

EY-Parthenon Bulletin

Transactions | Strategy | Transformation
Numero 3 - Ottobre 2025



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Indice

01	Scenario	1
<hr/>		
02	Transaction	6
<hr/>		
03	Healthcare, Sciences and Wellness: trend, sfide e opportunità di un settore pilastro e motore di innovazione per il nostro Paese	10
<hr/>		
04	Il ruolo strategico delle privatizzazioni nella crescita economica dell'Italia	14
<hr/>		
05	Il mercato HVAC in Italia: boom, contrazione e nuove prospettive	16
<hr/>		
06	Oltre il progetto pilota: l'AI come motore della trasformazione strategica	18

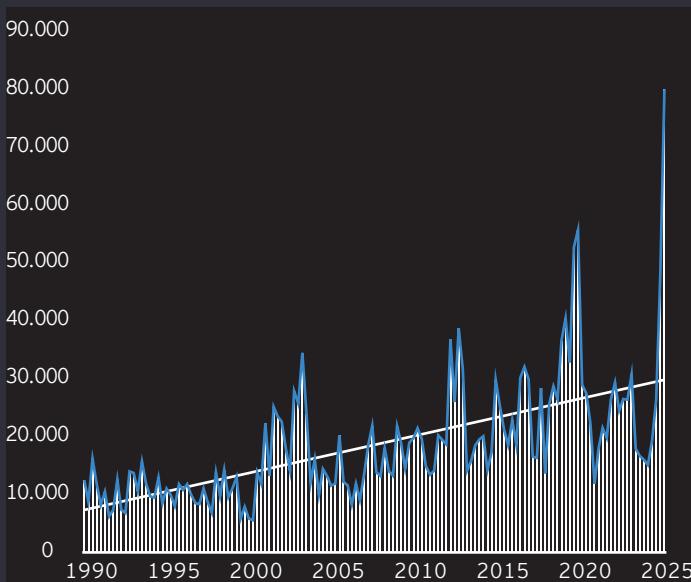
01 Scenario



Marco Daviddi
EY-Parthenon Managing Partner
in Italia

Negli ultimi anni le aziende hanno sviluppato rilevanti capacità e modelli di Risk Management. I rischi sono stati, per ogni settore di appartenenza, per ogni area geografica e per ogni processo produttivo o distributivo, mappati, identificati, analizzati, valutati in termini di probabilità e impatto e, infine, monitorati. Negli ultimi sei anni il lessico delle aziende si è però arricchito di un nuovo termine: incertezza. Questo continua a essere l'elemento che maggiormente caratterizza l'attuale contesto di mercato.

World Uncertainty Index

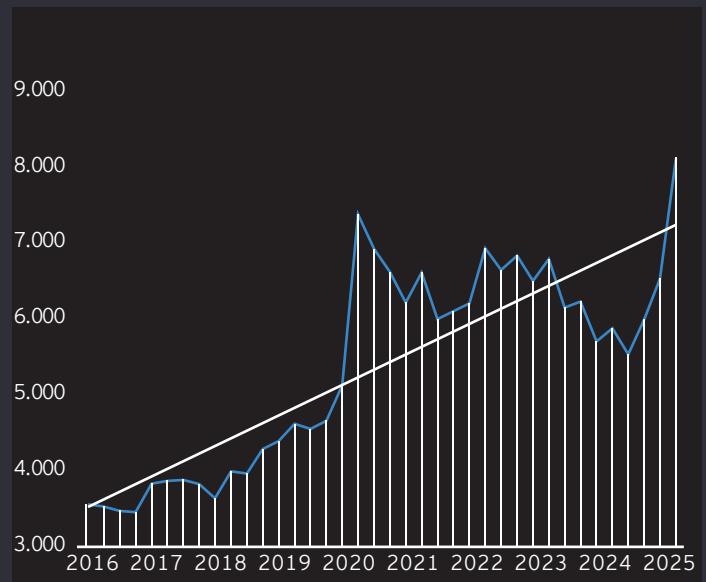


Fonte: Ahir, Bloom and Furceri, "The World Uncertainty Index"

A differenza dei rischi, l'incertezza non può essere misurata. Questo sta determinando un radicale cambiamento nell'approccio delle aziende alla pianificazione strategica ed operativa, introducendo elementi di flessibilità e capacità di agire in velocità. Si stanno introducendo modelli di monitoraggio sofisticati che incorporano, come mai prima, le tematiche geo-politiche, con revisioni continue delle allocazioni di risorse a progetti, iniziative e investimenti.

Nonostante tutto, l'economia globale nei primi nove mesi del 2025 ha registrato risultati migliori rispetto alle previsioni di inizio anno.

Citazioni della parola "incertezza" nelle call con gli analisti delle aziende quotate nel mondo



Fonte: AlphaSense, EY Insights analysis

L'ultima pubblicazione del Fondo Monetario Internazionale ha, infatti, rivisto al rialzo le aspettative di crescita, stimando a livello globale un +3,0% per il 2025 e +3,1% per il 2026 (0,2 e 0,1 punti percentuali in più nei due anni rispetto alle previsioni di aprile 2025). Questo è il risultato di un miglioramento delle previsioni soprattutto per le economie emergenti, mentre le economie del G7 continuano a manifestare andamenti contrastanti, in particolare nel vecchio continente.

Anche i mercati azionari a livello globale continuano a rimanere su livelli molto alti. Negli ultimi 6 mesi abbiamo infatti assistito a performance estremamente rilevanti in quasi tutte le aree del globo: Nasdaq 100 (US) +23%; Dow Jones (US) +10%; DAX (Germania) +9%; FTSE MIB (Italia) +12%, CAC (Francia) +2%.

Chiaramente sussistono elementi di debolezza, specie sul fronte della produzione industriale. Tuttavia, la consapevolezza che, pur operando in un contesto particolarmente complesso, gli indicatori di mercato non sembrino particolarmente sotto pressione, sta portando aziende, imprenditori e manager ad avere uno sguardo sul futuro meno improntato al pessimismo.

Il livello di fiducia nelle prospettive economiche a 12 mesi rimane su alti livelli, sulla base della nuova rilevazione dell'EY-Parthenon CEO Outlook condotto tra agosto e settembre 2025 e che ha visto partecipare oltre 1.200 CEO a livello globale e circa 50 in Italia.

In Italia, circa l'88% degli intervistati ha dichiarato di sentirsi fiducioso riguardo alle prospettive economiche a medio termine. Tuttavia, la percentuale di coloro che si è dimostrato molto ottimista è scesa al 48%, rispetto al 54% della rilevazione dello scorso maggio. Questo dato rimane comunque superiore alla media Global, che si attesta all'84%, in aumento rispetto al 79% di quattro mesi fa, ma con una diminuzione della percentuale di intervistati molto ottimisti, passata dal 42% al 35% rispetto alla precedente pubblicazione. In entrambi i casi, invece, cresce la percentuale di coloro che si dichiarano moderatamente ottimisti, pari al 49% a livello Global e al 40% in Italia.

Analizzando il campione esteso a livello mondiale, rispetto alla rilevazione dello scorso maggio i temi sui quali è maggiormente cresciuta la percentuale di intervistati che esprimo una elevata fiducia per l'andamento nei prossimi mesi sono: contenimento dell'inflazione e dei costi (36%, +8%); crescita dei ricavi (46%, +10%); capacità di investimento per linee esterne attraverso M&A e JVs (45%, +13%).

Guardando al nostro Paese, rispetto alla rilevazione di maggio 2025 non si evidenziano significative variazioni e i temi sui quali spicca maggiore ottimismo sono: crescita della profittabilità (48%, +2%); crescita dei ricavi (46%, -6%); capacità di generazione di cassa e capacità di investimento (48%, +4%).

Emerge quindi per gli intervistati in Italia un atteggiamento più conservativo, per certi aspetti più realistico. Questo si conferma anche considerando le aspettative circa la durata dell'attuale fase di incertezza economica e geo-politica. In Italia, ad esempio, circa il 40% degli intervistati ipotizza che si potranno superare le attuali tensioni in un orizzonte temporale compreso tra 1 e 3 anni, mentre negli Stati Uniti la stessa percentuale è convinta di un ritorno ad una qualche forma di normalità entro massimo 1 anno.

Nel confronto tra le diverse aree geografiche si può anche denotare come siano diverse le percezioni di rischio. Ad esempio, negli Stati Uniti le principali sfide da affrontare sono rappresentate da: costo del lavoro e disponibilità di talenti (34%); tech disruption e difficoltà ad integrare AI nei processi di business (32%); limiti infrastrutturali soprattutto per quanto attiene alla capacità di innovazione (32%). In Europa il rischio principale è percepito nelle tensioni geopolitiche, nei conflitti in essere e nella instabilità politica (34%), mentre in Italia il principale rischio è visto nelle tensioni tariffarie nel commercio internazionale (42%).

Di fronte ad uno scenario incerto, trasformazione tecnologica e riorganizzazione della produzione in mercati target per evitare i dazi si consolidano come priorità per le aziende. Queste esprimono intenzioni di investimento importanti, anche se in Italia è rilevante la percentuale (28%, contro un analogo dato del 8% a livello Global) di aziende che hanno messo in pausa o ridotto i propri investimenti in attesa di maggiore chiarezza.

