

**BEBEEZ SECTOR AWARDS/1**

Software & ICT,  
l'AI ridisegna il mercato

**BEBEEZ SECTOR AWARDS/2**

Ecco tutti i premiati  
per Software & ICT

**PRIVATE EQUITY  
FASHION:  
È L'ORA DELLA  
SELEZIONE**



**INTEGRITY MATTERS  
BY CRW**

I rischi nascosti dietro la target

**PRIVATE MINDSET  
BY ELECTA VENTURES**

Delisting boom a Piazza Affari



## Il meglio del private capital in Italia e nel mondo

da pag 46 a 55

- Private Equity&Spac
- Angels&Incubators
- Venture capital/Crowdfunding
- Private capital e Real estate nel mondo
- Real estate
- Private debt
- Crisi&Rilanci / NPL e altri crediti deteriorati
- M&A corporate finance
- GreenBeez
- Arte&Lifestyle/Libri

## Sommario

### L'inchiesta

06 Moda italiana in crisi: tra Alberta Ferretti, Pinko e Alexander McQueen, il fashion torna a fare i conti con la realtà. E il private equity sta alla finestra

### Fashion: è l'ora della selezione



#### FOCUS/1

34 **Integrity Matters by CRW**  
Matter #2 - Dietro la target: i rischi nascosti tra governance, management e società collegate

#### FOCUS/2

38 **Private Mindset by Electa Ventures**  
Delisting boom a Piazza Affari, tra fondi e opa. Ospite Guglielmo Manetti, ceo Intermonte sim

#### FOCUS/3

42 **BeBeez Carve-Outs Focus by Newport & Co**  
Da Business Unit a società stand-alone: la vera sfida dei corporate carve-out

## BeBeez Private Equity Backed Managers Sector Awards

14 **Il confronto:**  
Software & ICT, l'AI ridisegna il mercato

20 **Gli awards:**  
Tutti i premiati nel settore Software & ICT

## NEWS NEL MONDO

Anthropic raccoglie altri 65 mld \$ in un round di Serie H che porta il colosso dell'AI a 965 mld \$ di valore post-money. La nuova raccolta, Altimeter Capital, Dragoneer, Greenoaks e Sequoia Capital, segue quella da 30 mld dello scorso febbraio e include 15 mld \$ di investimenti precedentemente promessi da hyperscaler. Leggi tutto [Leggi tutto](#)



### PRIVATE DEBT

## I numeri del Report di BeBeez

**6** investimenti diretti di PE in software & ICT nel Q1 2026 in Italia

Se il 2025 aveva già confermato il **Software & ICT** come uno dei principali motori del private capital italiano, il primo trimestre 2026 mostra un mercato ancora molto dinamico, con operazioni di dimensioni rilevanti e una forte attività di consolidamento industriale. I dati elaborati da **BeBeez Private Data** e presentati in occasione dei **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards** evidenziano infatti come il comparto continui a rappresentare una quota significativa dell'attività di private equity, venture capital e private debt in Italia, con già oltre 50 operazioni mappate nei soli primi tre mesi dell'anno. Nel private equity, il Software & ICT ha rappresentato nel **2025 il 10,8% di tutte le operazioni dirette, add-on e club deal concluse sul mercato italiano**, con 68 deal su un totale di 637. Dopo un anno particolarmente intenso, il **primo trimestre 2026** ha visto 11 operazioni, pari al **7,8%** del mercato complessivo, in un contesto che resta comunque caratterizzato da deal di dimensioni molto elevate. Particolarmente vivace continua a essere anche il segmento del **buy-and-build**. Nel 2025 sono state censite **43 acquisizioni add-on, di cui 32 su target italiane e 11 all'estero**. Ancora più evidente è il peso del settore nel **venture capital**. Nel 2025 le aziende Software & ICT hanno raccolto **complessivamente 4,66 miliardi di euro attraverso 70 round**, a fronte di un mercato italiano che ha totalizzato 5,86 miliardi. Il dato è stato trainato soprattutto dai 4,18 miliardi complessivi raccolti in più round da **Bending Spoons**, tra equity e debito. L'avvio del 2026 conferma inoltre il crescente interesse internazionale verso le startup tecnologiche fondate da imprenditori italiani (si veda box a pag. 22)

**44** investimenti diretti di PE in tutti i settori nel Q1 2026 in Italia

**4** add-on di PE in software & ICT nel Q1 2026 in Italia

**89** add-on di PE in tutti i settori nel Q1 2026 in Italia

## Be Beez

### Tutte le news e gli approfondimenti di BeBeez per meno di un caffè al giorno

Cari lettori, vi ricordiamo che per leggere tutte le notizie di *BeBeez* e restare aggiornati sui private markets senza limitazioni, è necessario sottoscrivere uno dei nostri abbonamenti: *BeBeez* articoli base oppure *BeBeez* News Premium.

Offrire informazione di qualità costa tempo e fatica e richiede curiosità, serietà e tanta passione. Quello che vi chiediamo è solo un piccolo contributo. Per *BeBeez* News Premium stiamo parlando di molto meno di un caffè al giorno.

Vi aspettiamo e grazie di leggerci!

Stefania Peveraro  
direttore di *BeBeez*



Per abbonarti clicca su <https://bebeez.it/abbonati/>

# Trasformazioni

I settori si trasformano, i fondi si adattano, BeBeez evolve: il filo rosso di questo numero



Cari lettori, c'è una parola che, più di ogni altra, lega i contenuti di questo numero di BeBeez Magazine: trasformazione.

La trasformazione è quella che stanno vivendo molti dei settori che seguiamo ogni giorno. È quella che osserviamo nelle aziende partecipate dai fondi, chiamate a crescere, consolidarsi e reinventarsi in contesti economici e competitivi sempre più complessi.

Ed è anche quella che riguarda gli stessi operatori del private capital, chiamati a interpretare mercati in continua evoluzione.

Non è un caso che l'inchiesta di copertina di questo numero sia dedicata all'm&a nel fashion. Quello della moda è oggi uno dei settori più interessanti da osservare. Dopo anni di forte crescita, il comparto sta attraversando una fase più complessa, caratterizzata da consumi meno brillanti, tensioni geopolitiche e nuovi modelli distributivi. Eppure i deal continuano a esserci. Dietro le quinte, fondi e manager stanno lavorando intensamente per costruire piattaforme più solide, accelerare l'internazionalizzazione e accompagnare la trasformazione industriale delle aziende partecipate.

Proprio per questo, il prossimo luglio dedicheremo al fashion una delle tappe dei **BeBeez Private Equity Backed Managers Sector Awards**, il ciclo di eventi con cui stiamo premiando i manager che più hanno contribuito alla crescita delle aziende partecipate dai fondi nei principali settori dell'economia italiana.

Intanto, in questo numero trovate un ampio resoconto della prima tappa della serie, dedicata al **Software & ICT**, che si è svolta a maggio. È stata una serata che ha raccontato molto bene uno dei comparti più dinamici del private capital italiano, tra intelligenza artificiale, consolidamento industriale e crescita internazionale. Troverete i profili dei manager premiati e i principali spunti emersi dalla tavola rotonda che ha aperto la serata.

Il percorso degli Awards proseguirà il prossimo 23 giugno con un nuovo appuntamento dedicato ai **servizi finanziari e assicurativi**, un altro settore particolarmente caldo sia sul fronte dell'm&a sia su quello degli investimenti di private equity, private debt e venture capital.

Di trasformazione parliamo anche nelle nostre rubriche. In Private Mindset, il ceo di Intermonte ci aiuta a leggere uno dei fenomeni più interessanti degli ultimi anni: le opa con delisting promosse dai fondi di private equity, uno strumento sempre più utilizzato per accelerare percorsi di crescita e cambiamento lontano dai riflettori dei mercati pubblici.

Nella rubrica BeBeez Carve-Outs Focus approfondiamo invece il

tema della trasformazione delle business unit scorporate dalle grandi aziende in realtà autonome e indipendenti, mentre BeBeez Integrity Matters si concentra sull'importanza crescente dell'integrity due diligence nei processi di m&a, un tema che oggi assume un ruolo sempre più centrale nella gestione del rischio e nella tutela del valore.

