

Family Business Survey - Italia (2025)

Agenda 2025: sfide e opportunità delle aziende italiane

01
Sfide Imprenditoriali
dei prossimi 12 mesi

02
Opportunità di Crescita
nei prossimi 3 anni

03
M&A e Transformation
Trend in Italia

04
Takeaways e
BDO Success Formula

05
Metodologia

Indice

01	Sfide Imprenditoriali dei prossimi 12 mesi	4
02	Opportunità di Crescita nei prossimi 3 anni	12
03	M&A e Transformation Trend in Italia	17
04	Takeaway e BDO Success Formula	30
05	Metodologia	33



“
Agenda 2025:
*sfide e opportunità
delle aziende
italiane*



Premessa

Nelle interviste, svolte nei mesi di novembre 2024 - gennaio 2025, con 50 imprenditori, amministratori delegati e direttori generali di aziende Family Business italiane attualmente clienti BDO, abbiamo chiesto di condividere il proprio punto di vista sui temi seguenti:

- **Agenda Business 2025**
- **Budget 2025 e previsioni a 3 anni**
- **Incertezze nei prossimi 6 mesi**
- **Cambiamenti aziendali in corso**
- **Governance aziendale e gestione del Family Office**

Le risposte ci hanno dato un quadro d'incertezza sul futuro aziendale soprattutto nel breve termine:

- ➔ **Agenda 2025** : focalizzazione sulla difesa della marginalità aziendale con forte attenzione al "right-sizing" industriale a 360 gradi.
- ➔ **Budget 2025 e previsioni** : oltre il 50% degli intervistati prevede un budget in termini di EBITDA stabile o in contrazione, ed è più ottimista sulle capacità aziendali di sviluppo di business nel medio periodo puntando su eccellenza tecnica e tecnologica.
- ➔ **Incertezze** : andamento economico europeo stagnante e potenziali rischi di riduzione dell'export fuori Europa in ragione di politiche tariffarie e tensioni commerciali internazionali.
- ➔ **Cambiamenti** : riassetto organizzativo, transizione energetica e digitale, questi i 3 temi chiave su cui stanno lavorando in questo momento gli imprenditori e i CEO intervistati.
- ➔ **Governance e FO** : accelerazione dell'"Integrazione generazionale" e della costruzione a monte di una struttura snella di Family Office per la gestione del patrimonio familiare.

01

Sfide Imprenditoriali
dei prossimi 12 mesi

02

Opportunità di Crescita
nei prossimi 3 anni

03

M&A e Transformation
Trend in Italia

04

Takeaways e
BDO Success Formula

05

Metodologia



01 Sfide Imprenditoriali dei prossimi 12 mesi

Le principali 5 sfide evidenziate dai Family Business Italiani:

- 1 → CAMBIAMENTO TECNOLOGICO
- 2 → TRANSIZIONE ENERGETICA
- 3 → CONCORRENZA
- 4 → CAMBIAMENTO DEI FATTORI DI ACQUISTO DELLA CLIENTELA
- 5 → SUPPLY CHAIN



1. Cambiamento Tecnologico

oltre
60%

Oltre il 60% dei clienti intervistati prevede significativi cambiamenti in ambito sistemi e strutture tecnologiche con investimenti rilevanti e assunzione di nuovi talenti manageriali.



Come misurare gli impatti degli investimenti tecnologici a livello economico-finanziario nel breve e medio periodo?



“Non ci servono ulteriori idee di investimento ma una prioritizzazione delle aree su cui investire”

Cliente BDO nel settore Industrial

2. Transizione Energetica

circa
70%

Circa il 70% dei clienti intervistati sta lavorando a iniziative di efficienza energetica e riduzione dei consumi, misurando impatti diretti ed indiretti delle emissioni.



Hai un Energy Manager ?

Quali sono i tuoi obiettivi di efficienza energetica nel breve e medio periodo?



“L’incremento del costo dell’energia è il fenomeno più significativo in termini di costo dei fattori produttivi degli ultimi 50 anni”

Cliente BDO nel settore Industrial

3. Concorrenza

40%

Il 40% dei clienti intervistati sta valutando le strategie della concorrenza e l'evoluzione dei fattori critici di successo nel mercato italiano, europeo e mondiale.



