Deloitte.

News

Best Managed Companies Award 2026

Sono 70 le imprese eccellenti del Made in Italy premiate da Deloitte Private

Milano, 29 ottobre 2026 – Riconoscere e supportare le imprese di eccellenza sul territorio nazionale, guidandole verso uno sviluppo solido e duraturo nel tempo. Questo l'obiettivo del **Best Managed Companies Award**, il riconoscimento di **Deloitte Private** giunto oggi alla sua nona edizione. In occasione della cerimonia di premiazione, che si è svolta a Palazzo Mezzanotte, Deloitte Private, in collaborazione con **ELITE-Gruppo Euronext**, **Piccola Industria Confindustria** e con il contributo metodologico e strategico di **ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore**, ha assegnato il premio alle 70 aziende vincitrici.
Le Best Managed Companies di questa edizione sono: Alfa Parf Group, Alma Petroli, B&T, Beta 80, BRANDART, Comes, CONTACT ITALIA, D&D ITALIA, Dexelance, Diesse Diagnostica Senese, Ecopack, Edil San Felice, Elica, Elmec Informatica, ELT Group, Enegan, Epta, ETERNOO, Fantini Group Vini, Farmol, Feralpi Siderurgica, Ferrari F.lli Lunelli, Fervo, Fidia Farmaceutici, FLORIM CERAMICHE, Fratelli Ibba, Gessi, Gibus, Graded, Gruppo Borghi, Dolomiti Energia, Gruppo Società Gas Rimini, Gruppo Starhotels Finanziaria, Illumia, Irritec, ISTITUTO GANASSINI DI RICERCHE BIOCHIMICHE, L.M.A., Landoll, LATI Industria Termoplastici, Lincotek Group, LUCART, Maiora, Manini Prefabbricati, Manuli Ryco, Marazzato Soluzioni Ambientali, Minerali Industriali, Movi, Mutti, Neodecortech, NWG Energia, Olon, Opocrin, Oropan, Overmach Holding & C., PETTENON COSMETICS, Pharma Quality Europe, Pietro Fiorentini, Porto Intermodale Ravenna, Powersoft, Raccorderie Metalliche, RDR, Sabaf, San Marco Group, Scm Group, Susa, Teddy, UmbraGroup, Unox, Vici & C., Webranking.

Ad analizzare le performance delle premiate è stata la giuria composta da: **Marta Testi**, Chief Executive Officer ELITE, Euronext Group; **Fabio Antoldi**, Professore ordinario di Strategia aziendale e di Imprenditorialità, Università Cattolica del Sacro Cuore ed **Elio Pisoni**, Presidente Comitato Piccola Industria, Confindustria Trento. La valutazione si è basata sui parametri di "**Strategia**", "**Competenze e Innovazione**", "**Impegno e Cultura Aziendale**", "**Governance e Misurazione delle Performance**", "**Corporate Social Responsibility**", "**Internazionalizzazione e Filiera**" oltre che sul tema della "**Cyber Security**".

«In questa nona edizione, conferiamo il premio a 70 realtà valutate da un gruppo di professionisti Deloitte insieme ad una giuria di esperti, basandoci su una serie di parametri consolidati nel tempo. Tutte le

aziende premiate si distinguono per eccellenti capacità di management e leadership, oltre che per la solidità, la valorizzazione dei propri asset e gli investimenti su aree strategiche come la digitalizzazione. Sebbene operino in uno scenario incerto, per le BMC la trasformazione digitale e l'innovazione rappresentano un elemento prioritario per consolidare lo sviluppo e la competitività del proprio business», afferma **Andrea Restelli**, **Partner di Deloitte e responsabile Italia del programma Best Managed Companies**.