Ma c'è anche un'altra trasformazione che mi sta particolarmente a cuore e che riguarda direttamente *BeBeez*.

Nei giorni scorsi abbiamo annunciato una partnership strategica con **Metriks AI** e il suo ingresso nel capitale di **EdiBeez**, la casa editrice di BeBeez. Il mercato ha accolto positivamente la notizia: venerdì 29 maggio il titolo Metriks ha chiuso in rialzo del 3,95%! Ma al di là della reazione borsistica, ciò che conta davvero è il progetto industriale che abbiamo avviato insieme. Negli ultimi tredici anni BeBeez si è trasformata da testata giornalistica specializzata a uno dei più completi strumenti di lavoro per i professionisti del private capital italiano. Oggi siamo convinti che l'intelligenza artificiale rappresenti la naturale evoluzione di questo patrimonio informativo. Grazie a Metriks, la nostra piattaforma dati BeBeez Private Data diventerà progressivamente una piattaforma AI-native, capace di consentire agli operatori di interrogare dati, analizzare trend e individuare opportunità in linguaggio naturale.

Non cambierà la nostra missione. Continueremo a fare ciò che abbiamo sempre fatto: raccogliere informazioni, verificarle, interpretarle e condividerle con la nostra community. Cambieranno però gli strumenti con cui renderemo queste informazioni sempre più accessibili, tempestive e utili per chi deve prendere decisioni. Anche questa è una trasformazione.

Ne parleremo molto nei prossimi mesi e, naturalmente, il momento ideale per fare il punto sarà il prossimo 1° dicembre, quando ci ritroveremo a Milano, a Palazzo Mezzanotte, per **The State of Private Markets 2026** e per il **BeBeez Private Capital Galà**.

Nel frattempo, buona lettura.

Secondo me questa chiude bene il cerchio: **\*\*fashion → awards → software → financial services → rubriche → AI → evento del 1° dicembre\*\***, tutto sotto il cappello della trasformazione.

Stefania Peveraro  
Direttore di BeBeez  
Founder di EdiBeez srl  
stefania.peveraro@edibeez.it

  
**BeBeez**  
INTERNATIONAL



**bebeez.eu**

**BeBeez International is the new born internet site where you need to be as a private capital investor in Europe or willing to come to Europe**

Leggi online

tutti i numeri di BeBeez Magazine



SCAN ME

BeBeez Magazine è il magazine settimanale di BeBeez, la testata giornalistica quotidiana dedicata al private capital, pubblicata da [EdiBeez srl](http://EdiBeez.srl) (aut. Tribunale di Milano n. 102 del 3 aprile 2013)  
Sede legale corso Italia, 22 - 20122 Milano  
Direttore responsabile Stefania Peveraro - stefania.peveraro@edibeez.it  
Hanno collaborato a questo numero: Giuliano Castagneto - Progetto grafico: Luca Ballirò

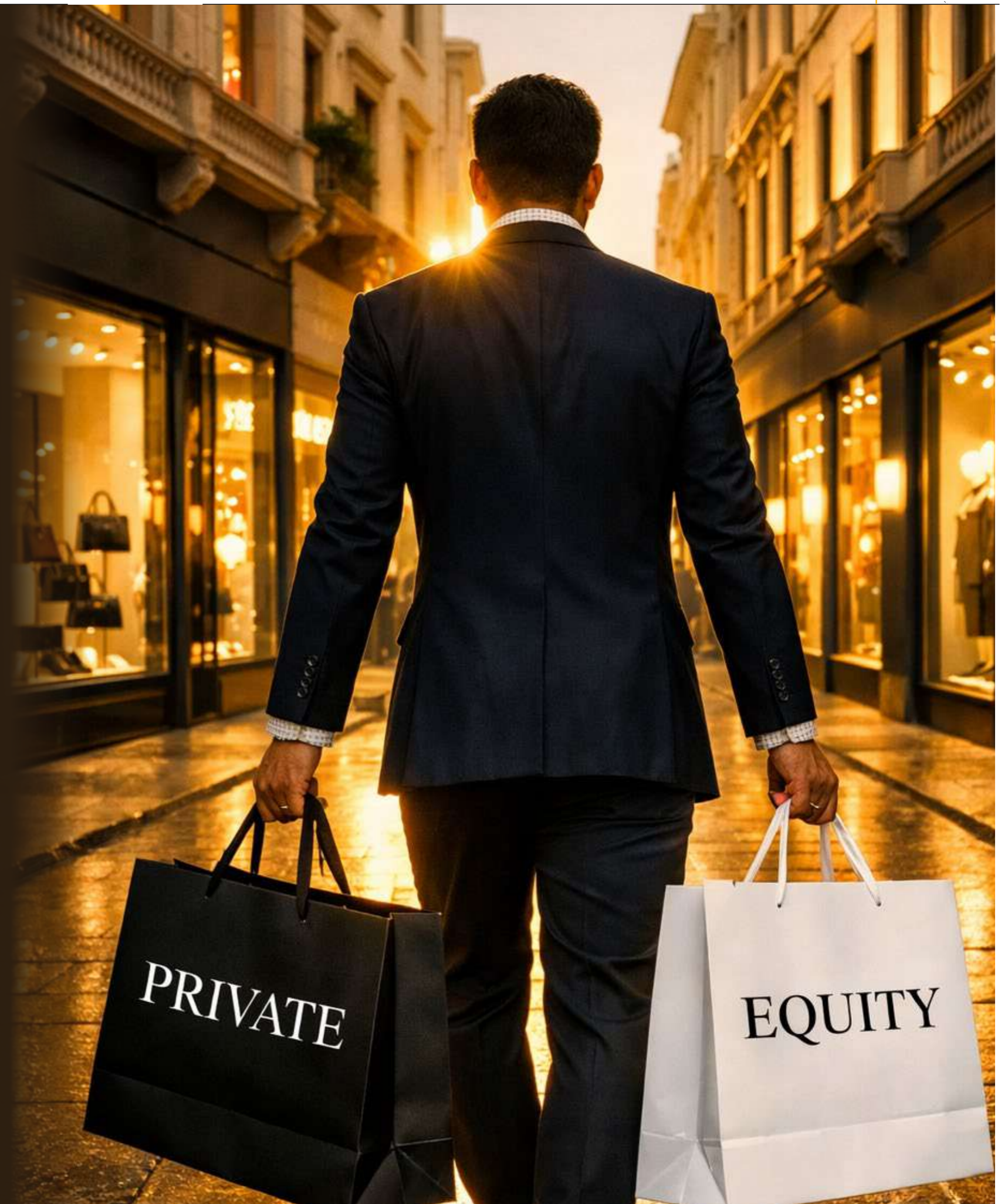
## PRIVATE EQUITY

# Moda italiana in crisi: tra Alberta Ferretti, Pinko e Alexander McQueen, il fashion torna a fare i conti con la realtà. E il private equity sta alla finestra

**La corsa alla Cina, i prezzi alle stelle, le collezioni bulimiche: i colossi del lusso fanno marcia indietro e i brand di fascia media restano schiacciati. I fondi sono in stand-by mentre i multipli sono tornati più convenienti rispetto agli ultimi anni e alcuni segnali di ripresa sono un terreno fertile per chi è in cerca di acquisizioni mirate da cui far partire storie di successo**

