che impone requisiti di trasparenza, tracciabilità e supervisione umana su sistemi ad alto rischio. Il consulente che opera in questo spazio deve pertanto padroneggiare non soltanto la tecnologia ma anche il diritto, la compliance aziendale e la gestione del rischio, configurando un profilo di competenze ibrido che non ha precedenti significativi nella storia della professione. Letti nel loro insieme, questi elementi suggeriscono che il caso Bip non sia riconducibile alla semplice narrativa dell'augmentation, secondo cui gli strumenti di intelligenza artificiale aumentano la produttività del consulente senza alterarne il ruolo fondamentale. La creazione di strutture organizzative dedicate come xTech e Datwave, l'ibridazione sistematica dei profili professionali richiesti, l'adozione di un modello di interazione con il cliente più orientato alla co-progettazione e all'accompagnamento nel cambiamento, e l'ingresso nella governance dell'AI come area di servizio a sé stante, indicano piuttosto una

trasformazione più profonda del modello operativo, che tocca tanto la struttura interna dell'organizzazione quanto la natura del valore che essa produce per i propri clienti. È in questo contesto che i risultati della survey presentata nel paragrafo successivo acquistano la loro piena leggibilità: le percezioni dei consulenti di Bip circa il ruolo dell'intelligenza artificiale nel proprio lavoro quotidiano non sono dati isolati, ma il riflesso soggettivo di una trasformazione organizzativa già in corso.

Un elemento che consente di precisare ulteriormente il posizionamento di Bip rispetto al tema dell'intelligenza artificiale applicata ai processi aziendali è rappresentato dall'ingresso di BIP xTech, la società del gruppo dedicata alle competenze tecnologiche avanzate, all'interno del programma Microsoft AI L.A.B., annunciato nel febbraio 2025. Si tratta di un'iniziativa promossa da Microsoft con l'obiettivo di costituire un ecosistema collaborativo che mette in relazione partner tecnologici, organizzazioni non profit, istituzioni accademiche e imprese, con la finalità di affrontare sfide strategiche attraverso soluzioni basate sull'intelligenza artificiale e di sostenere, più in generale, i processi di trasformazione digitale delle organizzazioni coinvolte.

L'adesione a questo programma colloca BIP xTech nel ruolo di co-creatore di soluzioni di intelligenza artificiale sviluppate su misura per le esigenze dei clienti, in una logica che supera il tradizionale rapporto di fornitura tecnologica per assumere i tratti di una collaborazione strutturata con Microsoft nella progettazione di strumenti applicativi. Tale posizionamento risulta coerente con il ruolo di AI Solution Architect delineato nel terzo capitolo, poiché presuppone la capacità di tradurre le esigenze di business del cliente in soluzioni tecnologiche concrete, integrando conoscenza di dominio e competenze di sviluppo dell'intelligenza artificiale.

L'iniziativa presenta inoltre una componente formativa di rilievo, veicolata attraverso il percorso Ital.IA L.A.B., che secondo quanto dichiarato da Microsoft ha coinvolto oltre ottomila tra studenti e lavoratori in percorsi gratuiti dedicati all'intelligenza artificiale generativa. Questo aspetto risulta di particolare interesse ai fini della presente ricerca, poiché conferma come la diffusione delle competenze in materia di intelligenza artificiale generativa costituisca, per i grandi player del settore, un investimento strategico che affianca lo sviluppo tecnologico in senso stretto, in linea

con quanto osservato a proposito del Gen AI Bootcamp promosso internamente da Bip e con il tema, già discusso nel terzo capitolo, della formazione come leva per contrastare il rischio di deskilling delle figure junior.

Sul piano degli ambiti di applicazione, la comunicazione ufficiale di Bip colloca l'intervento dell'intelligenza artificiale sviluppato nell'ambito del programma in settori quali la sanità, la finanza, l'istruzione e il commercio, senza tuttavia fornire, alla data della presente analisi, il dettaglio dei singoli progetti realizzati. È opportuno pertanto considerare l'ingresso nel Microsoft AI L.A.B. non come evidenza di un progetto specifico sui processi finance, bensì come indicatore più ampio del posizionamento strategico di Bip nell'ecosistema dell'intelligenza artificiale applicata alle imprese, un posizionamento che rafforza la credibilità del gruppo come partner tecnologico e che, indirettamente, sostiene anche la capacità di Bip di presidiare con autorevolezza i progetti sui processi AFC descritti nei paragrafi precedenti.

