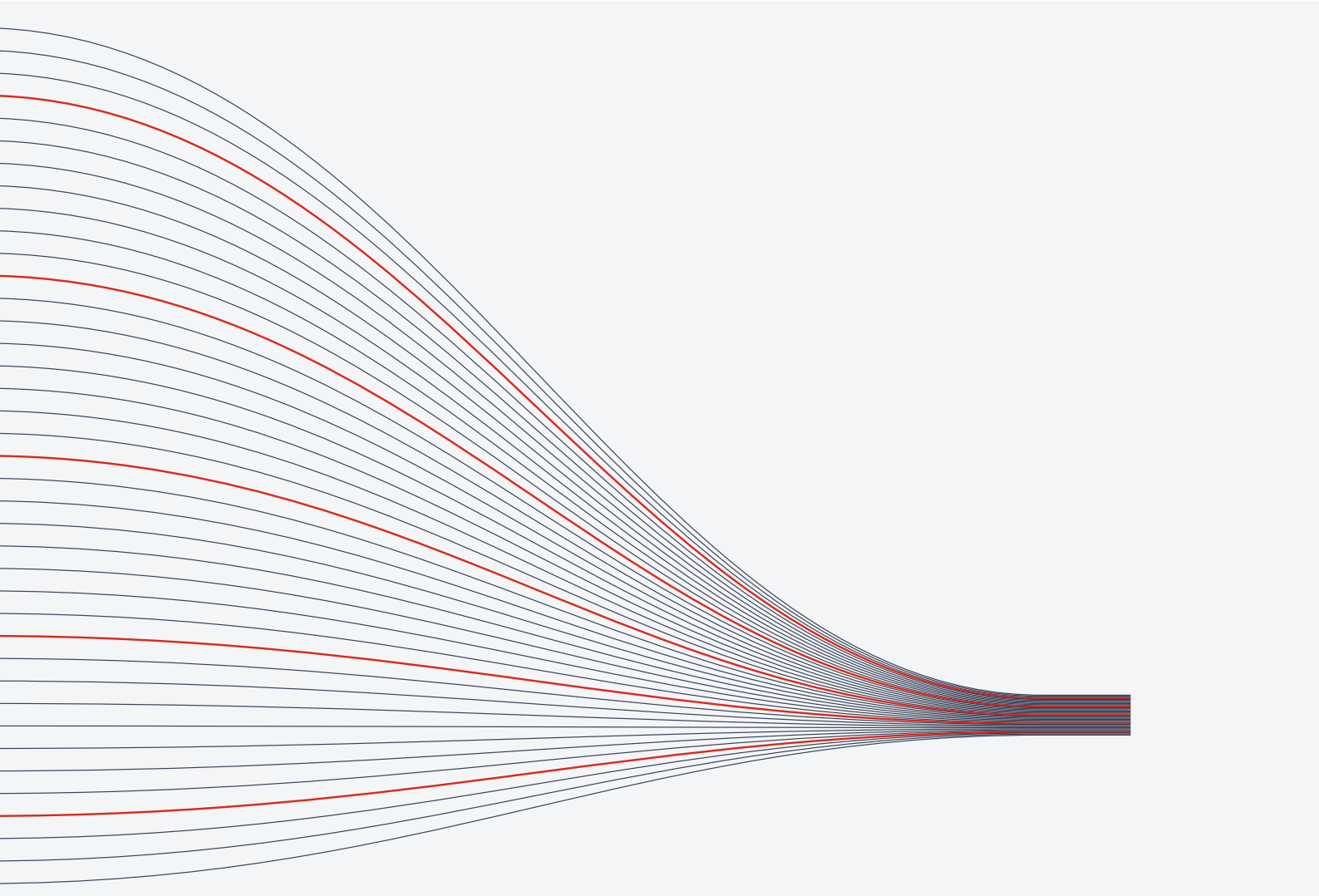
PAPER

Chi mette l'AI in *produzione*.

Laboratori, capitale e consulenza: come cambia l'industria, dalle boutique ai system integrator.



Ivan Ortenzi
Chief Innovation Evangelist | Bip

INDICE

Sommario

01	Il deployment è diventato un mercato	03
02	Tre modelli per entrare nelle imprese	05
03	Che cosa sappiamo dell'operazione Hg	08
04	La macchina che accumula	10
05	Un'industria già in compressione	12
06	Sette modi di fare consulenza	14
07	Il vertice e le reti	15
08	Il volume sotto pressione	16
09	Il centro schiacciato	17
10	Prede, alleati o concorrenti	18
11	Chi guadagna, chi deve cambiare	19
12	La nuova unit economics	21
13	Che cosa decidere adesso	23
14	Tre scenari per il 2027	25
	Fonti	26

SINTESI

Il deployment è diventato un mercato

01

Nel 2026 i laboratori di frontiera sono scesi lungo la catena del valore, fino al lavoro di messa in produzione dentro le imprese. A maggio Anthropic ha fondato con Blackstone, Hellman & Friedman e Goldman Sachs la società che a luglio ha preso il nome di Ode, rivolta alle medie imprese. Sempre a maggio OpenAI ha lanciato la OpenAI Deployment Company, che controlla e che dispone di oltre 4 miliardi di dollari di investimento iniziale annunciato. A settembre Hg, uno dei maggiori investitori europei nel software, ha esteso la collaborazione con Anthropic sul proprio portafoglio e, secondo il Financial Times del 23 ottobre, prepara con Anthropic una nuova società di consulenza per le imprese europee [1–5].

Le tre iniziative differiscono per forma giuridica, azionisti e mercato. Combinano però gli stessi quattro ingredienti: accesso diretto al modello, capitale dedicato, ingegneri inseriti presso il cliente e asset che passano da un deployment al successivo. Per la prima volta chi sviluppa i modelli costruisce anche la capacità di metterli in produzione, e lo fa con risorse finanziarie e tecniche che nessuna società di consulenza indipendente può eguagliare da sola.

L'industria della consulenza riceve questa notizia mentre è già sotto pressione. Le grandi società di strategia tengono ferme le retribuzioni d'ingresso per il terzo anno consecutivo; i clienti chiedono di condividere i risparmi prodotti dall'AI, come ha fatto KPMG con il proprio revisore ottenendo un compenso inferiore del 14%; i maggiori gruppi indiani di servizi IT parlano apertamente di deflazione da AI sui propri ricavi [18–20]. L'ingresso dei laboratori aggiunge una seconda pressione alla prima. La parte industrializzabile del valore, cioè design, sviluppo e gestione operativa dei sistemi agentici, può spostarsi verso operatori che possiedono insieme domanda, modelli, capacità di deployment e proprietà intellettuale riusabile.

Una boutique di cinquanta persone e un integratore globale con centinaia di migliaia di dipendenti, se vendono soltanto ore di persone qualificate, sono esposti allo stesso modo. L'industria si dividerà lungo una linea che taglia trasversalmente le categorie tradizionali e che passa per ciò che ciascuna società possiede: l'accesso alle decisioni del vertice, un asset che si riusa da un cliente all'altro, la responsabilità sul sistema in esercizio.

> *"Una boutique e un integratore globale che vendono soltanto ore corrono lo stesso rischio.*

L’impatto per tipologia di società

TIPOLOGIA	IMPATTO ATTESO	LEVA DIFENSIVA
Società di strategia	La base della piramide si comprime; la vendita a giornata lascia spazio a compensi legati al risultato.	Accesso al vertice, alleanze con i laboratori, asset proprietari.
Big Four	Pressione sulle tariffe da parte dei clienti; rischio reputazionale sui deliverable prodotti con AI.	Assurance, controlli e fiducia come servizio.
System integrator globali	Il volume di sviluppo, manutenzione e processi gestiti è il più comprimibile.	Canale privilegiato dei laboratori verso le grandi imprese; gestione dei sistemi in esercizio.
Servizi IT offshore	L’arbitraggio sul costo del lavoro incontra un lavoro ancora più economico: gli agenti.	Contratti a prezzo fisso, piattaforme, AI fisica.
Consulenza integrata di media dimensione	Schiacciata tra il capitale dei grandi e la specializzazione delle boutique.	Verticalità, neutralità tra modelli, servizi ricorrenti.
Agenzie digitali e di design	La produzione di contenuti e interfacce è tra le attività più automatizzabili.	Progettazione del lavoro tra persone e agenti.
Boutique e società AI-native	Bersagli di acquisizione, e concorrenti, delle società dei laboratori.	Ingegneri di deployment e pattern riusabili.

