

# Imprese familiari, la sfida 2025 sarà la difesa della marginalità

Giovanna Mancini

Il 2025 sarà un anno di difesa più che di attacco per le imprese familiari italiane che, al primo posto tra le sfide di quest'anno mettono appunto la tutela della marginalità. «Fino a pochi anni fa, la prima cosa che gli imprenditori raccontavano delle proprie aziende era il fatturato. Ora, invece, parlano soprattutto di Ebitda margin: hanno capito che se fai tanti ricavi diventi grosso, ma la massa muscolare non è il fatturato, bensì il margine operativo». Nicola Anzivino, partner di BDO, ha curato per la società di consulenza la prima «BDO Family Business Survey», basata su interviste a 50 imprenditori, amministratori delegati e direttori generali di imprese familiari italiane con un fatturato tra i 30 milioni e i 2 miliardi di euro.

Nei giorni in cui a Davos il gotha dell'economia internazionale si incontrano per discutere degli scenari futuri, BDO ha voluto dedicare uno sguardo alle realtà industriali che rappresentano la spina dorsale dell'economia italiana, chiamate oggi ad affrontare importanti sfide per resistere all'attuale fase di stagnazione e cogliere le opportunità di ripresa nel prossimo triennio.

«Il clima di incertezza è forte, nel breve termine, dovuto soprattutto alle tensioni geopolitiche, ma anche ai costi dell'energia e al timore di politiche tariffarie più restrittive, che potrebbero avere un impatto negativo sulle esportazioni, secondo il 60% dei nostri intervistati», spiega Anzivino. Oltre la metà delle imprese prevede dunque un budget in termini di Ebitda stabile o in contrazione. Guardando invece sul medio periodo – in un arco temporale di tre anni – la stessa percentuale di intervistati si dice tuttavia ottimista sullo sviluppo del business, grazie agli investimenti in corso sull'evoluzione tecnica e tecnologica delle imprese.

«Questo atteggiamento di maggiore ottimismo sul medio periodo è una caratteristica molto diffusa nel capitalismo familiare, perché queste imprese hanno per loro stessa natura una visione di sviluppo più lunga rispetto a quella che in genere caratterizza le

aziende controllate da fondi o capitali esterni», osserva Anzivino, aggiungendo che le aziende familiari oggi sono mediamente meglio posizionate sul fronte tecnologico, grazie agli ingenti investimenti fatti negli ultimi 5-10 anni. Tuttavia, si tratta spesso di un'innovazione ancora molto orientata all'offerta ai clienti, mentre all'interno delle aziende stesse c'è ancora molto da fare e quindi un potenziale da espandere.

Se la difesa della marginalità è la principale sfida del 2025, nei prossimi 12 mesi le priorità nell'agenda delle imprese familiari italiane sono il cambiamento tecnologico (il 60% del campione prevede importanti investimenti sulla trasformazione dei sistemi e delle strutture tecnologiche aziendali); la transizione ecologica (il 70% sta implementando piani di efficienza energetica e riduzione dei consumi); l'analisi della concorrenza (per il 40%) e quella dei fattori di acquisto della clientela (sempre meno prevedibili, per oltre il 50% degli intervistati); la riorganizzazione delle catene di approvvigionamento (per il 30%), puntando soprattutto su internalizzazione e reshoring.

Cambiamenti essenziali per superare quest'anno ancora di transizione, ma per tornare a crescere nei prossimi tre anni sarà necessario cogliere alcune opportunità che la ricerca BDO riassume in tre filoni principali. L'evoluzione manageriale (per il 70% degli intervistati), da attuare coinvolgendo le nuove generazioni nei ruoli manageriali e valorizzando i «Family Office», ovvero le holding che gestiscono il patrimonio di famiglia, «visto non più come un patrimonio da preservare in quella che una volta si chiamava la “cassaforte”, ma da reinvestire attivamente», spiega Anzivino. Inoltre, l'80% delle imprese familiari ritiene fondamentale offrire al mercato sempre più servizi a valore aggiunto, mentre per il 90% è prioritario diventare sempre più «digital fit», cioè investire nella trasformazione digitale, in particolare sulle soluzioni di intelligenza artificiale.

L'evoluzione e il dinamismo delle imprese familiari italiane si riflette nell'aumento degli M&A nel mid-market, con 1.369 operazioni nel 2024, in aumento dell'8% rispetto al 2023, soprattutto grazie ai deal siglati da investitori internazionali (417), per un controvalore totale di 73 miliardi di euro (+91% rispetto al 2023). In 170 operazioni sono intervenuti fondi di private equity, con un ruolo da protagonisti che dovrebbe proseguire anche nel 2025, così come la crescita del mercato M&A.

© RIPRODUZIONE RISERVATA