Approccio verso la cosiddetta Portfolio Transformation

	Americas	Asia-Pacific	Europe	Global	Italy
Increase investment to accelerate portfolio transformation	56%	46%	55%	52%	52%
Maintain a level of transformation consistent with recent years	36%	47%	34%	39%	20%
Pause major portfolio changes	4%	6%	8%	6%	26%
Reduce major portfolio changes	3%	1%	2%	2%	2%
No transformation is planned	1%	0%	1%	1%	0%

Fonte: EY CEO Outlook, Settembre 2025

L'incertezza sul fronte investimenti è spiegabile anche con le caratteristiche del nostro sistema produttivo e la necessità di sopesare con attenzione le alternative possibili, tenendo conto, soprattutto, del tema dazi sulle merci in ingresso negli Stati Uniti per il quale continuano ad esserci annunci allarmanti, spesso seguiti da retromarce e ripensamenti. Infatti, tra i punti rilevanti emersi dal CEO Outlook emerge come oltre l'80% degli intervistati in Italia stia analizzando le opzioni legate alla rilocalizzazione produttiva come parte di una strategia di lungo periodo e non in modo tattico. Più in generale, la necessità di attrezzarsi per rispondere ai nuovi scenari del commercio mondiale costituisce uno dei più importanti ambiti di intervento.

Al riguardo, i CEO a livello globale considerano cruciale (33%) investire in efficienza o automazione per affrontare l'aumento dei costi di input. In Italia, invece, la priorità (34%) è gestire gli effetti a catena, come la rivalutazione dei fornitori, la pressione sui margini dei clienti e la volatilità dei tassi di cambio. Interessante notare come sia molto contenuta (18% a livello Global e 16% in Italia) la percentuale di CEO che ritiene sia possibile scaricare il peso dei dazi sui consumatori finali.



Principali azioni per rispondere all'introduzione di dazi

- Investing in efficiency or automation to offset higher input costs
- Managing knock-on effects (supplier repricing, customer margin pressure, FX volatility)
- Adjusting pricing, improving product design through innovation, or service models to absorb or pass through addedd costs
- Engaging in policy or trade advocacy (seeking exemptions, lobbying for adjustments)
- Reconfiguring supply chains (shifting sourcing, nearshoring, or reshoring production)
- Refocusing market strategy (emphasizing domestic, regional, export markets)
- No significant impact expected: our business is largely insulated

Americas	Asia-Pacific	Europe	Global	Italy
38%	27%	36%	33%	24%
15%	17%	23%	18%	34%
15%	24%	15%	18%	16%
13%	9%	11%	11%	12%
8%	13%	9%	11%	8%
10%	9%	6%	8%	6%
1%	1%	0%	1%	0%

Fonte: EY CEO Outlook, Settembre 2025

L'incertezza, anche sul fronte investimenti per le aziende italiane, si sta ripercuotendo sulla crescita in Italia. Il secondo trimestre del 2025 ha registrato, infatti, una contrazione congiunturale dello 0,1% rispetto al trimestre precedente dopo una crescita dello 0,3% nel primo trimestre. Tale risultato è dovuto ad una contrazione delle esportazioni (-1,7%), dopo la forte crescita registrata nel trimestre precedente (2,1%). Oltre a questo, hanno pesato una sostanziale stabilità dei consumi privati, una lieve crescita degli investimenti pubblici ed una significativa stabilità degli investimenti privati.

Il modello macroeconomico EY per il 2025 stima una crescita dello 0,5%, principalmente trainata dalla crescita degli investimenti pubblici (+7,7%), da un andamento positivo degli investimenti privati seppure su livelli decisamente più contenuti (+1,6%) e dall'andamento positivo dei consumi privati, che sono attesi crescere dello 0,5%. La crescita debole delle esportazioni (0,1%) e quella più significativa delle importazioni (2,4%) porterà ad un contributo della domanda estera complessivamente negativo (-0,6 punti percentuali), mentre è atteso un contributo positivo alla crescita dai consumi pubblici (0,1 punti percentuali).

Rispetto alla rilevazione di maggio 2025 rimane pressoché totalitaria (96%) la percentuale di CEO in Italia che sta attivamente perseguitando operazioni straordinarie. Il set-up di JVs, alleanze e partnership strategiche rimane l'opzione prediletta (54%), ma crescono l'interesse verso le acquisizioni (50%) e verso le cessioni di business non strategici (28%).

Principale focus dell'attività transazionale (M&A) per le aziende italiane

50%
Merger and acquisition
(M&A)



Fonte: EY CEO Outlook, Settembre 2025

I dati sull'attività transazionale in Italia confermano il sentimento dei CEO. Le operazioni, in particolare, nel terzo trimestre del 2025, hanno mostrato una solida performance, portando i dati cumulati a livelli simili a quelli del 2024, con trend più marcati in ambito corporate.

Molto buona, inoltre, la performance delle aziende italiane impegnate in acquisizioni su mercati esteri. Sono state, infatti, annunciate 239 acquisizioni, con un incremento del 10% rispetto alle 217 annunciate nello stesso periodo del 2024. Si è registrato anche un aumento del valore, dove disponibile, che è passato da 11 miliardi di euro nei primi nove mesi del 2024 a 19,9 miliardi di euro nello stesso periodo del 2025.



02

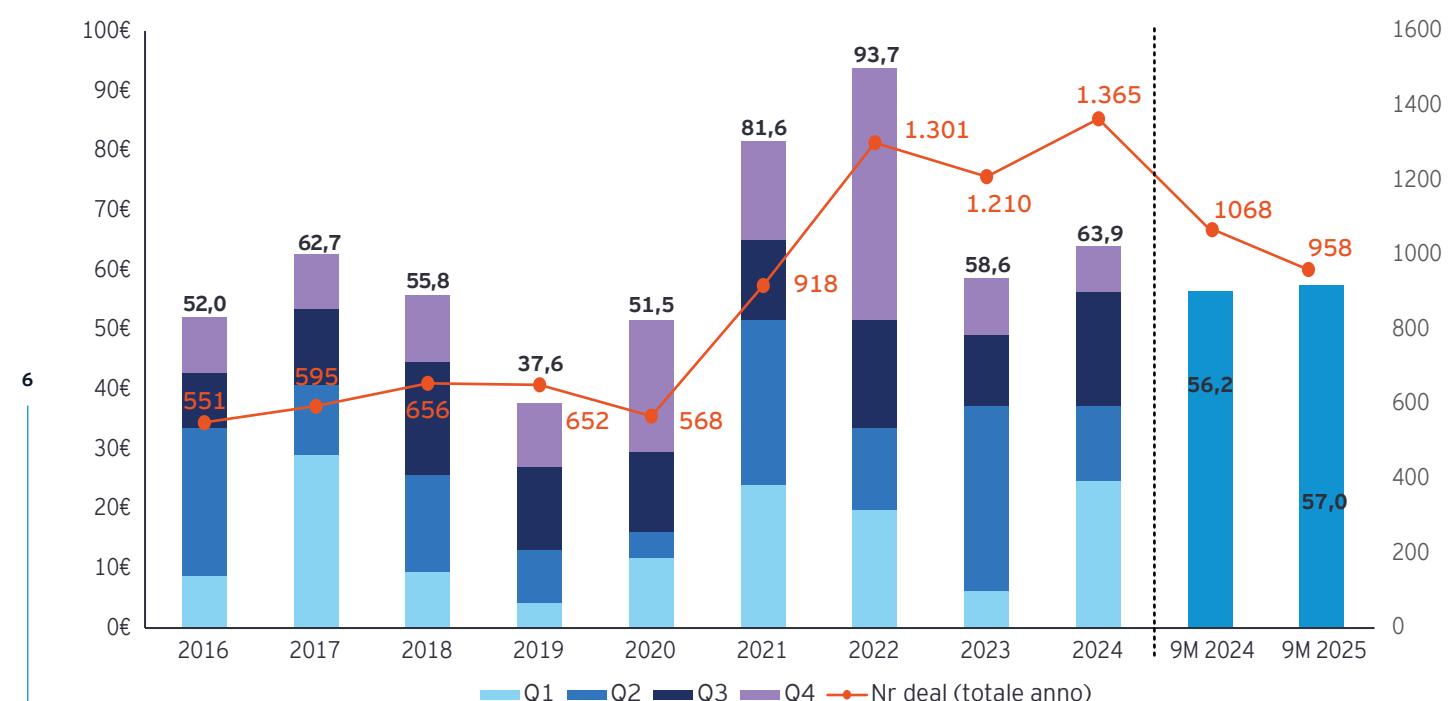
Transaction

Nei primi tre trimestri del 2025, in Italia, sono state annunciate 958 operazioni M&A segnando una diminuzione del 10% rispetto alle 1068 annunciate nello stesso periodo di riferimento del 2024. Il volume totale degli investimenti, quando il valore è noto, ammonta a 57 miliardi di euro valori sostanzialmente in linea con quelli registrati nello stesso periodo del 2024. Il valore complessivo comprende anche i megadeal annunciati, il cui completamento, in alcuni casi, è soggetto all'ottenimento delle necessarie autorizzazioni regolamentari.

La fase di incertezza che ha caratterizzato i trimestri precedenti ha mostrato segnali di recupero nel terzo trimestre, grazie in particolare alla realizzazione di megadeal (operazioni con un valore superiore a 1 miliardo di euro).

