



CONSULTING DAY 2024

**NAPOLI**  
**PALAZZO CARACCIOLO**

---

*“Adozione dell’AI nel  
Management Consulting”*

*in collaborazione con*



CONFINDUSTRIA  
**ASSOCONSULT**

Associazione delle Imprese di Consulenza di Management



# Indice

## **1. Introduzione**

## **2. Evoluzione del Settore della Consulenza nell'era dell'Intelligenza Artificiale**

2.1 Impatto della Generative AI sulla Consulenza

2.2 Modelli di Consulenza Ibrida

2.3 Approfondimenti sull'impatto della Generative AI sulla consulenza

## **3. Sfide e Opportunità dell'Intelligenza Artificiale nel Management Consulting**

3.1 Problematiche etiche e di sicurezza legati all'uso dell'IA

3.2 Sfide normative globali e necessità di compliance

3.3 Trasformazione del settore

3.4 Potenziale disruption del settore consulenziale e cambiamenti nelle strutture di costo

3.5 Evoluzione dei modelli di pricing e delle strutture di costo nei servizi consulenziali

## **4. Gestione del Rischio e Compliance nell'AI per la Consulenza**

4.1 Rischi operativi, etici, legali e di sicurezza nell'utilizzo dell'AI

4.2 Gestione del rischio nell'utilizzo dell'AI

4.3 Compliance e conformità normativa

## **5. Formazione e Reskilling per consulenti nell'era dell'AI**

## **6. Focus sul panorama legale**

## **7. Conclusioni**

## **8. Riferimenti**

# 1. Introduzione

L'**Intelligenza Artificiale**, intesa come l'insieme di sistemi e studi scientifici che hanno la capacità di simulare i modelli di apprendimento umano tramite l'automatismo, sta ormai diventando una parte fondamentale della vita di ognuno di noi. Nell'arco di qualche anno, la scienza è riuscita a rivoluzionare totalmente il modo di pensare e di agire dell'uomo, che sta sempre più lasciando spazio all'automazione. L'umanità è ormai combattuta tra il difendere le proprie capacità e il lasciare che un sistema informatico prenda le decisioni al proprio posto, ma al contempo l'AI continua a migliorarsi e ad essere utilizzata sempre più frequentemente in quasi ogni azione della vita quotidiana, anche la più banale. Indubbiamente, questa nuova modalità di agire ha le sue conseguenze anche nel mondo del lavoro, all'interno del quale, se da un lato riesce a velocizzare, accrescere la precisione e risparmiare risorse, per quanto riguarda lo svolgimento delle mansioni, dall'altro tende a rendere impersonale una serie di competenze che sono parte della bellezza della mente umana. Tra i diversi settori considerabili, quello che risulta avvertire maggiormente il cambiamento nato dall'implementazione dell'AI è quello della **consulenza**. Si tratta di un ambito che da sempre si basa su importanti capacità umane, quali le relazioni, la comunicazione, il ragionamento e il lavoro di squadra. Malgrado ciò, l'avvento dell'AI rappresen-

ta un'opportunità anche per i consulenti, che, con la giusta strategia volta a bilanciare le due modalità e un'ottima abilità tecnica, potranno migliorare il proprio lavoro e adoperarsi per fornire un servizio quanto più preciso e affidabile possibile, non senza la difficoltà di qualche sfida da affrontare.

Nell'ottica di quanto finora delineato, sono molteplici i dati che ci permettono di comprendere quanto l'AI e tutte le sue applicazioni stiano divenendo fulcro di numerose organizzazioni, soprattutto nel settore della consulenza. Infatti, dai risultati del **Global Survey** condotto da **McKinsey** si evince che nell'anno corrente l'adozione di sistemi di apprendimento automatico è salita al 72%, sottolineando quanto gran parte di questo aumento derivi dalle attività aziendali. In merito a ciò, si deduce che il 65% dei partecipanti al sondaggio afferma di utilizzare l'AI regolarmente in almeno una delle proprie funzioni organizzative. In particolare, le società di consulenza, soprattutto di grandi dimensioni, risultano far parte di un settore che vanta una buona accelerazione nell'adozione di questi sistemi, investendo in maniera notevole sia in termini di soluzioni rapide e di alta qualità che in termini di modelli personalizzati per i propri clienti. Si può dunque comprendere quanto questi cambiamenti stiano dunque rivoluzionando il modo di fare business e

il ruolo del consulente che dovrà adattarsi ad un nuovo ambiente, ancor più dinamico e stimolante del precedente.

In aggiunta a quanto già esplicitato, è doveroso evidenziare anche quanto l'implementazione da parte dei consulenti dell'AI generativa contribuisca in maniera significativa all'accelerazione delle diverse operazioni. Questo processo porta ad un minor dispendio di tempo e risorse, oltre che ad un aumento delle entrate grazie ad una maggior domanda da parte dei clienti. Tale incremento può essere attribuito al potenziale miglioramento della precisione degli output, soprattutto relativamente ad alcune funzioni specifiche. In merito a queste ultime, infatti, i servizi che sono stati maggiormente rivoluzionati da queste nuove modalità risultano essere il **Marketing**, con un aumento dell'adozione che supera il doppio rispetto all'anno precedente, e l'**IT**. Le **best practices** che permettono ad una società di consulenza di emergere rispetto a questo ambito comprendono la revisione del rischio, intesa come la particolare attenzione a garantire che queste nuove tecnologie siano sicure minimizzando i potenziali effetti negativi, e la definizione di strategie chiare per quanto riguarda queste applicazioni, che si traduce, di conseguenza, in un investimento continuo nella formazione del personale, con lo scopo di sviluppare competenze critiche. Nonostante sia chiaro quanto ormai l'Intelligenza Artificiale sia entrata a far parte del lavoro del consulente, permet-

tendo di velocizzare, modernizzare e personalizzare i processi con la garanzia di una maggior soddisfazione del cliente, non mancano i rischi legati a questa adozione. McKinsey riporta infatti che circa il 44% dei partecipanti al Survey ha sperimentato conseguenze negative dall'utilizzo dell'AI, portando all'attenzione l'inesattezza dei dati come problematica più comune, considerata dunque un rischio significativo dal 56% dei rispondenti. La consulenza sperimenta, in particolare, problematiche legate all'etica, trasparenza, privacy ma anche, nel medio termine e dunque con il trascorrere degli anni, alla perdita di lavoro umano.

L'AI è ormai parte integrante delle società di consulenza e molte aziende la stanno integrando con benefici tangibili. Tuttavia, emergono alcune criticità, come errori di sistema e scarsa partecipazione umana, che potrebbero influenzare la qualità dei risultati. Il presente **report** ha l'obiettivo primario di analizzare l'evoluzione e la trasformazione della consulenza, sia in termini di business che di competenze richieste. Si propone inoltre anche di approfondire le sfide e le opportunità nel **Management Consulting**, con un focus specifico su compliance e quadro legale.

La necessità del consulente, in questo caso, è quella di saper sfruttare le opportunità offerte da questa evoluzione, trovando al contempo la giusta via di mezzo capace di includere umanità e professionalità.