5. Le conclusioni

La mia tesi è nata da una domanda semplice: cosa sta succedendo e cosa potrà succedere davvero al consulente nell'era dell'intelligenza artificiale? La risposta, dopo mesi di letture, analisi e confronto è che la realtà è molto più sfumata e interessante di quanto ci si aspetti. I vari approfondimenti teorici ed accademici ci hanno portato sicuramente a delle possibili conclusioni che ci chiariscono il fatto che il consulente, con l'avvento dei nuovi strumenti di intelligenza artificiale, non ha smesso di pensare, ma ha *aggiunto uno strato di lavoro,* che introduce un nuovo compito, un nuovo pillar di competenza: saper leggere criticamente quello che lo strumento produce, saperlo selezionare, correggere e soprattutto contestualizzare. Basti pensare che il consulente fino ad ora ha lavorato con il cliente, esiste un rapporto di conoscenza reciproco, pertanto, è chiaro che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale interrompe un rapporto di fiducia sulla creazione, condivisione e revisione dei contenuti e delle idee, che deve essere poi riallineato e ri-disegnato sulla base di una consapevolezza importante: l'output generato per il cliente deve mantenere, se non aumentare il valore, il livello di approfondimento e di customizzazione, non perdendo la conoscenza che il consulente ha dei dati, dell'organizzazione, dell'approccio metodologico e della mission che quel progetto ha o che il cliente ha imposto dal primo giorno del rapporto professionale. Questo strato di lavoro, secondo me, non è banale e non è automatico.
In molti casi richiede una competenza più sofisticata di quella necessaria a produrre il documento da zero, perché presuppone la capacità di riconoscere l'errore plausibile, la generalizzazione fuori contesto, la formulazione corretta nella forma ma vuota nella sostanza. Ed un possibile problema risiede nel fatto che chi non conosce il problema non può valutare la risposta.

Questo schema ridisegna il valore del professionista e ci porta verso una conclusione importante del mio lavoro, cioè *non è chi produce di più a essere più prezioso, ma chi è in grado di giudicare meglio*. Il gate keeping critico degli output automatizzati diventa, paradossalmente, una delle competenze più rare proprio perché presuppone una conoscenza profonda del dominio che si sta supervisionando. E la conoscenza profonda non si forma in un corso di prompt engineering: *si forma attraverso anni di errori, correzioni e feedback reali.*

E proprio in questa prospettiva, allora, è importante rilevare che, vi è un possibile gap nella gestione degli strumenti IA per una ragione prettamente strutturale. Nelle organizzazioni di consulenza, il percorso formativo tradizionale dei profili entry-level è sempre avvenuto attraverso la pratica diretta: costruire la prima bozza di un documento da zero, sviluppare un modello sapendo che un senior lo avrebbe rivisto e corretto, sbagliare su un'analisi e capire esattamente perché. Era un processo inefficiente, costoso in termini di tempo, spesso frustrante. Ma era il meccanismo attraverso cui si formava il giudizio professionale. L'errore produceva comprensione, la comprensione produceva giudizio, il giudizio nel tempo produceva il senior.

Quando questa parte del lavoro viene delegata all'IA, il junior non costruisce più la prima bozza: la riceve, la rivede, la corregge. Impara a correggere prima di aver imparato a costruire. Ed è proprio qui che si annida il problema, perché il giudizio critico che i senior esercitano oggi sugli output dell'IA non è una competenza che si acquisisce studiando i modelli linguistici: è il prodotto di anni di costruzione dal basso, di errori propri, di confronto con problemi reali. Il consulente che ha scritto cento report sa riconoscere quello sbagliato in modo diverso da chi ne ha corretti cento senza averne mai scritto uno. Diventa allora lecito chiedersi: cosa può fare un profilo junior per colmare questo gap e sviluppare comunque un giudizio critico in un contesto in cui l'IA comprime i tempi della pratica tradizionale? La risposta non è rinunciare agli strumenti, sarebbe anacronistica e controproducente. La risposta è cambiare il modo in cui ci si relaziona con il loro output. Il primo passo è quello che alcuni rispondenti dell'indagine descrivono già come pratica personale: non accettare mai un output dell'IA senza averlo prima prodotto autonomamente, almeno in forma di schema o ragionamento. Non si tratta di efficienza, si tratta di formazione. La differenza tra chi usa l'IA per non pensare e chi la usa per pensare meglio si costruisce in questa fase, prima ancora che l'output venga prodotto. Un rispondente lo ha formulato in modo netto:

> *"Non fare al tool di AI nessuna domanda di cui non si conosca già la risposta."*

È una regola apparentemente paradossale, ma coglie qualcosa di preciso*: l'IA è uno strumento di verifica e amplificazione, non di sostituzione del ragionamento*. Chi la

usa senza avere già un'ipotesi propria da confrontare con l'output non sta sviluppando giudizio critico, sta sviluppando dipendenza.