Nei primi nove mesi dell'anno il numero di megadeal, infatti, ha egualato quello registrato nello stesso periodo dell'anno scorso, con un particolare interesse nei settori Industrial & chemicals, Financial services, Energy & resources, nonché nel settore Consumer e retail.

Trend M&A in Italia (2016-2025)*



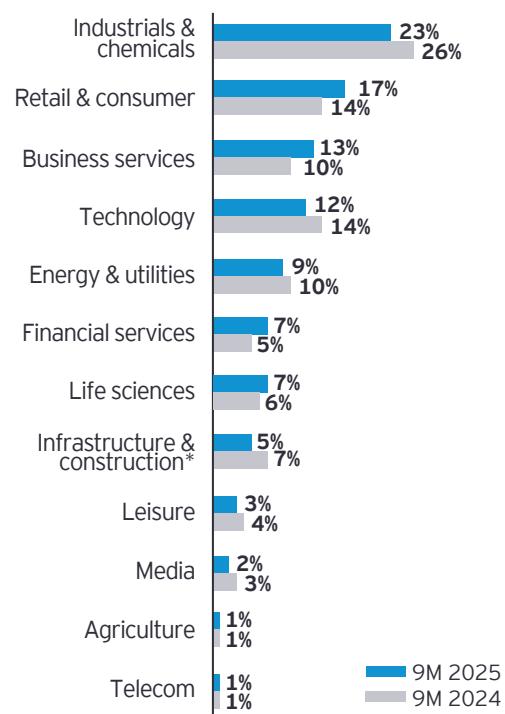
Fonte: analisi EY su dati Mergermarket - (*) deal con valore eccedente \$5 milioni

Note: I dati dei nove mesi 2024 sono stati estratti in un periodo simile a quello utilizzato per questa pubblicazione (prima settimana di ottobre), al fine di garantire la comparabilità con i dati attuali. I risultati potrebbero differire se l'estrazione fosse effettuata oggi, a un anno di distanza, a causa di eventuali variazioni nei dati disponibili.

Nello stesso periodo di riferimento dell'anno precedente, non si erano registrati megadeal nel settore industriale e nel settore finanziario, che nel 2025 ha invece mostrato dinamicità. Per quanto riguarda il mid-market, invece, ha registrato un valore complessivo delle transazioni leggermente inferiore a quello dello stesso periodo dell'anno precedente.

I settori che continuano a guidare gli investimenti in termini di numero di operazioni sono principalmente: il settore industriale che rappresenta il 23% delle operazioni annunciate, sebbene questo dato sia in significativa contrazione rispetto ai primi nove mesi del 2024, evidenziando la fase complessa che il settore industriale sta attraversando già a partire dal 2024. Seguono, in termini di rilevanza, il settore dei beni di consumo con il 17% (in crescita rispetto al 2024), il settore dei servizi con il 13% e il settore tecnologico con il 12%. I settori dei beni di consumo e dei servizi hanno registrato un incremento nel numero di operazioni, così come il settore finanziario, che ha anch'esso mostrato una crescita. Al contrario il settore dell'energia e delle risorse insieme a quello tecnologico, hanno subito una contrazione, principalmente a causa delle incertezze legate alle politiche di sostenibilità, alla transizione energetica e alla trasformazione tecnologica.

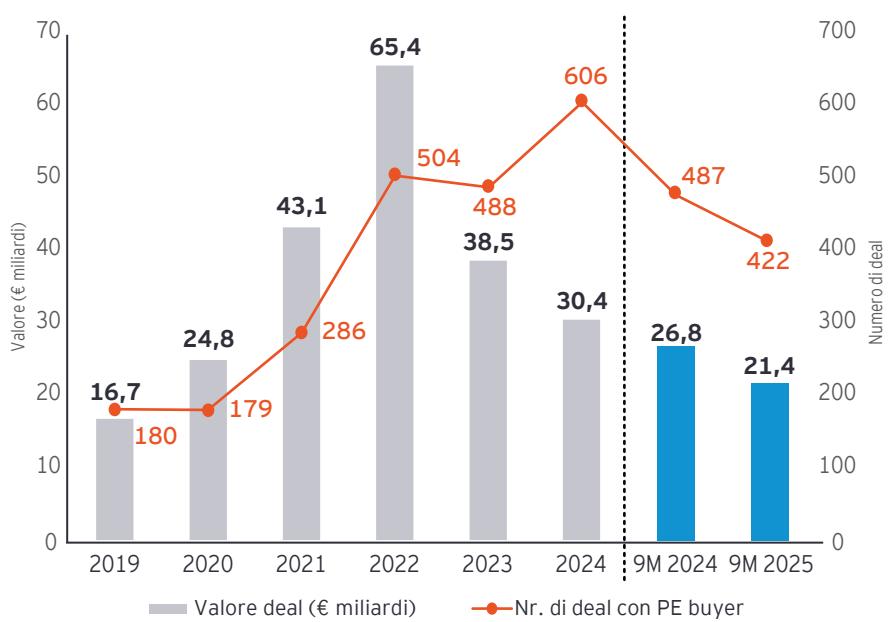
Breakdown delle transazioni per settore della target (per numero di operazioni)



*Include Transportation and Real Estate
Fonte: Analisi EY su dati Mergermarket

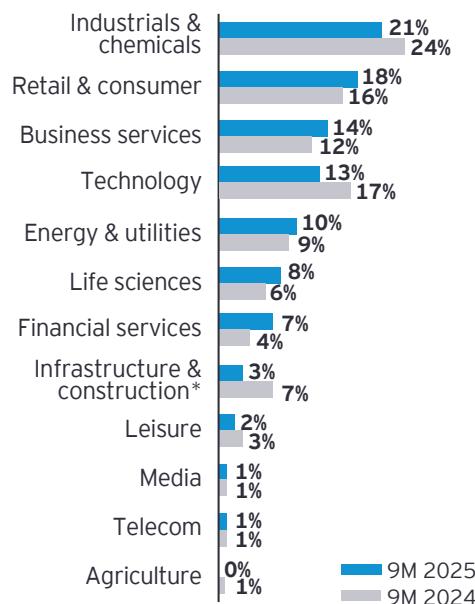
Trend M&A del Private Equity in Italia

Nei primi nove mesi del 2025, i fondi di Private Equity e i fondi infrastrutturali hanno avuto un ruolo chiave in 422 operazioni annunciate su target italiane, con un valore complessivo, quando disponibile, di circa 21,4 miliardi di euro (rispetto a 487 operazioni per € 26,8 miliardi nello stesso periodo del 2024). Questi fondi continuano a rappresentare una percentuale significativa di acquirenti nelle operazioni annunciate, raggiungendo il 44%. Inoltre, il numero di investimenti effettuati attraverso le portfolio companies, note anche come add-on, continua ad essere rilevante, pari al 49%. Ciò evidenzia come il private equity continua a svolgere un ruolo cruciale nella crescita e nella trasformazione delle imprese.



Breakdown delle transazioni realizzate dal PE per settore della target (per numero di operazioni)

Il settore industriale rimane il più interessante per i fondi, grazie all'eccellenza delle aziende italiane. A seguire, il settore dei beni di consumo.