Che cosa osservare nei prossimi dodici mesi

La forma del mercato si leggerà in pochi fatti verificabili: la costituzione formale della società Anthropic–Hg, con azionisti, capitale e primi clienti; la comparsa di società legate ai laboratori nelle gare delle grandi imprese europee, oggi presidiate dagli integratori; l’andamento delle tariffe giornaliere nello sviluppo applicativo; la quota di contratti a risultato o a servizio; i requisiti dei programmi partner, che legano l’accesso a certificazioni e clienti in produzione e finiranno per decidere chi resta dentro il canale. Il capitolo 14 li riprende come sistema di indicatori.

IL MERCATO

Tre modelli per entrare nelle imprese

02

I laboratori di frontiera hanno una capacità tecnologica superiore a quella che le imprese riescono a mettere in produzione. Il collo di bottiglia si è spostato dal modello all'integrazione: dati, processi, controlli, responsabilità. Le tre iniziative del 2026 rispondono in modi diversi allo stesso problema, e conviene leggerle insieme.

Ode è stata annunciata il 4 maggio da Anthropic insieme a Blackstone, Hellman & Friedman e Goldman Sachs, con il sostegno di General Atlantic, Leonard Green, Apollo Global Management, GIC e Sequoia Capital [1]. Il 15 luglio è partita come società autonoma con il proprio marchio, costruita su Fractional AI, società di servizi di AI applicata acquisita a maggio, con ingegneri di Anthropic al fianco del team [2]. Il mercato dichiarato è quello delle medie imprese: banche regionali, manifatturiero di media dimensione, sistemi sanitari locali, cioè organizzazioni prive delle risorse interne per costruire e gestire deployment di frontiera [1].

La OpenAI Deployment Company è stata lanciata l'11 maggio con oltre 4 miliardi di dollari di investimento iniziale. OpenAI ne detiene la maggioranza e il controllo; il round è guidato da TPG, con Advent, Bain Capital e Brookfield come co-lead. Tra gli investitori figurano anche tre società di consulenza e integrazione: Bain & Company, Capgemini e McKinsey & Company. OpenAI ha concordato l'acquisizione di Tomoro, che porta circa 150 ingegneri e specialisti di deployment [3].

L'iniziativa Anthropic–Hg ha due livelli da tenere separati. Il primo è confermato: il 21 settembre Hg ha esteso la collaborazione con Anthropic per portare le capacità agentiche di Claude nel proprio portafoglio, attraverso l'incubatore Hg Catalyst [4]. Il secondo è riportato dal Financial Times: una nuova società indipendente di consulenza per le imprese europee, con hub a Londra e Berlino e lancio entro la fine del 2026 [5].

	ODE	OPENAI DEPLOYMENT COMPANY	ANTHROPIC–HG (EUROPA)
Stato	Annunciata a maggio; marchio lanciato a luglio [1, 2]	Annunciata a maggio [3]	Riportata dal FT a ottobre [5]
Capitale	Importo non indicato nei comunicati societari	Oltre 4 miliardi di dollari di investimento iniziale annunciato [3]	Importo non pubblico
Proprietà	Società autonoma fondata da Anthropic con Blackstone, Hellman & Friedman e Goldman Sachs, con un consorzio di investitori	Maggioranza e controllo OpenAI [3]	Quote non pubblicate; indipendente secondo il FT
Capacità iniziale	Acquisizione di Fractional AI; ingegneri Anthropic [2]	Acquisizione concordata di Tomoro, circa 150 specialisti [3]	Team non annunciato; gli specialisti AI di Hg sono una struttura preesistente [6]
Buyer dichiarato	Medie imprese [1]	Organizzazioni con problemi complessi in ambienti esigenti [3]	Imprese europee, con focus sul software B2B secondo il FT [5]
Tipo di fonte	Societaria	Societaria	Giornalistica

Quattro ingredienti in comune

Tutte e tre hanno accesso diretto alla frontiera tecnologica e al supporto tecnico del laboratorio, con un vantaggio di tempo sulle nuove versioni. Il capitale arriva da investitori finanziari, dal laboratorio stesso o da un fondo di private equity, e permette di investire in asset e persone prima che i ricavi li ripaghino, un lusso che il modello a giornata della consulenza non concede. Gli ingegneri da inserire presso i clienti sono stati acquisiti, con Fractional AI e Tomoro, o erano già presenti nell'ecosistema, come in Hg Catalyst; valgono per la combinazione di competenza sul modello e lavoro dentro i processi del cliente.

Il quarto ingrediente è il meno visibile e decide l'economia: pattern, valutazioni, componenti e procedure che passano da un cliente al successivo. Senza riuso, una società di deployment resta una società di servizi a giornata con un azionista diverso.

Dove i modelli differiscono

OpenAI controlla la propria società e punta sulle organizzazioni con processi complessi, dove il valore dell'integrazione è più alto. Ode si rivolge alle medie imprese, un segmento poco servito dalle grandi società di consulenza. Hg porta con sé un ecosistema di società software in cui la domanda è già accessibile e in cui il fondo può orientare priorità e investimenti [8]. A distinguere i tre modelli è quindi il controllo della domanda.

Cambia anche il rapporto con la consulenza esistente. Anthropic dichiara che le grandi imprese continuano a essere servite dai system integrator della propria rete e che la nuova società per il mid-market entrerà a farne parte [1]. OpenAI ha portato tre società di consulenza e integrazione nel capitale della propria. Il modello Hg, per come lo descrive la stampa, si appoggia invece a un portafoglio proprio. Ne risulta un quadro di coopetizione: le stesse società di consulenza sono partner, investitori e concorrenti dei laboratori, a seconda del segmento.

Il quarto canale: le reti partner

Accanto alle nuove società, i laboratori investono nelle reti di partner, con programmi che legano l'accesso privilegiato alla scala e alle prove di produzione. La tabella riassume gli annunci principali degli ultimi dodici mesi.

PROGRAMMA	CHE COSA OFFRE	CHE COSA CHIEDE O COMPORTA	FONTE
Accenture Anthropic Business Group (dicembre 2025)	Un gruppo dedicato a Claude dentro Accenture.	Circa 30.000 professionisti da formare; primo focus sui settori regolati.	[13]
OpenAI Frontier Alliances (febbraio 2026)	La piattaforma Frontier e gli ingegneri OpenAI al fianco dei partner.	Società di strategia su modello operativo e cambiamento, integratori sui sistemi. Partner: Accenture, BCG, Capgemini, McKinsey.	[12]
Claude Partner Network (marzo 2026)	100 milioni di dollari nel 2026 per formazione, supporto tecnico e sviluppo di mercato congiunto.	Certificazione dei professionisti.	[9]
Services Track (giugno 2026)	Livelli crescenti di accesso e visibilità.	Professionisti certificati, clienti comuni in produzione, casi pubblici.	[10]
Claude Frontier Academy (ottobre 2026)	Formazione di 10.000 Frontier Deployed Engineers entro la fine del 2027.	Tra i partner annunciati Accenture, Bain, Capgemini, Deloitte e McKinsey.	[11]

> *Il mercato si sta spostando da chi possiede il modello a chi governa la messa in produzione su scala.*

Questo canale è aperto a tutte le società di consulenza, ma i suoi criteri di accesso favoriscono chi ha già scala: certificazioni numerose, clienti in produzione, casi pubblicabili. Per le società medie e piccole la partecipazione diventerà una condizione di credibilità nelle gare per grandi imprese, mentre il vantaggio competitivo dovrà arrivare da ciò che costruiscono sopra il modello.

L'OPERAZIONE HG

03 Che cosa sappiamo dell'operazione Hg

La cooperazione industriale tra Hg e Anthropic è annunciata; la nuova società europea resta un progetto riportato dalla stampa. Chi deve prendere decisioni oggi dovrebbe poggiarle sulla prima e trattare la seconda come scenario, con indicatori che ne segnalino l'evoluzione.