Identikit delle Best Managed Companies

Le 70 BMC 2026 si trovano soprattutto al Nord: circa 7 su 10 sono nel Nord Ovest o nel Nord Est, mentre il 17% è al Centro e il 14% al Sud. Le quattro regioni leader restano la **Lombardia**, in cui hanno sede il 27% delle BMC, l'**Emilia-Romagna**, sede del 23% delle aziende premiate, e il **Veneto** e la **Toscana**, entrambe con il 9% dei premiati. Le BMC si concentrano nel settore **manifatturiero**, che rappresenta il 53% del campione. A seguire si trovano il **commercio** (10%), la **fornitura di energia elettrica, gas e aria condizionata** (9%) e le **altre attività di servizi** (9%). Dal punto di vista dimensionale, sette BMC su 10 impiegano oltre 250 dipendenti, mentre il restante 30% tra i 50 e i 249. Circa 3 imprese su 5 sono a **gestione familiare** e il 40% ha preso parte al programma ELITE-Gruppo Euronext. Il 17% del panel è partecipato da un **fondo di Private Equity** e una su 10 è quotata in **Borsa**, di cui il 50% su STAR.

Tra giugno e luglio 2026 Deloitte Private ha condotto una Pulse Survey sulle realtà vincitrici di questa nona edizione BMC per avere una fotografia quanto più realistica delle sfide e delle priorità aziendali connesse all'**Intelligenza Artificiale e alle nuove tecnologie.**

Prospettive di crescita, incertezza e rischi

Sulle prospettive di **crescita della propria azienda** nei prossimi 12 mesi, il 64% delle BMC prevede un miglioramento e il 36% una situazione invariata. Più cauto lo sguardo sul **settore di appartenenza**: il 30% attende un miglioramento, il 62% nessuna variazione, l'8% un peggioramento. Sull'**economia nazionale** prevale la stabilità (73%), mentre il 14% ipotizza una crescita e il 13% una flessione. Su una scala da 1 a 10, il 64% degli intervistati colloca l'**incertezza** del contesto nei prossimi 12 mesi a un livello medio (5-7), segnalando una percezione diffusa di **volatilità**. A questa volatilità si aggiungono i rischi esterni, tra cui dominano l'**instabilità geopolitica** e i **conflitti commerciali**, indicati come prioritari dall'80%, seguono l'**inflazione** e l'**aumento dei costi** (75%) e il **rincaro dei prezzi dell'energia** (59%).

«La percezione di rischi e incertezza mostra che le aziende, pur fiduciose nelle proprie capacità di crescita, operano in un contesto molto volatile. Le BMC mostrano consapevolezza dei propri mezzi ma anche delle sfide che le attendono: instabilità, incertezza, aumento dei costi e relativi effetti su margini e investimenti. La strategia di crescita dovrà quindi focalizzarsi su resilienza operativa e sugli investimenti in capitale

umano e tecnologia, con focus sui processi di trasformazione tecnologica, guidati dall'intelligenza artificiale, elemento su cui le BMC vogliono puntare. Le BMC devono mantenere alta l'attenzione sul contesto esterno per continuare a garantirsi una crescita sostenibile e duratura nel tempo», dichiara **Ernesto Lanzillo**, **Partner Deloitte e Leader di Deloitte Private dell'area Central Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)**.

Approccio strategico, rischi e adozione di iniziative di trasformazione tecnologica

Rispetto all'**approccio strategico** delle aziende **alla tecnologia**, dalla Pulse Survey emerge un quadro di maturità diffusa, sebbene con variazioni nel grado di implementazione. Il 41% dichiara di possedere una strategia tecnologica pienamente integrata, mentre il 50% si trova in una fase di **implementazione attiva**, avendo già definito una strategia tecnologica che sta progressivamente dispiegando nell'organizzazione. Questo significa che il 91% ha già intrapreso un percorso strategico verso la **trasformazione digitale**; tuttavia, rimangono margini di miglioramento: l'8% dice di stare ancora sviluppando una strategia tecnologica, non ancora implementata, mentre l'1% non possiede formalmente una strategia.

Emerge inoltre il **rischio di adozione inadeguata di nuove tecnologie**: il 66% lo valuta a un livello moderato, il 25% lo percepisce come elevato, solo il 9% valuta questo rischio come basso. Per quanto riguarda le **aree di implementazione** delle iniziative di trasformazione tecnologica, le tre principali sono**: IT & cybersecurity** che emerge come la priorità assoluta; i **Data analytics**, con un focus diffuso sull'estrazione di valore dai dati e sul supporto decisionale; le **Operations**, in funzione della semplificazione e automazione.