Come sta evolvendo la tua quota di mercato?
E la tua share of wallet sui top 10 clienti?



"Il 50% del nostro tempo lo passiamo a capire cosa succede al di fuori dell'azienda invece di continuare a pensare che siamo gli unici operatori nel mercato"

Cliente BDO nel settore Technology

4. Fattori di acquisto della clientela

oltre
50%

Oltre il 50% dei clienti intervistati ha difficoltà ad anticipare l'evoluzione della domanda dei clienti e creare una value proposition differenziante rispetto ai concorrenti.



Come stai costruendo il tuo posizionamento competitivo sul mercato?

Hai i talenti giusti per farlo?



"I mercati sono trasparenti a livello mondiale, è sempre più difficile per una media impresa italiana essere distintiva per i clienti internazionali"

Cliente BDO nel settore Consumer Market

5. Supply Chain

oltre
30%

Oltre il 30% dei clienti intervistati sta rivalutando la propria Supply Chain in termini sia di resilienza che economici, puntando in alcuni casi all'internalizzazione o al reshoring di alcune attività.



Stai rivalutando la tua Supply Chain attuale?
Come è evoluta negli ultimi 5 anni?



“La base dei fornitori è cambiata progressivamente negli ultimi 5 anni, sono meno ma più grandi e affidabili”

Cliente BDO nel settore Industrial

I 5 temi macro che influiscono sulle agende degli imprenditori italiani:

- Conflitti geopolitici / Tensioni commerciali → Oltre 60%
- Volatilità macroeconomica / Stagnazione europea → Oltre 50%
- Rischi informatici / Cyber attack → Oltre 50%
- Rischi salute / Cambiamento climatico → Oltre 30%
- Inflazione / Evoluzione prezzi commodity → Oltre 30%



"Come hai incorporato questi fattori nel tuo piano Industriale a 3 anni?"

01

Sfide Imprenditoriali
dei prossimi 12 mesi

02

Opportunità di Crescita
nei prossimi 3 anni

03

M&A e Transformation
Trend in Italia

04

Takeaways e
BDO Success Formula

05

Metodologia



02 Opportunità di Crescita nei prossimi 3 anni



1

STRATEGIA

Leadership Aziendale
ESG Strategy
Strategic Readiness
Family Office

2

PERFORMANCE
IMPROVEMENT

Organizational Change
Business Model Reinvention
Digital Fit

3

OPERATIONAL
EXCELLENCE

Tax Control Framework
Energy Management
Finanza Agevolata

STRATEGIA

considerazioni evidenziate dai
clienti intervistati

Leadership Aziendale

- evoluzione dello stile manageriale : approccio più action-driven
- modello di leadership: favorire una visione di lungo periodo
- purpose e sustainability: come elementi di credibilità nei confronti dei diversi stakeholder

% degli intervistati che hanno evidenziato il punto tra le 5 priorità aziendali nei prossimi 3 anni.



ESG Strategy

- stakeholder management: comprensione delle diverse esigenze incorporando nei sistemi aziendali elementi di misurazione ad hoc
- vantaggio competitivo sostenibile: fattori ESG come differenziazione della propria offerta
- KPI a livello ESG per la definizione della remunerazione aziendale

% degli intervistati



Strategic Readiness

- equity story credibile e differenziante: direzione chiara nell'evoluzione aziendale
- talenti adeguati agli obiettivi aziendali: people strategy come elemento chiave
- piattaforma per crescita per linee esterne: sviluppo organico non più sufficiente, acquisizione di competenze come elemento chiave nel M&A
- pricing strategy: riconsiderazione delle politiche di prezzo in base ai target prefissati in termini di marginalità, opportunità tecnologiche d'efficienza e pressioni competitive

% degli intervistati



Family Office

- Family Business come investimento di famiglia: analisi dei ritorni passati e visione del futuro
- Value Creation vs Value Preservation: patrimonio investito attivamente per generare ritorni finanziari e non
- responsabilizzazione e competenze tecniche: gestione più manageriale e con internalizzazione di alcune competenze finanziarie

