

**Deloitte.**  
Private



**Family business technology transformation, 2026**

The family business insights series

*Focus Italia*

**Il report "Family business technology transformation" è il terzo della nuova serie *Deloitte Private's family business insights series*, dedicata alle imprese familiari e basata su una survey condotta a livello internazionale su circa 1.600 realtà a conduzione familiare, oltre ad alcune interviste condotte presso senior executive aziendali.**

*Deloitte Private's family business insights series* è una raccolta destinata a comprendere, complessivamente, cinque report che approfondiscono temi specifici: l'evoluzione e le caratteristiche del panorama delle imprese familiari a livello globale, la cybersecurity, la trasformazione tecnologica, la pianificazione della successione e la nuova generazione e, infine, le prospettive e i consigli da parte di importanti executive di imprese familiari.

Questa terza pubblicazione illustra le modalità con cui le imprese familiari stanno affrontando la trasformazione digitale, dando visibilità alle tecnologie che utilizzano, anche rispetto all'adozione di soluzioni basate sull'AI, nonché rilevando qual è il valore aggiunto percepito che tali soluzioni digitali apportano al business.

Per comprendere nello specifico il punto di vista delle imprese familiari italiane, è stata condotta un'analisi delle risposte fornite dalle 42 realtà partecipanti alla survey, da cui emergono alcuni spunti che riportiamo di seguito.

A livello globale, il campione d'indagine è costituito da aziende con un fatturato di almeno 100 milioni di dollari nel 2024 e con le famiglie che possiedono una quota di controllo pari o superiore al 51% della società; nel 2024, tali imprese hanno generato un fatturato medio di 2,8 miliardi di dollari e un fatturato complessivo di 4,4 trilioni di dollari.

## LE IMPRESE FAMILIARI ABBRACCIANO LA TECNOLOGIA

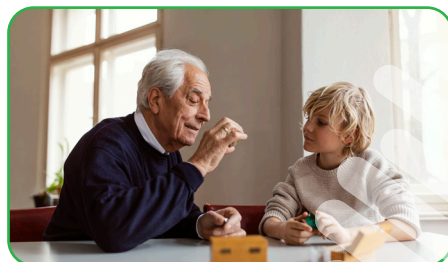


La trasformazione digitale, un tempo percepita come facoltativa, è diventata ora elemento determinante per le organizzazioni aziendali.

Dalle evidenze del panel italiano emerge che metà delle imprese familiari (50%) dichiara di avere una strategia tecnologica completamente integrata e allineata con i propri obiettivi aziendali, mentre l'altra metà delle realtà familiari intervistate indica che sta attualmente implementando (43%) o sviluppando (7%) una strategia tecnologica per rafforzare il proprio business. Tali dati, in linea con i risultati globali, suggeriscono che per le imprese familiari l'integrazione tecnologica è un fattore cruciale per la redditività e la competitività a lungo termine; strategia che deve essere accompagnata dalla governance e dalla relativa implementazione delle tecnologie per poter creare pieno valore per le aziende.

Per quanto riguarda il *sentiment* di adozione, il 50% del panel italiano ritiene che la propria azienda abbia investito a sufficienza su quelle tecnologie necessarie per gestire il business e supportare le attività operative, tanto oggi quanto in futuro; l'altra metà degli intervistati concorda solo in misura moderata (38%) o poco (12%) con questa affermazione. Seppur ci sia un riconoscimento generale sul ruolo centrale della tecnologia e dei relativi investimenti, risulta però che ancora molte realtà siano in fase di transizione e con un percorso da intraprendere per raggiungere pienamente una maturità digitale.

## LA TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA È DIFFUSA, MA ANCORA IN DIVENIRE



In tutte le funzioni aziendali analizzate, le imprese familiari italiane registrano per lo più un grado di adozione delle tecnologie "parziale" o "completo". Infatti, sommando le percentuali di chi ad oggi dichiara di

avere un livello di adozione "completo" o "parziale", si va dal 90% di implementazione in ambito IT e cybersecurity fino al 64% registrato sull'area della supply chain.

Le principali aree dove ad oggi c'è un grado di implementazione "completo" sono quelle del marketing (48%) e finance (45%). Una terza area dove c'è una elevata percentuale di imprese che indicano una implementazione completa, seppur non maggioritaria, è quella dell'analisi dei dati a sostegno di business intelligence e processo decisionale (40%). Ad esclusione di marketing e finance, dove il grado di implementazione più diffuso è descritto come "completo", in tutti gli altri ambiti risulta maggioritario un livello di tipo "parziale", a testimonianza di un approccio cauto e graduale alla trasformazione digitale. Infine, i principali ambiti dove ad oggi risultano implementazioni "pianificate" sono le aree della supply chain (31%), delle attività di R&D (24%) e del product development (21%).