AFFERMAZIONE	STATO AL 30.10.2026	FONTE E CAUTELA
Collaborazione Hg–Anthropic estesa il 21 settembre	Annuncio ufficiale Hg: Catalyst e i team AI lavorano direttamente con Anthropic.	[4]
Società di consulenza europea indipendente	Secondo il FT del 23 ottobre; costituzione, quote, vertici e investimento non verificati.	[5]: una sola fonte primaria, ripresa da più testate.
Hub previsti a Londra e Berlino	Secondo il FT; obiettivo fine 2026, senza calendario certificato.	[5]
Oltre 1.600 progetti AI e circa 260 milioni di dollari	Dati dichiarati da Hg sul proprio portafoglio; i 260 milioni sono impatto EBITDA a budget.	[4, 6]: nessuna attestazione indipendente.
Oltre 150 specialisti, circa 100 builder Catalyst	Capability Hg già esistente, distinta dall'organico della nuova società.	[6, 7]
Ode operativa come società indipendente	Conferma ufficiale: lancio del marchio a luglio; acquisizione di Fractional AI.	[1, 2]
OpenAI Deployment Company	Annuncio ufficiale: maggioranza OpenAI; oltre 4 miliardi di dollari annunciati.	[3]

Che cosa ha già costruito Hg

Hg dispone di un ecosistema di società software con sistemi mission-critical, dati verticali e un incubatore dedicato all'AI [8]. Al 31 dicembre 2025 dichiarava oltre 1.600 progetti AI attivi nel portafoglio, per circa 260 milioni di dollari di impatto EBITDA a budget; la stessa Hg precisa che il dato aggrega iniziative censite e non rappresenta una previsione di miglioramento assoluto dell'EBITDA [6].

La capacità operativa è concentrata in Hg Catalyst, l'incubatore lanciato a novembre 2025 per costruire prodotti AI dentro le società partecipate, con circa 100 builder inseriti in una struttura più ampia di oltre 150 specialisti dedicati alla creazione di valore con l'AI [6, 7]. È un'organizzazione che lavora come una software house interna al fondo, con pricing, packaging e go-to-market sviluppati insieme al prodotto.

Perché il capitale cambia il gioco

Il proprietario di un portafoglio può **originare domanda, finanziare la productization, accelerare la distribuzione e riusare i pattern** da una società all'altra. Il vantaggio strutturale è plausibile, ma manca la prova di un costo di acquisizione clienti inferiore: non sono pubblicate metriche comparabili di costo di acquisizione o di margine [4, 6, 8].

Il modello si discosta dalla classica partnership tra hyperscaler e system integrator. Il laboratorio porta la capacità di intelligenza e l'accesso alla frontiera; il portafoglio e il sistema di delivery portano contesto, dati di dominio e iterazione sul lavoro reale. Il ruolo contrattuale della nuova società rispetto a Hg Catalyst non è noto [4, 5].

Che cosa resta sconosciuto

Non sono pubblici le quote e i diritti di voto della nuova società, il capitale impegnato da Anthropic e dai fondi Hg, il vertice e l'organico iniziale, il listino e il modello di ricavo, i clienti inaugurali e i mercati di ingresso oltre al portafoglio Hg. Ciascuna di queste informazioni sposterà la valutazione: una società concentrata sulle partecipate di Hg sarebbe un'officina di valore interna al fondo, mentre una società aperta al mercato europeo diventerebbe un concorrente diretto della consulenza tecnologica.

ERRORE DA EVITARE

Attribuire all'iniziativa europea gli oltre 4 miliardi annunciati da OpenAI o cifre circolate per Ode, oppure trattare come valore pattuito le valutazioni riportate su siti secondari. Sono iniziative diverse, con livelli di prova diversi.

ECONOMIA INDUSTRIALE

La macchina che accumula

04

Il cambiamento potenziale sta nella possibilità che ogni deployment alimenti il successivo e ne riduca il costo marginale. Gli ingegneri presso i clienti esistono da tempo; la novità è un sistema che trasforma il loro lavoro in asset, dati e pattern riusabili, sotto un'unica proprietà economica.

Il ciclo economico

Domanda → workflow di business → team di ingegneri e di dominio → asset riusabile → deployment → osservabilità → miglioramento del prodotto → contratto ricorrente → nuova domanda. Il ciclo funziona se ogni passaggio ha un responsabile che risponde del risultato, se la telemetria dei deployment torna a migliorare l'asset e se gli investimenti in asset vengono decisi con un criterio economico esplicito, separato dal margine della singola commessa.

Il passaggio da progetto a prodotto si prova con il risparmio reale di costo e di tempo sui deployment successivi. La prova è il secondo cliente servito con meno lavoro, a parità di qualità, e il terzo con meno ancora. Nella consulenza tradizionale la proprietà intellettuale nasce dentro le commesse, a costo apparentemente nullo, e nessuno è incaricato di mantenerla, versionarla e farla circolare. È un limite storico del mestiere, che il nuovo mercato rende visibile.

Chi cattura il valore

In una catena del valore ricomposta, ciascun attore cattura una parte diversa. La tabella riassume che cosa possiede ognuno e dove si colloca il suo margine.

ATTORE	CHE COSA POSSIEDE	CHE COSA CATTURA
Laboratori	Modelli, roadmap, supporto tecnico, ora anche società di deployment.	Consumi del modello; prime installazioni standardizzabili.
Hyperscaler	Infrastruttura di calcolo e piattaforme dati.	Consumi di cloud, in crescita con ogni sistema in esercizio.
Private equity	Portafogli di imprese e diritto di orientarne le priorità.	Canale verso le partecipate; creazione di valore nel portafoglio.
Società dei laboratori	Modello, capitale, ingegneri di deployment, asset.	Deployment ripetibili nei segmenti dichiarati.
System integrator	Relazioni con le grandi imprese, capacità di delivery su scala.	Integrazione con i sistemi esistenti; gestione dei sistemi in esercizio.
Società di strategia	Accesso al vertice, metodo, reputazione.	Decisioni di investimento e programmi di trasformazione.
Boutique specialistiche	Ingegneri esperti, acceleratori, competenza di nicchia.	Velocità di esecuzione; valore di acquisizione.

> *Una società di consulenza senza asset propri rischia di restare fornitrice di integrazione, con la parte meno scalabile del margine.*

È uno scenario possibile, con contrappesi precisi. Le grandi imprese mantengono una complessità di sistemi, regolazione e organizzazione che nessuna società di deployment può standardizzare in fretta. Anthropic stessa riconosce il ruolo della rete di integratori nelle grandi imprese [1]. La domanda strategica che ogni società di consulenza deve porsi riguarda dunque la parte della catena in cui vuole possedere qualcosa: un asset, un servizio ricorrente, la responsabilità di un sistema in esercizio.

CHE COSA REPLICARE

Il capitale resta dei fondi e il modello dei laboratori. La disciplina industriale, invece, è replicabile da chiunque: accesso strutturato alla domanda, sviluppo simultaneo di prodotto e canale, valutazioni sistematiche, asset versionati, governo dei sistemi in esercizio, unit economics misurabili.

IL CONTESTO

Un’industria già in compressione

05

L’ingresso dei laboratori trova la consulenza nel mezzo di una trasformazione che l’AI aveva già avviato. Quattro segnali, osservabili nei bilanci e nelle notizie degli ultimi dodici mesi, mostrano dove il modello tradizionale cede: la piramide, il prezzo dell’ora, la composizione della domanda e la fiducia.

La piramide si restringe

Il modello economico della consulenza si regge sulla leva: molti professionisti giovani, a costo contenuto, lavorano sotto pochi senior che vendono e garantiscono. L’AI colpisce proprio la base. Secondo i dati raccolti da Management Consulted e riportati dal Financial Times, McKinsey e Boston Consulting Group hanno tenuto ferme le retribuzioni d’ingresso per il terzo anno consecutivo e le Big Four non le aumentano dal 2022; due dirigenti delle Big Four hanno stimato che nel Regno Unito il reclutamento di neolaureati si dimezzerà [18].