% degli intervistati



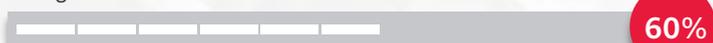
PERFORMANCE IMPROVEMENT

considerazioni evidenziate dai
clienti intervistati

Organizational Change

- modello organizzativo non più adatto al modello di business: riorganizzazione aderente alle competenze distintive aziendali e alle esigenze dei clienti
- meritocrazia vs tecnocrazia: strategy-driven organization come modello per il futuro
- modello di remunerazione più strategy design: collegato ai value driver del piano d'impresa

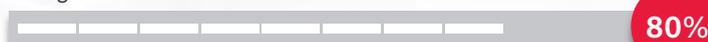
% degli intervistati



Business Model Reinvention

- servicification: trasformazione o estensione di prodotti offerti ai clienti in servizi ad alto valore aggiunto
- flessibilità e adattabilità: cambiamento continuo attraverso combinazioni di nuovi strumenti e soluzioni tecnologiche
- marginalità come priorità: valore aggiunto piuttosto che crescenti volumi di fatturato

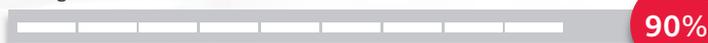
% degli intervistati



Digital Fit

- Al user case "concreti": ritorni misurabili su soluzioni modulari
- evoluzione e transizione digitale: capex mirati su priorità di business
- competenze tecnologiche: crescita dell'IQ aziendale attraverso l'acquisizione di nuovi talenti con competenze tecnologiche distintive

% degli intervistati



OPERATIONAL EXCELLENCE

considerazioni evidenziate dai
clienti intervistati

Tax Control Framework

- gestione impatti fiscali quale priorità aziendale: chiave per gestione aziendale efficace
- risk management: gestione centralizzata dei rischi fiscali a livello globale
- system improvement: miglioramento continuo dei processi e delle procedure fiscali con risparmio dei costi aziendali

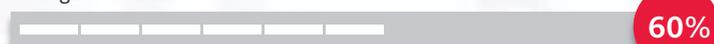
% degli intervistati



Energy Management

- gestione attiva dei consumi: efficienza ed efficacia industriali
- impatti ambientali: misurazione e valutazione delle emissioni scope 1, 2 e 3
- responsabilizzazione e competenze: struttura adeguata e personale specializzato

% degli intervistati



Finanza Agevolata

- conoscenza delle opportunità: monitoraggio continuo delle evoluzioni normative e regolamentari
- strumenti specifici: concrete opportunità in base alla strategia aziendale e al piano di investimenti di medio periodo
- responsabilizzazione: competenze interne ed esterne coordinate per la gestione efficace delle opportunità

% degli intervistati



01

Sfide Imprenditoriali
dei prossimi 12 mesi

02

Opportunità di Crescita
nei prossimi 3 anni

03

M&A e Transformation
Trend in Italia

04

Takeaways e
BDO Success Formula

05

Metodologia



03

M&A e Transformation Trend in Italia

M&A e Transformation Trend 2024 in 15 numeri

1.369 ➤ **operazioni concluse nel 2024 (+8% su 2023):** record guidato soprattutto da operazioni di investitori internazionali in Italia

73 ➤ **miliardi di euro di operazioni M&A nel 2024 (+91% rispetto al 2023),** nonostante le incertezze geopolitiche, le politiche delle Banche Centrali e il calo dell'inflazione hanno spinto le grandi operazioni

417 vs 246 ➤ **operazioni di investimenti esteri vs operazioni di internazionalizzazione di società italiane crossborder,** tipologia di operazioni attesa in crescita anche nel 2025

> 700 ➤ **operazioni domestiche,** deal di dimensioni più piccole con il principale obiettivo del consolidamento delle filiere "Made in Italy" per la creazione di campioni a livello europeo

