

MarketVision – Luglio 2026

Il settore italiano del *software*

Premessa

L'analisi che segue prende spunto dalle riflessioni condivise durante l'**Elite Business Lunch** organizzato da ELITE presso Borsa Italiana il 9 luglio 2026, al quale abbiamo partecipato insieme ad alcune delle principali *software house* italiane per discutere delle prospettive del mercato, alla luce delle trasformazioni introdotte dall'Intelligenza Artificiale.

L'incontro ha affrontato alcuni dei temi che stanno ridefinendo il settore, tra cui la crescita, il consolidamento, *M&A* e l'impatto dell'*AI* sui modelli di *business*, evidenziando come l'innovazione tecnologica stia progressivamente trasformando processi, competenze e assetti organizzativi delle aziende *software*.

Dal confronto è emerso un elemento particolarmente rilevante: mentre il mercato tende a valutare il *software* principalmente attraverso la lente dell'*AI*, il vantaggio competitivo continua a dipendere dalla capacità delle piattaforme di integrarsi nei processi critici, nella *governance* e negli obblighi di *compliance* delle organizzazioni.

Questo report sviluppa tali considerazioni, proponendo una chiave di lettura delle principali dinamiche in atto e delle relative implicazioni strategiche per gli operatori del mercato.

Indice

- 01 *Software & AI: evoluzione del mercato*
- 02 *Software & AI: implicazioni operative & industrial strategy*
- 03 *Software & AI: vantaggio competitivo e priorità strategiche*

 i capitoli nell'indice hanno il
link all'argomento di interesse



1 *Software & AI:* evoluzione del mercato

Software & AI: come sta evolvendo il mercato?

Market View



Il mercato sta penalizzando il settore *software* sulla base della narrativa dominante sull'*AI*, più che sui fondamentali delle aziende

- Nel 2026 il *sell-off* riflette il *repricing* collegato al rischio sviluppo *AI* e alle aspettative sui modelli di *business* futuri, non un indebolimento della domanda o dei risultati operativi correnti.



Il mercato confonde *AI-capability* con il valore industriale del *software*

- Dobbiamo tener conto che l'*AI* può eseguire *task* specifici, mentre il *software* coordina organizzazioni, responsabilità, ruoli e obblighi legali. Questo valore rimane difficilmente sostituibile da modelli generativi.



Molte applicazioni *software* costituiscono *system of record* e infrastrutture *compliance-critical*

- Funzioni quali *payroll*, contabilità, fiscalità, *HR* e *workflow* regolamentati richiedono affidabilità, tracciabilità e certezza operativa, non soluzioni probabilistiche. In questi contesti, l'*AI* può supportare i processi, ma non sostituire i sistemi sottostanti.



L'*AI* è un acceleratore per il mondo del *software*, non una minaccia diretta

- Se integrata correttamente, l'*AI* aumenta l'efficienza, il valore per cliente e la profondità dell'*incumbency*, rafforzando il *lock-in* nei processi *core*.



La vera priorità strategica è evitare la *commoditization*

- I rischi non riguardano i sistemi *core*, ma i moduli più semplici e facilmente replicabili. In queste aree serve ripensare *pricing*, integrazione e proposta di valore prima che sia il mercato a farlo.



Molte *software companies* italiane sono strutturalmente meno “*AI-fragile*” di quanto si possa immaginare. La sfida non è difendersi dall'*AI*, ma usarla per rafforzare il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni, decidendo cosa difendere, cosa trasformare e cosa evolvere.



Ai

2

*Software & AI:
implicazioni operative &
industrial strategy*

Software & AI: implicazioni operative & industrial strategy

Punti chiave a livello di strategia industriale per le *software companies* italiane

1 Product strategy - “core deterministico” vs “AI-assisted”

- ✓ Proteggere e rafforzare il core (payroll, contabilità, fisco, HR regolamentato) come *deterministic system of record*: zero ambiguità su responsabilità, *versioning*, audit, *rollback*
- ✓ Usare l’AI solo come *layer* assistivo, mai come fonte di verità: suggerimento, classificazione, simulazione e precompilazione.

2 Pricing & monetizzazione - oltre la logica *seat*

- ✓ Non rincorrere modelli puramente *usage-based* (volatili, ciclici, difficili da prevedere)
- ✓ Favorire modelli ibridi:
 - base istituzionale ricorrente (licenza / canone core)
 - *uplift AI* legato a valore, *compliance*, complessità gestita
- ✓ L’AI deve essere percepita come riduzione del rischio e aumento dell’affidabilità.

3 Portafoglio prodotti: cosa non difendere

- ✓ Mappare apertamente: moduli semplici, funzioni “*one shot*”, *feature* replicabili con agenti AI generalisti
- ✓ Scelte possibili (esplicitate): integrarli più profondamente nel core, aggregarli in *bundle*, lasciarli andare
- ✓ Punto chiave: non tutto deve essere protetto; alcune componenti vanno sacrificate prima che diventino una *commodity*.