All’inizio del 2026 l’amministratore delegato di McKinsey ha descritto un’organizzazione di circa 40.000 persone affiancate da circa 25.000 agenti AI, con 1,5 milioni di ore di ricerca e sintesi automatizzate in un anno; i ruoli a contatto con il cliente sono cresciuti di circa un quarto, quelli di supporto interno sono diminuiti in misura analoga [17]. La forma che si profila è più stretta alla base e più larga al centro, con professionisti che dirigono il lavoro degli agenti.

Il prezzo dell’ora

I clienti hanno capito che l’AI riduce il costo di produzione dei servizi professionali e chiedono di condividerne il beneficio. A febbraio il Financial Times ha raccontato che KPMG International ha ottenuto dal proprio revisore, Grant Thornton, un compenso inferiore del 14% sostenendo che l’AI avrebbe reso il lavoro più rapido [19]. A chiederlo è stata una delle Big Four, che vende a sua volta servizi di revisione.

Ad aprile l’amministratore delegato di HCLTech ha attribuito a quella che ha chiamato deflazione da AI un calo dei ricavi tra il 3% e il 5% nell’anno successivo [20]; il capitolo 8 torna sui gruppi indiani di servizi IT. All’estremo opposto McKinsey dichiara che circa un quarto dei propri compensi globali è già legato ai risultati [16]: la risposta delle società più forti è spostare l’unità di prezzo dall’ora all’esito.

La domanda cresce, in un’altra forma

Source Global Research prevede per il 2026 una crescita del mercato della consulenza del 6%, con i servizi di consulenza e implementazione AI al 15% e la strategia al 4% [22]. Gartner stima per il 2026 una crescita della spesa in servizi IT del 5,3%, contro il 15,5% del software e il 62,5% dei sistemi per data center [23]. I budget tecnologici crescono, e la quota che va ai servizi cresce meno della quota che va a infrastruttura e software.

Dentro le società la composizione dei ricavi cambia di conseguenza. Boston Consulting Group ha chiuso il 2025 con

14,4 miliardi di dollari di ricavi e indica che i servizi focalizzati su tecnologia e AI superano il 40% del totale [15]. Accenture, tra l’ultimo trimestre dell’esercizio 2025 e il primo del 2026, ha registrato oltre 900 milioni di dollari di costi di ottimizzazione, prevalentemente per uscite di personale [14].

La fiducia diventa un costo

L’AI usata senza controlli ha già prodotto incidenti reputazionali di rilievo. Nell’ottobre 2025 Deloitte Australia ha accettato di rimborsare parzialmente al governo australiano un rapporto da 440.000 dollari australiani che conteneva una citazione inventata da una sentenza e riferimenti a studi inesistenti [24]. Nel 2026 EY Canada ha ritirato un rapporto sulla sicurezza dei programmi fedeltà dopo che una verifica esterna aveva trovato 16 fonti su 27 inventate, attribuite in modo errato o non raggiungibili [25].

> *Quando produrre un documento costa poco, il cliente paga per la garanzia che sia vero.*

Se il costo di produrre un rapporto tende a zero, conservano valore la verifica delle fonti, la responsabilità firmata e la capacità di difendere un’analisi davanti a un comitato o a un regolatore. Le società con una cultura del controllo, e con una reputazione da proteggere, possono farne servizi propri.

LA MAPPA DELL'INDUSTRIA

Sette modi di fare consulenza

06

Parlare di «consulenza» in generale nasconde le differenze che contano. Le società che vendono servizi professionali alle imprese hanno modelli di ricavo, asset e clienti diversi, e i nuovi operatori le colpiscono in punti diversi. Distinguo sette tipologie; molti gruppi ne combinano più d'una.

TIPOLOGIA	MODELLO DI RICAVO PREVALENTE	ASSET CHE PUÒ DIFENDERE	DOVE COLPISCONO I NUOVI MODELLI
Società di strategia	Progetti a fee elevata, con quote crescenti di compensi a risultato.	Accesso al vertice, metodo, reputazione, alleanze con i laboratori.	Analisi e sintesi alla base della piramide.
Big Four	Revisione, fiscale e advisory; molta capacità a giornata nella consulenza.	Assurance, rischio, regolazione, presenza capillare.	Advisory a giornata; pressione sulle tariffe di tutti i servizi.
System integrator globali	Contratti pluriennali di sviluppo, gestione applicativa e processi.	Relazioni con le grandi imprese, delivery su scala, alleanze.	Sviluppo e manutenzione applicativa; processi gestiti.
Servizi IT offshore	Capacità a costo competitivo; contratti di gestione.	Scala, disciplina di processo, rapporti di lungo periodo.	Tutto ciò che è codificabile e ripetitivo.
Consulenza integrata di media dimensione	Progetti e capacità a giornata per grandi imprese nazionali.	Prossimità al cliente, competenza di settore, flessibilità.	Progetti AI per il mid-market; sviluppo applicativo.
Agenzie digitali e di design	Progetti creativi e di prodotto; retainer.	Comprensione dei clienti finali, qualità dell'esperienza.	Produzione di contenuti e interfacce.
Boutique e società AI-native	Progetti specialistici ad alta intensità tecnica.	Ingegneri esperti, acceleratori, nicchie di dominio.	Stesso mestiere delle società dei laboratori, con meno capitale.

Due assi per leggere la mappa

La prima variabile è **quanto del ricavo dipende dalle ore** . Più il fatturato è legato a giornate di lavoro codificabile, più la compressione è diretta: l'AI riduce le ore necessarie e il cliente lo sa.

La seconda variabile è **quanto la società possiede oltre alle persone** : relazioni con il vertice, asset riusabili, piattaforme, contratti di gestione, posizione nei programmi dei laboratori. Se un integratore ha già codificato i propri componenti e consegna in otto settimane un lavoro che ne richiedeva venti, al prezzo concordato, la differenza gli resta come margine. Chi vende soltanto ore la perde in fatturato.

STRATEGIA E BIG FOUR

Il vertice e le reti

07

Le società di strategia e le Big Four affrontano il cambiamento da posizioni opposte. Le prime vendono soprattutto decisioni e hanno già trasformato il proprio mix verso tecnologia e implementazione; le seconde portano dentro la consulenza un'enorme capacità a giornata e una reputazione costruita sull'assurance.

Le società di strategia

Le grandi società di strategia sono quelle che più hanno accompagnato l'ingresso dei laboratori. McKinsey e Boston Consulting Group sono partner delle Frontier Alliances di OpenAI; Bain & Company e McKinsey figurano tra gli investitori della OpenAI Deployment Company e tra i partner della Claude Frontier Academy di Anthropic [3, 11, 12]. Si ritagliano il ruolo di chi definisce il modello operativo e governa il cambiamento, lasciando agli ingegneri dei laboratori e agli integratori il collegamento con i sistemi.

La strategia in senso stretto vale meno del 20% del lavoro di McKinsey, secondo la responsabile globale per tecnologia e AI, e circa un quarto dei compensi, come si è visto, è legato ai risultati [16]; in Boston Consulting Group i servizi focalizzati su tecnologia e AI superano il 40% dei ricavi [15]. Sono società che hanno anticipato la compressione e l'hanno trasformata in un'offerta.

La leva della piramide, che finanzia margini e formazione dei futuri partner, si indebolisce quando gli agenti svolgono il lavoro di analisi e sintesi, ed è da qui, più che dai nuovi operatori, che arriva il rischio per queste società. Il congelamento delle retribuzioni d'ingresso e la riduzione dei ruoli di supporto sono i primi segni di un modello che deve trovare un nuovo equilibrio tra persone, agenti e prezzo [17, 18]. L'esposizione diretta ai nuovi operatori resta media: nessuna società di deployment compete oggi per il mandato del consiglio di amministrazione.

Le Big Four

Per le reti multidisciplinari il caso KPMG–Grant Thornton ha mostrato che anche i servizi regolati, come la revisione, entrano in una negoziazione sui risparmi da AI [19], mentre il reclutamento di neolaureati cala [18]. Nelle linee di advisory, dove molta capacità viene venduta a giornata, la compressione colpisce più direttamente che nelle società di strategia.