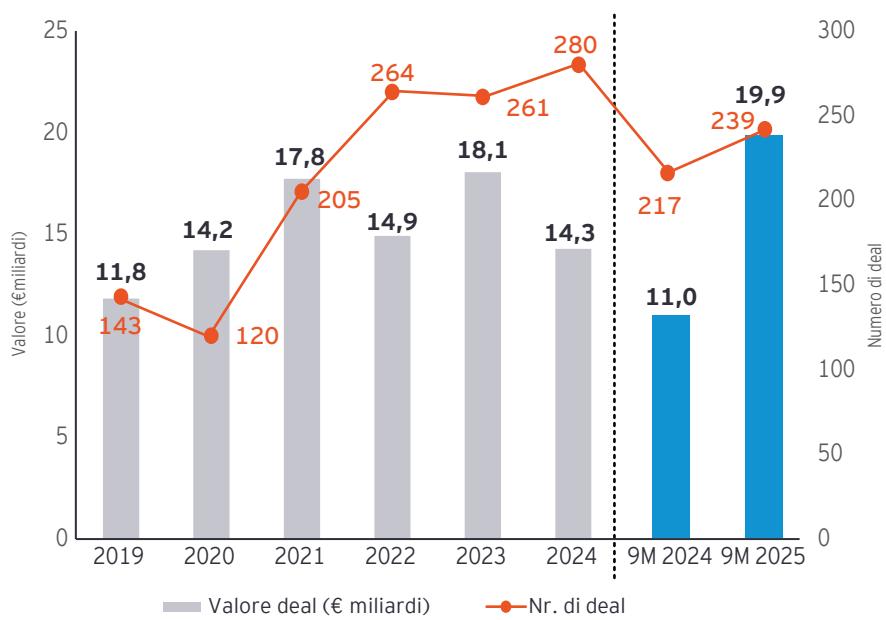


*Include Transportation and Real Estate

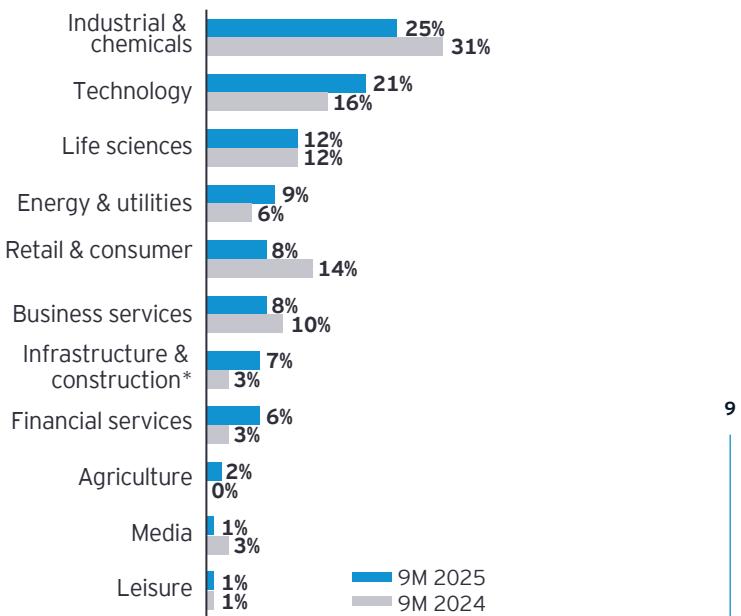
L'M&A delle aziende italiane

all'estero

Per quanto riguarda gli investimenti annunciati delle aziende italiane su target estere, i risultati continuano a mostrare un trend positivo e in crescita rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Sono state annunciate 239 acquisizioni, con un incremento del 10% rispetto alle 217 annunciate nello stesso periodo del 2024. Si è registrato anche un aumento del valore, dove disponibile, che è passato da 11 miliardi di euro nei primi nove mesi del 2024 a 19,9 miliardi di euro nello stesso periodo del 2025. Oltre la metà delle operazioni (60%) fatte dalle aziende italiane si concentra in questi cinque paesi: Stati Uniti, Spagna, Germania, Regno Unito e Francia. Anche in questo caso, il settore di maggiore interesse risulta essere quello industriale, che rappresenta il 25% delle transazioni.



Breakdown delle transazioni per settore della target estera (per numero di operazioni, 9M 2024 e 9M 2025)



*Include Transportation and Real Estate

03 Strategy

Healthcare, Sciences and Wellness: trend, sfide e opportunità di un settore pilastro e motore di innovazione per il nostro Paese



Daniela Gianni

Life Science Leader,
EY-Parthenon Italia

Il settore HSW rappresenta oggi molto più di un insieme di servizi: è un ecosistema complesso e dinamico, essenziale per la stabilità sociale, la crescita economica e la qualità della vita. La pandemia da COVID-19 ha agito da catalizzatore, accelerando trasformazioni già in atto e rendendo evidente la necessità di un sistema sanitario resiliente, equo e tecnologicamente avanzato.

Include una vasta gamma di servizi e tecnologie: dall'assistenza primaria e specialistica alla farmaceutica, biotecnologie, dispositivi medici e sanità digitale. Storicamente, abbiamo assistito a un'evoluzione profonda con investimenti crescenti in ricerca e sviluppo, ma oggi il settore si trova ad affrontare nuove e importanti sfide.

Trend M&A nel settore Healthcare e Life Science

Nei primi tre trimestri del 2025, il settore Healthcare e Life Science ha registrato un'attività M&A moderata ma in crescita, con circa 68 operazioni annunciate su target italiane, per un valore complessivo ove disponibile di circa 1,4 miliardi di euro. Inoltre, si segnalano le 28 operazioni annunciate su target estere nel settore Life Science da aziende italiane nei primi nove mesi dell'anno, evidenziando un lieve incremento rispetto all'anno precedente.

Il comparto Healthcare e Life Science ha rappresentato circa il 7% delle transazioni, con un leggero incremento rispetto allo stesso periodo di riferimento del 2024 in relazione al numero totale di transazioni annunciate, grazie all'interesse crescente verso aziende biotecnologiche e farmaceutiche innovative.

Il settore Healthcare ha visto un consolidamento tra operatori sanitari, con operazioni mirate a generare sinergie, migliorare l'efficienza e ampliare l'offerta di servizi, in risposta alle sfide strutturali del sistema sanitario italiano.

I fondi di Private Equity hanno mantenuto un ruolo attivo, su più della metà delle operazioni annunciate nel settore HSW, evidenziando un forte interesse per investimenti in strutture sanitarie, diagnostica e tecnologie mediche.

Life Science

La trasformazione digitale e l'integrazione dell'intelligenza artificiale stanno rivoluzionando il settore biofarmaceutico, accelerando i processi decisionali lungo tutta la catena del valore della ricerca e sviluppo, dalla scoperta di nuovi farmaci, ai trial clinici alla gestione dei dati, con impatti significativi su tempi e costi di sviluppo. Tecnologie come automazione, IoT, robotica e blockchain migliorano l'efficienza operativa, la sicurezza e la tracciabilità, contribuendo a una maggiore produttività e conformità normativa.

Le aziende farmaceutiche stanno implementando soluzioni digitali avanzate che favoriscono l'interconnessione tra reparti, la medicina di precisione e la gestione intelligente dei dati. L'uso di Big Data e algoritmi di machine learning consente di analizzare enormi quantità di informazioni provenienti da studi clinici e laboratori, facilitando l'identificazione di nuovi candidati farmaci e la personalizzazione dei trattamenti.

L'intelligenza artificiale gioca un ruolo chiave nella progettazione dei trial clinici, nel reclutamento dei pazienti e nella gestione dei dati. Le piattaforme AI permettono di ridurre significativamente i tempi di attivazione degli studi e di aumentare i tassi di successo nelle fasi iniziali dei trials, grazie alla capacità di identificare bersagli farmacologici e molecole promettenti con maggiore precisione.

Dal 2023, il ritorno sugli investimenti (ROI) nel settore biofarmaceutico ha mostrato una netta ripresa, passando dal minimo storico dell'1,2% nel 2022 al 4,1% nel 2023, fino a raggiungere il 5,9% nel 2024. Questo miglioramento è stato trainato da prodotti ad alto valore, in particolare terapie per l'obesità e il diabete, come gli agonisti del recettore GLP-1.

La collaborazione strategica tra aziende, enti regolatori e istituzioni accademiche, insieme all'outsourcing e all'adozione di piattaforme digitali interoperabili, ha contribuito a migliorare i tassi di successo nello sviluppo di terapie innovative, anche per malattie rare e precedentemente incurabili.

Si stima che il mercato farmaceutico italiano avrà una dimensione di 39,02 miliardi di dollari nel 2025 e raggiungerà i 46,37 miliardi di dollari entro il 2030, con un CAGR del 3,51% nel periodo di previsione¹.

In un contesto caratterizzato da dazi doganali, indebolimento della competitività industriale dell'Europa e rivalità tra superpotenze commerciali, il settore pharma può rappresentare un asset strategico da cui l'Italia e l'UE possono ripartire per riguadagnare spazio perduto e rafforzare la propria indipendenza strategica.

L'accesso ai farmaci innovativi per i cittadini italiani ed europei rappresenta la sfida più cruciale. Per questo, è fondamentale ridurre le tempistiche che separano l'innovazione dalla commercializzazione, semplificando il contesto operativo e snellendo la burocrazia, sia tra i Paesi europei che tra le regioni italiane.

Questi interventi valorizzerebbero la ricerca e aumenterebbero l'attrattività per gli investitori stranieri del nostro Paese, non solo come produttore di farmaci generici ma anche come polo di innovazione e di talenti.

Farmaci innovativi in Italia: RNA e regolazione epigenetica

Negli ultimi anni, le terapie basate sull'RNA hanno rivoluzionato il settore delle Life Sciences, accelerando la ricerca e lo sviluppo di nuovi farmaci e aperto la strada a trattamenti personalizzati per patologie rare, oncologiche e autoimmuni. Dopo il successo globale dei vaccini mRNA contro il COVID-19, il mercato ha visto una crescita esponenziale degli investimenti e delle pipeline di ricerca focalizzate su RNA messaggero (mRNA), RNA interferente (siRNA), antisense oligonucleotidi (ASO) e altre tecnologie innovative².

Oltre alle applicazioni terapeutiche tradizionali, la ricerca sulle molecole di RNA interattivo ha evidenziato il ruolo cruciale di specifiche classi di RNA non codificanti (ncRNA) nella regolazione epigenetica, in particolare nell'interazione con le DNA metiltransferasi (DNMT). Questi RNA, definiti DIR (DNMT-interactive RNA), sono in grado di modulare l'attività delle DNMT, influenzando la metilazione del DNA e quindi l'espressione genica³. Gli RNA interattivi con DNMT agiscono come "guide" o "scaffold", indirizzando le DNMT verso specifiche regioni genomiche, favorendo o inibendo la metilazione del DNA. Questo meccanismo è fondamentale nella regolazione di processi come lo sviluppo cellulare, la risposta immunitaria e la progressione tumorale.

Il mercato globale delle terapie RNA ha superato i 15 miliardi di dollari nel 2024, con una crescita annua superiore al 20%. In Italia, il comparto biotech RNA rappresenta circa il 10% delle nuove pipeline di ricerca delle principali aziende farmaceutiche e biotecnologiche⁴.