## 2. Evoluzione del Settore della Consulenza nell'era dell'Intelligenza Artificiale

### 2.1 Impatto della Generative AI sulla Consulenza

La rapida adozione dell'AI generativa da parte di molti settori, inclusa la consulenza, sta creando enormi opportunità ma anche diverse sfide. Dopo il lancio di **ChatGPT** nel 2022, l'AI ha suscitato grande interesse, accrescendo la curiosità verso le potenzialità di questa tecnologia. Tuttavia, permangono incertezze su come l'AI generativa influenzerà nel breve e lungo termine i servizi di consulenza, e molte aziende stanno ancora cercando di capire come implementarla in modo efficace<sup>1</sup>.

Nel **breve termine**, l'introduzione dell'AI generativa avrà effetti immediati sulla produttività e sull'efficienza. La capacità di automatizzare compiti ripetitivi e a basso valore aggiunto, come l'analisi dei dati, la creazione di riassunti e la generazione e revisione di documenti, permetterà un significativo aumento della produttività. Grazie all'automazione di questi task, il 40% delle società coinvolte nello studio prevede un incremento della produttività<sup>2</sup>.

Non bisogna però sottovalutare alcune problematiche: le aziende devono affrontare questioni relative alla privacy dei dati, alla sicurezza e all'accuratezza delle informazioni.

Entro **cinque anni**, l'utilizzo dell'AI generativa sarà molto più pervasivo, coinvolgendo entro cinque anni il 66% delle aziende di consulenza<sup>3</sup>. Questo comporterà una riduzione dei costi operativi e un aumento della capacità di elaborare e analizzare grandi quantità di informazioni, offrendo un enorme supporto decisionale<sup>4</sup>. Tuttavia, a causa dell'aumento esponenziale della produttività, serviranno meno risorse umane per attività semplici, il che porterà da un lato a una perdita di posti di lavoro tradizionali e dall'altro a una maggiore domanda di lavoratori "tecnici" in grado di comunicare e addestrare l'AI alle esigenze aziendali<sup>5</sup>.

Grazie all'AI generativa, le aziende di consulenza possono automatizzare non solo l'elaborazione dei dati, ma anche l'interpretazione dei risultati, offrendo

<sup>1</sup> "Artificial Intelligence's Impact of the Management Consultancy Sector over the Next Five Years", January 2024, Esioze Oarue-Itseuwa.

<sup>2</sup> "The Impact of Artificial Intelligence on the Consultancy Services Industry: A Comprehensive Analysis of the Role of AI in Enhancing Service Delivery", November 2023, Ayush Saxena, Manasvi Verma, Shaurya Gupta, Sakshi Singh.

<sup>3</sup> "Il Futuro del Lavoro con l'Intelligenza Artificiale: nuove opportunità e sfide da affrontare", 2023, Massimiliano Baldocchi

<sup>4</sup> "Consulting in AI Era", 2023, Sai Krishnan Mohan

<sup>5</sup> "AI in Consulting", 2024, Mutasim Bayati

analisi più personalizzate per ogni cliente. Ciò riduce i tempi operativi e aumenta la precisione delle soluzioni. I consulenti possono così dedicarsi di più ad attività strategiche ad alto valore aggiunto, mentre l'automazione dei report e delle valutazioni preliminari ottimizza la gestione delle risorse e consente di servire più clienti senza ridurre la qualità del servizio.

## 2.2 Modelli di Consulenza Ibrida

I modelli di consulenza ibrida integrano strumenti di AI con il lavoro dei consulenti umani, modificando radicalmente il modo in cui le soluzioni vengono sviluppate e fornite ai clienti<sup>6</sup>.

I consulenti umani svolgono un ruolo chiave nel comprendere il contesto e nel prendere decisioni importanti e complesse, mentre l'AI supporta queste attività generando previsioni basate su grandi quantità di dati e identificando possibili soluzioni. Questa sinergia consente alle aziende di consulenza di migliorare la qualità del servizio finale. È fondamentale, tuttavia, che il consulente rimanga al centro del processo e abbia competenze solide per interpretare e contestualizzare le soluzioni proposte dalla macchina.

Oltre alla capacità di saper interagire efficacemente con l'AI, i consulenti dovranno sviluppare la cosiddetta “**data literacy**”, ovvero la capacità di leggere e interpretare i dati collaborando con gli strumenti di AI. Questo incremento delle competenze richieste comporta quindi un costante aggiornamento e formazione continua<sup>7</sup>.

Le aziende di consulenza dovranno dunque investire risorse significative nel **reskilling** e nell'**upskilling** del proprio personale per rimanere competitive sul mercato.

## 2.3 Approfondimenti sull'impatto della Generative AI sulla consulenza

Il ruolo dei Consulenti nell'Integrazione della Generative AI nei Modelli di Business non si limita solo all'introduzione della tecnologia, ma implica una guida strategica che aiuti le aziende a sfruttare appieno tutto il potenziale di questa innovazione. Dunque i consulenti devono supportare l'adattamento dei processi operativi e di quelli decisionali, con l'obiettivo sia di massimizzare l'efficienza che di ridurre così i tempi di implementazione di nuove soluzioni, basate sull'AI<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> "Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda", 2020, Merlin Stone, Eleni Aravopoulou, Yuksel Ekinci, Geraint Evans, Matt Hobbs, Ashraf Labib, Paul Laughlin, Jon Machtynger and Liz Machtynger

<sup>7</sup> "The End of Management Consulting as We Know it?", 2023, Mostafa Sayyadi, Luca Collina, & Michael J. Provitera

Devono anche aiutare a risolvere questioni critiche come la gestione dei dati, la mitigazione dei bias algoritmici e il rispetto delle normative legali ed etiche, soprattutto in materia di privacy e di sicurezza.

I **megatrend** legati all'AI generativa stanno già delineando il futuro del settore della consulenza, con previsioni di crescita esponenziale sia in termini di mercato che di applicazioni. Si prevede che il **mercato globale** dell'AI generativa cresca da 13,7 miliardi di dollari nel 2024 a 165 miliardi di dollari entro il 2032, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 34,6%.

Questo sviluppo offre opportunità senza precedenti per le società di consulenza, che possono creare nuove linee di business basate su applicazioni specifiche dell'AI generativa<sup>9</sup>.

Tuttavia, l'espansione dell'AI generativa comporta anche una profonda trasformazione dei **modelli di business** delle società di consulenza. Le imprese dovranno adattare le proprie strutture di costo e di prezzo, passando da una tariffazione tradizionale basata su tariffe orarie, giornaliere o a commissione, a sistemi di pricing legati al valore generato

per il cliente o ai risultati concreti raggiunti. Le aziende che sapranno integrare l'AI generativa nei propri servizi saranno in grado di offrire soluzioni più rapide, efficienti e personalizzate, migliorando la competitività e rispondendo alle aspettative dei clienti per un'analisi dei dati in tempo reale.