Intelligenza Artificiale: il 58% delle BMC ha intrapreso un percorso di adozione concreto

L'approccio delle aziende all'adozione di soluzioni basate su Intelligenza Artificiale rivela un quadro di maturità eterogeneo. Il 28% ha già integrato l'AI in molteplici aree aziendali, un ulteriore 30% utilizza l'AI secondo un approccio più focalizzato: complessivamente, il **58% ha già intrapreso un percorso concreto di adozione dell'AI**. Il 34% dichiara che le soluzioni di AI sono ancora in fase di test o pilota, mentre l'8% non ha ancora implementato soluzioni AI, ma si trova in una fase di esplorazione. Sebbene il 42% non abbia ancora raggiunto una fase di implementazione operativa, tutte le BMC mostrano interesse per l'AI e la riconoscono come moltiplicatore di **valore**. Quanto alle barriere all'adozione dell'AI, per chi già la utilizza, sono segnalate la preoccupazione per la **privacy**, il **gap di competenze** e i **sistemi tecnologici preesistenti** che rendono difficile l'integrazione dell'AI con infrastrutture attuali. Tra le organizzazioni in fase di test/pilota, il profilo delle barriere è leggermente diverso: il gap di competenze è l'ostacolo principale, seguito dal problema dei **sistemi tecnologici preesistenti** e dalla **preoccupazione per costi**.

Governance dell'AI sempre più al centro della strategia

Tra le BMC che già utilizzano l'AI, il 48% ha raggiunto o sta consolidando una **governance dell'AI**. Tra queste, l'8% dispone di un modello completamente strutturato, il 40% invece ha un impianto già implementato e lo sta rafforzando in aspetti specifici. Inoltre, il 41% si trova in una fase di sviluppo della governance. L'11% non ha ancora sviluppato una governance strutturata ma prevede uno sviluppo nel breve termine. Un quadro positivo emerge anche tra le organizzazioni che stanno sperimentando soluzioni di AI in fase di test o pilota: l'11% ha già una governance implementata ma da migliorare, il 70% la sta sviluppando attualmente, il 15% non l'ha ancora definita ma la prevede nel breve termine e solo il 4% non la considera ancora una priorità.

Investimenti: nessuna BMC prevede una flessione

Gli **investimenti in tecnologie AI** nel prossimo anno riflettono un impegno finanziario sostanziale da parte delle BMC. Tra le aziende che già utilizzano AI, il 57% pianifica un aumento moderato, il 35% un aumento significativo e l'8% investimenti stabili. Tra le organizzazioni in fase di test/pilota, l'81% prevede di aumentare moderatamente gli investimenti, il 15% pianifica aumenti significativi, il 4% prevede investimenti stabili. La visione complessiva sui **benefici dell'AI** rivela un quadro di valore già tangibile oggi e le BMC percepiscono benefici concreti e immediati su tre dimensioni: l'**efficienza operativa** emerge come il vantaggio più evidente (86%), seguita dalla **produttività** (81%) e dal **processo decisionale** (63%). Nel futuro prossimo, il potenziale di creazione di valore si riflette su tre fronti strategici: l'efficienza operativa rimane il beneficio prioritario (81%), seguita dal processo decisionale (66%) e dalla produttività e dall'innovazione (entrambe 61%).

Cresce la consapevolezza sulla cyber security

L'impegno verso una governance strutturata dell'AI si riflette anche in termini di sicurezza: nel complesso, i due terzi delle BMC sta accelerando sulla **cybersecurity**, con il 25% che ha già pienamente implementato soluzioni basate su AI e il 42% in fase di implementazione. Un ulteriore 28% prevede di introdurre soluzioni AI per la cybersecurity nel prossimo anno e solo il 5% non utilizza ancora soluzioni AI né al momento ha pianificato di farlo.