M&A e Transformation Trend 2024 in 15 numeri

- 15 ► **operazioni oltre il 1 mld di controvalore**, principale acquisizione di KKR della rete fissa di TIM (Euro 14,2 mld)
- 430 ► **operazioni nel settore Consumer Market**, primo settore per operazioni, si evidenzia l'operazione di acquisizione da parte di Newlat Group del Gruppo Princes con la creazione di un gruppo globale nel settore food
- 342 ► **operazioni nel settore Industrial**, secondo settore per operazioni, da segnalare acquisizione del 9,8% di IMA da parte del Private Equity BDT & MSD Partners (Euro 2,9 mld)
- 227 ► **operazioni nel settore TMT** (Technology Media & Telecommunications), estrema dinamicità del segmento information technology e software. Da segnalare particolarmente attivo il Gruppo Sesa con 9 operazioni di acquisizione
- 181 ► **operazioni nel settore Infrastructure & Services**, forte crescita in controvalore **6,3 mld vs 1,9 mld di Euro del 2023**, si evidenzia acquisizione del 50% di Italo da parte del Gruppo Aponte e l'ingresso in maggioranza di ION Group in Prelios

M&A e Transformation Trend 2024 in 15 numeri

- 170 ➤ **operazioni di fondi di Private Equity**, principale investitore nel mondo M&A, trend che si dovrebbe confermare nel 2025, numero rilevante di operazioni di add-on per creare sulle portfolio company piattaforme del Made in Italy
- 114 ➤ **operazioni nel settore Energy**, operazioni e contenuto strategico per accessibilità fonti energetiche, target di decarbonizzazione e crescita nelle rinnovabili. Particolarmente attivo ENI
- 75 ➤ **operazioni di Financial Services** in contrazione rispetto all'anno scorso ma con controvalore di **oltre 13 mld di Euro**, particolarmente attive Unicredit (Commerzbank e BPM) e Generali (Liberty Seguros)
- 18 vs 21 ➤ **OPA e IPO nel 2024**, tra le operazioni più significative a livello di OPA possiamo menzionare l'acquisizione di L-Catterton del 36% di Tod's e il riacquisto della famiglia Della Porta del 69% di Saes Getters. Tra le IPO da segnalare Next Geosolutions Europe, SYS-DAT e I.CO.P rispettivamente nel settore dei servizi di geoscienza marina, soluzioni informatiche per settore industriale e mondo edilizia

Club Deal & Investimenti Diretti delle famiglie nel 2024

- Nel corso del 2024 sono state mappate **186 operazioni buy side** svolte da parte di famiglie UHNWI e strutture di Single Family Office (SFO). Il numero di deal ha subito una lieve flessione **(-4%)** rispetto al record di 194 operazioni registrate nel corso del 2023. Nel 2022 i deal da parte delle famiglie e SFO sono stati 155, mentre nel 2021 le operazioni mappate erano state 74.
- Gran parte delle operazioni sono state strutturate in modalità **Club Deal con Sponsor: il 59%** dei deal mappati nel 2024 ha visto il coinvolgimento di **sponsor finanziari** (come fondi di Private Equity) **o industriali** a fianco delle famiglie. Rispetto agli scorsi anni c'è stata una significativa riduzione del numero di operazioni svolte in modalità **Club Deal senza Sponsor e svolte come singolo investitore**, rispettivamente il **13% e il 28%** di quelle mappate nel 2024.

Club Deal & Investimenti Diretti delle famiglie nel 2024

- Nel 2024 le famiglie e i SFO preferiscono **investimenti in società target** appartenenti ai settori Industrial (21%), Consumer Market (18%) e Information Technology (16%).
Nei settori e ambiti più specialistici le operazioni vengono per lo più svolte in **modalità Club Deal con Sponsor: l'83%** delle operazioni nel settore dell'**Information Technology** e il **70%** delle operazioni nel settore **Healthcare** sono infatti svolte privilegiando tale modalità.
- Il **58% delle operazioni** mappate nel corso del 2024 ha visto investimenti in società target del **Nord Italia**, segue il **Centro Italia (28%)**, l'**Estero (9%)** e infine il **Sud e Isole (5% dei deal)**. La **Lombardia** continua ad essere l'hub principale delle operazioni con il **36% dei deal totali del 2024**.