---

<sup>8</sup> "The Transformative Impact of Artificial Intelligence on the Management Consultancy Sector", 2024, Konstantin Samokhvalov

<sup>9</sup> "Implementing AI in the public sector", 2023, Ines Mergel, Helen Dickinson, Jari Stenvall & Mila Gasco

## 3. Sfide e Opportunità dell'Intelligenza Artificiale nel Management Consulting

### 3.1 Problematiche etiche e di sicurezza legati all'uso dell'AI

Come menzionato precedentemente, l'uso dell'AI nel management consulting offre molte opportunità, come la generazione di documenti, l'analisi dei dati e in modo generale, l'automatizzazione dei compiti a basso valore aggiunto. Tuttavia, comporta anche una serie di problematiche etiche e di sicurezza:

**I bias e la discriminazione** - Essendo che i modelli d'AI sono spesso addestrati (Generative Pre-Trained) su dati storici che possono contenere bias culturali, di genere, razziali o economici, e se i consulenti usano questi modelli per fare raccomandazioni strategiche o gestionali, potrebbero perpetuare ingiustizie o anche disuguaglianze esistenti. Se non vengono riconosciuti, i bias possono divenire particolarmente dannosi, in particolare nella gestione delle risorse umane o del marketing.

**Perdita posti di lavoro e impatto sociale** - Non è nuova l'idea che l'automatizzazione e l'AI possano portare alla sostituzione di lavoratori umani in vari settori. Infatti i consulenti di management potrebbero raccomandare l'automatizzazione di intere divisioni aziendali permettendo dei tagli

di spese importanti, ma avendo come conseguenza la perdita di numerosi posti di lavoro. Senza un piano di transizione in reskilling e upskilling adeguato per i dipendenti, l'adozione di AI può creare instabilità economica e sociale non solo all'interno dell'azienda ma per la società in generale.

**La trasparenza, la responsabilità e le allucinazioni** - Molti modelli di AI sono delle "black box", il che significa che anche gli esperti non possono sempre spiegare come l'algoritmo abbia preso una determinata decisione, ciò che nel contesto del management consulting può portare a difficoltà nel rendere conto di quest'ultima, specialmente se ha portato a conseguenze negative. Oltre al rischio di risposta fuorviante, l'AI può anche produrre delle 'allucinazioni', le quali consistono nel trovare modelli del tutto inesistenti o nel produrre degli output completamente insensati.

Queste possono essere particolarmente pericolose nel caso di analisi medicali per esempio, poiché possono risultare nella somministrazione di farmaci anche se non necessario. Nel management consulting invece, può risultare nel dare raccomandazioni sbagliate, sottolineando l'importanza del mantenimento del ruolo

del consulente nella verifica rigorosa delle analisi dell'intelligenza artificiale.

**Privacy e protezione dei dati** - Per essere efficace, l'AI richiede grandi quantità di dati, spesso sensibili e relativi a dipendenti, clienti o stakeholder. Non solo l'uso improprio o la violazione della privacy riguardo questi dati può rappresentare un rischio a livello reputazionale o legale, ma esiste anche il rischio di esposizione a cyberattacchi, furti di dati o spionaggio industriale tramite vulnerabilità nei sistemi di AI. L'esistenza di rischi così pesanti legati all'uso dell'AI rivelano l'importanza dell'ownership dei dati e dei processi, che permette di mantenere un controllo su come vengono prese le decisioni, su quali basi e con quali implicazioni a lungo termine. Il possesso e controllo dei dati e dei processi consentirebbe alle organizzazioni di sfruttare al massimo le proprie risorse informative per ottenere insight unici, personalizzando e ottimizzandole in modo da rispondere al meglio alle proprie esigenze di business, creando così un vantaggio competitivo. Tuttavia, ciò è reso possibile solo da un reskilling ed una trasformazione delle competenze del consulente, il quale dovrà acquisire competenze di change management, di collaborazione interdisciplinare con degli esperti tecnici, di data literacy e anche di comprensione del funzionamento dei sistemi AI in modo da interpretare e integrare i loro output nelle loro analisi e decisioni.

### **3.2 Sfide normative globali e necessità di compliance**

Normative globali e compliance sono essenziali da sviluppare data la progressiva integrazione dei sistemi d'AI nelle varie industrie dell'economia e nei processi governamentali. Tuttavia ci sono sfide importanti da affrontare per trovare equilibri riguardo l'innovazione, l'etica e il quadro legale. Il primo equilibrio da trovare è quello riguardante il peso della regolamentazione, infatti con un'eccessiva regolamentazione dell'AI, si potrebbe soffocare l'innovazione e rendere difficile l'adozione di nuove tecnologie, non consentendogli di dinamizzare l'economia con una progressione della produttività. D'altro canto una regolamentazione insufficiente potrebbe esporre i cittadini a rischi di abuso o violazione dei diritti. L'Italia ha già preso posizioni diverse dal resto dell'Unione Europea nella sua conversione dell'**AI Act**, in particolare sul tema della sanità dove il governo non autorizza per il momento lo sfruttamento dei dati medicali per scopi di lucro, creando una possibilità di distacco su avanzamenti tecnologici e di efficacia, in confronto al resto dei partner europei **EHDS**. Si devono quindi prendere precauzioni riguardo le varie applicazioni dell'AI proporzionalmente al rischio che creano, secondo quanto afferma l'AI Act. Inoltre, il governo italiano ha inserito l'obbligo di localizzazione delle database sul territorio italiano nella sua legge in materia di intelligenza artificiale, contradd-

dicendo la **Strategia Cloud Italia** che consente la localizzazione dei medesimi anche su territorio EU. Questo ci mostra che ci sono ancora chiarimenti da fare a livello normativo per avere un quadro che sia coerente e trasparente. Con lo sviluppo di normative varie secondo il Paese, i software developers sono attualmente in un settore che rimane poco regolamentato, offrendo per il momento spazio di manovra per innovare in molti modi, i quali si stringeranno in un futuro prossimo. Si dovranno monitorare le diverse situazioni delle macro-aree legislative del mondo e provare a trovare terreni di accordo comune tra nazioni per semplificare la crescita del settore, ma è anche molto possibile che i vari Paesi mantengano la loro tradizione normativa riguardo il settore del digitale, le aziende Statunitensi evolvendo relativamente libere, mentre le aziende Cinesi rimarranno sotto l'esaminazione molto vicina dello Stato, mantenendo una frammentazione del mercato mondiale. Quest'ultima crea difficoltà in termini di compliance, per la quale il settore dell'AI rischia di dover fare spese abbastanza onerose in modo da non incorrere ripercussioni legali per non rispetto delle normative in vigore riguardo aspetti.