Gli incidenti di Deloitte Australia ed EY Canada mostrano il rischio specifico di queste reti: un errore su un deliverable prodotto con l'AI colpisce un marchio che vive di fiducia e di verifica [24, 25]. Lo stesso rischio indica la loro opportunità più naturale. Assurance dei sistemi AI, controlli, conformità e gestione del rischio sono servizi coerenti con il loro mestiere storico, e diventano più richiesti man mano che i sistemi agentici entrano nei processi regolati.

Le Big Four hanno anche un vincolo che le altre tipologie non hanno: le regole di indipendenza verso i clienti di revisione limitano alcune forme di alleanza e di vendita congiunta. Rallenta le alleanze e, allo stesso tempo, offre al cliente una garanzia che altri operatori faticano a dare.

VALUTAZIONE

Società di strategia: esposizione media, con il rischio concentrato nel modello a piramide più che nella concorrenza dei laboratori. Big Four: esposizione medio-alta sulle linee di advisory a giornata, con una via d'uscita nella fiducia come servizio.

INTEGRATORI E SERVIZI IT

Il volume sotto pressione

08

Gli integratori globali e i gruppi di servizi IT sono i più esposti alla compressione, e gli integratori sono anche il canale preferito dei laboratori verso le grandi imprese.

Gli integratori globali

Sviluppo applicativo, manutenzione e processi gestiti sono le attività più comprimibili dell'intero settore, e costituiscono una parte rilevante dei ricavi degli integratori. Accenture, con circa 814.000 persone e 74,18 miliardi di dollari di ricavi nell'esercizio 2026, prevede per l'anno successivo una crescita tra il 3% e il 6% in valuta locale e indica tra i fattori di rischio la possibilità che l'AI riduca la domanda dei propri servizi [14].

Gli integratori rispondono entrando nell'AI dalla parte della gestione dei sistemi in esercizio. Accenture ha creato un gruppo dedicato con Anthropic, con circa 30.000 professionisti da formare, ed è partner delle Frontier Alliances di OpenAI [12, 13]. Capgemini ha acquisito WNS per 3,3 miliardi di dollari, con l'obiettivo dichiarato di trasformare i processi aziendali gestiti attraverso l'AI agentica [21]. Il senso della mossa è comprare la base di processi da gestire e trasformarla con gli agenti prima che lo facciano altri.

Anthropic dichiara che le grandi imprese vengono servite attraverso la rete degli integratori [1], e i programmi partner dei laboratori premiano proprio la scala delle certificazioni e dei clienti in produzione [10]. Gli integratori partono quindi avvantaggiati; il loro problema è passare da ricavi proporzionali alle persone a ricavi proporzionali ai risultati più in fretta di quanto la deflazione riduca il volume.

I servizi IT offshore

Il modello dei grandi gruppi indiani si fonda sull'arbitraggio del costo del lavoro: le stesse attività, svolte con disciplina industriale, a un costo inferiore. Gli agenti introducono un lavoro ancora più economico. I risultati dell'esercizio 2026 lo mostrano: TCS ha chiuso con ricavi in calo dello 0,5%, HCLTech ha stimato tra il 3% e il 5% l'effetto della deflazione da AI sui ricavi dell'anno successivo, Wipro ha segnalato margini inferiori su alcuni contratti, mentre Infosys si attende che la deflazione diventi un fattore in futuro [20].

Le vie d'uscita indicate dalle stesse società sono contratti a prezzo fisso, in cui il risparmio prodotto dall'AI resta al fornitore, piattaforme proprie e nuovi mercati come l'AI fisica: TCS cita sistemi di ispezione basati sull'AI per un produttore di elettronica [20].

VALUTAZIONE

Integratori globali: esposizione medio-alta sul volume, con l'opportunità più ampia del settore nella gestione dei sistemi in esercizio. Servizi IT offshore: esposizione alta, perché il loro vantaggio di costo è il primo bersaglio degli agenti.

LA FASCIA INTERMEDIA

Il centro schiacciato

09

Le società di consulenza integrata di media dimensione rischiano di trovarsi nella posizione più difficile. Sono troppo piccole per competere con il capitale dei grandi gruppi e dei laboratori, e troppo grandi per vivere della specializzazione di una boutique. Le agenzie digitali e di design condividono una parte di questa pressione.

La consulenza integrata di media dimensione

Parlo di società nazionali o europee, da qualche centinaio a qualche migliaio di persone, che combinano strategia, tecnologia e implementazione per grandi imprese del proprio paese. Il loro vantaggio storico è la prossimità: conoscenza dei processi, relazioni con i vertici dei campioni nazionali, flessibilità che i grandi gruppi non offrono. I nuovi modelli lo erodono da più direzioni.

Dal basso, le società dei laboratori prendono di mira proprio le medie imprese e, nel caso della società Anthropic–Hg, le imprese europee [1, 5]. Dall'alto, i programmi partner premiano la scala, con livelli legati al numero di professionisti certificati e ai clienti in produzione [10]: una società media fatica a raggiungere i livelli che garantiscono accesso privilegiato. Di lato, gli integratori globali usano le alleanze con i laboratori per entrare in progetti che prima lasciavano a operatori più piccoli.

Restano però spazi in cui la fascia intermedia parte avvantaggiata. Le grandi imprese che usano più modelli e più cloud cercano un responsabile indipendente, che nessuna società controllata da un laboratorio può essere. I settori regolati e ad alta intensità di asset, come energia, infrastrutture, utility e manifattura, richiedono competenza di dominio e presenza sul campo. La convergenza tra sistemi informativi e sistemi operativi, dove gli agenti incontrano impianti e reti, è un terreno ancora poco presidiato dai nuovi operatori.

Una società di questa fascia che continua a vendere capacità a giornata vedrà comprimersi ricavi e margini. Se invece verticalizza, costruisce asset in pochi domini, assume la gestione dei sistemi in esercizio e fa della neutralità rispetto ai modelli un servizio misurabile, può occupare uno spazio che i grandi presidiano male. È probabile che la fascia intermedia si consolidi, attraverso fusioni o acquisizioni da parte di gruppi più grandi.

Le agenzie digitali e di design

La produzione di contenuti, interfacce e prototipi è tra le attività più rapidamente automatizzabili, e le agenzie che vivono di produzione subiscono la compressione in modo diretto. Il mestiere del design ha però un'estensione naturale nel nuovo contesto. Progettare come persone e agenti lavorano insieme, quali decisioni restano umane, come un cliente o un dipendente vive un servizio in parte automatizzato, sono problemi di progettazione, e vengono prima di quelli di ingegneria.

VALUTAZIONE

Consulenza integrata di media dimensione: esposizione alta per chi vende ore, media per chi possiede asset verticali e servizi ricorrenti. Agenzie digitali e di design: esposizione alta sulla produzione, con un'opportunità nella progettazione dei servizi ibridi.

BOUTIQUE E AI-NATIVE

Prede, alleati o concorrenti

10

Le boutique di ingegneria AI sono diventate la risorsa più contesa del mercato. Le due operazioni che hanno dato forma ai nuovi modelli sono acquisizioni di boutique: Fractional AI per Ode, Tomoro per la OpenAI Deployment Company [2, 3]. Il loro valore sta negli ingegneri capaci di mettere in produzione sistemi agentici e nei pattern accumulati nei progetti.

Una posizione ambivalente

Per le boutique di ingegneria AI l'ingresso dei laboratori è nello stesso momento un'opportunità di uscita e una minaccia competitiva. Le valutazioni crescono, perché i laboratori, i fondi e i grandi gruppi cercano capacità di deployment già formata. Chi non viene acquisito si trova però a competere con società che fanno lo stesso mestiere avendo accesso privilegiato al modello, capitale per investire in asset e, nel caso di Hg, un portafoglio di domanda già controllato.

Diversa è la posizione delle boutique di dominio: specialisti di regolazione, di un settore o di una funzione, il cui valore sta in una conoscenza che i modelli non possiedono e che le società di deployment devono comprare. Per queste l'esposizione è più bassa, e l'AI può allargare il mercato, perché moltiplica i progetti che richiedono competenza specifica per essere messi in esercizio in modo sicuro.