4 AI positioning: governance layer

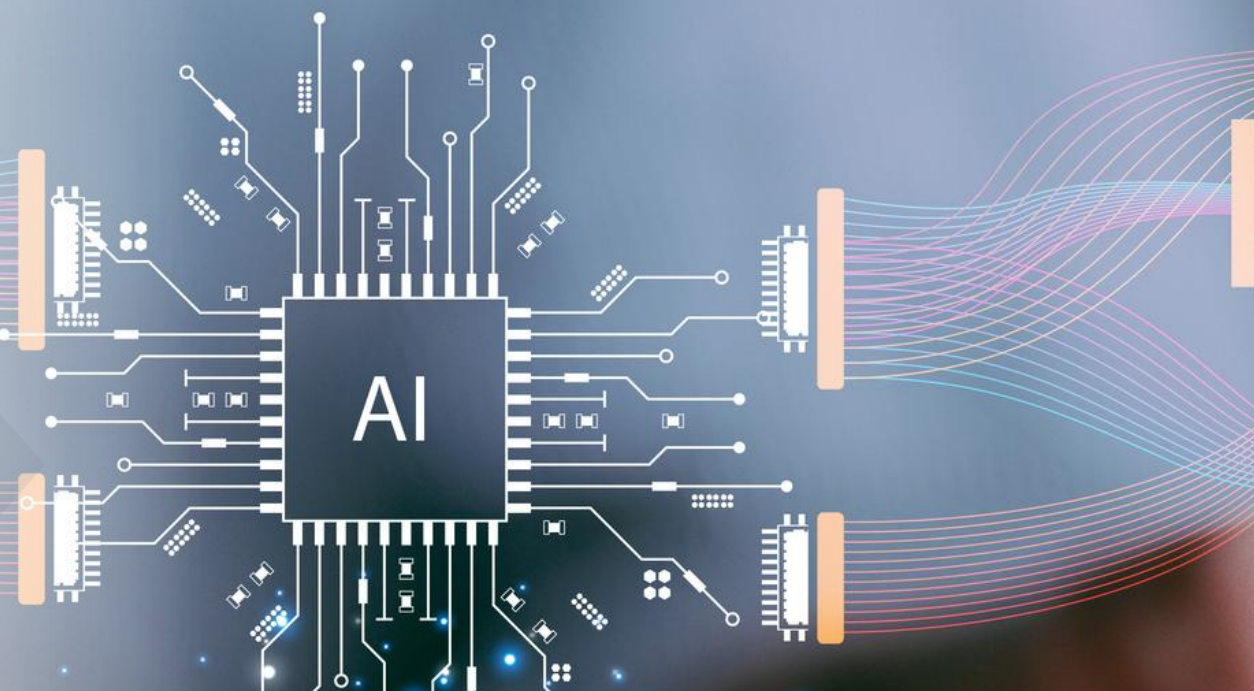
- ✓ Posizionare la *software solution* come:
 - regolatore del lavoro degli agenti (umani e AI)
 - arbitro di accessi, permessi, responsabilità e tracciabilità
- ✓ Tema chiave da sviluppare: chi ha fatto cosa, quando e con quale autorizzazione, anche nel caso di attività eseguite da agenti AI
- ✓ Questo rappresenta un vantaggio strutturale rispetto ai *player AI non compliance-aware*.

5 M&A e partnership: aumentare l’istituzionalità

- ✓ Priorità a *target* che portano dominio normativo, dati sensibili e certificabili, *workflow* critici
- ✓ Minore interesse per pura *User Experience*, tool di automazione leggeri e “*AI only layers*” senza *enforcement* legale
- ✓ L’AI va acquisita come *capability*, non come narrativa.

6 Go-to-market e comunicazione: cambiare il messaggio

- ✓ Non vendere «più *smart*», ma «più difendibile, più sicuro, più conforme»
- ✓ Evitare *hype* sull’“AI che sostituisce”
- ✓ Narrativa coerente: “La soluzione *software* è il luogo dove l’AI deve passare, non dove decide”.

A central graphic of a dark blue square chip with the letters 'AI' in white. It is surrounded by a complex network of white circuit lines, small electronic components, and four orange rectangular connectors. From these connectors, numerous thin, wavy lines in shades of blue, purple, and pink extend outwards, creating a sense of data flow and connectivity. The background features large, overlapping grey chevron shapes pointing to the right.

3

Software & AI: vantaggio competitivo e priorità strategiche

Come le *software companies* possono trasformare l'*AI* in un vantaggio competitivo strutturale

Spunti per il piano strategico

Il piano non deve rispondere all'*hype* dell'*AI*, ma trasformarlo in un vantaggio competitivo strutturale.



Rafforzare la soluzione *software* come «infrastruttura istituzionale» del cliente



Usare l'*AI* come moltiplicatore di *incumbency*, non come sostituto



Rendere esplicite le scelte di portafoglio: difendere, integrare, lasciare andare

Piorità e valore per le *software platforms* italiane



La priorità non è “aggiungere *AI*”, ma capire dove siamo infrastruttura

Il tema strategico non è quanta *AI* inserire nei prodotti, ma in quali ambiti siamo la fonte ufficiale dei dati, il linguaggio operativo dell'organizzazione e il punto centrale dei processi aziendali.