Il primo è la **Data Privacy and Security**, regolamentata dalla **General Data Protection Regulation** e il **Codice della**

**privacy**, che garantiscono i diritti dei cittadini collegati alla protezione dei dati. Le varie aziende di software design e di innovazione nel settore dell'intelligenza artificiale dovranno adattarsi alle normative in vigore per non rischiare di doversi confrontare con ripercussioni legali, ma soprattutto per creare un rapporto di fiducia e di trasparenza nei confronti dei cittadini e dei consumatori. Anche la tematica della **proprietà intellettuale** è soggetta a possibili contenziosi, le leggi attuali non risultando sufficientemente elaborate per il momento. Chi porta la responsabilità nel caso di errori gravi, anche nel confronto dei cittadini, da parte dei sistemi d'AI? Domande come questa riguardo la liability nel settore dell'AI, alle quali dobbiamo ancora trovare risposte in numerosi Paesi del mondo, saranno fonte di una frequente evoluzione delle varie normative che riguardano il settore, necessitando interventi di consulenti legali per assicurare la compliance delle aziende. Sarà fondamentale uno stretto contatto con le agenzie e i corpi dello Stato e dell'Unione Europea, per uno sviluppo del mercato privo di rischi sistemici, come per esempio una limitazione di potenza di calcolo dei modelli d'AI a  $10^{25}$  FLOPS e l'obbligo di valutare e attenuare rischi, segnalare incidenti gravi, condurre prove sui modelli all'avanguardia e garantire anche la cybersicurezza dei medesimi.

### 3.3 Trasformazione del settore

L'AI generativa sta introducendo una trasformazione significativa nel settore dei servizi di consulenza, spingendo verso una revisione radicale delle strutture operative e dei **modelli di business tradizionali**<sup>10</sup>. Di conseguenza, l'adozione di soluzioni basate sull'AI rappresenta un potenziale **fattore di disruption** per il settore, non solo per la capacità di automatizzare i processi più ripetitivi e analitici, ma anche per il modo in cui ridefinisce le relazioni che ci sono tra clienti e consulenti, i modelli di pricing e le strutture di costo.

### 3.4 Potenziale disruption del settore consulenziale e cambiamenti nelle strutture di costo

L'automazione e l'analisi predittiva offerte dall'AI possono rivoluzionare il settore della consulenza, andando a intaccare uno dei suoi pilastri fondamentali, ovvero la dipendenza dalla forza lavoro altamente specializzata e dal know-how umano. Tradizionalmente, i servizi di consulenza hanno fatto leva su team di esperti che, grazie a capacità analitiche e a una profonda comprensione del contesto aziendale, hanno potuto offrire soluzioni su misura ai clienti.

Tuttavia, con l'introduzione di strumenti di AI, come algoritmi di machine learning e analisi dei big data, molte delle attività fondamentali che richiedevano l'intervento umano stanno venendo automatizzate. Questo processo di automazione comporta un cambiamento nelle **strutture di costo**. Il costo del personale, che è storicamente una delle componenti principali per le società di consulenza, potrebbe ridursi notevolmente. Infatti, l'AI è in grado di gestire una grande quantità di dati in tempi significativamente più brevi rispetto agli esseri umani e con un margine di errore ridotto, consentendo di ottenere risultati più precisi e rapidi.

Questo potrebbe portare a una riduzione del numero di consulenti necessari per gestire i progetti tradizionali, modificando così la **composizione dei costi**. Tuttavia, parallelamente alla riduzione dei costi del personale, si registra un aumento dei costi legati alla tecnologia. Le società di consulenza dovranno quindi investire pesantemente in infrastrutture tecnologiche, nell'acquisizione e manutenzione di sistemi di AI e nella formazione del personale rimanente affinché sappia utilizzare tali strumenti in modo efficace<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> "Come le principali società di consulenza posso gestire meglio il rischio dell'IA", November 2023, Brian Spisak

<sup>11</sup> "Intelligenza artificiale: la prospettiva della banca centrale", 2024, Intervento di Piero Cipollone, Membro del Comitato esecutivo della BCE, alla Conferenza Nazionale di Statistica "La statistica ufficiale nel tempo dell'Intelligenza Artificiale"

**Deloitte**<sup>12</sup> sottolinea che l'adozione di AI sta cambiando anche le strategie di talento, con una crescente necessità di ristrutturare i processi di lavoro e investire in **upskilling** e **reskilling** per integrare nuove competenze tecniche. Questi cambiamenti comportano un **duplice impatto**: da un lato, riducono i costi operativi legati al lavoro umano, dall'altro aumentano quelli legati alla tecnologia, creando un nuovo equilibrio tra risorse umane e automazione. Il cambiamento nelle strutture di costo non è però uniforme, e la sua entità dipenderà dal tipo di consulenza offerta. Ad esempio, la consulenza strategica ad alto livello potrebbe continuare a richiedere delle competenze umane avanzate, mentre i servizi più operativi e ripetitivi potrebbero subire una maggiore automazione.

### **3.5 Evoluzione dei modelli di pricing e delle strutture di costo nei servizi consulenziali**

L'AI non solo ridisegna i costi operativi, ma influenza anche i **modelli di pricing** all'interno del settore. Storicamente, i servizi di consulenza sono stati caratterizzati da un modello di pricing basato sul tempo e sull'effort investito dai consulenti, con tariffe orarie o giornaliere calcolate in base all'expertise e all'anzianità del

team impiegato. Tuttavia, l'integrazione dell'AI può spingere verso un modello basato sui risultati, dove il valore creato per il cliente, e non più il tempo dedicato al progetto, diventa il fulcro della strategia di pricing.

L'AI permette di fornire soluzioni più rapide e precise, il che potrebbe portare a una riduzione delle ore fatturabili. In questo contesto, il tradizionale modello basato sulle tariffe orarie rischia di diventare obsoleto, sostituito da accordi basati sui risultati o sulla performance, dove il cliente paga per il valore generato piuttosto che per il tempo impiegato dai consulenti. Questo modello di pricing orientato ai risultati non solo riflette meglio i benefici che l'IA può apportare in termini di efficienza, ma risponde anche alle aspettative di trasparenza e di prevedibilità dei costi da parte dei clienti. Parallelamente, vedremo un'evoluzione delle strutture di costo, con un'enfasi crescente sulla personalizzazione dei servizi e sull'utilizzo di soluzioni tecnologiche avanzate. Le società di consulenza saranno chiamate a bilanciare l'efficienza operativa con l'offerta di valore aggiunto, il che richiederà nuovi investimenti in strumenti tecnologici e in consulenti capaci di interpretare e sfruttare al meglio i dati elaborati dall'IA.

---

<sup>12</sup> "Deloitte Generative AI Survey finds Adoption is Moving Fast, but Organizational Change is Key to Accelerate Scaling", 2024, Deloitte Consulting

Dunque, l'AI rappresenta un fattore di disruption che trasformerà radicalmente il settore della consulenza e mentre le strutture di costo si sposteranno verso un maggiore utilizzo della tecnologia, i modelli di pricing dovranno adattarsi a un ambiente in cui l'efficienza e il valore generato diventano i parametri principali per valutare le performance delle società di consulenza. La **sfida principale** sarà saper abbracciare le innovazioni portate dall'AI e ripensare ai propri modelli operativi e di business, in modo da poter mantenere un vantaggio competitivo significativo in un mercato in rapida e continua evoluzione.