Secondo Evaluate Pharma, le vendite di prodotti RNA (inclusi mRNA, siRNA, ASO) sono stimate in oltre 1 miliardo di euro in Europa entro il 2028, con l'Italia tra i paesi più attivi grazie a investimenti pubblici e privati crescenti².

Il segmento delle terapie epigenetiche basate su RNA interattivo è in forte crescita, con investimenti globali che superano i 500 milioni di euro nel 2024 e una pipeline di oltre 20 progetti clinici attivi in Europa, di cui almeno 3 in Italia³.

1 Mordor Intelligence

2 Evaluate Pharma, EY-Parthenon Bulletin, Maggio 2025, pag. 7-8; dati di mercato RNA e pipeline biotech (#)

3 Review su DIR/DNMT interactive RNA: Human Technopole, Università di Milano, partnership IRBM; pipeline cliniche e investimenti epigenetici, EY-Parthenon Bulletin, Maggio 2025, pag. 7-8.

4 Milan RNA Salon, RNA Horizons 2025, partnership pubblico-privato, PNRR e fondi regionali; EY-Parthenon Bulletin, Maggio 2025, pag. 7-8.



Il PNRR e fondi regionali hanno stanziato oltre 100 milioni di euro per progetti di ricerca e infrastrutture dedicate all'RNA, favorendo la nascita di nuove startup e spin-off accademici⁴.

Su questa scorta, gruppi come Dompé, IRBM, Angelini (tramite Angelini Ventures), MolMed e centri universitari (Università di Milano, Human Technopole) collaborano con multinazionali (Pfizer, Sanofi, Novartis) per lo sviluppo di piattaforme RNA e studi clinici avanzati, inclusi progetti su DIR/DNMT interactive RNA come target terapeutici⁴. Sulla medesima traiettoria, CDP Venture Capital ha annunciato la creazione di un fondo Life Science da 400 milioni di euro entro il 2026, con focus su biotech, medtech e industrial biotech, inclusi progetti su RNA, delivery, editing e regolazione epigenetica.

Le prospettive per il 2025-2028 vedono quindi un'espansione delle applicazioni cliniche, soprattutto in oncologia e immunoterapia, con l'Italia tra i paesi leader nella ricerca traslazionale su RNA e regolazione epigenetica^{2 3 4}.

Healthcare

Parallelamente alle innovazioni nel settore biofarmaceutico, anche il sistema sanitario sta vivendo una profonda trasformazione digitale, abilitando nuovi modelli di cura e gestione grazie all'integrazione di tecnologie.

L'adozione di Big Data e intelligenza artificiale accelera la capacità di analisi predittiva, personalizzazione delle terapie e ottimizzazione delle risorse. Algoritmi avanzati supportano la diagnosi precoce, la pianificazione delle attività e la gestione delle liste d'attesa, mentre robotica e diagnostica per immagini potenziata dall'AI mostrano già risultati tangibili in termini di precisione e tempestività delle cure.

Tuttavia, la diffusione di queste tecnologie richiede investimenti continui in sicurezza informatica, interoperabilità dei dati e formazione del personale, per garantire un accesso equo e sicuro ai servizi digitali su tutto il territorio nazionale.

La sostenibilità è diventata un pilastro imprescindibile per il futuro della sanità. L'innovazione sostenibile si traduce in strategie che coniugano efficienza tecnologica, riduzione degli sprechi e attenzione all'impatto ambientale. In Italia, la collaborazione pubblico-privato e modelli come il Managed Equipment Service (MES) e le partnership di lungo termine favoriscono il rinnovo delle infrastrutture e delle apparecchiature, ottimizzando i costi e garantendo aggiornamento tecnologico continuo.

Nonostante i progressi, il settore sanitario affronta sfide strutturali: invecchiamento della popolazione e del personale medico, carenza cronica di medici e infermieri, disparità territoriali nell'accesso ai servizi e pressione crescente sui costi.

Il 27% dei medici italiani ha oggi più di 65 anni, la percentuale più alta in Europa, mentre le differenze regionali nei tempi di attesa e nella disponibilità di servizi specialistici mettono a rischio l'equità del sistema.

Nel contesto delle operazioni di M&A, queste criticità favoriranno un progressivo consolidamento tra gli operatori sanitari. Le aziende più piccole tenderanno ad aggregarsi a gruppi più strutturati, con l'obiettivo di generare sinergie, ampliare l'offerta di servizi, migliorare l'efficienza dei costi e valorizzare la centralizzazione dei processi operativi e la trasformazione digitale.



Ruolo delle assicurazioni sanitarie in Italia

Negli ultimi anni, le assicurazioni sanitarie hanno assunto un ruolo sempre più centrale nell'ecosistema Healthcare italiano. In un contesto caratterizzato da invecchiamento della popolazione, pressione sui costi e disparità territoriali nell'accesso ai servizi, le polizze sanitarie integrative e le soluzioni assicurative innovative stanno contribuendo ad ampliare l'accessibilità alle cure: le assicurazioni permettono a un numero crescente di cittadini di accedere a prestazioni sanitarie private, riducendo i tempi di attesa e offrendo maggiore flessibilità nella scelta delle strutture e dei professionisti.

La spesa sanitaria intermediata da assicurazioni volontarie, fondi integrativi e istituzioni senza scopo di lucro è stimata in circa 5,2 miliardi di euro nel 2023, con una crescita media annua del +5,5%⁵. La spesa pro-capite per polizze sanitarie volontarie e fondi integrativi è passata da 82 euro nel 2018 a 105 euro nel 2022, ancora inferiore alla media europea di circa 180 euro⁵. In Italia, la quota di spesa sanitaria intermediata da assicurazioni volontarie è pari al 2% del totale, contro una media OCSE del 5%⁵.

Le compagnie assicurative stanno investendo in programmi di prevenzione, check-up periodici e soluzioni digitali, favorendo la gestione proattiva della salute anche tramite piattaforme di telemedicina.

Recenti operazioni di M&A e partnership strategiche vedono i principali gruppi privati (Unipol, Generali, Gruppo San Donato) rafforzare la propria presenza, con un giro d'affari stimato in oltre 70 miliardi di euro (tra accreditamento e solvenza), pari al 40% dei numeri complessivi della sanità italiana⁵.

Sebbene quindi il contributo delle assicurazioni sanitarie sia ancora limitato rispetto ai principali Paesi europei, il trend è in crescita e si prevede un incremento del peso dei gruppi privati nei prossimi anni, che pone tuttavia nuove sfide agli operatori e alle istituzioni, in tema di equità nell'accesso alle cure e promozione di una maggiore integrazione tra pubblico e privato.

Conclusioni

Il settore HSW si trova a un punto di svolta cruciale, dove l'innovazione tecnologica e la necessità di una gestione più efficiente delle risorse devono andare di pari passo con l'impegno a ridurre le disparità e migliorare l'accessibilità delle cure. L'intelligenza artificiale, la telemedicina e la medicina personalizzata offrono un futuro promettente, ma la loro efficacia dipenderà dalla capacità di affrontare le sfide economiche e demografiche attuali.

In questo scenario, il settore HSW non è solo un motore di innovazione, ma anche un pilastro strategico per la competitività e la resilienza dell'Italia nel contesto globale.

Incontra il nostro team Life Science



Daniela Gianni

Life Science Leader,

EY-Parthenon Italia

daniela-michela.gianni@parthenon.ey.com



Eliana Basile

Partner, Strategy and Transactions,

EY-Parthenon Italia

eliana.basile@parthenon.ey.com

04

Il mercato HVAC in Italia: boom, contrazione e nuove prospettive



Diego Medicina
Advanced Manufacturing &
Mobility Leader,
EY-Parthenon Italia



Matteo Foffano
Director, Strategy and
Execution,
EY-Parthenon Italia

Il mercato italiano del riscaldamento e raffrescamento (HVAC) ha attraversato negli ultimi anni una fase di forte espansione seguita da un ridimensionamento fisiologico. Nel 2024, le unità vendute sono state circa 3,6 milioni, in calo rispetto al picco di quasi 4 milioni raggiunto nel 2022.

La contrazione è legata principalmente al rallentamento della domanda di impianti di riscaldamento, conseguente alla progressiva disattivazione degli incentivi straordinari introdotti nel periodo post-Covid - tra cui il Superbonus 110%.

I dati più recenti indicano un mercato in fase di assestamento. Le pompe di calore, protagoniste della crescita nel biennio 2021-2022, hanno registrato un rallentamento marcato, mentre le caldaie hanno mostrato una tenuta migliore, pur con volumi in calo. Il settore si trova ora in una fase di transizione, con dinamiche molto diverse rispetto al recente passato.

Il boom delle pompe di calore trainato dagli incentivi

Fino al 2019, la diffusione delle pompe di calore (inclusi i sistemi ibridi) in Italia era ancora limitata, con circa 70.000 unità vendute e un rapporto di 1 pompa di calore ogni 15 caldaie installate.

La svolta è arrivata tra il 2021 e il 2022 con l'introduzione di forti incentivi pubblici, che hanno generato una crescita senza precedenti. Nel 2022 le installazioni hanno superato le 300.000 unità, portando il rapporto a 1:5.