Il secondo elemento riguarda l'esposizione consapevole al confronto con i senior. Se la pratica operativa si riduce, la funzione del mentoring deve crescere in modo proporzionale. Non il mentoring formale dei corsi di formazione aziendale, ma quello informale e continuo che avviene quando un senior spiega perché ha modificato una slide, perché ha scelto una certa struttura argomentativa, perché ha deciso di non usare un'analisi che sembrava corretta. Questi momenti di trasmissione del giudizio non sono sostituibili dall'IA e non sono scalabili con i tool: richiedono tempo e disponibilità da parte di chi ha già costruito quel giudizio nel proprio percorso.Il terzo elemento è più sottile, ed è forse quello più trascurato. Il giudizio critico sugli output dell'IA richiede una conoscenza approfondita del dominio su cui quei output insistono. Un modello linguistico produce testi plausibili, sintatticamente corretti, spesso ben strutturati. La plausibilità non è la verità, e la struttura non è la sostanza. Riconoscere la differenza richiede di sapere come funziona davvero il processo che si sta analizzando, quale dato è rilevante e quale è rumore, quale raccomandazione è contestualmente sensata e quale è genericamente corretta ma inapplicabile. Questa conoscenza si costruisce solo attraverso l'esposizione diretta ai problemi reali dei clienti, non attraverso l'uso degli strumenti. Questa tesi non ha la pretesa di stabilire se il consulente sopravviverà all'intelligenza artificiale: sarebbe una domanda mal posta, e probabilmente mal rispondibile. Ha provato invece a capire come sta cambiando il lavoro di chi fa consulenza oggi, cosa percepiscono le persone che lo vivono in prima persona, e dove si trovano le tensioni più significative tra la narrazione dominante e la realtà osservata. Pertanto, a conclusione del lavoro, potremmo dire che un’ipotesi futura, potrebbe essere, non di avere meno consulenti junior nel breve periodo, ma quella di avere, tra dieci anni, una fascia di professionisti di medio livello che non ha attraversato il percorso esperienziale che storicamente ha prodotto il giudizio professionale maturo. I senior di domani saranno diversi dai senior di oggi, non per le competenze tecniche sugli strumenti, ma per il tipo di giudizio che avranno sviluppato lungo la strada. Le organizzazioni di consulenza che non affrontano esplicitamente questo rischio stanno, in modo silenzioso, erodendo il proprio capitale intellettuale futuro.

Bibliografia

- Maister, D., Green, C., Galford, R., The Trusted Advisor, Free Press, 2000 (per il modello di fiducia e la relazione consulente-cliente)
- Schein, E., Process Consultation Revisited, Addison-Wesley, 1999 (per la distinzione content/process consulting)
- Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1995 (per le competenze relazionali ed emotive)
- Whitmore, J., *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, 2002 (per il modello GROW applicato alla consulenza)
- Luft, J., Ingham, H., *The Johari Window*, UCLA, 1955 (per il modello di consapevolezza interpersonale)
- Brynjolfsson, E., McAfee, A., *The Second Machine Age*, W.W. Norton, 2014 (per la sostituzione di task routinari)
- Susskind, R., Susskind, D., *The Future of the Professions*, Oxford University Press, 2015 (per l'impatto dell'AI sulle professioni intellettuali)
- Autor, D., *Skills, Education, and the Rise of Earnings Inequality*, Science, 2014 (per la polarizzazione del lavoro cognitivo)
- Goleman, D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1998 (per EI nel contesto professionale)
- Heifetz, R., Linsky, M., *Leadership on the Line*, Harvard Business Review Press, 2002 (per la leadership adattiva)
- Kahneman, D., *Thinking, Fast and Slow*, Farrar Straus and Giroux, 2011 (per il pensiero critico e i bias cognitivi)
- Weick, K., *Making Sense of the Organization*, Blackwell, 2001 (per la gestione dell'ambiguità)
- Christensen, C., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Press, 1997 (per la disruption dei modelli professionali consolidati)
- Raisch, S., Krakowski, S., *Artificial Intelligence and Management*, Academy of Management Review, 2021 (per la collaborazione uomo-AI)
- Minto, B., *The Pyramid Principle*, Prentice Hall, 1987 (per il mantenimento del valore del pensiero strutturato nell'era AI)