M&A e Transformation Trend

2025: opportunità e attività in Italia ed Europa

1. Potenziale crescita del mercato M&A e IPO
2. Settori potenzialmente attivi nel mid-market
3. Ritorno del PE nel mercato
4. Digital Transformation nei deal processes
5. Sensitività delle valutazioni agli scenari incerti



1. Potenziale crescita del mercato M&A e IPO

- a) Aziende nel mid-market con fondamentali economici validi e con forti competenze risulteranno attrattive soprattutto in settori ancora frammentati
- b) Favoriti modelli di business con ricavi ricorrenti e buoni margini, poco dipendenti dal costo energetico e delle materie prime
- c) Favorite aziende con 'value' strategy rispetto a 'growth' e con esposizione internazionale diversificata
- d) Ripartenza delle transazioni non completate nel 2024 per motivi di 'valuation gap'
- e) Mercato IPO attivo nel mid-market con finestra 'potenziale' per operazioni di maggiori dimensioni nella seconda parte del 2025



2. Settori potenzialmente attivi nel mid-market

- a) Technology: soprattutto in ambito AI solution e SaaS platform, multipli alti con principali processi nella seconda parte del 2025, forte competizione tra advisor su operazioni dimensionalmente significative
- b) Healthcare e Pharma: soprattutto in ambito Specialty e CDMO, pipeline derivante da operazioni non completate nel passato
- c) Renewables & ESG-driven: forte interesse per business collegati alla energy transition & management, operatori internazionali fortemente interessati a competenze tecniche di nicchia nel segmento dell'efficienza energetica
- d) Business services: forte interesse verso i settori sensibili alla sfruttamento dell'AI ed alla digitalizzazione crescente del modello di business, sempre attivo il segmento dello smart manufacturing
- e) Fattore chiave di attrattiva: management valido e talenti in azienda, preparati su sviluppi tecnologici di breve e medio periodo

3. Ritorno del Private Equity nel mercato

- a) Continuo interesse da parte del PE per aziende nel mid-market per add-on su portfolio company ed in generale per strategie buy & build
- b) Le aziende target dei PE nel mid-market italiano devono avere tre caratteristiche d'attrattività: strategic fit con piattaforme finanziate dai fondi, facile scalabilità con ritorni finanziari crescenti e facilità d'integrazione organizzativa e industriale con PE PortCo
- c) Competizione crescente per asset di qualità tra PE e Corporate
- d) Utilizzo da parte dei fondi di PE dei continuation fund con strutture finanziarie sempre più "creative" anche con il ricorso a operazioni di IPO

4. Digital Transformation nei deal processes

- a) AI e digital tool stanno cambiando il mondo M&A dal search & screen dei target alla DD
- b) Efficienza nei processi di M&A guidata da forte utilizzo della tecnologia
- c) Digital readiness dei processi aziendali come punto chiave nello storytelling dei "venditori" nel mid-market italiano

5. Sensitività delle valutazioni agli scenari incerti

- a) Valutazioni ancora caute in un contesto di riduzione dei tassi d'interesse vista la situazione d'incertezza geopolitica
- b) Necessaria un'ottima preparazione dei “venditori” per dimostrare la propria profittabilità, scalabilità e posizionamento di mercato
- c) Portfolio optimization nel caso di attività aziendali non performanti e intelligent benchmarking con transazioni comparabili

2025 | Outlook complessivo per M&A e Transformation Trend in Italia

- Mid-market in crescita: tassi in riduzione, PE in ripartenza e crescita delle operazioni di M&A in alcuni settori specifici
- Corporate con “bilanci forti” molto aggressivi per acquisizione di nuove competenze e consolidamento del proprio posizionamento value -added sul mercato
- Check-list per "venditori" nel mid-market:
 1. ricavi ricorrenti
 2. scalabilità di business
 3. competenze "uniche" in nicchie ad alta marginalità,
 4. processo di digital transformation pianificato o in corso
 5. ESG-driven business model per vantaggio competitivo sostenibile
- Multipli interessanti per operazioni medio-grandi per aziende oltre i 25 mln di Euro di EBITDA
- Legge di Bilancio 2025 dà stabilità alla norma sulle rivalutazioni delle quote aziendali

01

Sfide Imprenditoriali
dei prossimi 12 mesi

02

Opportunità di Crescita
nei prossimi 3 anni

03

M&A e Transformation
Trend in Italia

04

Takeaways e
BDO Success Formula

05

Metodologia



04 Takeaway e BDO Success Formula

TAKEAWAY

➤ Anno 2025

incertezza macro e prospettive aziendali
non ottimiste

Keyword:

**marginari industriali, right-sizing produttivo,
crescita della produttività**

“Anno di difesa più che di attacco”

Cliente BDO nel settore Industrial

➤ **Sfide:** trasformazione aziendale lavorando su temi **tecnologici**, efficienza **energetica** e nuove **sfide competitive**

“Export stagnante soprattutto impatti su marginalità”

Cliente BDO nel settore Consumer Market

➤ **Opportunità:** reinvention del Family Business

con focalizzazione su 4 temi :

family office, modello di business, leadership role, modello organizzativo

“Decisioni più ragionate ed investimenti selettivi”

Cliente BDO nel settore Industrial

➤ **M&A e Transformation:** opportunità per acquisizione di competenze tecniche, tecnologiche e industriali

4 driver fondamentali:

passaggi generazionali "complessi", instabilità e incertezza dei mercati, volatilità dei margini industriali aziendali e rivisitazione della strategia di pricing dei prodotti/servizi.

Si potrebbe assistere a un'accelerazione del processo di consolidamento nel settore manifatturiero e industriale

“Il comparto small e mid-market sempre attivo, ottimismo per la seconda parte dell'anno”

Nicola Anzivino, Partner Advisory BDO

BDO Success Formula

➤ *Quali sono le 7 caratteristiche delle aziende di mid-market di successo in Italia?*

Quali sono i tuoi punti di forza e debolezza?

1. **Opportunità di mercato** che forniscono la prospettiva di una significativa crescita a medio e lungo termine.
2. **Management forte** con orientamento ai risultati ed esperienza specifica.
3. **Vantaggio competitivo** sostenibile, combinando innovazione e sostenibilità (es. AI e fattori ESG).
4. **Percorso di value creation**: piano strategico ed industriale credibile con valido storytelling aziendale ed opzionabilità di business che portano alla realizzazione di valore.
5. **Piattaforma per M&A** in termini di competenze tecniche, tecnologiche ed industriali.
6. **Rendimento del capitale aziendale** investito attrattivo nel breve e medio periodo.
7. **Modello di business** con margini operativi che assicurano un rischio limitato in caso di forti fluttuazioni finanziarie (es. cambi), aumento del costo dei fattori produttivi e limitata disponibilità di talenti.



Metodologia

- Intervistati 50 imprenditori, amministratori delegati e direttori generali di Family Business Italiani
- Clienti BDO di medie dimensioni tra i 30 mln di Euro e i 2 bln di Euro
- Periodo novembre 2024 - gennaio 2025

Glossary

EBITDA (utile prima di interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti): è uno dei maggiori indicatori di redditività di un'impresa e rappresenta una misura assimilabile al margine operativo lordo - [pagina 3](#)

SHARE OF WALLET: quota di portafoglio sugli acquisti di un cliente - [pagina 8](#)

CAPEX: dal inglese CAPital EXpenditure, in italiano spese in conto capitale - [pagina 15](#)

UHNWI: Ultra High Net Worth Individual - [pagina 21](#)

CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization, ossia una società di servizi e prodotti per l'industria farmaceutica - [pagina 25](#)

Rapporto redatto da
Nicola Anzivino,
Partner Advisory BDO
Cell: 3488519842



CONTATTI

BDO in Italia

Viale Abruzzi, 94
20131 Milano
Tel: 02 58 20 10

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

Nonostante l'attenzione con cui è stata preparata, la presente pubblicazione deve essere considerata soltanto come un'indicazione di massima e non può, in nessuna circostanza, essere associata, in parte o in toto, ad un'opinione espressa da BDO. BDO non può essere ritenuta responsabile di eventuali errori od omissioni contenuti nel documento. Non si deve fare affidamento sulla pubblicazione per trattare situazioni specifiche e non si deve agire, o astenersi dall'agire, sulla base delle informazioni ivi contenute senza un parere professionale specifico. Si prega di rivolgersi alla società membro di BDO della propria area geografica per discutere di queste questioni tenendo conto delle proprie particolari circostanze. BDO Advisory Services S.r.l., società a responsabilità limitata, è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese (company limited by guarantee), e 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.

© 2025 BDO (Italia) - Tutti i diritti riservati

www.bdo.it