Nonostante l'accelerazione, il mercato italiano resta comunque meno sviluppato rispetto ad altri paesi europei. Nel 2019 la Francia era già a un rapporto di 1:2, la Germania a 1:5, e nel 2024 continuano a mantenere livelli superiori in termini di penetrazione delle pompe di calore.

L'impennata della domanda ha avuto anche conseguenze sui prezzi: il costo medio di una pompa di calore è passato da circa 10.000 euro nel 2019 a 15.000 euro nel 2022, spinto dalla forte richiesta e dalla limitata disponibilità. Nel solo 2022, le vendite sono aumentate di oltre il 60% rispetto all'anno precedente.

Un'espansione così rapida ha inevitabilmente anticipato una fase di raffreddamento.

Una nuova normalità dopo il boom

Dopo il picco del 2022, il mercato è entrato in una fase di riassetto.

La domanda di pompe di calore ha registrato un netto rallentamento. Alla base del calo ci sono due fattori principali: molte sostituzioni sono già state effettuate nel biennio precedente, riducendo il bacino residuo di interventi; inoltre, i costi d'acquisto rimangono elevati - da tre a cinque volte superiori rispetto a una caldaia a gas di pari capacità - aggravati dai necessari adeguamenti impiantistici.

Nel 2024 le vendite si sono fermate a circa 100.000 unità, con una contrazione del 60% rispetto al 2022.

In parallelo, la quota di mercato delle caldaie a gas si è mantenuta relativamente alta, favorita da costi iniziali molto più contenuti. Molti consumatori hanno preferito rinviare l'adozione di pompe di calore, orientandosi verso caldaie a condensazione di ultima generazione, considerate soluzioni affidabili e longeve.

Il risultato è un rapporto tra pompe di calore e caldaie tornato a 1:10 nel 2024, riportando l'Italia su livelli significativamente più bassi rispetto ad altri mercati europei in termini di diffusione delle tecnologie elettriche.

La transizione tecnologica passa dagli ibridi

È improbabile che nel prossimo futuro vengano riproposti incentivi straordinari analoghi a quelli del periodo post-Covid. Le misure attuali sono più selettive e stabili nel tempo.

Nel 2024, il Superbonus è stato ridotto al 70% ed è sceso al 65% nel 2025. Restano attivi strumenti strutturali come il Conto Termico 3.0 e l'Ecobonus. Le caldaie tradizionali non sono più incentivabili, mentre restano disponibili incentivi per pompe di calore e sistemi ibridi.

In questo contesto, i sistemi ibridi di nuova generazione - che integrano pompa di calore e caldaia a gas - si stanno affermando come tecnologia ponte. Presentano diversi vantaggi:

- Accesso agli incentivi anche dopo il 2025
- Prezzi inferiori rispetto a una pompa di calore 'pura', con un costo che, grazie agli incentivi, si avvicina a quello di una caldaia a gas
- Maggiore facilità di installazione negli edifici dove l'adozione di sole pompe di calore risulta complessa

Queste caratteristiche rendono gli ibridi una soluzione strategica per accompagnare famiglie e imprese verso impianti a minor impatto ambientale, riducendo al contempo le barriere economiche e tecniche. Nel medio-lungo periodo, insieme alle pompe di calore, potranno guidare la transizione verso un riscaldamento sempre più elettrico e a basse emissioni, contribuendo in modo decisivo alla decarbonizzazione del settore.

Il futuro è elettrico, ma serve continuità

Il mercato italiano del riscaldamento sta vivendo una fase di ricalibrazione dopo l'impulso dato dagli incentivi post-Covid.

La transizione verso soluzioni elettriche non si è fermata: le installazioni effettuate negli ultimi anni hanno contribuito a diffondere maggiore consapevolezza tra consumatori e operatori del settore, creando al contempo un parco installato significativo e una rete di tecnici specializzati, fondamentali per sostenere un'ulteriore espansione delle pompe di calore.

La sfida attuale è quella di consolidare questo percorso con politiche stabili, incentivi più selettivi e una progressiva riduzione dei costi.

Nel breve termine, le caldaie a gas continueranno ad avere un ruolo rilevante, ma nel medio-lungo periodo il mercato si orienterà sempre più verso tecnologie a basse emissioni. Una volta riassorbiti gli squilibri generati dal superbonus, le pompe di calore - insieme ai sistemi ibridi - sono destinate a guidare la decarbonizzazione del riscaldamento in Italia.

Incontra il nostro team Advanced Manufacturing & Mobility



Diego Medicina

Advanced Manufacturing & Mobility Leader,
EY-Parthenon Italia
diego.medicina@parthenon.ey.com



Mario Rocco

Head of Valuation, Modelling & Economics,
EY-Parthenon Italia
mario.rocco@parthenon.ey.com



Matteo Cerri

Energy & Industrial Leader,
EY-Parthenon Italia
matteo.cerri@parthenon.ey.com

05

Hospitality: l'asset che conquista investitori e si reinventa



Fabio Braidotti
Head of Hospitality &
Real Estate,
EY-Parthenon Italia



Francesco Cammardella
Head of Hotel
Capital Market Italy,
EY-Parthenon Italia

Negli ultimi cinque anni, l'industria alberghiera italiana ha attraversato una fase di profonda incertezza, segnata dallo shock della pandemia che aveva messo in dubbio la capacità del settore di riprendersi e crescere. Dopo un periodo di forte contrazione, il comparto ha dimostrato una sorprendente resilienza, tornando rapidamente a livelli di domanda e performance superiori alle attese. La robustezza strutturale del settore è emersa in maniera evidente, così come la capacità di adattamento degli operatori e l'innovazione nei modelli di gestione, che hanno favorito una solida ripresa attirando l'attenzione di investitori nazionali e internazionali e aperto nuove prospettive di crescita per l'intero settore.

Il mercato alberghiero italiano sta vivendo infatti una fase di profonda trasformazione, che vede i suoi più chiari riflessi nelle dinamiche immobiliari, ma che parte dalla consapevolezza di aver a disposizione un tessuto imprenditoriale che sembra aver saputo, in larga parte, integrare le best practice internazionali con il know-how gestionale proprio del Made in Italy.

Nel primo semestre del 2025, gli investimenti hanno raggiunto 1,4 miliardi di euro, in crescita del 31% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente: la seconda migliore performance di sempre.

La percezione del rischio, storicamente moderata, si è ulteriormente ridotta grazie alla professionalizzazione degli operatori, a strategie di valorizzazione degli asset e a una domanda turistica solida e diversificata. L'hospitality non è più appannaggio esclusivo dei fondi specializzati. Nel 2025, la quota degli investitori istituzionali è salita dal 14% al 21%, mentre i family office hanno raggiunto il 30% del totale, quasi raddoppiando la loro presenza rispetto al 2024. Il capitale internazionale rappresenta il 49% degli investimenti, con una forte presenza europea e americana, a conferma dell'appeal globale dell'Italia.

In parallelo, la solidità dei fondamentali dell'industria turistica ha favorito l'aumento dell'attenzione degli investitori anche verso prodotti ricettivi precedentemente a capitale familiare, come le società di gestione open air (camping, glamping, floating, ecc.), che oggi rappresentano nuove frontiere di valorizzazione e diversificazione.



Innovazione, sostenibilità e digitalizzazione: le nuove leve della competitività

La valutazione di un investimento alberghiero non si basa più solo sulla location o sulla qualità dell'immobile, ma soprattutto sulla solidità e sulla visione dell'operatore.

Gli investitori cercano gestori capaci di garantire una gestione efficiente e sostenibile, innovare l'offerta con servizi digitali e personalizzati, e affrontare in modo proattivo le sfide della sostenibilità. Il mercato premia chi investe in pratiche sostenibili e in tecnologie digitali, riconoscendo in queste scelte una garanzia di competitività e resilienza.

I trend generazionali confermano questa evoluzione: la Gen Z è orientata a servizi digitali, flessibilità e sostenibilità; gli eco-conscious seniors prediligono il turismo lento e sono attenti all'impatto ambientale; i serial vacationers cercano esperienze personalizzate. Solo operatori capaci di adattarsi a queste esigenze possono garantire un reale allineamento di interessi con gli investitori.

Partnership e visione per affrontare le sfide del mercato

L'hospitality italiana si presenta oggi come una asset class alternativa matura, capace di attrarre capitali sofisticati e di offrire opportunità di crescita e diversificazione anche agli investitori più prudenti. La professionalizzazione delle Operating Company, la varietà dei modelli di gestione e l'allineamento di interessi tra proprietà e gestione sono la chiave per continuare a ridurre la percezione del rischio e consolidare il ruolo del settore nel panorama degli investimenti. Solo una collaborazione stretta tra investitori e operatori, fondata su innovazione, sostenibilità e adattamento ai trend della domanda, può garantire performance durature e affrontare con successo le sfide future.

La centralità delle Operating Company e il cambio di paradigma sul rischio

La vera novità è il peso crescente delle Operating Company nelle strategie di investimento. Gli hotel operator sono oggi il primo gruppo di investitori, con il 31% del volume totale delle transazioni.

Il mercato si orienta verso modelli di gestione più flessibili e integrati: il 51% delle operazioni riguarda asset in vacant possession, che consentono agli investitori di intervenire direttamente sulla gestione e sul riposizionamento degli hotel. Crescono anche le operazioni di sviluppo e conversione (23%), gli asset in leasing (16%) e i contratti di management (10%), segno di una maggiore apertura a partnership e a modelli ibridi.