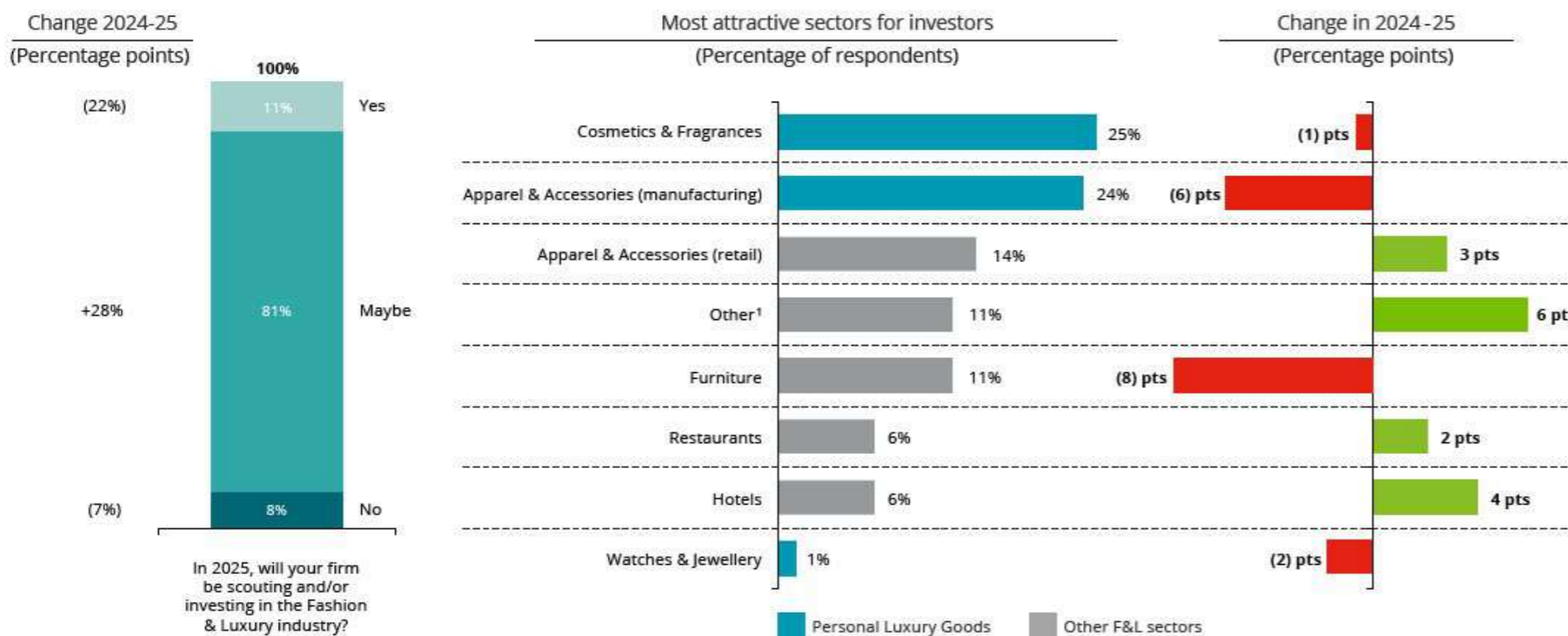
Di Giuliano Castagneto

**A**lberta Ferretti in *Composizione Negoziata*, Pinko che esce a fatica da una ristrutturazione del debito, Alexander McQueen che chiude negozi in tutto il mondo. Tre crisi diverse, un unico film: quello di un settore che per anni ha corso troppo forte, aperto troppi punti vendita, alzato troppo i prezzi, convinto che la domanda, soprattutto quella cinese, non si sarebbe mai fermata... Si è fermata. E adesso il fashion italiano e internazionale sta facendo i conti con una correzione brutale, che sta ridisegnando non solo i bilanci delle maison ma anche le strategie dei grandi gruppi del lusso e l'appetito del private equity.



# Expected new investments

In 2025, 90% of survey respondents could be interested in investing in Fashion & Luxury sectors. Personal Luxury Goods remain attractive, with Cosmetics & Fragrances now ranking first. However, Apparel & Accessories (manufacturing) and Furniture see the sharpest drops, while Hotels and Restaurants sectors gain traction.



Fonte: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2025

I grandi, da Kering a LVMH, hanno già scelto: meno prodotti, meno negozi, meno accessibilità, più margini. Per chi stava nel mezzo, né lusso vero né mass market, spazio si è ristretto fino a diventare una trappola. Ecco come ci si è finiti dentro e come se ne esce.

**Alberta Ferretti, Pinko, Alexander McQueen: tre crisi, un comune denominatore.**

Tre nomi prestigiosi della moda made in Italy, tre crisi aziendali. La prima ha chiesto nell'ottobre 2025 l'accesso alla Composizione Negoziata della Crisi (si veda [qui articolo di BeBeez](#)) e pochi giorni fa **Oxy Capital**, investitore in private equity specializzato in special situation, ha formulato un'offerta per gli asset aziendali, attualmente al vaglio dei vertici del gruppo bolognese (si veda [qui articolo di BeBeez](#)). Nel frattempo **Alexander**

**McQueen** (gruppo **Kering**) ha sottoposto l'Italia a una drastica cura dimagrante (si vedano [qui Reuters](#) e [Ansa](#)), dopo una crescita quasi bulimica del numero di negozi di proprietà in tutto il mondo. Pinko, il marchio facente capo a **Cris Conf**, è quella più avanti di tutti sulla via del risanamento, avendo a fine aprile concluso con le banche creditrici un accordo di rimodulazione del debito (si veda [qui articolo di BeBeez](#)), agevolato dal ritorno a un ebitda positivo per 18 milioni contro un rosso operativo di 31 milioni nel 2024. E' quasi salva ma non è stata facile.

“Fino al 2023 il mercato del fashion ha beneficiato della forte ripresa post Covid. Di conseguenza molti investitori finanziari si sono focalizzati su progetti di aggregazione dei diversi segmenti della filiera, estremamente frammentati con ampi margini per un consolidamento. Dal secondo semestre 2023 la crisi



**Roberto Bonacina,**  
partner di Ethica Group

del lusso, legata all'eccessivo aumento dei prezzi, non correlati alla qualità del prodotto e alla maggiore consapevolezza di acquisto da parte della clientela, in particolare quella aspirazionale (quella che non ha grandi capacità di spesa ma ambisce ad avere in guardaroba un capo di alta gamma, ndr) ha portato a uno

stop della crescita del mercato e alla crisi, anche di immagine, di molti brand di alta gamma, spesso legata anche a tematiche di filiera” spiega **Roberto Bonacina**, partner di Ethica Group, uno dei principali m&a advisor italiani, che ha assistito il gruppo **Lanvin**, facente capo alla holding cinese **Fosun**, nella cessione del brand **Raffaele Caruso** al gruppo di Abu Dhabi **Mondevio** (si veda [qui articolo di BeBeez](#)).

Tra le tematiche di filiera rientrano anche le crisi reputazionali in cui si sono trovate alcune celebri maison per avere messo in vendita a prezzi altissimi degli articoli pagati molto poco a produttori del Terzo Mondo. Il risultato” prosegue Bonacina “è che il 2025 è stato un anno di razionalizzazione e di riduzione di costi per molte piattaforme che avevano aggregato aziende della filiera e per le stesse maison”

**La mossa di Kering e LVMH: meno negozi, meno accessibilità, più margini**

Il segnale più forte in tal senso è stato l'arrivo al timone di Kering di **Luca De Meo**, ex top manager del gruppo **Renault** e prima ancora di presidente del board di **Volkswagen**, quindi esperto nel rendere efficienti delle organizzazioni complesse.

La sua mano è già evidente nel **Piano ReconKering**, finalizzato a ridurre la presenza commerciale eliminando i punti vendita meno redditizi concentrati su prodotti di massa basso margine, per concentrarsi su produzioni alto di gamma che tutelano la reputazione dei brand, distribuite in pochi punti vendita ma prestigiosi. Da ciò la decisione di rimuovere lo stand di Gucci nell'outlet **Foxtown** della cittadina ticinese di Mendrisio. E quasi a suggellare un ponte con

## Milantoni (Deloitte): Ecco cosa deve cercare un financial sponsor

“Oggi il settore del fashion attira di meno gli investitori finanziari. Tuttavia è una ritrosia dovuta soprattutto all'incertezza geopolitica, che su questo settore ha particolare impatto perché condiziona i flussi turistici. Tuttavia un private equity o comunque un investitore finanziario, può fare una mossa vincente, ma deve trovare una combinazione di brand forte e conosciuto, buone marginalità e leadership in una nicchia di mercato. Occasioni di questo tipo in Europa non sono poche, molto di più che negli Usa o nell'Asia Pacifico, e anche in Italia abbondano, solo che trovare questo mix vincente non è semplice”, parola di **Elio Milantoni**, senior partner Corporate Finance Advisory di **Deloitte**, che segue da vicino il comparto Fashion & Luxury e che con **BeBeez Magazine** ha tracciato un sintetico identikit della target in grado di adattarsi meglio a un momento alquanto complesso per il settore.