## 4. Gestione del Rischio e Compliance nell'AI per la Consulenza

### 4.1 Rischi operativi, etici, legali e di sicurezza nell'utilizzo dell'AI

L'adozione dell'**intelligenza artificiale (AI)** nel settore della **consulenza** sta trasformando il modo in cui le aziende analizzano i dati, prendono decisioni strategiche e affrontano la gestione dei processi operativi. Tuttavia, l'utilizzo di queste tecnologie porta con sé una serie di rischi che devono essere attentamente gestiti. La gestione del rischio e la compliance con le normative esistenti sono cruciali per garantire un uso sicuro, responsabile e produttivo dell'AI<sup>13</sup>.

L'utilizzo dell'AI nella consulenza introduce **rischi** di diverso carattere: operativi, etici, legali e di sicurezza. Sul fronte operativo, la principale attenzione finora è stata rivolta al tema dell'affidabilità e della precisione dei modelli AI. Algoritmi di **machine learning** e **deep learning** possono generare risultati inaccurati a causa di errori nei dati di addestramento o di modelli statistici inappropriati.

Diversi studi hanno sottolineato che i

modelli di AI spesso soffrono di limitazioni intrinseche dovute ai dati con cui vengono addestrati.

Se questi **dati** non sono rappresentativi o sono distorti, le decisioni che ne derivano potrebbero essere errate e portare a esiti non ottimali<sup>14</sup> per le aziende<sup>15</sup>. Un esempio tipico è l'uso dell'AI nei **servizi finanziari**: algoritmi di credito automatizzati possono discriminare inconsapevolmente alcuni gruppi sociali a causa di pregiudizi nei dati storici<sup>16</sup>. A questo rischio si aggiunge il fenomeno delle "**allucinazioni**" dell'AI, dove i sistemi producono risultati completamente errati o inventati. Queste allucinazioni possono derivare da errori nel processo di generazione del linguaggio da parte dell'AI e possono minare la fiducia nelle decisioni automatizzate<sup>17</sup>.

Le conseguenze di tali errori sono potenzialmente **devastanti**, specialmente quando vengono prese decisioni aziendali critiche sulla base di previsioni erranee. Dal punto di vista etico, uno dei rischi principali è la **discriminazione algoritmica**.

<sup>13</sup> "Artificial intelligence", (n.d.). Bain & Company

<sup>14</sup> "Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy", 2018, Binns, R., Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT)\*, 149-159

<sup>15</sup> "Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy", 2016, O'Neil, C. Crown Publishing Group

<sup>16</sup> "The scored society: Due process for automated predictions", 2014, Citron, D. K., & Pasquale, F. Washington Law Review, 8,1-33.

<sup>17</sup> "Language models are few-shot learners", 2020, Brown, T. B.

Studi recenti hanno dimostrato che gli algoritmi, se non correttamente addestrati o monitorati, possono amplificare **pregiudizi** già presenti nei dati di addestramento<sup>18</sup>. In settori come la selezione del personale o la concessione di prestiti, l'uso di AI priva di strumenti di auditing adeguati può portare a decisioni ingiuste e discriminatorie.

I **rischi legali** sono altrettanto significativi. La difficoltà di comprendere e spiegare le decisioni prese da modelli di AI - il problema della "**black box**"<sup>19</sup> - solleva questioni di responsabilità in caso di errori. In molti casi, stabilire chi è responsabile per le decisioni prese dall'AI può essere complicato<sup>20</sup>. Inoltre, normative come il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (**GDPR** – *General Data Protection Regulation*) impongono severe misure in maniera automatizzata. Non rispettare tali requisiti può comportare pesanti sanzioni economiche.

Infine, i rischi di sicurezza informatica non possono essere sottovalutati. I sistemi AI sono vulnerabili a diverse tipologie di attacchi, come il data poisoning, in cui un attore malevolo manipola i dati di addestramento per alterare il comportamento dell'algoritmo<sup>21</sup>.

Attacchi come questi possono compromettere la sicurezza e l'integrità dei dati aziendali, mettendo a rischio informazioni sensibili.

#### **4.2 Gestione del rischio nell'utilizzo dell'AI**

Per eliminare, o quantomeno mitigare, i fattori e le categorie di rischio sopra descritte, la gestione del rischio nell'uso dell'AI richiede un approccio di carattere olistico e proattivo, che includa la valutazione continua dei modelli AI, l'adozione di misure di **cybersecurity** avanzate e l'attenzione ai rischi etici.

Una pratica fondamentale è la verifica e il **monitoraggio costante** dei modelli – sia esistenti, sia di più recente introduzione – di AI<sup>22</sup>. I sistemi di auditing algoritmico possono contribuire a identificare errori o pregiudizi nei modelli, permettendo di intervenire tempestivamente. Alcuni studi suggeriscono l'uso di framework di "**fairness**"<sup>23</sup> per ridurre la possibilità di discriminazione da parte degli algoritmi<sup>24</sup>. Le aziende devono inoltre valutare l'accuratezza dei modelli su base continuativa, considerando che l'intelligenza artificiale è **sensibile** ai cambiamenti nel contesto operativo o nei dati.

<sup>18</sup> "European Union regulations on algorithmic decision-making and a right to explanation", 2017, Goodman, B., & Flaxman, S., AI Magazine, 38(3), 50-57

<sup>19</sup> "AI's mysterious 'black box' problem, explained", (n.d.), University of Michigan-Dearborn

<sup>20</sup> Cfr. 5

<sup>21</sup> "Wild patterns: Ten years after the rise of adversarial machine learning", 2018, Biggio, B., & Roli, F., Pattern Recognition, 84, 317-331

<sup>22</sup> "Management Consulting in the Artificial Intelligence", 2024, Mohan, S. K., LLM era. Management Consulting Journal, 7(1), 9-24.

<sup>23</sup> "Fairness in AI: A View from the DRCF", 2024, April 15

<sup>24</sup> "Algorithmic decision making and the cost of fairness", 2017, Corbett-Davies, S., Pierson, E., Feller, A., Goel, S., & Huq, A.

Un altro elemento cruciale nella gestione del rischio è la **cybersecurity**.

L'adozione di tecnologie di AI sicure implica l'implementazione di misure avanzate per prevenire attacchi informatici, come la crittografia dei dati, l'uso di strumenti di AI per il rilevamento di anomalie e l'adozione di protocolli di difesa contro attacchi di **data poisoning**. **Biggio e Roli (2018)** hanno evidenziato come la vulnerabilità ai dati compromessi possa portare a gravi violazioni della sicurezza, aumentando il rischio di manipolazioni esterne.

Inoltre, la gestione del rischio richiede un approccio **etico**, con l'adozione di linee guida chiare per lo sviluppo e l'utilizzo di modelli AI. Le aziende devono impegnarsi a rendere i loro algoritmi trasparenti e responsabili. Questo richiede la presenza di strumenti di **auditing interno** che monitorino regolarmente le decisioni automatizzate, per assicurarsi che non introducano pregiudizi o distorsioni ingiuste.

Un'ulteriore sfida è rappresentata dall'inaccuratezza dell'AI e dal rischio di **allucinazioni**.