Questa evoluzione riflette un cambio di paradigma nella propensione al rischio: la ricerca di rendimento e multipli più elevati ha spinto molti investitori - in particolare fondi specializzati e family office - ad accettare un'esposizione maggiore al rischio operativo. Sempre più spesso, l'ingresso avviene direttamente nella Operating Company, anche in posizioni di minoranza, per influenzare da subito le strategie di gestione e costruire valore "dal basso", prima di consolidare il controllo sugli asset immobiliari. Non più solo investimenti immobiliari a reddito, ma vere e proprie operazioni industriali, dove la gestione attiva diventa la leva principale di creazione di valore.

Incontra il nostro team Hospitality & Real Estate



Fabio Braidotti

Head of Hospitality & Real Estate,
EY-Parthenon Italia
fabio.braidotti@parthenon.ey.com



Marco Zalamena

Thought Leader Hospitality,
EY-Parthenon Italia
marco.zalamena@parthenon.ey.com

06 Transformation

Oltre il progetto pilota: l'AI come motore della trasformazione strategica



Giovanni Bonfanti

Partner, AI & Innovation Strategy,
Media and Education, EY-Parthenon Italia

Mentre molti ripongono un'aspettativa eccessiva nei ritorni dell'Intelligenza Artificiale nel brevissimo termine, i leader di settore stanno già costruendo l'architettura competitiva dei prossimi anni. La domanda non è soltanto come adottare l'AI, ma come ridisegnare il business attorno ad essa.

L'Intelligenza Artificiale è entrata in una fase paradossale. Da un lato, l'adozione accelera a ritmi vertiginosi: in Italia, l'uso in ambito lavorativo è esploso dal 12% al 46% in un solo anno (EY AI Barometer 2025).⁶ Dall'altro, molte esperienze di primo utilizzo non generano risultati immediati. Il punto è che il fallimento, quando si verifica, raramente è tecnologico: è spesso di visione.

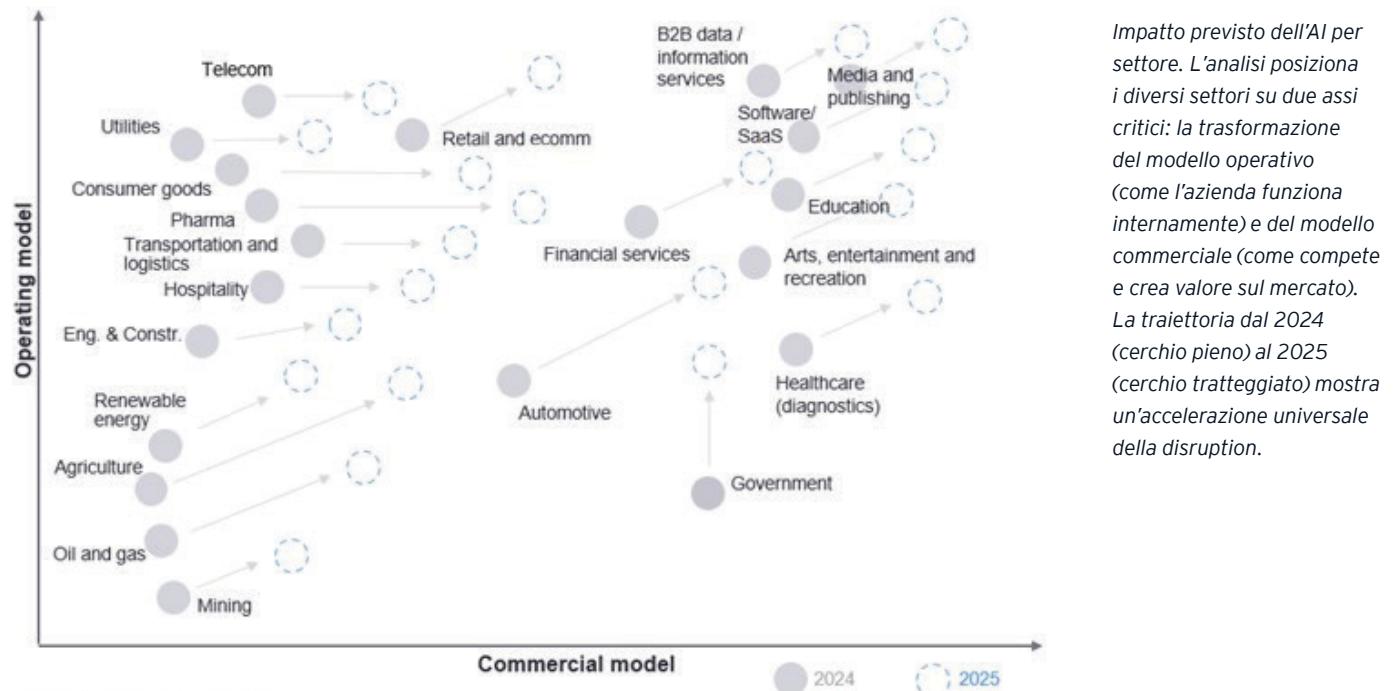
I molti che si perdono nella "valle della disillusione"⁷, inseguendo l'efficienza di singoli task, stanno ignorando la legge fondamentale delle grandi disruption tecnologiche, la Amara's Law: sovrastimiamo l'impatto nel breve periodo e sottostimiamo significativamente quello nel medio-lungo. Giudicare i ritorni della trasformazione incentrata sull'AI di un'organizzazione sull'arco di sei mesi, è come valutare l'impatto di Internet nel 1995 basandosi sui ricavi dei primi siti web.

La vera partita non si gioca sull'infusione dell'AI in un processo esistente, ma sulla trasformazione radicale di processi e organizzazione, sino ad arrivare alla creazione di modelli di business interamente nuovi. Nessun settore è immune. L'analisi dell'impatto atteso dell'AI, illustrata di seguito, mostra chiaramente che la disruption non è un evento futuro, ma un processo in piena accelerazione.

6 Fonte: EY Italy AI Barometer 2025

7 Cfr Gartner Hype Cycle 2025

Anticipated impact of Gen AI by industry – Illustrative¹



Questa mappa strategica, indicativa nelle sue direttive, nasconde una complessità cruciale: la velocità di trasformazione non è uniforme all'interno di ogni settore. Pensiamo alla R&S nel Pharma rispetto alla produzione, o alla possibile sottostima dell'impatto commerciale sull'Automotive, la cui trasformazione in fornitore di mobilità potrebbe essere radicale. Le domande strategiche diventano quindi: quale posizione occupa concretamente la mia azienda nella catena del valore in questo scenario, e come evolverà il settore nei prossimi anni?

Dal Focus di breve periodo ad una Prospettiva Strategica

Per affrontare e gestire un cambiamento di questa portata, le aziende sono chiamate a superare il disegno di "use case" isolati e iniziare a costruire una vera e propria prospettiva strategica e di sistema. Questo passaggio richiede un'architettura fondata su quattro elementi chiave fortemente interconnessi:

1. Dalla Visione di Task alla Visione di Sistema: ridisegnare la Catena del Valore.

L'errore più comune è applicare l'AI a un singolo compito (task-centrismo): un recupero di efficienza nel breve, che svanisce al primo cambiamento operativo. La creazione di valore di medio-lungo periodo avviene quando passiamo dall'automazione alla trasformazione di processi e flussi operativi, quando si ripensano entrambi gli assi del grafico: il modello operativo e quello commerciale. Non chiedetevi se l'AI può scrivere un'e-mail di marketing, ma come può trasformare l'intero funnel, dalla profilazione del cliente alla personalizzazione dell'offerta in tempo reale. Per un'azienda manifatturiera, non si tratta di ottimizzare la manutenzione di un macchinario, ma di creare una fabbrica più efficiente (impatto operativo) che si adatti dinamicamente alla domanda di mercato (impatto commerciale).

2. "Bad data = bad agents": i dati sono la leva strategica differenziante.

Indipendentemente dagli scenari futuri, è fondamentale disporre di una strategia e di una piattaforma dati resilienti, capaci di democratizzare l'accesso a tutte le tipologie di dati - strutturati, non strutturati - e di essere direttamente fruibili dai modelli AI, siano essi pubblici o privati.

Impatto previsto dell'AI per settore. L'analisi posiziona i diversi settori su due assi critici: la trasformazione del modello operativo (come l'azienda funziona internamente) e del modello commerciale (come compete e crea valore sul mercato). La traiettoria dal 2024 (cerchio pieno) al 2025 (cerchio tratteggiato) mostra un'accelerazione universale della disruption.