“La prima mossa è essere selettivi in ottica di consolidamento. Posso realizzare un portafoglio di brand, purché verticale, ossia le aziende dovrebbero appartenere alla stessa filiera, magari allo stesso distretto. Quello che stiamo apprendendo dall'esperienza delle grandi piattaforme

globali è che le sinergie operative sono fondamentali. Perché i grandi gruppi francesi vendono alcuni brand piuttosto che altri? Perché alcuni non sono riusciti a realizzare le sinergie che quei gruppi si attendevano. Io per esempio vedo questo potenziale nel settore del tessile, dove ci sono marchi storici e molto forti, magari in fase di passaggio generazionale, che se realizzano economie di scala possono ottenere margini molto più alti”.

Questo ci porta all'aspetto della governance. Continua Milantoni: “lo ritengo che per diversi stilisti, fondatori di aziende oggi anche di rilevanti dimensioni, sia giunto il momento di aprire il capitale a investitori esterni, magari replicando la traiettoria di altre illustri maisons, come **Moncler** o **Golden Goose**. In un contesto come l'attuale, il one man show è sempre più difficile”, conclude il partner di Deloitte.



**Elio Milantoni,**  
senior partner  
Corporate Finance  
Advisory di Deloitte,

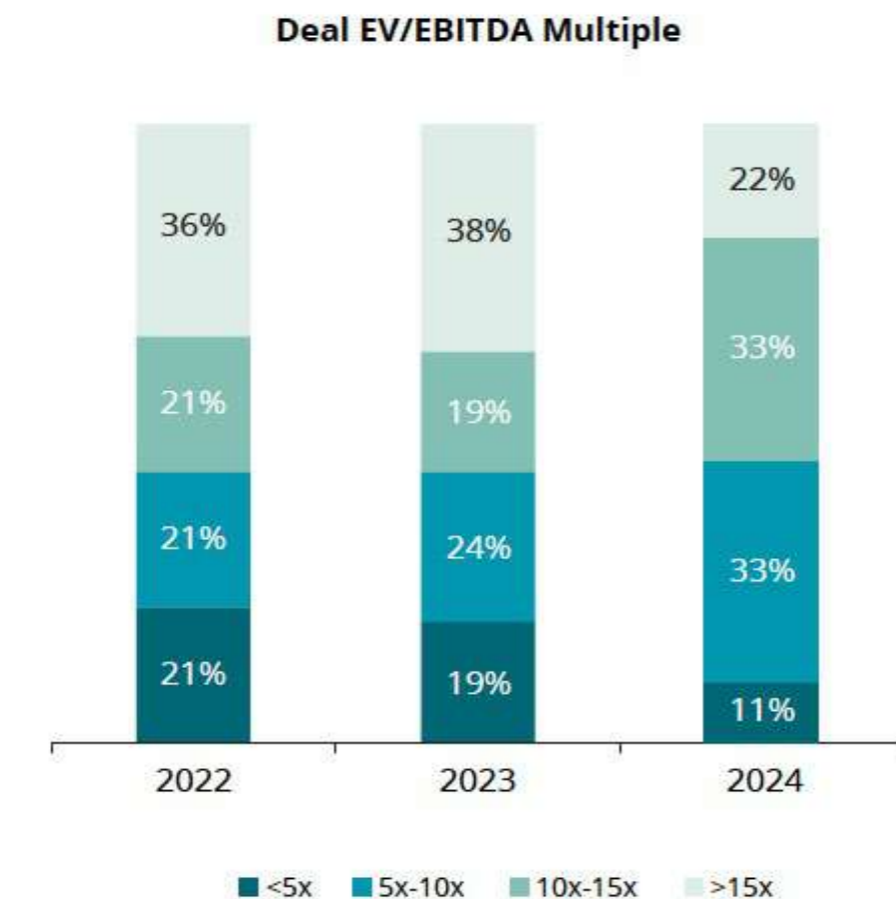


**Stefano Vittucci.**  
Consumer & Health Sector  
Leader EY Italy

il gruppo di provenienza di De Meo, e con il mondo dell'auto di prestigio, è arrivata pochi giorni fa la notizia della stessa Gucci designata **name sponsor** del team **Alpine di F1** con il nome **Gucci Racing Alpine Formula One Team** (veda [qui il comunicato stampa](#)). Alpine è appunto il marchio sportivo del gruppo Renault.

Dal canto suo **LVMH** si sta muovendo nello stesso solco. Dopo aver venduto nel 2024 il marchio streetwear **Off-White** (si veda [qui il comunicato stampa di allora](#)), è uscita dalla partecipazione in **Stella McCartney**, e ha ridotto le sue attività retail duty-free (**DFS**). Risale infine a pochi giorni fa la cessione di **Marc Jacobs**, altro nome del lusso accessibile, passato a una cordata Usa composta da **WHP Global**, che gestirà la proprietà intellettuale e le licenze di marchi come **Rag & Bone** e **Vera Wang** e **G-III Apparel Group**, che si occuperà della produzione e dei negozi, e possiede già le licenze di **Karl Lagerfeld** e **DKNY** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

Identica la motivazione che ha spinto il **gruppo Prada**, che ha acquisito **Versace** da **Michael Kors** nel 2025 (si veda [qui articolo di BeBeez](#)) ad annunciare la prossima e definitiva chiusura



Fonte: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2025

della divisione **Jeans Couture**, in cui erano confluite le produzioni della linea di affordable luxury **Versus**, per concentrare il marchio della Medusa sulla hi-luxury e persino la haute couture.

Il segnale è inequivocabile: in un mondo sempre più caotico, il prestigio di un brand icona del fashion va difeso con produzioni all'altezza della sua storia e un business plan sostenibile, in cui giocano un ruolo fondamentale la creazione di una community che condivide i valori comunicati dal brand stesso e una rete di distribuzione adeguata alla natura e al posizionamento del prodotto.

Quindi, dopo decenni di strategie basate sull'espansione a tutti i costi, e Kering ne è stato un alfiere, l'improvviso inasprirsi del contesto macroeconomico in tutto il mondo ha imposto ai grandi brand una drastica manovra a U verso modelli incentrati sulla qualità, la ricercatezza e la limitata accessibilità, sinonimo di alti margini.

### Chi resta in mezzo: il rischio della trappola per i brand né lusso né mass market

Questo trend ha spiazzato marchi come Alberta Ferretti, che non rientrano nell'affordable luxury ma le cui produzioni non sono tra i riferimenti della clientela di fascia alta, che si rivolge alle grandi piattaforme luxury appena citate. "Il rischio per chi non riesce a difendere il proprio prodotto premium, quindi giustificare il prezzo in un mercato dove il cliente può scendere verso un mass market sempre più sofisticato o salire verso il lusso, magari con gli outlet e il second hand, è di essere progressivamente compressi tra queste due fasce, in un contesto di mercato decisamente più selettivo" spiega **Stefano Vittucci**, Consumer & Health Sector Leader presso **EY Italy**.

Se i leader globali delle passerelle hanno deciso di dedicarsi agli

## Un effetto della crisi sulla manifattura? Riconversione industriale con possibile M&A

L'attuale fase di stallo e ripensamento generale tra i brand della moda non può non ripercuotersi sulla **manifattura**, ovvero l'insieme di quelle aziende che convertono in oggetti concreti l'estro e le idee dei creativi applauditi sulle passerelle delle varie Fashion Week internazionali. I numeri per il 2025 non sono ancora disponibili, ma da alcuni segnali, per esempio la ritrosia dei principali player a parlare con la stampa, si percepisce che il business ha visto tempi migliori, sensazione confortata da quanto riferisce la stampa locale di aree come la **Toscana**, che pullula di aziende terziste che producono per conto dei più prestigiosi brand. In proposito fa pensare la ristrutturazione ai vertici del **gruppo Florence**, che ha visto il ceo **Attila Kiss**, il deus ex machina del gruppo autore di oltre 40 acquisizioni negli ultimi sei anni, assumere la presidenza del cda, sostituito al timone del gruppo da **Fabrizio Ciafrei**, già direttore generale ed ex di **Save the Duck**, con il CFO **Michele Manzari**, assumere la carica di dg. Segno che per Florence, passata in cinque anni da 0 a 600 milioni di fatturato, le nuove priorità sono il consolidamento e le sinergie.