In questo contesto, è fondamentale che i

consulenti mantengano un alto grado di ownership sui dati e sui processi di decision-making, con un focus continuo sulla validità delle informazioni utilizzate per addestrare i modelli<sup>25</sup>.

Un aspetto centrale è la trasformazione delle competenze dei consulenti. Con l'introduzione di AI nei processi aziendali, i consulenti devono acquisire nuove competenze tecniche per comprendere e valutare i modelli AI. In ogni caso, quindi, il **reskilling** del personale diventa essenziale per garantire che i consulenti siano in grado di gestire in modo efficace i nuovi rischi legati all'AI, mantenendo al contempo una supervisione adeguata sulle decisioni prese dagli algoritmi.

#### **4.3 Compliance e conformità normativa**

Parallelamente alla gestione del rischio, la **compliance normativa** è fondamentale per l'utilizzo sicuro e responsabile dell'AI. Normative come il GDPR<sup>26</sup> richiedono che le aziende garantiscano la protezione dei dati personali e che rendano trasparenti i processi decisionali automatizzati. Questo significa che le aziende devono adottare **misure rigorose** per garantire che i modelli AI non violino i diritti degli individui e che le decisioni automatizzate siano spiegabili e contestabili<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Cfr. 4

<sup>26</sup> "General Data Protection Regulation (GDPR)", 2024, April 22, legal text

<sup>27</sup> "Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the General Data Protection Regulation", 2017, Wachter, S., Mittelstadt, B., & Floridi, L., International Data Privacy Law, 7(2), 76-99.

L'importanza della compliance si riflette anche nell'evoluzione delle normative a livello globale. Ad esempio, la proposta di **regolamento dell'Unione Europea sull'AI**<sup>28</sup> prevede nuove responsabilità per le aziende che sviluppano o utilizzano tecnologie di intelligenza artificiale, imponendo **standard** rigorosi per la trasparenza, la sicurezza e la responsabilità. Le aziende devono quindi implementare strumenti di monitoraggio e auditing per dimostrare la conformità a queste normative.

Un aspetto centrale è la **trasformazione delle competenze** dei consulenti. Con l'introduzione di AI nei processi aziendali, i consulenti devono acquisire nuove competenze tecniche per comprendere e valutare i modelli AI. In ogni caso, quindi, il reskilling del personale diventa essenziale per garantire che i consulenti siano in grado di gestire in modo efficace i nuovi rischi legati all'AI, mantenendo al contempo una supervisione adeguata sulle decisioni prese dagli algoritmi.

In conclusione, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella consulenza offre opportunità significative in termini di **efficienza** e **innovazione**, ma comporta anche rischi che devono essere gestiti in modo oculato.

La corretta gestione del rischio, unita a un robusto framework di compliance, è fondamentale per garantire che l'AI venga utilizzata in modo sicuro, etico e conforme alle normative.

La necessità di ownership dei dati e dei processi, insieme al reskilling del personale, rappresenta un elemento cruciale per affrontare le sfide future legate all'uso dell'intelligenza artificiale<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> "Plasmare Il Futuro Digitale Dell'Europa", (n.d.), Legge sull'IA

<sup>29</sup> "Artificial Intelligence's Impact of the Management Consultancy Sector over the Next Five Years", 2024, Oarue-Itseuwa, E., Management Consulting Journal, 7(1), 49–58

## 5. Formazione e Reskilling per consulenti nell'era dell'AI

Operare in un settore competitivo e ampio come quello della **consulenza** richiede l'impiego di mezzi adeguati e di lavoratori altamente formati. I mezzi utilizzati per condurre le analisi pertanto devono essere costantemente vagliati per comprendere se siano o meno efficienti rispetto all'evoluzione delle task cui devono essere chiamati a svolgere. Qualora questi vengano considerati non più adeguati andranno modificati o sostituiti. Sfortunatamente nell'ambito della rivoluzione **industriale 4.0** in cui ci troviamo il grado di obsolescenza degli strumenti è estremamente alta e riuscire a restare dietro all'evoluzione tecnologica è estremamente difficile e richiede la capacità di acquisire competenze sempre maggiori ed estremamente specifiche.

Uno dei settori in cui le società di consulenza stanno incontrando più difficoltà nel trovare lavoratori adeguatamente formati è quello dell'**intelligenza artificiale**. Difatti la maggiore difficoltà per le società è quella di trovare persone che sappiano integrare le modalità di svolgimento delle task di un progetto in modo tradizionale con l'ausilio che l'intelligenza artificiale riesce a dare.

Per le società di consulenza è fondamentale trovare personale che abbia dei rudimenti di intelligenza artificiale e

già l'abbia utilizzata durante gli studi, un tirocinio o in attività extracurricolari. Ovviamente non è richiesto ai consulenti di essere ingegneri né tantomeno di diventarlo, ma dei rudimenti sono fondamentali per avere già un'idea di come muoversi nel momento in cui si dovrà lavorare con l'AI. Per i lavoratori è infatti fondamentale avere sempre la capacità di comprendere quello che sta svolgendo l'AI ed essere in grado di capire i singoli passaggi che portano al risultato finale, conoscendo l'argomento su cui sta lavorando la piattaforma, al fine di comprendere eventuali errori logici.

Sono altamente richieste e necessarie la capacità di saper selezionare i dati ed analizzarli, per sfruttare a pieno la potenza di calcolo e la mole di input che riesce a fornire l'intelligenza artificiale. Sono perciò ben accetti rudimenti di statistica e la capacità di utilizzare anche software di calcolo (**Excel, Python, R**, ecc.) per rendere le analisi più complete attraverso l'integrazione di strumenti differenti e dalle diverse capacità di calcolo.

È altrettanto essenziale avere una minima conoscenza delle **norme** che regolamentano l'utilizzo dell'AI, perché di ciò che svolge l'intelligenza artificiale è responsabile in prima persona

innanzitutto colui che le ha impartito i comandi per ottenere quegli specifici risultati.

Affianco a queste competenze minime che riguardano strettamente l'intelligenza artificiale, è necessario avere le competenze tecniche riguardo il lavoro che si è chiamati a svolgere e che ovviamente varia in base alla posizione ricoperta nella società. Sicuramente però è necessario avere dimestichezza con le **discipline aziendalistiche** (contabilità e bilancio, economia aziendale, ecc.) avere la capacità di acquisire le informazioni rilevanti nel settore in cui opera l'azienda per cui si svolgerà l'attività di consulenza, avere delle conoscenze di finanza aziendale e nella valutazione dei business aziendali (redazione e analisi di financial plan e business plan).

È estremamente utile la capacità di utilizzare l'**AI** per la programmazione e pianificazione strategica e per il controllo dell'andamento del business aziendale, attraverso l'automazione delle analisi. Punto questo molto importante al fine di migliorare la correttezza delle valutazioni, poter ottenere dei riscontri continui e avere la garanzia di avere a disposizione risultati più oggettivi.