I nuovi entranti AI-native

Le società nate attorno all'AI, comprese quelle controllate dai laboratori, non hanno ricavi a giornata da proteggere, si organizzano attorno agli agenti e accedono direttamente alla tecnologia. I limiti sono altrettanto concreti. Conoscono meno la complessità dei sistemi e delle organizzazioni delle grandi imprese. Devono ancora dimostrare economia e riuso su scala. Soprattutto, quando appartengono a un laboratorio, portano con sé un conflitto d'interesse evidente: è difficile che raccomandino il modello di un concorrente, anche quando costo, prestazioni o sovranità lo suggerirebbero.

> *La neutralità tra modelli è un servizio che nessuna società di un laboratorio può vendere.*

Da questo conflitto nasce lo spazio per la neutralità come servizio. Le imprese che usano più modelli vorranno qualcuno che li confronti, li governi e garantisca la continuità quando uno cambia prezzo, prestazioni o condizioni. Questo ruolo è precluso per costruzione alle società dei laboratori ed è accessibile a ogni altra tipologia, purché sia sostenuto da architetture realmente multi-modello e da clausole di portabilità.

VALUTAZIONE

Boutique di ingegneria AI: esposizione medio-alta, compensata da un forte valore di acquisizione. Boutique di dominio: esposizione bassa-media. Società AI-native: entranti con vantaggi tecnici e limiti di scala, di esperienza enterprise e di indipendenza.

VALUTAZIONE COMPARATA

Chi guadagna, chi deve cambiare

11

Messe a confronto, le tipologie si dividono in tre gruppi. La matrice valuta quattro fattori di pressione e ne ricava un'esposizione netta. È un giudizio qualitativo, costruito sulle evidenze dei capitoli precedenti, da leggere come mappa delle direzioni più che come misura.

TIPOLOGIA	PRESSIONE SU TARIFFE E VOLUMI	CONCORRENZA DEI NUOVI OPERATORI	FRAGILITÀ DELLA PIRAMIDE	ASSET DA COSTRUIRE	ESPOSIZIONE NETTA
Società di strategia	Media	Bassa	Alta	Bassa	Media
Big Four	Alta	Media	Alta	Media	Medio-alta
System integrator globali	Alta	Media	Media	Bassa	Medio-alta
Servizi IT offshore	Alta	Media	Alta	Media	Alta
Consulenza integrata di media dimensione	Alta	Alta	Media	Alta	Alta
Agenzie digitali e di design	Alta	Media	Media	Alta	Alta
Boutique di ingegneria AI	Media	Alta	Bassa	Alta	Medio-alta
Boutique di dominio	Bassa	Bassa	Bassa	Media	Bassa-media

Il primo gruppo: chi può guadagnare

Le società di strategia e gli integratori globali più avanzati hanno ciò che il nuovo mercato premia: accesso alle decisioni del vertice, capitale per investire in asset e piattaforme, alleanze strutturate con i laboratori. Per loro la compressione delle ore può diventare margine, a condizione di cambiare l'unità di prezzo. Il loro rischio principale è organizzativo: gestire la transizione della piramide senza perdere la capacità di formare i futuri senior.

Il secondo gruppo: chi deve trasformarsi

Big Four, integratori sul fronte del volume e servizi IT offshore hanno scala e relazioni, ma una parte rilevante dei loro ricavi dipende da ore codificabili. Per loro la questione è di velocità: convertire contratti a giornata in contratti a risultato o a servizio prima che la deflazione riduca la base. Le mosse già visibili, come l'acquisizione di WNS da parte di Capgemini e i gruppi dedicati ai laboratori, vanno in

questa direzione [13, 21].

Il terzo gruppo: chi rischia di essere schiacciato

Consulenza integrata di media dimensione senza asset, agenzie che vivono di produzione e boutique tecniche generaliste condividono una fragilità: vendono ciò che i nuovi operatori sanno fare con più capitale e accesso al modello. Possono salvarsi specializzandosi, in un dominio, in un settore regolato, nella gestione multi-modello, oppure aggregandosi a un gruppo più grande. Le boutique di dominio sono l'eccezione del gruppo.

> *Il sapere di dominio resta scarso anche quando la tecnica diventa abbondante.*

Che cosa significa per chi compra consulenza

Per le imprese clienti la ricomposizione del mercato è anzitutto un'occasione di negoziazione. Chi acquista servizi professionali può chiedere di ritrovare nel prezzo il risparmio prodotto dall'AI e spostare i contratti dall'ora al risultato dove la misura è possibile. Il rischio da governare è la dipendenza: da un solo modello, quando la messa in produzione è affidata a una società controllata da un laboratorio, oppure da un fornitore senza asset, che fa pagare a giornata un lavoro che altri sanno industrializzare. A ogni fornitore conviene porre due domande: che cosa possiede, oltre alle persone che mette a disposizione, e chi risponde del sistema quando entra in esercizio.

ECONOMIA DELLA CONSULENZA

La nuova unit economics

12

La consulenza AI-native richiede un'economia diversa da quella delle giornate. Investimenti in asset, costi di esercizio e ricavi ricorrenti convivono con il lavoro a progetto e vanno misurati separatamente. Le cifre di questo capitolo sono illustrative.

Quattro conti economici

CONTO	CHE COSA MISURA	ERRORE DA EVITARE
Cliente	Ricavi, costo di acquisizione e retention, contribuzione della relazione.	Attribuire al cliente tutta la marginalità senza alcun costo di prodotto.
Prodotto	Ricavi ricorrenti e servizi, sviluppo, roadmap, raggiungimento degli outcome.	Prodotti senza responsabile e senza allocazione di supporto.
Deployment e run	Costo di ingegneria, utilizzo della capacità, consumi, livelli di servizio e incidenti.	Lavoro a giornata nascosto sotto l'etichetta «prodotto».
Proprietà intellettuale	Costi di sviluppo, manutenzione degli asset, ritorno del riuso.	Riuso gratuito che penalizza chi investe nell'asset.

L'indicatore che regge tutto il resto

Contributo netto per workflow in produzione = fee di avvio + fee di servizio + componenti variabili – ingegneria di deployment – consumi di cloud e modelli – esercizio, qualità e incidenti – ammortamento della proprietà intellettuale – costi di partner. L'indicatore va calcolato su un'unità di risultato definita, includendo supervisione ed eccezioni, che nei sistemi agentici sono la voce di costo più sottostimata. Il costo per token dice poco sul valore di business; il costo per attività completata con successo e il contributo per workflow dicono se un sistema produce margine.

Il prezzo segue la produzione

Più il lavoro entra in esercizio, più l'unità di prezzo si avvicina al risultato. Una diagnosi si vende a prezzo fisso, con deliverable accettati. Un sistema in costruzione si paga a milestone e gate di accettazione, poi per attività completata a qualità e costo concordati. Un servizio gestito si paga per livello di servizio. Il compenso a risultato funziona solo con una baseline misurata prima dell'avvio e un'attribuzione solida.

Il lavoro di Brynjolfsson e Petropoulos per lo Stanford Digital Economy Lab spiega perché i contratti ibridi restano la forma più frequente: la telemetria degli agenti migliora la misura del risultato, ma non risolve da sola il problema di attribuirlo all'intervento [26].

Un esempio di riuso

Un primo deployment richiede 200.000 euro di lavoro tecnico, di cui 80.000 investiti in componenti riusabili. Il secondo, presso un cliente indipendente, costa 135.000 euro grazie a quegli asset, più 20.000 di adattamento: 155.000 euro contro 200.000, cioè il 22,5% in meno.

L'esempio mostra perché il riuso va misurato sul secondo cliente indipendente: è lì che si vede se un asset si trasferisce.

Il costo che sfugge ai business case

Nei business case dei sistemi agentici la voce più spesso trascurata è il lavoro umano che resta attorno all'agente: la verifica dei casi incerti, la gestione delle eccezioni, la correzione degli errori, la manutenzione delle valutazioni quando cambiano i processi o il modello. Un sistema che completa da solo il 90% delle attività può costare più del previsto se il restante 10% richiede persone esperte e tempi lunghi. Per una società di consulenza che vende a risultato questa voce decide il margine, e per il cliente decide se il risparmio promesso arriva nel conto economico.