Di questi segnali uno dei più interessanti viene dal mondo della **calzatura**. "Nel nostro distretto si osserva un crescente interesse, da parte di aziende attive nella calzatura fashion e civile, verso il settore degli appalti per forniture militari, inclusa la produzione di anfibi. Si tratta tuttavia di prodotti che richiedono specifiche competenze tecniche e know-how consolidato. In alcuni casi l'aggiudicazione delle gare avviene principalmente sulla leva del prezzo, con il rischio che i prodotti successivamente non risultino pienamente conformi ai requisiti tecnici richiesti" ha spiegato a *BeBeez Magazine* **Marco Foglio**, amministratore delegato della trevigiana **MGM**, un riferimento nella produzione di calzature tecniche e professionali, partecipato dal fondo **Gap** e finanziato dall'**Eltif Synthesis**, entrambi gestiti da **Anthilia Capital Partners**, entrati nel 2025 in sostituzione del fondo **Carlyle Private Debt** (si veda [qui articolo di BeBeez](#)). Quest'ultimo era entrato nel 2022 assieme



**Marco Foglio,**  
a.d. di MGM

a **Smart Capital** per sostenere **MGM** nell'acquisto del produttore specializzato rumeno **Rekord** (si veda [qui articolo di BeBeez](#)) "A breve termine" prosegue Foglio "l'effetto tangibile è una compressione dei prezzi e dei margini" Motivo per cui **MGM** sta espandendo i propri orizzonti sia ad altre fasce di prodotto, come l'outdoor specialistico, soprattutto scarpe tecniche per alpinismo, forte dell'esperienza di decenni della famiglia fondatrice in quel comparto, e anche nuovi mercati, sempre con riferimento alle forniture militari, come la **Polonia** e la **Norvegia**, tramite accordi con società commerciali locali.

Ma questa tendenza può recare anche opportunità. "Non escludiamo l'eventuale acquisizione di alcune di queste aziende, soprattutto se specializzate in lavorazioni ad alto valore aggiunto non replicabili facilmente dalla concorrenza" conclude Foglio.

In ogni caso **MGM** produce larga parte del fatturato anche dalle scarpe antinfortunistiche utilizzati in mansioni pericolose, come il taglialegna, e dalle calzature per moto, essendo un subfornitore della **Dainese**, lo scorso ottobre ceduta da **Carlyle** ai fondi creditori **Arcmont** e **HPS Investment Partners**, nell'ambito della ristrutturazione finanziaria del gruppo vicentino (si veda [qui articolo di BeBeez](#)). Nel 2025 il gruppo ha fatturato 60 milioni di euro generando un ebitda di 6,5 e tornando quindi ai volumi di vendite nel 2023, contrattisi a 50 milioni nel 2024 per via della cessione di un impianto produttivo. La previsione per il 2026 è una crescita del fatturato del 5%, grazie anche all'ingresso, di soppiatto, nel mondo del fashion per via del contratto di fornitura al gruppo francese **Rossignol** di sneakers della linea Heritage, che poco ha a che fare con lo sci.

HNWI mandando in crisi anche gli **outlet**, il tempio dell'affordable luxury, e abbandonando il consumatore medio, come si stanno muovendo i produttori focalizzati su quest'ultimo? "C'è una forte attenzione alla qualità del prodotto da parte del consumatore. E chi non dà qualità soffre. Contemporaneamente il forte aumento dei prezzi verificatosi negli ultimi anni ha indotto in tanti di quei consumatori un'attenzione al prezzo, una *price consciousness*, che pri-

ma non c'era. Tanti brand hanno fino a poco tempo fa cavalcato l'aumento dei prezzi, in alcuni casi arrivando a raddoppiarli nel giro di due anni, ma adesso sono in pochi a potersi permettere dei prezzi per così dire oltraggiosi", spiega **Walter Ricciotti**, amministratore delegato di **Quadrivio Group**, realtà attiva da oltre 25 anni nel private equity, e managing partner di **Made in Italy Fund I e II**, i veicoli del gruppo che investono nel Lifestyle, nel Fashion, Design e Food & Wine.

Il fondo Made in Italy II, lo scorso anno ha acquisito insieme al **gruppo Borletti** il 100% di **Twinset**, (si veda [qui articolo di BeBeez](#)).

### Il consumatore è cambiato: sostenibilità, value for money e la fine dei prezzi oltraggiosi.

Prosegue Ricciotti: "Nel frattempo c'è stato anche uno spostamento dall'acquisto di prodotti, tra cui l'abbigliamento, a quello

## E in Cina è tutta un'altra storia

Le crisi in cui si sono venuti a trovare alcuni noti brand italiani della moda hanno un fattore in comune: La forte presenza in **Cina**, anche tramite una rete di negozi direttamente controllati. E' stato il caso di **Pinko**, come di **Alberta Ferretti**. Questi negozi, da potente fattore di spinta delle vendite si sono trasformati in un lasso di tempo piuttosto breve in pesanti zavorre sulle casse aziendali. Una diretta conseguenza delle profonde trasformazioni che sta attraversando un mercato dal quale peraltro è impossibile restare fuori.

Il perché lo spiega **Marzio Morgante**, managing partner di **ATA**, acronimo di **Asian Tax Advisory**, boutique italiana di consulenza fiscale, societaria e contabile basata a Hong Kong, Singapore e Shanghai e specializzata nell'assistenza alle imprese italiane in affari con il Paese di Mezzo. "Il mercato cinese per diversi brand ha perso la sua spinta propulsiva a causa della generale crisi dei consumi in cui versa l'economia, anche se si cominciano a intravedere segnali di ripresa. Ma a questo va aggiunto un altro fattore, più strutturale. Lo stesso consumatore cinese è diventato più nazionalista, quindi ha reindirizzato i suoi acquisti in abbigliamento e accessori su prodotti di fattura nazionale, i quali nel frattempo hanno visto salire sensibilmente il livello di qualità. Di conseguenza per un brand occidentale, e italiano in particolare, vendere in Cina oggi è molto meno agevole rispetto a solo pochi anni fa. Praticamente solo i marchi di altissimo livello come Hermes sono immuni da questo fenomeno".

Ma anche nella fascia altissima le cose stanno cambiando. La cartina di tornasole di questo fenomeno è l'afflusso di turisti cinesi verso i numerosi shopping mall di **Singapore**. "Prima del Covid c'era la fila di acquirenti cinesi ai centri commerciali della città, estremamente raffinati e lussuosi. Con il Covid, i clienti cinesi sono scomparsi perché banalmente non potevano viaggiare in aereo. Ma dopo il Covid i flussi non sono ripresi, soprattutto perché il governo cinese ha esercitato una sorta di moral suasion presso le classi più facoltose affinché evitassero di ostentare outfit di extralusso" spiega **Daniela Radrizzani**, partner di ATA competente per la Città-Stato asiatica.

Questi sviluppi hanno spiazzato i marchi che avevano dovuto costruire estese presenze commerciali dirette. Prosegue Morgante: "Quando ci si affaccia sul



**Marzio Morgante**,  
managing partner di ATA



**Daniela Radrizzani**,  
partner di ATA

mercato cinese, si stringe un accordo con un agente mono o plurimandatario. E' un modello abbastanza frequente tra i nostri clienti perché agile e flessibile. Ma quando le vendite crescono, sorge l'esigenza di un maggiore controllo sulla presenza e valorizzazione del marchio evitando il rischio di essere limitati a qualche corner in alcuni grandi magazzini. Quindi occorre aprire flagship store nelle principali città cinesi, quindi Pechino, Shanghai, Guangdong, Schenzen, anche se non necessariamente tutte. Questo inevitabilmente comporta dei costi che poi non è semplice comprimere, anche perché non si ha pieno controllo sulla contrattualistica. Certo i negozi possono essere chiusi, ma non è possibile chiuderli tutti. Questo è successo soprattutto tra i marchi di fascia media, proprio a causa della tendenza di cui si parlava prima. Sono nati e cresciuti tanti marchi locali di categoria mid-price che stanno facendo una forte concorrenza ai brand occidentali, tenendo anche conto che i cinesi comprano molto online".