***Annex**: i parametri di valutazione delle Best Managed Companies*

Strategia – Guardando ai principali fattori che rendono distintiva la propria azienda sul mercato, le BMC indicano la diffusione della cultura aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione (80%) e gli investimenti in tecnologia e innovazione (77%), la cui importanza risulta ulteriormente evidente se letta in parallelo con la diffusa presenza di approccio strategico alla tecnologia tra le BMC, come rilevato nella *pulse survey*; seguono il forte coinvolgimento e impegno dei propri dipendenti e la gestione delle relazioni con i clienti (entrambe 66%). Tali fattori distintivi percepiti – cultura aziendale, investimenti in tecnologia, coinvolgimento delle persone e relazioni con i clienti – trovano una traduzione operativa nelle priorità strategiche indicate dalle imprese. Guardando, infatti, alle azioni prioritarie, si rilevano: la valorizzazione delle risorse umane (91%) che rafforza cultura e ingaggio dei

dipendenti; la digitalizzazione dei processi (89%) e la cybersecurity (84%) che rendono concreti gli investimenti tecnologici; l'ottimizzazione della supply chain (80%) che migliora affidabilità e qualità del servizio al cliente; infine, la parità di genere (80%) consolida un modello aziendale inclusivo e coerente con una cultura d'impresa evoluta. In prospettiva futura, le aziende individuano principalmente nella capacità di attrarre, assumere e trattenere i talenti (74%), nell'espansione su nuovi mercati internazionali (64%) e nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi (61%) le principali sfide per continuare a crescere. Questa lettura è coerente con i fattori che, secondo le imprese, avranno il maggiore impatto nei prossimi cinque anni: la disponibilità di competenze e talenti (71%), l'Intelligenza Artificiale (67%) e l'aumento della competitività degli attuali player (54%). La crescita richiederà quindi di coniugare sviluppo delle persone, adozione tecnologica e capacità di innovare e differenziarsi in un contesto competitivo sempre più complesso.

Competenze e Innovazione – Gli investimenti per migliorare la produttività si concentrano principalmente su innovazione e miglioramento dei processi (90%), tecnologia (80%) e struttura organizzativa (70%), confermando l'orientamento verso trasformazione operativa e digitale. L'82% delle BMC ha implementato un processo formale per identificare e sviluppare nuove idee di business, segnalando maturità organizzativa nel gestire l'innovazione in modo strutturato. Inoltre, l'84% intende investire in Intelligenza Artificiale nei prossimi dodici mesi, confermando che il tema non è più percepito come opzionale ma come prioritario per la competitività, dato in coerenza con la *pulse survey* dove emerge la tendenza a rafforzare gli investimenti in AI. A questo si affiancano Data Analytics e Automazione dei processi (entrambi al 70%), che rappresentano i pilastri per trasformare i dati in valore e liberare risorse umane da attività ripetitive.

Impegno e Cultura Aziendale – Il tema della cultura aziendale resta un elemento di distintività dell'azienda ed è percepito come fondamentale per il successo imprenditoriale, in quanto l'86% degli intervistati lo ritiene estremamente importante. Cultura aziendale che all'interno di quasi tutte le imprese a conduzione familiare presenti nel panel di vincitrici è orientata dalla famiglia fondatrice. Rispetto alle attività di coinvolgimento dei propri dipendenti, le BMC indicano che negli ultimi 12 hanno erogato training per aree funzionali (94%), seguite da attività di team building ed eventi riservati ai dipendenti (entrambe 86%).

In merito alla formazione, le BMC dimostrano una gestione consapevole e strutturata dei propri dipendenti, con valutazioni molto positive su fiducia, sviluppo e inclusione. Il 99% si ritiene fiducioso nel coinvolgere i migliori talenti in responsabilità più complesse, il 94% investe nello sviluppo delle competenze e il 90% integra diverse prospettive nei processi decisionali.

Emerge inoltre un focus sulla qualità e i punti di forza dei dipendenti (89%).