Le società di consulenza, data la recente introduzione di questo nuovo strumento, dovrebbero contribuire alla formazione dei dipendenti al fine di riuscire ad utilizzare al meglio l'AI, affiancando i lavoratori meno esperti a quelli più esperti nei progetti e organizzando dei corsi di formazione<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> "The End of Management Consulting as We Know it?", 2023, Mostafa Sayyadi, Luca Collina, & Michael J. Provitera

## 6. Focus sul panorama legale

Le normative sull'intelligenza artificiale (IA) variano significativamente tra **Unione Europea (UE)**, **Regno Unito (UK)**, **Stati Uniti (USA)** e **Cina**, riflettendo approcci diversi in termini di regolamentazione, trasparenza e priorità strategiche.

L'UE ha adottato un approccio proattivo e normativo alla regolamentazione dell'IA. La proposta più importante è il **Regolamento sull'Intelligenza Artificiale (AI Act)**, presentato dalla Commissione Europea nel 2021, il quale mira a creare un quadro giuridico chiaro per l'uso dell'IA, basato su un sistema di rischio stratificato, articolato in rischio inaccettabile (alcune applicazioni, come il riconoscimento facciale in tempo reale in spazi pubblici, sono vietate, salvo alcune eccezioni), alto rischio (le tecnologie che influiscono su settori cruciali, ad esempio, sanità, trasporti, sicurezza, sono strettamente regolamentate e richiedono conformità a requisiti specifici, come valutazioni di impatto e audit), rischio limitato (sistemi come chatbot richiedono trasparenza, informando gli utenti che stanno interagendo con un'IA) e rischio minimo (le applicazioni IA a basso rischio non sono soggette a particolari obblighi regolamentari). L'UE punta a stabilire standard rigorosi in materia di **sicurezza**, protezione dei dati e diritti umani, con l'obiettivo di diventare un leader nella

regolamentazione globale dell'IA. Per sostenere l'innovazione l'UE ha previsto l'istituzione di sandbox regolamentari. In questo modo gli innovatori del settore Tech possono lavorare per lo sviluppo tecnologico in modo sicuro testando le proprie creazioni sotto il controllo delle autorità competenti.

Dopo la *Brexit*, il Regno Unito ha seguito una strada autonoma, anche se in linea con alcuni principi europei. L'approccio britannico è caratterizzato da una regolamentazione flessibile e orientata all'innovazione. Il governo britannico ha pubblicato nel marzo 2023 un **Libro Bianco** sull'IA che propone una regolamentazione basata su **cinque principi**: sicurezza, ossia garantire che i sistemi di IA siano sicuri e affidabili; trasparenza, consistente nell'aumentare la trasparenza e la chiarezza su come vengono utilizzati i dati; responsabilità, cioè definire chi è responsabile in caso di malfunzionamenti; imparzialità, che implica evitare pregiudizi algoritmici che possano discriminare; controllo, ovvero consentire alle persone di esercitare controllo sull'IA. Il Regno Unito enfatizza l'importanza della competitività, cercando di bilanciare la necessità di innovazione con quella di regolamentazione. A differenza dell'UE, l'approccio britannico è meno restrittivo e più orientato al caso.

Negli Stati Uniti, l'approccio normativo all'IA è decentralizzato e meno regolamentato rispetto all'UE. Attualmente, non esiste un quadro normativo specifico per l'IA a livello federale. Le principali iniziative comprendono il **Blueprint for an AI Bill of Rights**, pubblicato dall'amministrazione Biden nel 2022, che fornisce linee guida non vincolanti per la protezione dei diritti dei cittadini in ambito IA, includendo principi come la privacy, la non discriminazione e la trasparenza, e il **National AI Initiative Act** del 2020, che promuove lo sviluppo dell'IA attraverso la ricerca e l'innovazione, senza però imporre regolamentazioni stringenti. Le preoccupazioni negli USA si concentrano sulla competitività globale e sulla leadership tecnologica. La regolamentazione dell'IA è spesso affidata a settori specifici (ad esempio, la FDA regola l'uso dell'IA in ambito sanitario), ma la normativa generale rimane frammentata.

La Cina ha un approccio all'IA fortemente influenzato dalla strategia governativa centralizzata e dalla supervisione statale. Nel 2017, la Cina ha lanciato il **Piano per lo Sviluppo dell'IA**, con l'obiettivo di diventare leader globale nel campo dell'intelligenza artificiale entro il 2030. La regolamentazione cinese dell'IA enfatizza la sicurezza nazionale, che prevede un forte controllo statale sull'uso dell'IA, in particolare per quanto riguarda la sorveglianza e la censura, l'innovazione

tecnologica, in quanto vengono stanziati grandi investimenti in ricerca e sviluppo con il sostegno del governo, la gestione dei dati, che si esplica nella Legge sulla Sicurezza dei Dati e nella Legge sulla Protezione delle Informazioni Personali del 2021, che regolano l'uso dei dati e della privacy, anche se in un contesto che privilegia la sicurezza nazionale e il controllo governativo rispetto alla privacy individuale. La Cina utilizza ampiamente l'IA nel monitoraggio sociale e nella sorveglianza di massa, e il suo modello regolatorio si concentra più sul controllo dello Stato che sui diritti civili o la protezione dei dati personali.

## 7. Conclusioni

Le analisi condotte hanno permesso di esplorare in maniera approfondita l'impatto dell'intelligenza artificiale nel settore della consulenza, analizzando non solo i cambiamenti attuali ma anche futuri, senza tralasciare sfide e opportunità che essa comporta. E' stato spiegato quanto l'adozione di nuovi meccanismi di questo tipo siano capaci di portare ad un significativo incremento della produttività, soprattutto automatizzando i compiti più ripetitivi o a basso valore aggiunto, quali analisi dei dati o creazione di documenti. In seguito, la disamina ha distinto l'impatto sul lavoro del consulente tra breve e lungo termine, focalizzandosi su una previsione futura che preveda un'adozione tale da garantire la riduzione dei costi e più utili capacità. A ciò si aggiunge il fatto che l'Intelligenza Artificiale permette non solo di facilitare l'analisi dei dati per il **Management Consulting** ma anche e soprattutto l'interpretazione degli stessi, fondamentale per dare vita ad un output personalizzato e dettagliato. Infatti, ci si può in questo modo concentrare sullo svolgimento di attività che garantiscono un valore aggiunto all'azienda, piuttosto che su mansioni ripetitive, le quali invece tendono, piuttosto, a prendere molto tempo. Tuttavia, come spesso ripetuto, sfruttare queste opportunità non significa mettere da parte il lavoro umano, bensì accompagnarlo e migliorarlo.

In quest'ottica, si è parlato di **modelli di consulenza ibrida** che migliorano il servizio finale grazie a strumenti di AI, ma che in più includono anche competenze umane solide capaci di contestualizzare le considerazioni fornite dai vari sistemi informatici. Di conseguenza, è necessario per la consulenza investire nel cosiddetto **"reskilling"** del personale per mantenere il proprio vantaggio competitivo in un mercato così dinamico e soprattutto per essere capace di collaborare in maniera efficace con l'AI.