QUATTRO INDICATORI DA LEGGERE INSIEME

Riuso al secondo deployment, tempo dalla firma alla produzione, contributo per workflow, quota di ricavi ricorrenti. Un contributo in crescita con riuso fermo segnala margini ottenuti su progetti su misura; un riuso in crescita con risultati per il cliente fermi segnala asset che non incidono sul valore.

DECISIONI

Che cosa decidere adesso

13

Ogni società di consulenza, qualunque sia la sua tipologia, deve prendere nei prossimi dodici mesi un insieme di decisioni che il vecchio modello permetteva di rimandare. Le elenco nell'ordine in cui conviene affrontarle.

01 **Che cosa possedere.** Scegliere in quale parte della catena del valore costruire un possesso: la decisione del cliente, un asset riusabile, un servizio ricorrente, la responsabilità di un sistema in esercizio. Senza questa scelta ogni altra decisione resta tattica.

02 **Unità di prezzo.** Definire per ogni offerta uno scope firmabile, un criterio di accettazione e un'unità di prezzo verificabile, e ridurre progressivamente il peso delle giornate.

03 **Proprietà degli asset.** Dare a ogni asset strategico un responsabile, un costo, un ciclo di vita e regole di riuso, con un budget di sviluppo separato dai margini delle commesse.

04 **Ingegneri di deployment.** Costruire una capacità di Frontier Deployed Engineers misurata su casi in produzione, affiancata alla competenza di dominio, con percorsi di carriera e incentivi coerenti con il riuso.

05 **Rapporto con i laboratori.** Partecipare ai programmi partner preservando architetture multi-modello, trasparenza sui consumi e portabilità di dati e configurazioni.

06 **Forma della piramide.** Ridisegnare ingresso, formazione e progressione dei giovani professionisti in un'organizzazione in cui gli agenti svolgono il lavoro di base.

07 **Fiducia e controllo.** Introdurre controlli sistematici su ogni deliverable prodotto con l'AI e valutare se trasformarli in un servizio per i clienti.

08 **Struttura del capitale.** Decidere su acquisizioni, scorpori o nuove società solo dopo aver documentato economia e trazione dei primi prodotti.

Quattro vie per costruire la capacità

OPZIONE	PERCHÉ PUÒ FUNZIONARE	PER CHI È PIÙ ADATTA
Costruzione interna	Massimo controllo su standard, proprietà intellettuale e cultura.	Società con domanda concentrata e disciplina di investimento.
Alleanza con i laboratori	Formazione, accesso alla roadmap, vendita congiunta, reputazione.	Integratori e società di strategia; per le medie, come partner specialistici.
Acquisizione di una boutique	Capacità di deployment immediata, come mostrano Fractional AI e Tomoro [2, 3].	Gruppi con capitale e capacità di integrare talenti tecnici.
Società separata	Conto economico e proposta di valore dedicati; capitale esterno possibile.	Gruppi con portafoglio ricorrente e regole chiare sulla proprietà dei clienti.

La sequenza più robusta combina costruzione interna e alleanze nei primi mesi e tiene aperte acquisizioni e scorpori fino a quando i dati di riuso e di margine non giustificano un impegno di capitale.

SCENARI

Tre scenari per il 2027

14

L'evoluzione del mercato resta aperta. Tre scenari plausibili descrivono le direzioni possibili; i segnali osservabili permettono di capire per tempo quale si sta realizzando.

SCENARIO	SEGNALI OSSERVABILI	CHI NE BENEFICIA	CHI NE SOFFRE
1. Guidato dagli ecosistemi	I laboratori continuano a passare dai partner; la società Hg opera soprattutto nel software controllato da private equity.	Integratori e società di strategia con alleanze strutturate.	Società medie fuori dai livelli alti dei programmi partner.
2. Espansione dei laboratori	Le società dei laboratori conquistano grandi imprese, fanno acquisizioni e lanciano piattaforme gestite.	Boutique acquisite; operatori neutrali tra più modelli.	Integratori sul fronte dello sviluppo; boutique tecniche non acquisite.
3. Commoditizzazione delle piattaforme	Gli strumenti automatizzano sviluppo e valutazioni; le tariffe calano; entrano operatori verticali.	Chi vende risultati e servizi gestiti; boutique di dominio.	Chi vende capacità a giornata, in ogni tipologia.

Alcune scelte reggono in tutti e tre gli scenari: possedere asset riusabili, spostare l'unità di prezzo verso il risultato, mantenere la neutralità tra modelli, misurare l'economia per workflow. Cambia la velocità: nello scenario 2 la priorità passa alla gestione dei sistemi in esercizio e alla relazione con il vertice; nello scenario 3 dalla vendita di progetti alla vendita di servizi.

Gli indicatori da seguire

Struttura delle nuove società. Quote, capitale e clienti della società Anthropic–Hg; acquisizioni di Ode e della OpenAI Deployment Company; ingresso in nuovi paesi europei.

Prezzi. Tariffe giornaliere nello sviluppo applicativo, quota di compensi a risultato dichiarata dalle grandi società, richieste di condivisione dei risparmi da parte dei clienti.

Persone. Reclutamento di neolaureati, retribuzioni d'ingresso, rapporto tra agenti e persone dichiarato dalle società, domanda e retribuzione degli ingegneri di deployment.

Canale. Requisiti dei programmi partner dei laboratori, presenza delle società dei laboratori nelle gare pubbliche e private delle grandi imprese europee, operazioni di consolidamento nella fascia intermedia.

Fiducia. Frequenza degli incidenti su deliverable prodotti con l'AI, nascita di servizi di assurance dei sistemi agentici, clausole contrattuali sulla responsabilità per gli errori degli agenti.

RIFERIMENTI

Fonti

1 Anthropic, «Building a new enterprise AI services company with Blackstone, Hellman & Friedman, and Goldman Sachs», 04.05.2026.
https://www.anthropic.com/news/enterprise-ai-services-company

2 Business Wire, «Anthropic, Blackstone, and Hellman & Friedman Introduce Ode with Anthropic, an Enterprise AI Services Firm», 15.07.2026.
https://www.businesswire.com/news/home/20260715205134/en/Anthropic-Blackstone-and-Hellman-Friedman-Introduce-Ode-with-Anthropic-an-Enterprise-AI-Services-Firm

3 OpenAI, «OpenAI launches the Deployment Company», 11.05.2026.
https://openai.com/index/openai-launches-the-deployment-company/

4 Hg, «Hg extends collaboration with Anthropic to bring agentic AI capabilities across the portfolio», PR Newswire, 21.09.2026.
https://www.prnewswire.co.uk/news-releases/hg-extends-collaboration-with-anthropic-to-bring-agentic-ai-capabilities-across-the-portfolio-302884668.html

5 Financial Times, articolo su Anthropic e Hg (Hammond, Heal), 23.10.2026.
https://www.ft.com/content/df70bf20-e809-48d0-8485-f8f514a7fbc4

6 HgCapital Trust, «Hg reaffirms AI leadership and announces intention to increase strategic investment in HgT», 04.06.2026.
https://www.hgcapitaltrust.com/news-insights/news/2026/04-06-2026

7 Hg, «Hg launches Catalyst: a new AI incubator», 17.11.2025.
https://hgcapital.com/insights/hg-launches-catalyst-a-new-ai-incubator/

8 Hg, homepage istituzionale, consultata il 30.10.2026.
https://hgcapital.com/

9 Anthropic, «Anthropic invests $100 million into the Claude Partner Network», 12.03.2026.
https://www.anthropic.com/news/claude-partner-network

10 Anthropic, «Introducing the Services Track and Partner Hub of the Claude Partner Network», 03.06.2026.
https://www.anthropic.com/news/services-track-partner-hub

11 Anthropic, annuncio della Claude Frontier Academy, 02.10.2026.
https://www.anthropic.com/news/claude-frontier-academy

12 Computerworld, «OpenAI partners with consulting giants to deploy enterprise AI agents», 23.02.2026.
https://www.computerworld.com/article/4136024/openai-partners-with-consulting-giants-to-deploy-enterprise-ai-agents.html