È altrettanto essenziale garantire la sicurezza dei dati, proteggendoli da minacce informatiche sempre più sofisticate e pervasive. Questo ecosistema deve essere progettato in compliance rispetto ai principali vincoli regolatori: non solo GDPR e AI Act europeo, ma in particolare il Data Act, che impone governance dei dati, diritti di accesso/portabilità e tracciabilità delle condivisioni tra attori dell'ecosistema. In questa logica, la microcontainerizzazione dei contenuti (segmentazione in unità informative auto-descritte con metadati e policy di utilizzo) consente controllo granulare, audit e riuso sicuro in applicazioni AI. L'obiettivo è creare un patrimonio informativo proprietario che alimenti modelli sempre più intelligenti, che siano una fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

3. Dalla Assunzione di Talenti alla Progettazione di un'Architettura Organizzativa AI-Native.

Le competenze sono fondamentali, e il primato italiano nella formazione individuale (il 64% dei lavoratori dichiara di investire nelle proprie competenze in ambito AI)⁶ è un asset eccezionale. Ma investire in formazione non basta. È necessario ridisegnare l'intera architettura organizzativa:

- **Governance:** Creare strutture decisionali agili, con team interfunzionali (business, tech, dati) che governino gli investimenti in AI, assicurando una visione comune, coerenza strategica, rispetto della normativa e integrazione tra le funzioni aziendali. Ciò che caratterizza questa fase non è solo l'agilità, ma la capacità di massimizzare l'adozione e la valorizzazione della leva tecnologica, attraverso soluzioni che incanalano i comportamenti desiderati senza ricorrere a un eccessivo change management, sfruttando le "affordance" dell'AI e principi di UX integrati nel design. I modelli organizzativi devono esplicitare l'integrazione tra agente umano e agente AI: l'umano mantiene la responsabilità del percorso decisionale del sistema (human-in-the-loop), definendo soglie, controlli e criteri di override nelle fasi critiche. Inoltre, è consigliato il passaggio da organizzazioni rolebased a organizzazioni skillsbased e l'adozione generalizzata di strumenti di learning intelligence per sostenere la trasformazione e sviluppare competenze in modo continuo.

■ **Processi e competenze:** ripensare i processi alla luce dei nuovi modelli commerciali e operativi considerando processi e competenze in stretta connessione. Adottare una logica di "Hybrid Agentic Mesh", in cui il disegno di sistemi collaborativi misti si accompagna a una visione granulare dei task (unità componenti dei processi): identificare quelli che l'AI può svolgere meglio rispetto all'agente umano e, per converso, le competenze che le persone dovranno mantenere o sviluppare per i task che resteranno in capo a loro. Per ruoli ibridi umano-AI, includere competenze di orchestrazione dei modelli (prompting, evaluation, monitoring) e pratiche di responsabilità e tracciabilità delle decisioni.

■ **Incentivi:** Premiare non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche la sperimentazione intelligente e la capacità di scalare rapidamente le innovazioni di successo.

4. Dalla Scelta dello "Strumento" alla Costruzione di una Piattaforma Tecnologica Evolutiva.

Una tecnologia che evolve continuamente implica uno shift di paradigma da *Make / Configure / Buy* a *Integrate & Execute*. La piattaforma tecnologica deve essere flessibile, modulare e snella, progettata per "reagire" agilmente ai continui cambiamenti applicativi, adattarsi a nuovi modelli operativi ed essere di guida per innovare e sperimentare. Questo richiede di avere le capacità di costruire le giuste partnership: che si tratti di rafforzare collaborazioni esistenti, crearne di nuove per sbloccare appieno il potenziale trasformativo o gestire al meglio la relazione con i tech vendor. La scelta strategica dei partner è determinante per traguardare gli obiettivi di trasformazioni prefissati, mantenendo il controllo della tecnologia.

La sfida della Leadership nell'Era dell'AI

Il prossimo piano industriale sarà un momento cruciale, da cui emergeranno differenze significative tra chi saprà guidare la trasformazione e chi resterà indietro. I vertici aziendali che si limiteranno a osservare i limiti dell'AI di oggi o a celebrare il successo di piccoli piloti, avranno abdicato alla loro responsabilità strategica.

La sfida non è prevedere il futuro, ma costruirlo. Questo richiede leader capaci di agire con intenzionalità e autonomia ("agenticità"), assumendo un ruolo proattivo nel plasmare il cambiamento. Significa anche esercitare una "crafting leadership"⁸: adattare il proprio stile alle persone e alle situazioni, mantenendo saldi i valori e interpretando le specificità del contesto, soprattutto in fasi di elevata incertezza. Il compito della leadership è immaginare come l'AI ridisegnerà i confini del proprio settore - lungo entrambi gli assi, operativo e commerciale - e iniziare oggi a costruire l'organizzazione, i processi e gli asset per competere con successo nel nuovo scenario. La domanda finale, quindi, non è se la vostra azienda sia pronta per l'AI, ma se siete pronti a guidare la sua inevitabile trasformazione.

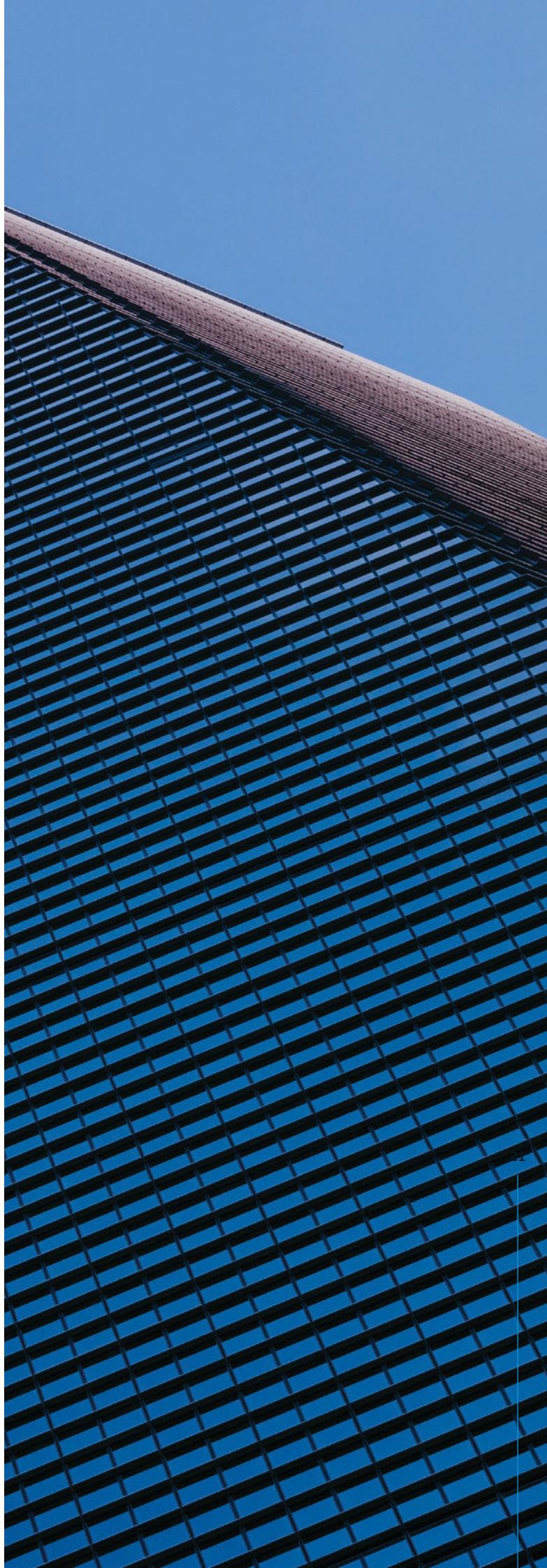
⁸ Borgogni, L.; Santarpia, F. P.; Giraudo, F. (2024), "Crafting Leadership. Dal Modello Teorico alla pratica aziendale. "Sviluppo & Organizzazione" n. 318.

Incontra il nostro team



Giovanni Bonfanti

Partner, AI & Innovation Strategy, Media and Education, EY-Parthenon Italia
giovanni.bonfanti@parthenon.ey.com



EY | Building a better working world

EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com

© 2025 EY Advisory S.p.A.
All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

ey.com

EY-Parthenon mette a disposizione delle trasformazioni strategiche di Aziende, Private Equity e istituzioni le competenze di 25.000 professionisti esperti in Strategy and Transactions.

Parte della più ampia strategia globale di EY, "All in", il nuovo assetto di EY-Parthenon permetterà ai clienti di beneficiare della combinazione di competenze strategiche e M&A con l'incomparabile competenza multidisciplinare degli oltre 400.000 professionisti e specialisti di EY presenti in 150 Paesi nel mondo, integrando revisione contabile, consulenza tecnologica, risk management, assistenza fiscale e legale, fornendo in maniera unica sul mercato soluzioni innovative, multidisciplinari e cross-funzionali.

In un momento di incertezza geopolitica e di trasformazione accelerata dalla tecnologia, la domanda di consulenza sta evolvendo. EY risponde a queste nuove esigenze, fornendo consulenza strategica e M&A con un valore concreto e misurabile, con rilevante capacità di gestire le fasi esecutive e di implementazione, sviluppando soluzioni che funzionino nella pratica, non solo sulla carta. Grazie alle estese competenze settoriali, potenziate da rilevanti investimenti in tecnologia AI e al mindset da investitori, EY Parthenon è in grado di supportare CEO, Imprenditori, fondi di Private Equity e Istituzioni in ogni fase del loro percorso di trasformazione, aiutandoli a plasmare il futuro con fiducia.

Scopri i nostri report

- EY M&A Barometer
- EY Macro Economic Bulletin
- EY-Parthenon CEO Outlook
- EY-Parthenon Geostrategic group
- EY-Parthenon Bulletin