Diretta conseguenza di questo "nazionalismo" è anche la crescente necessità per i brand europei di studiare collezioni che rispondono ai gusti del mercato locale, non limitandosi a vendere ciò che viene ideato a Milano o Parigi, "Un noto brand ha dovuto mettere in produzione una giacca che ricalca il classico modello cinese, espressamente per quel mercato" aggiunge Radrizzani.

Quindi cosa devono fare i brand italiani, soprattutto quelli che si affacciano per la prima volta al gigante asiatico? "Calibrare bene la presenza commerciale nel Paese, in modo che sia la più agile e flessibile" conclude Morgante.

di esperienze o servizi, come una cena in un ristorante costoso, o due giorni in una spa di alto livello, un'occasione di socialità. Tutto questo in presenza di uno stato psicologico, a livello generale, che non incoraggia certo alla spesa in fashion. Quindi l'acquirente è diventato

molto più selettivo, e questo sta ampliando il gap tra le aziende migliori e quelle più deboli. Tra le prime ci sono ovviamente i top brands, ma anche quelle che sono in grado di dimostrare al cliente di offrire "value for money", quindi di saper vendere al giusto prezzo dei capi prodotti

bene e dal giusto appeal".

Nel giusto appeal, che riflette la scala dei valori dell'acquirente, è entrata prepotentemente la **sostenibilità**. Sottolinea Ricciotti "si stanno diffondendo sempre più le app che consentono di tracciare i componenti utilizzati

in un prodotto partendo dal codice a barre. Questo soprattutto nella cosmetica ma la cosa si sta estendendo anche al fashion".

Quanto sia potente questo fattore lo dimostra l'esperienza della parigina **MoEa**, partecipata dal private equity transalpino **Ring Capital**, da poco attivo in Italia e specializzato nell'impact investing. MoEa è la crasi di **Mother Earth**, e identifica un'azienda produttrice di sneaker di design ispirato, ma senza copiarlo, a quello dei brand più famosi, con la particolarità tuttavia di utilizzare come materie prime biomateriali derivati dagli scarti dell'industria agricola. Ciascuno scarto identifica un modello di scarpa. Per esempio, la Apple-Skine utilizza le bucce e i torsoli scartati dalle industrie di succhi di frutta del Trentino-Alto Adige. Nato nel 2021 con il supporto di un crowdfunding, oggi fattura circa 2 milioni di euro, con gran parte delle vendite basate sui pre-ordini, che consentono di azzerare l'inventario.

MoEa rappresenta bene il modello vincente nel nuovo mercato del fashion: produrre in modo efficiente e a buon prezzo articoli che veicolano un valore sentito e condiviso presso le generazioni più giovani. In Italia non sono molte le aziende che lo incarnano pienamente. "La risposta è presidiare il motivo d'acquisto in modo chiaro: un prodotto iconico, uno stile riconoscibile e coerente con il brand, una community, un'occasione d'uso specifica o un codice estetico distintivo" aggiunge Vittucci.

E questo è il modello abbracciato da **Just Cavalli**, il marchio giovanile di **Roberto Cavalli**, la maison appena ceduta dal gruppo emiratino **Damac** alla statunitense **Marquee Brands** (si veda [qui articolo di BeBeez](#)) e ancora in fase di uscita dalla profonda crisi in cui era caduta nella seconda metà del decennio scorso,



**Walter Ricciotti**,  
EO e co-fondatore di Quadrivio Group

so, quando la holding di Dubai l'aveva rilevata da una procedura concorsuale. Just Cavalli in particolare sta approcciando in modo efficace le generazioni più giovani con prodotti dalla forte identità, in grado di proiettare l'alone del marchio hi-luxury, che gioca nella categoria di Prada, Valentino e Chanel.

Riconoscibilità, identità, capacità di creare attorno a esse una community. E' la nuova sfida per chi intende investire nel fashion nei mesi e anni a venire. E non è semplice. A conferma di ciò, non c'è una grande propensione a fare acquisti nel comparto da parte dei fondi private equity. "Il contesto macroeconomico negli ultimi 24 mesi ha richiesto una ridefinizione delle strategie di investimento che sta comportando operazioni di m&a più selettive, legate alla convergenza tra fashion & luxury e life-style (cosmetica, benessere, hospitality) e vede un allungamento dell'holding period con ricorso crescente a continuation fund", recita un report di **EY**.

**Il private equity aspetta: multipli convenienti, ma solo per chi sa cosa cercare.**

Ma il quadro non è così fosco come appare a prima vista. "Questo certamente non è il

momento di vendere. Detto questo, la situazione offre delle opportunità, perché essendo pochi i compratori è possibile acquisire realtà interessanti a multipli convenienti". aggiunge Ricciotti, che per Made in Italy ha comunque in programma alcune acquisizioni, seppure nel più ampio settore del lifestyle, se non propriamente del fashion.

Il polso del mercato lo danno con efficacia i due grafici in pagina, riportati dalla più recente analisi di **Deloitte** sul settore (aggiornata alla prima metà del 2025), che mostrano come il flusso di investimenti da parte dei financial sponsor si sia indebolito proprio sul comparto di abbigliamento e accessori, a beneficio di cosmetici e alberghi di lusso, mentre già nel 2024 gli stessi investitori non erano più disposti a riconoscere le alte valutazioni degli anni precedenti.

Spiega Bonacina di Ethica: "Il 2026 sarà ancora un anno di transizione, dove tuttavia si cominciano a vedere gli effetti delle attività di efficientamento e razionalizzazione. Ci sono segnali di una ripresa delle attività M&A nel settore sia da parte delle piattaforme sponsor-backed che da parte delle maison, in particolare su fornitori strategici. Current trading stabili, multipli bassi e contesto di mercato possono portare a interessanti opportunità di investimento, ma in particolare su aziende con **filiere certificate**". "Occorre essere iperselettivi" aggiunge Ricciotti. Dove selezione vuol dire analizzare sottosectori, marginalità, capacità di leadership in una nicchia di mercato, situazioni di governance. "In Europa ci sono opportunità, ma vanno ricercate in situazioni particolari, su brand flessibili magari non molto grandi ma di forte presa nel proprio segmento di mercato" conclude **Elio Milantoni**, partner M&A e Corporate Finance presso **Deloitte**.

PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

# Software & ICT, l'AI ridisegna il mercato: deal ancora forti, ma ora il vero rischio è non sapersi trasformare

Ai BeBeez Private Equity Backed Managers Awards il confronto tra Banca Investis, Clearwater e Duke & Kay: l'intelligenza artificiale cambia valutazioni, modelli organizzativi e strategie di investimento. Cresce la corsa ai deal privati su OpenAI, Groq e Figure AI, mentre nelle crisi torna centrale la qualità del management

di Stefania Peveraro

I Software & ICT resta una delle aree più vive per private equity, club deal e investitori privati, ma il mercato è entrato in una fase nuova: l'AI è ormai diventata il **primo tema di due diligence**, il **primo driver di repricing** e anche il **principale fattore di rischio operativo** per le portfolio company.

È il messaggio emerso dalla tavola rotonda che lo scorso 14 maggio ha introdotto la serata dei **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards**, i premi dedicati ai migliori manager delle portfolio company italiane di private equity nel settore, evento organizzato da *BeBeez* e supportato dai partner **Banca Investis**, **Clearwater**, **Di Luccia & Partners** e

**Duke & Kay**. Quello del software & ICT è un settore che continua a vedere deal e consolidamento, ma dove, dopo il repricing iniziato a gennaio sui titoli tech, gli investitori chiedono sempre più una risposta chiara su come l'intelligenza artificiale cambierà margini, organizzazione, customer base e modelli di business. E dove, al di là della tecnologia,

torna centrale il tema più classico per i fondi: la qualità del management. A discuterne sono stati **Marco Pelosi**, Head of Capital Markets and Alternative Assets **Banca Investis**; **Marco Morfino**, managing partner **Clearwater**; e **Maurizio Ria**, managing partner **Duke&Kay**.