- Russell, S., Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson. → Il manuale di riferimento assoluto per i fondamenti dell'IA
- LeCun, Y., Bengio, Y., Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521, 436-444. → Articolo fondativo del deep learning, citato oltre 60.000 volte
- Vaswani, A., et al. (2017). Attention Is All You Need. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 30. → Il paper originale sull'architettura Transformer
- McKinsey & Company (2024). *The State of AI in 2024*. McKinsey Global Institute. → Survey annuale sull'adozione enterprise dell'IA
- Bloomberg Intelligence (2023). *Generative AI: Too Much of a Good Thing?* → Stime di mercato sull'IA generativa al 2032
- Altman, S. (2023). Planning for AGI and beyond. *OpenAI Blog*. → Visione strategica di OpenAI
- Dell'Acqua, F., et al. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. *Harvard Business School Working Paper*, 24-013. → Lo studio empirico sui consulenti BCG citato nel testo, fondamentale
- Bender, E.M., et al. (2021). On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? *FAccT Conference*. → Paper critico sui rischi dei grandi modelli linguistici
- European Commission (2024). *EU AI Act*. → Riferimento normativo imprescindibile per il contesto europeo

Sitografia

- Amazon Web Services (AWS), The difference between machine learning and deep learning, https://aws.amazon.com/it/compare/the-difference-between-machine-learning-and-deep-learning/

- Asana, Asana AI for Work & Project Management, https://asana.com/product/ai

- ClickUp, ClickUp for Project Management Solutions, https://clickup.com/teams/project-management

- Cristian Boin, Matrice di responsabilità (RACI): definizione, https://cristianboin.com/definizione-matrice-di-responsabilita-raci/

- EUR-Lex, Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act), https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng

- European Commission, "AI Act" Shaping Europe's Digital Future, https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai

- Factorial, Quali sono i KPI nel Project Management, https://factorial.it/blog/quali-sono-i-kpi-nel-project-management/

- Finanza Intelligente, Grafico di Gantt: Il potere della visualizzazione progettuale, https://www.finanzaintelligente.com/grafico-di-gantt/

- Gema, Project Management: cos'è un diagramma di Gantt e come si utilizza, https://www.gema.it/blog/gema-news/project-management-cose-un-diagramma-di-gantt-e-come-si-utilizza/

- Google Cloud, Deep learning vs machine learning, https://cloud.google.com/discover/deep-learning-vs-machine-learning

- Google Cloud, What is artificial intelligence (AI)?, https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence

- Harvard Business Review, How AI Is Redefining Managerial Roles, https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles

- IBM, Cos'è l'intelligenza artificiale (AI)?, https://www.ibm.com/it-it/think/topics/artificial-intelligence

- Il Sole 24 ORE Business School, A cosa serve il Project Management, https://www.24orebs.com/news/a-cosa-serve-il-project-management-2023-07-04

- Impresoft Engage, AI nel Project Management: accelera l'esecuzione dei progetti, https://www.impresoftengage.com/blog/gestione-progetti-ai-efficienza

- Impresoft Engage, Cosa è il Project Management – Guida completa, https://www.impresoftengage.com/blog/cosa-e-il-project-management-guida-completa

- Inloox, Work breakdown structure - Project Management glossary, https://www.inloox.com/project-management-glossary/work-breakdown-structure/

- InnovationPost, Intelligenza artificiale, deep learning e machine learning: quali sono le differenze?, https://www.innovationpost.it/tecnologie/intelligenza-artificiale-deep-learning-e-machine-learning-quali-sono-le-differenze/

- Inside Marketing, Project Management: definizione, metodi e strumenti, https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/project-management/

- International Monetary Fund, AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity, https://www.imf.org/en/blogs/articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity

- Management Academy, Project Management: definizione, pilastri e obiettivi, https://www.managementacademy.it/blog/project-management-definizione-pilastri-obiettivi

- Microsoft, 2024 Work Trend Index Annual Report – Executive Summary, https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part

- monday.com, AI that Works for You, https://monday.com/w/ai

- Mosca, Giuditta, AI4Business, 8 tool di Project Management integrati con AI, https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/8-tool-di-project-management-integrati-con-ai/

- Notion, Meet the New Notion AI, https://www.notion.com/product/ai

- Parlamento Europeo, Che cos'è l'intelligenza artificiale e come viene usata, https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200827STO85804/che-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene-usata

- Project Management Institute (PMI), Duties of the Effective Project Manager, https://www.pmi.org/learning/library/duties-effective-project-manager-5117

- Project Management Institute (PMI), Maximizing Project Success, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/project_success_report_2024.pdf

- Project Management Institute (PMI), Plan Your Development to the PMI Talent Triangle, https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/talent-triangle