In conclusione, in tutte le funzioni aziendali, la maggioranza delle imprese familiari italiane ha già adottato o quanto meno pianificato iniziative di trasformazione tecnologica, mentre la percentuale di chi non ha pianificato nessuna azione è residuale, andando dallo 0% fino al massimo di 10% (percentuale rilevata solo per l'ambito HR).

## L'AI SI RIVELA DI USO COMUNE TRA LE FAMILY BUSINESS



Con un tasso di adozione del 78% (vs 86% della media globale), le tecnologie basate su AI stanno diventando solide e diffuse a livello aziendale. Le imprese familiari di tutto il mondo stanno passando dalla fase sperimentale a un'adozione più importante delle tecnologie AI-based.

Il 26% delle family business italiane intervistate dichiara di usare l'AI in modo trasversale, su più aree, mentre il 52% la sta implementando in specifici ristretti ambiti aziendali, prima di estenderla eventualmente in modo più ampio. Inoltre, c'è un 12% del campione italiano che indica essere in fase di test/sperimentazione di applicazioni di AI, mentre solo il 10% rimane nella fase esplorativa o di non adozione. Ciò suggerisce che l'AI si sta trasformando da frontiera speculativa a fattore di competitività ampiamente accettato nelle imprese familiari.

Guardando al modo in cui le soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale vengono attualmente utilizzate nelle attività aziendali, a livello globale, gli utilizzi più comuni dell'AI nelle imprese familiari si concentrano sull'automazione dei processi interni, la gestione dei rischi, il CRM e l'esperienza/coinvolgimento del cliente. In Italia risulta invece che le applicazioni più ricorrenti riguardano le innovazioni di prodotto/servizio come la progettazione e prototipazione di prodotti (48%), la semplificazione della comunicazione e collaborazione tra i membri del team con strumenti di comunicazione aziendale (48%), il miglioramento della gestione delle relazioni con i clienti (42%) e l'automazione ed efficientamento dei processi interni (39%).

## LE SFIDE E LA CREAZIONE DI VALORE DERIVANTI DALL'ADOZIONE DI TECNOLOGIE



Il livello di soddisfazione complessivo per l'adozione della tecnologia, come rilevato anche a livello globale, è elevato tra le imprese familiari: l'88% (vs il 94% global) degli intervistati afferma che i dipendenti ritengono che la tecnologia abbia semplificato le attività e migliorato gli ambienti di lavoro in misura considerevole (59% vs 63% global) o moderata (29% vs 31% global).

Nonostante tale livello di soddisfazione dei dipendenti sia elevato, le imprese intervistate indicano comunque una serie di ostacoli nel percorso di adozione di nuove tecnologie. Guardando a queste sfide che le imprese familiari italiane affrontano nell'implementare nuove tecnologie, il principale vincolo risulta essere quello delle condizioni di mercato, rispetto all'incertezza economica e alle pressioni competitive che possono influenzare le decisioni aziendali (43%). Ulteriori elementi di criticità rilevati dalle family business sono la selezione dei fornitori o partner tecnologici più adatti (36%) e lo *skill gap* relativo alle competenze e conoscenze interne da acquisire in materia di nuove tecnologie (36%).

Infine, per quanto riguarda il valore che le tecnologie apportano alle proprie imprese, il percepito generale è che i propri investimenti tecnologici stiano generando benefici significativi su diversi fronti. In particolare, la creazione di valore "elevato", derivante dall'adozione di strumenti tecnologici, si riflette maggiormente sull'aumento della competitività, del grado di innovazione, che favorisce nuove idee, e di sviluppo di prodotti/servizi del proprio business: su queste 3 aree sono 7 family business su 10 ad indicare che il valore generato è "elevato".

## Contatti Italia



### Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader per l'area Central Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)

[elanzillo@deloitte.it](mailto:elanzillo@deloitte.it)



### Andrea de Nardis

Family Enterprise Services  
Head of Private Wealth & Family Offices

[adenardis@deloitte.it](mailto:adenardis@deloitte.it)



### Daniele Bobba

DCM AI Strategy Leader  
& Deloitte Private  
Responsabile Solution Area  
Digitalizzazione e AI

[dbobba@deloitte.it](mailto:dbobba@deloitte.it)

# Deloitte.

## Private

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).