**Il mercato m&a resta effervescente, ma l'AI cambia la due diligence**

Il punto di partenza è stato il **mercato m&a**. Secondo Morfino di Clearwater, il 2025 nel settore software & ICT è rimasto un **anno molto attivo**, non solo per il private equity ma anche per le corporate e per le società quotate, che hanno continuato a muoversi in modo significativo sul fronte delle acquisizioni. **Quello che è cambiato, però, è il modo in cui gli investitori guardano alle aziende tech.**

“Il mercato è rimasto molto effervescente, sia dal mondo dei private equity sia soprattutto dal mondo delle società. Anche le società quotate si sono mosse molto bene in termini di acquisizioni, quindi non abbiamo visto una contrazione”, ha spiegato Morfino. “Però il merca-

to è cambiato negli ultimi cinque mesi. **Da fine gennaio il mercato tech ha subito un contraccolpo, sia in termini valutativi sia in termini di aspettative**”.

Il punto, ha aggiunto, è che l'AI non è più percepita come un semplice trend tecnologico, ma come una **variabile destinata a ridefinire i modelli di business nel software, nei servizi IT e nella system integration**: “Oggi tutti si domandano che cosa succederà con l'avvento dell'AI, come cambieranno i modelli di business nel mondo tech, nel mondo della system integration e del software. Ogni volta che ci sediamo a un tavolo, sia lato sell sia lato buy, la prima domanda è: qual è l'impatto dell'AI sul vostro modello di business? Se uno non è preparato non ha una spiegazione, in questo momento l'operazione si ferma”.

Morfino ha sottolineato anche una differenza geografica. In alcuni mercati esteri, in particolare Nord Europa, Regno Unito e Paesi Bassi, il processo di trasformazione è già più avanzato. “Su certe cose sono più avanti in termini trasformativi. Il tema dell'AI ha travolto le società e oggi la corsa è a trasformare i

propri modelli per presentarsi agli investitori in modo credibile”.

**Software tradizionale: consolidamento e arbitraggio di multipli**

**Dal punto di vista degli investitori**, Pelosi ha proposto una **distinzione molto netta tra il software “classico” e il mondo AI**. Nel primo caso, secondo il manager di Banca Investis, il settore sta vivendo una fase di consolidamento che continua a offrire opportunità interessanti soprattutto per fondi e operatori capaci di aggregare piattaforme complementari e creare economie di scala. “Il mondo software classico vive sicuramente un momento di consolidamento”, ha spiegato. “È un mondo più resiliente, con clienti più stabili, dove si crea valore aggregando, costruendo grandi piattaforme e facendo arbitraggio di multipli. Lì c'è ancora, secondo me, un paio d'anni di spazio per creare valore”.

Secondo Pelosi, la logica è quella già vista in altri comparti maturi del tech: **operatori che singolarmente crescono poco possono diventare molto più interessanti se integrati in piattaforme più grandi**, con maggior potere com-

[Clicca qui per vedere il video della tavola rotonda](#)



Da sin, **Maurizio Ria** (Duke & Kay), **Stefania Peveraro** (BeBeez), **Marco Morfino** (Clearwater) e **Marco Pelosi** (Banca Investis)

## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026



**Maurizio Ria,**  
managing partner Duke&Kay

merciale, maggiore capacità di investimento e multipli più elevati. Una **dinamica che continua a essere particolarmente interessante per il private equity**.

Molto diversa, invece, la situazione nel mondo dell'**intelligenza artificiale**, dove il tema centrale non è tanto individuare il trend, ormai evidente, quanto **riuscire ad accedere alle opportunità migliori prima che arrivino sui mercati pubblici**. "L'AI è sicuramente il nome su cui tutti guardano, soprattutto l'applicazione dell'AI ai processi aziendali e ai workflow", ha spiegato Pelosi. "Quello che vediamo è che negli Stati Uniti, dove ci sono i principali player, la velocità di crescita è tale da generare rendimenti molto attrattivi anche su orizzonti di 12-24 mesi".

Il vero tema, però, è l'accesso. Pelosi ha sottolineato come **oltre il 90% di queste opportunità sia ancora nel mercato privato e quindi difficilmente raggiungibili dagli investitori tradizionali**. "La qualità dell'accesso e il timing dell'accesso sono ciò che impatta di più il rischio-rendimento", ha detto. "Entrare oggi direttamente nella cap table di realtà come OpenAI o Groq è sostanzialmente impossibile. **L'accesso passa at-**



**Marco Morfino,**  
managing partner Clearwater

**traverso investitori già presenti nei primi round**. Bisogna trovare investitori che hanno guidato i primi round e che magari decidono di monetizzare una parte della posizione, anche perché in certi casi sono già a ritorni di 20, 30 o 80 volte il capitale investito".

**Club deal su OpenAI, Grok e Figure AI: il tema è l'accesso**

Banca Investis ha già organizzato diversi club deal su società americane in fase pre-ipo. "Negli ultimi diciotto mesi abbiamo fatto **cinque o sei raccolte su società americane in fase pre-ipo**, se vogliamo usare un termine più vicino ai nostri mercati", ha detto Pelosi. "Abbiamo guardato a **OpenAI, Groq** (si veda [altro articolo di BeBeez](#), ndr) e ora stiamo guardando **Figure AI**, che fa umanoidi, quindi AI applicata alla robotica".

Quello degli umanoidi è ormai un megatrend molto chiaro, ha spiegato Pelosi: "Il mondo è costruito per gli esseri umani e quindi, se vogliamo integrare davvero le macchine nei processi industriali e nella vita quotidiana, bisogna costruirle a immagine e somiglianza degli umani. Può sembrare un tema futuristico, ma in realtà è già industriale: BMW, per esempio, ha



**Marco Pelosi,**  
Head of Capital Markets and Alternative Assets Banca Investis

commissionato migliaia di robot di questo tipo da qui al 2030".

Secondo Pelosi, il capitale più sofisticato, sia italiano sia internazionale, si sta già spostando verso società ancora più indietro nel ciclo di sviluppo, magari in fase Serie B o Serie C, dove il potenziale di creazione di valore è ancora molto elevato. "Nomi come **SpaceX**, **OpenAI** o **Groq** sono ormai quasi **appartamenti su carta pronti ad arrivare sul mercato**", ha spiegato usando una metafora immobiliare. "Le opportunità più interessanti per il capitale sofisticato oggi sono le società che stanno ancora costruendo il prodotto e il mercato, ma dove c'è già sufficiente visibilità sulla possibilità di arrivare a un evento di liquidità".

Pelosi ha anche evidenziato come i grandi family office italiani abbiano iniziato a investire in questi asset diversi anni fa, seguendo da vicino i grandi venture capital americani. "**I primi venti family office italiani investono in questo tipo di opportunità da cinque o sei anni**", ha spiegato. "Il grande capitale privato italiano più tradizionale si è accorto del trend soprattutto negli ultimi tre anni, ma non basta vedere il trend: **serve capacità di selezione e soprattutto**

**to accesso**".

Un altro punto sottolineato da Pelosi riguarda la crescente "privatizzazione" del mercato tecnologico. Secondo il manager di Banca Investis, **molte società AI arrivano oggi ai mercati pubblici molto più tardi rispetto al passato, quando gran parte della creazione di valore è già stata realizzata nel mercato privato**. "Quando queste aziende arrivano in Borsa, spesso hanno già un azionariato vastissimo e valutazioni enormi", ha osservato. "La crescita non finisce quando diventano pubbliche, ma l'accelerazione maggiore della creazione di valore avviene nella fase privata".

Ed è proprio questa rapidità della trasformazione tecnologica che sta cambiando non solo le logiche di investimento ma anche le valutazioni e i modelli operativi dell'intero settore Software & ICT.

**AI, produttività e modelli organizzativi**

"In questo momento abbiamo assistito a un decremento molto forte delle valutazioni, anche di un terzo o di un quarto", ha ricordato Morfino, riferendosi al repricing del mercato tech a inizio anno. Morfino aveva già approfondito il tema in un'intervista pubblicata su [BeBeez Magazine n. 41 del 25 aprile scorso](#), nell'ambito dell'[inchiesta di copertina AIpocalypse Now](#), spiegando come il cosiddetto "SaaSapocalypse" innescato dall'avanzata dell'AI generativa stia modificando non solo le valutazioni del software, ma anche i parametri stessi con cui il private equity valuta le aziende tecnologiche.