Il valore strutturale nasce dal rafforzamento del ruolo istituzionale del *software*

Selezionare ciò che conta davvero nel portafoglio prodotti, trasformando l'*AI* in un vantaggio competitivo strutturale e duraturo, non soltanto narrativo.

È qui che si difende il vantaggio competitivo

Nelle aree istituzionalmente *embedded* la *disruption* è più lenta e il *pricing power* più resiliente, perché sostituire il *software* significa cambiare il funzionamento stesso dell'organizzazione.

Priorità strategiche

Il vero rischio non è essere sostituiti, ma diventare intercambiabili nei moduli più semplici; il valore si difende rafforzando il ruolo centrale del *software* nei processi chiave e negli ambiti di conformità dell'organizzazione.



Perché cambiare ora: le 3 priorità strategiche per le nostre software companies

Infrastruttura istituzionale



- Rendere irreversibile il ruolo di *system of record* e di riferimento legale-amministrativo
- **Consolidare il core deterministico:** *payroll*, *HR*, contabilità, fisco, *workflow* regolamentati
- Estendere **governance**, **auditabilità**, **tracciabilità e responsabilità** come elementi distintivi del prodotto
- Posizionarsi non come *software* “che esegue *task*”, ma come luogo della verità organizzativa: dato → responsabilità → decisione
- **KPI di piano:** profondità di integrazione nei processi *core* del cliente; riduzione *churn* sui moduli istituzionali.

AI come incumbency



- **Integrare l'AI** per aumentare valore, affidabilità e *lock-in*, evitando la commoditizzazione
- AI come **layer** assistivo governato, mai come fonte di verità
- Impiegarla per **supporto, suggerimento e automazione controllata**
- Sviluppare un posizionamento chiaro di *AI-governance layer*
- **Garantire il controllo** di agenti, accessi, autorizzazioni, responsabilità
- **Monetizzare l'AI** come riduzione del rischio e aumento della qualità decisionale, non solo come efficienza
- **KPI di piano:** *ARPU* - *Average Revenue Per User* su clienti *AI-enabled*; adozione AI su moduli core.

Scelte di portafoglio



- **Aumentare la resilienza industriale** selezionando consapevolmente dove competere e cosa conta nel portafoglio
- **Identificare moduli e funzionalità strutturalmente difendibili:** *compliance-critical*, *system of record*
- Ripensare o **integrare profondamente i moduli più semplici e replicabili**
- Accettare che non tutto vada difeso: alcune parti vanno sacrificate prima che diventino una *commodity*
- **KPI di piano:** quota ricavi core vs moduli semplici; mix ricavi ricorrenti istituzionali.

CONTATTI

BDO Advisory Services S.r.l.
Viale Abruzzi, 94
20131 Milano
Tel. +39 02 58 20 10

Nicola Anzivino
+39 348 8519842
nicola.anzivino@bdo.it

Paolo Anfossi
+39 334 6226660
paolo.anfossi@bdo.it

BDO è tra le principali organizzazioni internazionali di servizi professionali alle imprese.

Audit | Advisory | Digital | Tax | Law

BDO Advisory Services S.r.l., società a responsabilità limitata fa parte della rete internazionale BDO, network di società indipendenti.
BDO è il marchio utilizzato dal network BDO e dalle singole società indipendenti che ne fanno parte.

Il presente documento è stato predisposto da BDO Advisory Services S.r.l. esclusivamente a fini informativi generali e non costituisce consulenza professionale, consulenza in materia di investimenti né una raccomandazione a porre in essere alcuna operazione. Sebbene sia stata prestata la massima attenzione per garantire l'accuratezza e la completezza delle informazioni contenute nel presente documento, BDO Advisory Services S.r.l. non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in merito alla loro accuratezza o completezza.

Le informazioni contenute nel documento possono basarsi su fonti ritenute affidabili; tuttavia, non viene fornita alcuna garanzia circa la loro affidabilità. Eventuali dichiarazioni previsionali, stime o valutazioni di mercato incluse nel presente documento si basano su assunzioni correnti e sono soggette a modifiche senza preavviso. I risultati effettivi potrebbero differire in misura significativa da quelli prospettati.

BDO Advisory Services S.r.l., i suoi soci, dipendenti e soggetti affiliati non potranno essere ritenuti responsabili per eventuali perdite derivanti dall'utilizzo del presente documento o dall'affidamento fatto sul suo contenuto.

BDO Advisory Services S.r.l. si riserva ogni diritto di utilizzo e riproduzione di tutti i contenuti qui riportati. Precisando che è fatto anche divieto di utilizzo degli stessi per addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

© 2026 BDO Advisory Services S.r.l. - Tutti i diritti riservati.