13 Anthropic, «Accenture and Anthropic launch multi-year partnership», 09.12.2025.
https://www.anthropic.com/news/anthropic-accenture-partnership

14 Accenture, «Accenture Reports Fourth-Quarter and Full-Year Fiscal 2026 Results», Form 8-K, 01.10.2026.
https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001467373/000146737326000037/q4fy26earnings8-kexhibit.htm

15 Boston Consulting Group, comunicato sui ricavi 2025, 23.04.2026.
https://www.bcg.com/press/23april2026-bcg-revenue-22nd-consecutive-year-growth

16 Business Insider, «AI is reshaping how McKinsey makes money», 17.11.2025 (ripreso da Yahoo Finance).
https://finance.yahoo.com/news/ai-reshaping-mckinsey-makes-money-195132745.html

17 International Business Times UK, sulle dichiarazioni di Bob Sternfels (HBR IdeaCast e CES 2026), 13.01.2026.
https://www.ibtimes.co.uk/50-50-future-mckinseys-ceo-reveals-ai-agents-are-set-match-human-staffing-1770406

18 Financial Times, «Top consultancies freeze starting salaries as AI threatens pyramid model», ripreso da The Irish Times, 01.12.2025.
https://www.irishtimes.com/business/2025/12/01/top-consultancies-freeze-starting-salaries-as-ai-threatens-pyramid-model

19 Financial Times, «KPMG pressed its auditor to pass on AI cost savings», ripreso da The Irish Times, 06.02.2026.
https://www.irishtimes.com/business/2026/02/06/kpmg-pressed-its-auditor-to-pass-on-ai-cost-savings

20 The Register, risultati dell'esercizio 2026 di TCS, Infosys, Wipro e HCLTech, 28.04.2026.
https://www.theregister.com/2026/04/28/tcs_infosys_wipro_hcl_fy26/

21 Capgemini, «Capgemini completes the acquisition of WNS», 17.10.2025.
https://www.capgemini.com/news/press-releases/capgemini-completes-the-acquisition-of-wns-and-creates-a-global-leader-in-agentic-ai-powered-intelligent-operations/

22 Source Global Research, «Service line forecasts for 2026: where are clients set to spend?», 16.03.2026.
https://sourceglobalresearch.com/market-update/service-line-forecasts-for-2026-where-are-clients-set-to-spend

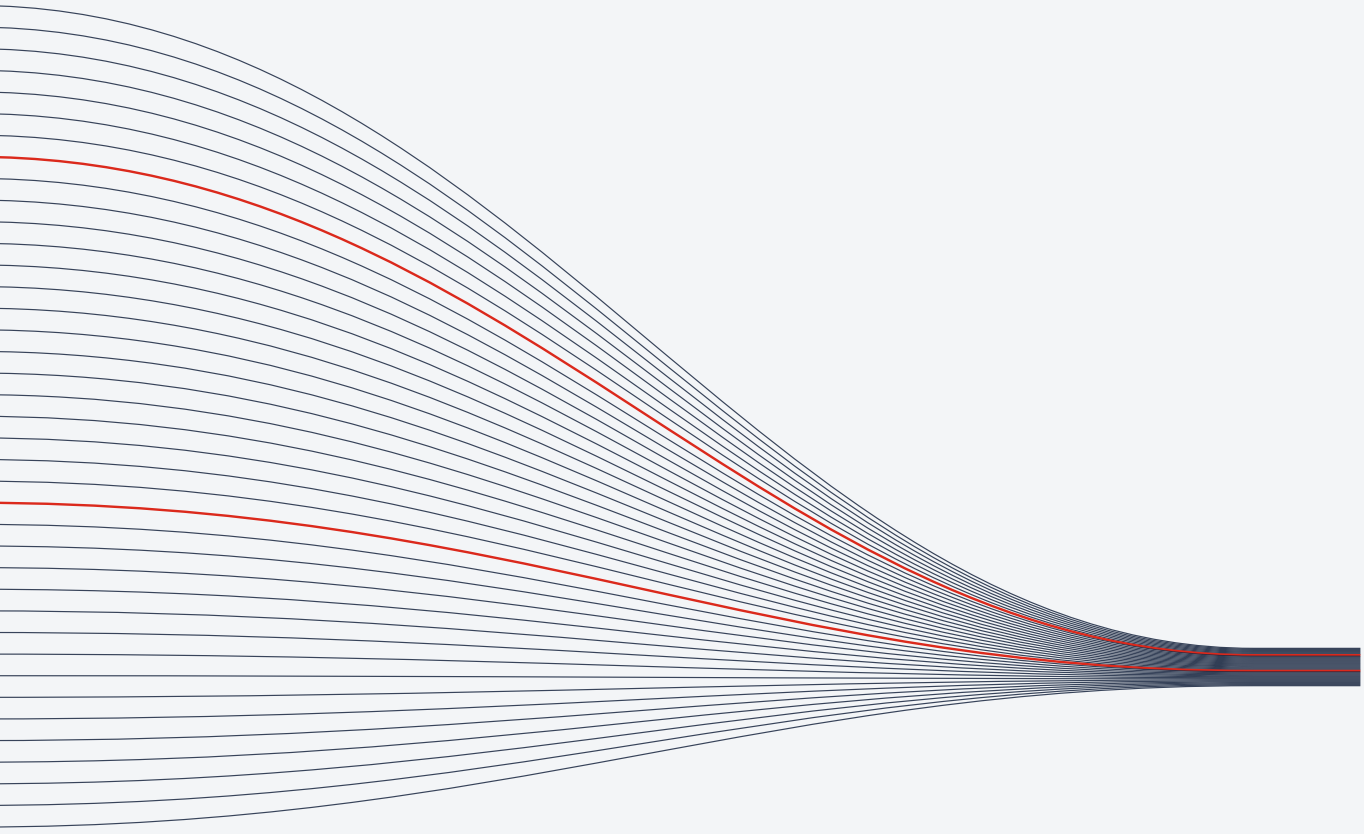
23 Gartner, «Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 14.2% in 2026», 27.07.2026.
https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-07-27-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-14-point-2-percent-in-2026-totaling-6-point-37-trillion

24 Associated Press, «Deloitte to partially refund Australian government for report with apparent AI-generated errors», ripreso da CTV News, 07.10.2025.
https://www.ctvnews.ca/business/article/deloitte-to-partially-refund-australian-government-for-report-with-apparent-ai-generated-errors/

25 Computing, «EY cybersecurity report pulled after probe finds AI hallucinations», 2026.
https://www.computing.co.uk/news/2026/ai/ey-cybersecurity-report-withdrawn-ai-hallucinations

26 Brynjolfsson, E. e Petropoulos, G., «Pricing Consulting Services in the Age of Agentic AI: A Strategy Map for Executives», Stanford Digital Economy Lab, 23.08.2026.
https://digitaleconomy.stanford.edu/publication/pricing-consulting-services-in-the-age-of-agentic-ai-a-strategy-map-for-executives/

NOTA Le valutazioni di esposizione e gli scenari sono giudizi qualitativi dell'autore, costruiti sulle fonti indicate. Le fonti giornalistiche sono segnalate come tali; quando un articolo è stato ripreso da altre testate, è citata la versione consultata. Tutti i link sono stati verificati il 29 e il 30 ottobre 2026; l'articolo del Financial Times è accessibile in abbonamento.



Chi mette l’AI in produzione

Laboratori, capitale e consulenza.

Ivan Ortenzi è Chief Innovation Evangelist di Bip, dove dirige progetti di Corporate Innovation e AI strategy. Coordina il Master in Innovation Management di 24ORE Business School, insegna in programmi Executive MBA di diverse business school italiane, è autore di sei libri pubblicati da FrancoAngeli e il Mulino e conduce il podcast Future Proof.

Il testo esprime opinioni personali dell’autore e non rappresenta necessariamente la posizione di Bip. Dati aggiornati al 30 ottobre 2026.

IVAN ORTENZI
CO • THINKING

© 2026 Ivan Ortenzi