Inoltre, le BMC hanno consolidato la pratica della performance review, con il 93% che la conduce formalmente almeno una volta all'anno (54% una volta, 39% due o più volte). La strategia prioritaria per attrarre e trattenere i talenti è la diffusione di una cultura aziendale basata su comunicazione

aperta e trasparente con la leadership (83%), seguita dall'impegno nei confronti della responsabilità sociale (80%) e dalla formazione e sviluppo delle risorse (77%).

Infine, il 36% dichiara che nell'ultimo anno il turnover è stato inferiore al 5%, mentre gli elementi di remunerazione più diffusi per i dipendenti sono l'erogazione di bonus (93%), la macchina aziendale (90%) e la flessibilità oraria (84%).

Governance e Misurazione delle Performance – Per quanto concerne il governo societario, risulta che la metà delle BMC (49%) si avvale del contributo e dell'esperienza di amministratori indipendenti all'interno del proprio consiglio di amministrazione. Mentre sul fronte dei meccanismi di controllo in essere, emerge una chiara gerarchia di priorità: le riunioni periodiche formali dominano con il 94% di adozione, confermandosi come lo strumento principale di governance. Seguono il sistema di controllo interno (81%) e il controllo della cybersecurity (79%).

Rispetto al governo dei rischi, il 21% delle organizzazioni ritiene affidabile il proprio sistema di reporting finanziario interno e il 79% lo valuta come molto affidabile, dati che rispecchiano la consapevolezza dell'importanza della trasparenza contabile. Questo elevato livello di fiducia si traduce in pratiche concrete di risk management: le relazioni solide con gli stakeholder per garantire la stabilità finanziaria raggiungono il 94% di adozione, confermandosi come la priorità assoluta, seguita dal mantenimento di un bilancio solido (91%), da un efficace processo di gestione finanziaria (91%) e dal reinvestimento in Capex o innovazione (73%).

Infine, guardando all'approccio nella gestione delle opportunità e dei rischi emerge che oltre la metà delle organizzazioni (53%) dichiara una certa propensione al rischio, confermando che le imprese italiane hanno sviluppato la fiducia necessaria per perseguire opportunità di crescita. A questo si aggiunge un ulteriore terzo (33%) che mantiene una posizione equilibrata, né propensa né avversa al rischio: insieme, questi due segmenti rappresentano l'86% delle aziende, un dato che testimonia una base solida di organizzazioni pronte a bilanciare prudenza e ambizione. Solo il 14% adotta posizioni più conservative di avversione al rischio, risultato che riflette una diversità degli approcci imprenditoriali.

Corporate Social Responsibility – Per il 63% delle BMC la sostenibilità è aspetto fondamentale. Il principale strumento cui ricorrono per monitorare e dare disclosure degli impatti sociali e ambientali del business è il Bilancio di sostenibilità (81%), mentre nel 74% dei casi le informazioni sul tema della sostenibilità sono riportate sul sito web aziendale. Le realtà che ancora ad oggi non producono un documento di informativa non finanziaria (bilancio di sostenibilità, bilancio integrato e bilancio sociale) dichiarano che ne sta comunque valutando la pubblicazione nel corso del prossimo biennio. Guardando alla gestione dei temi legati alla sostenibilità, 2 BMC su 3 dichiarano di avere un piano di sostenibilità, ovvero un documento formalizzato in grado di illustrare gli impegni e gli obiettivi in ambito di sostenibilità definiti dall'azienda, con uno specifico orizzonte temporale; mentre, il 63% è dotato di una governance di sostenibilità e di una figura preposta, come il Sustainability Manager.

Nell'ottica prospettica a 5 anni, risulta che le tematiche connesse alle tre componenti ESG più importanti in termini di rischi ed opportunità sono: il tema energetico per la componente ambientale (E); il tema dell'attrazione e retention dei talenti per la componente sociale (S); il tema della strategia di sostenibilità per la componente di governance (G).