Si può definire l'AI come un **megatrend** che delinea il futuro della consulenza, la quale non solo dovrà introdurre la tecnologia nelle proprie operazioni ma dovrà formulare e fornire una guida strategica che miri a sfruttare il potenziale di questi sistemi, senza cadere in **problematiche comuni**. Tra queste infatti vanno considerati i bias, la perdita di posti di lavoro o la trasparenza, che possono essere mitigate grazie allo sviluppo di normative che promuovono un uso responsabile di questi meccanismi, senza bloccare l'innovazione. Tra le **tematiche** da affrontare vi è sicuramente la gestione del rischio con adozione di misure di cybersecurity specifiche o l'attenzione a particolari rischi etici. Queste ultime rendono la **compliance normativa** fondamentale per l'utilizzo sicuro di queste innovazioni.

In definitiva, si può affermare che l'AI rappresenta decisamente un **fattore di disruption** nel settore della consulenza, per cui le aziende dovranno essere capaci di adattarsi per rispondere alle aspettative dei clienti, senza però tralasciare fattori chiave che invece meritano di essere attenzionati. Di conseguenza, si vuole sottolineare l'importanza di un **approccio strategico** all'Intelligenza Artificiale, che affronti le sfide, sia etiche che normative, investendo soprattutto nella **formazione professionale**.

Dalla disamina effettuata è possibile dedurre che le aziende di consulenza, per poter mantenere il proprio **vantaggio competitivo**, dovrebbero innanzitutto identificare in maniera accurata quali sono le aree in cui l'AI può portare un valore reale, definendone gli obiettivi. Successivamente, si raccomanda poi di richiedere sempre più **competenze specifiche** per quanto riguarda questo aspetto, investendo in nuove risorse altamente qualificate ma al contempo puntando sulla formazione degli interni. Si dovranno poi stabilire delle linee guida chiare per l'utilizzo dei nuovi sistemi, creando magari un comitato dedicato che possa aiutare a monitorare i rischi tipici della situazione. Tra le practices da implementare si include anche una rivitalizzazione della **cultura organizzativa** che si basi sulla sperimentazione e sull'innovazione, esplorando tutte le diverse applicazioni dell'AI e testando le soluzioni

per migliorare costantemente l'**offerta**. Quest'ultima si arricchirebbe ulteriormente grazie ad eventuali partnership strategiche che diano l'occasione di sfruttare competenze esterne o migliori pratiche.

Dal **futuro della consulenza** c'è dunque da aspettarsi un ambiente in continuo mutamento e multiforme, al quale le aziende più giovani riusciranno ad adattarsi più facilmente se improntano la propria operatività su un modello più flessibile e dinamico. Da ciò deriverà l'opportunità di migliorarsi costantemente offrendo servizi che vogliono rendere unica l'esperienza del cliente, rispondendo ad esigenze specifiche. La chiave sta nel conoscere le **nuove skills**, farle proprie ed integrarle alle competenze già esistenti, partendo sempre dalle persone.

In un'era in cui l'intelligenza artificiale non è solo un'opzione, ma una necessità, le aziende di consulenza che abbracciano l'innovazione con coraggio e responsabilità saranno non solo protagoniste della trasformazione, ma architetti del futuro.

## 8. Riferimenti

*"Artificial Intelligence's Impact of the Management Consultancy Sector over the Next Five Years"*, January 2024, Esioze Oarue-Itseuwa.

*"The Impact of Artificial Intelligence on the Consultancy Services Industry: A Comprehensive Analysis of the Role of AI in Enhancing Service Delivery"*, November 2023, Ayush Saxena, Manasvi Verma, Shaurya Gupta, Sakshi Singh.

*"Il Futuro del Lavoro con l'Intelligenza Artificiale: nuove opportunità e sfide da affrontare"*, 2023, Massimiliano Baldocchi

*"Consulting in AI Era"*, 2023, Sai Krishnan Mohan

*"AI in Consulting"*, 2024, Mutasim Bayati

*"Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda"*, 2020, Merlin Stone, Eleni Aravopoulou, Yuksel Ekinci, Geraint Evans, Matt Hobbs, Ashraf Labib, Paul Laughlin, Jon Machtynger and Liz Machtynger

*"The End of Management Consulting as We Know it?"*, 2023, Mostafa Sayyadi, Luca Collina, & Michael J. Provitera

*"The Transformative Impact of Artificial Intelligence on the Management Consultancy Sector"*, 2024, Konstantin Samokhvalov

*"Implementing AI in the public sector"*, 2023, Ines Mergel, Helen Dickinson, Jari Stenvall & Mila Gasco

*"Come le principali società di consulenza posso gestire meglio il rischio dell'IA"*, November 2023, Brian Spisak

*"Intelligenza artificiale: la prospettiva della banca centrale"*, 2024, Intervento di Piero Cipollone, Membro del Comitato esecutivo della BCE, alla Conferenza Nazionale di Statistica "La statistica ufficiale nel tempo dell'Intelligenza Artificiale"

*"Deloitte Generative AI Survey finds Adoption is Moving Fast, but Organizational Change is Key to Accelerate Scaling"*, 2024, Deloitte Consulting

"*Artificial intelligence*", (n.d.). Bain & Company

"*Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy*", 2018, Binns, R., Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT)\*, 149-159

"*Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*", 2016, O'Neil, C. Crown Publishing Group

"*The scored society: Due process for automated predictions*", 2014, Citron, D. K., & Pasquale, F. Washington Law Review, 8,1-33.

"*Language models are few-shot learners*", 2020, Brown, T. B.

"*European Union regulations on algorithmic decision-making and a right to explanation*", 2017, Goodman, B., & Flaxman, S., AI Magazine, 38(3), 50-57

"*AI's mysterious 'black box' problem, explained*", (n.d.), University of Michigan-Dearborn

Code of Federal Regulations

"*Wild patterns: Ten years after the rise of adversarial machine learning*", 2018, Biggio, B., & Roli, F., Pattern Recognition, 84, 317-331

"*Management Consulting in the Artificial Intelligence*", 2024, Mohan, S. K., LLM era. Management Consulting Journal, 7(1), 9-24.

"*Fairness in AI: A View from the DRCF*", 2024, April 15

"*Algorithmic decision making and the cost of fairness*", 2017, Corbett-Davies, S., Pierson, E., Feller, A., Goel, S., & Huq, A.

"*General Data Protection Regulation (GDPR)*", 2024, April 22, legal text

"*Artificial Intelligence's Impact of the Management Consultancy Sector over the Next Five Years*", 2024, Oarue-Itseuwa, E., Management Consulting Journal, 7(1), 49-58

"*Plasmare Il Futuro Digitale Dell'Europa*", (n.d.), Legge sull'IA

*"Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the General Data Protection Regulation"*, 2017, Wachter, S., Mittelstadt, B., & Floridi, L. , International Data Privacy Law, 7(2), 76-99.

*"The End of Management Consulting as We Know it?"*, 2023, Mostafa Sayyadi, Luca Collina, & Michael J. Provitera