Filiera – Il 53% delle BMC appartiene ad almeno una filiera (il 40% solo ad una e il 13% a più di una), mentre un ulteriore 4% ne sta valutando l'ingresso. Si tratta principalmente di filiere della meccanica industriale e agro-alimentare (entrambe 27%), dell'energia (entrambe 19%) o chimico-farmaceutico (16%). Inoltre, nell'89% dei casi le BMC indicano la presenza di protocolli di qualità e relative certificazioni, che monitorano in primis la qualità del prodotto e del processo (85%) o la governance (76%). Mentre chi non appartiene ad una filiera, nell'88% dei casi dichiara di essere fornitrice di clienti che richiedono la compilazione di questionari conoscitivi su tematiche di qualità del processo e del prodotto, governance e solidità finanziaria o questionari propedeutici a "ESG rating". Nel complesso, circa 4 BMC su 5 raccolgono informazioni su temi ESG quando selezionano e monitorano i fornitori. Per quanto riguarda il rapporto con gli istituti bancari, il 94% delle BMC testimonia la richiesta da parte delle banche di compilazione di questionari relativi a tale ambito e/o proporre condizioni di finanziamento agevolato a fronte di rating ESG acquisito. E le informazioni richieste vertono in particolare su policy e procedure inerenti ai temi sociali (86%), protocolli di governance e certificazioni di tipo ambientale (entrambe 82%). Infine, il principale vantaggio di appartenere a una filiera è relativo al potenziare il proprio grado di competitività e crescita (64%), seguito dal rafforzare la collaborazione e interazione con aziende della stessa dimensione (57%).

Internazionalizzazione – Rispetto alla distribuzione geografica del business, quasi 3 BMC su 5 rimangono focalizzate sul mercato domestico, mentre l'Europa assorbe un 25%. I mercati extra-europei risultano ancora marginali: il continente americano (10%), Asia e Oceania (6%) e l'Africa (1%) rappresentano opportunità da esplorare. Questo anche a fronte del fatto che in prospettiva futura, come rilevato sopra, l'espansione su nuovi mercati internazionali è una delle principali sfide per sostenere la crescita.

Al netto di chi attualmente non fa business all'estero, la modalità d'ingresso principale nei mercati esteri è l'esportazione diretta (78%), a cui seguono altre soluzioni come l'investimento diretto (43%), gli accordi strategici (41%), oppure l'esportazione indiretta tramite consorzi per l'esportazione, trading company, buyer e importatori (40%). Nel complesso, il 41% delle BMC indica che guarda all'estero in modo sistematico per aumentare le proprie vendite e ampliare i propri clienti; il 36%, invece, non ricorre mai all'estero per la localizzazione delle Operations, mentre il 20% mai per il recruiting di posizioni lavorative.

Cyber Security – 9 BMC su 10 hanno assegnato formalmente nel proprio organigramma/mansionario la responsabilità nella gestione della cybersecurity: nel 56% dei casi è in

capo all'IT, nel 19% è stato istituito il ruolo di Chief Information Security Officer e nel 16% quello di Cyber Security Manager. Mentre nel 9% delle aziende le responsabilità di gestione restano in capo all'IT anche se non vi è una relativa formalizzazione di questo nell'organigramma e un 1% non dichiara assegnazioni formali in organigramma. Infine, sul piano dell'education interna, la totalità delle imprese indica di promuovere iniziative volte a sensibilizzare i dipendenti relativamente ai rischi ed alle minacce di natura cyber. Di queste, l'83% lo fa regolarmente (di cui il 66% avvalendosi di strumenti specifici), mentre il restante 17% in modo saltuario.

Deloitte si riferisce a una o più delle società di Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), il suo network globale di member firm e le relative entità (collettivamente, l'"organizzazione Deloitte"). DTTL (anche denominata "Deloitte Global") e ciascuna delle sue member firm e relative entità sono giuridicamente separate e indipendenti, non possono obbligarsi o vincolarsi reciprocamente nei confronti di terzi. DTTL e ciascuna delle sue member firm e relative entità sono responsabili solo per i propri atti e omissioni, e non per quelli degli altri. DTTL non fornisce servizi ai clienti. Si prega di vedere www.deloitte.com/about per scoprire di più.

© 2026. Per ulteriori informazioni, contatta Deloitte Global.