Tuttavia, secondo l'advisor, **proprio questa fase sta creando nuove opportunità di investimento**. "C'è una grande possibilità di fare deal con modelli trasformativi", ha spiegato. Secondo l'advisor, infatti, l'AI sta già modificando

radicalmente la struttura organizzativa delle aziende. La vera trasformazione in atto nel software non riguarda soltanto l'adozione dell'intelligenza artificiale, ma il **passaggio da modelli AI generalisti a sistemi verticali specializzati sui singoli processi aziendali**.

I Large Language Model (LLM) alla ChatGPT, sono infatti modelli molto potenti, ma generalisti, nel senso che fanno un po' di tutto, rispondono a domande molto diverse e generano contenuti probabilistici, cioè ogni risposta è una stima statistica della risposta più probabile. Il problema è che per le aziende questo approccio ha tre limiti: costa molto, perché ogni interrogazione consuma potenza di calcolo e quindi "token"; non sempre dà risposte identiche o perfettamente coerenti; e spesso non conosce davvero in profondità i dati e i processi specifici dell'azienda. Quindi l'obiettivo delle aziende oggi in tema di utilizzo di AI è quello di costruire modelli proprietari in grado di ridurre i costi operativi, aumentare la produttività e soprattutto garantire risposte affidabili e replicabili nei processi critici.

È questo, secondo l'advisor, il vero salto industriale dell'AI: **trasformarla da strumento probabilistico e sperimentale a infrastruttura operativa stabile**, capace di modificare radicalmente organizzazione, produttività e modelli di business. "Il tema è passare **dai Large Language Model ai Domain Specific Language Model**, cioè modelli verticali che permettono di ridurre anche il costo dei token e di aumentare la produttività". L'obiettivo, ha aggiunto, "è arrivare progressivamente a modelli "deterministici". "Cento volte la stessa domanda, cento volte la stessa risposta. Questo è il vero salto".

**Le conseguenze riguardano anche l'organizzazione del lavoro**. "Si passa dal classico modello a

piramide a un modello a rombo o a diamante, dove servono nuove competenze per lavorare sull'AI. Negli Stati Uniti Oracle manda una mail e lascia a casa 30 mila persone. Da noi è molto più difficile, quindi c'è anche un tema di asimmetria". Secondo Morfino, l'impatto arriverà presto anche nelle fabbriche. "Ognuno di noi ha visto i video delle dark factory in Cina o del porto di Shanghai, dove dieci persone governano tutto il porto. L'AI arriverà fino alle fabbriche, andando anche a colmare il gap di competenze che mancava negli anni precedenti".

Molto interessante per il private equity, ha osservato, è anche il tema dei **digital twin**: "Se si crea un gemello digitale fatto bene, si conserva una quantità enorme di know-how aziendale. **Per un fondo è importantissimo soprattutto quando c'è un tema di successione o di uscita dell'imprenditore**".

**Le crisi non nascono dalla finanza, ma dall'incapacità di reagire**

Maurizio Ria di Duke & Kay, società di advisory specializzata in ristrutturazioni aziendali, ha spiegato che il settore **Software & ICT resta nel complesso molto più solido di altri comparti industriali, nonostante le tensioni recenti** legate all'energia, all'inflazione e al rallentamento di alcuni mercati finali. "Compatibilmente con altri settori, questo comparto è decisamente più brillante e più solido", ha detto. "Ci sono fortissimi investimenti su data center, cybersecurity e AI".

Le criticità, però, emergono quando le aziende non riescono ad adattarsi abbastanza rapidamente. "Il problema che si riscontra regolarmente è la rapidità di risposta alle tematiche operative. Non sono mai problemi finanziari di prima battuta. Sono **problemi legati alla capacità del management di leggere e reagire alle difficoltà**".

**PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026**

Secondo Ria, molte tensioni derivano dalla **combinazione tra aumento dei costi, crescita troppo rapida degli organici nel post-Covid e trasformazione tecnologica portata dall'AI**. “Molte aziende hanno aumentato gli organici durante la fase pandemica e post-pandemica, trasformando costi variabili in costi fissi. Poi il mercato è tornato a una normalità diversa e in più è arrivata l'AI a cambiare tutto”.

La differenza tra crescita e crisi dipende spesso dalla capacità del management di anticipare i cambiamenti tecnologici e di adattare rapidamente il modello operativo. Emblematico è il caso di **Yoox Net-a-Porter** che ha sofferto dopo l'uscita nel 2021 del fondatore **Federico Marchetti**, figura che aveva costruito la piattaforma con una forte visione tecnologica e innovativa. “La perdita di Marchetti e il fatto di non averlo sostituito con una cultura e una visione equivalente hanno generato un tracollo”, ha spiegato Ria, riferendosi alle difficoltà che negli anni successivi hanno colpito Yoox Net-a-Porter sotto la gestione **Richemont**.

Il punto, secondo Ria, è che nel mondo digitale la tecnologia evolve troppo rapidamente perché un operatore possa limitarsi a gestire l'esistente. L'arrivo di nuove piattaforme AI-native e di strumenti sempre più automatizzati sta infatti cambiando radicalmente il settore. Ha citato per esempio **Shopify**, che oggi consente anche a grandi marchi del lusso e della moda di internalizzare direttamente molte attività operative, dalla gestione degli ordini ai pagamenti fino alla logistica, che in passato venivano affidate a piattaforme esterne specializzate.

“Shopify oggi permette a brand come Gucci o Prada di internalizzare buona parte delle attività

che prima venivano esternalizzate. Questo cambia completamente il mercato”, ha detto Ria, che ha aggiunto anche un altro marketplace, **MyTheresa**, pur essendo storicamente più piccolo di Yoox Net-a-Porter, sta mostrando primi segnali di ripresa proprio grazie a un approccio più focalizzato sulla tecnologia, sull'efficienza operativa e sulla capacità di adattare più velocemente il modello di business ai nuovi strumenti digitali e AI. Il messaggio, quindi, è che nei settori Software & ICT la finanza da sola non basta: **la vera differenza la fanno management, velocità decisionale e capacità di interpretare i cambiamenti tecnologici prima dei concorrenti**.

Per spiegare come, nelle situazioni di crisi, il fattore decisivo non sia tanto la finanza quanto il **tempismo e la qualità del management**, Ria ha poi citato alcuni casi concreti seguiti direttamente da Duke & Kay. Per esempio il caso di **Talea**, marketplace quotato attivo nel mondo cosmetico, farmaceutico e parafarmaceutico, finito recentemente in liquidazione giudiziale. “Ci hanno chiamato quando ormai i tempi erano scaduti”, ha raccontato Ria, spiegando che proprio questo è uno degli errori più frequenti nelle aziende digitali: sottovalutare la velocità con cui il mercato cambia e intervenire troppo tardi quando i problemi operativi e finanziari sono già diventati strutturali. Secondo Ria, il caso Talea è emblematico di ciò che può accadere quando una società cresce rapidamente in una fase favorevole di mercato ma non riesce poi ad adattare il modello operativo alla nuova realtà. Durante il periodo pandemico e immediatamente successivo, molte piattaforme e-commerce e marketplace avevano beneficiato di una crescita eccezionale della domanda online, aumentando organici, strutture e costi fissi sulla base di aspettative di crescita mol-

to aggressive. Con il ritorno alla normalità dei consumi e l'aumento dei costi operativi, dall'energia al costo del capitale, molte di queste strutture si sono però rivelate troppo pesanti rispetto ai nuovi livelli di marginalità.

In parallelo, ha spiegato Ria, l'arrivo di nuove piattaforme AI-native e di strumenti sempre più automatizzati sta comprimendo ulteriormente i margini di chi non riesce a innovare rapidamente. “Se si agisce per tempo si riesce probabilmente a recuperare”, ha osservato, sottolineando che nelle situazioni di restructuring la differenza la fanno soprattutto la lucidità del management e la capacità di prendere decisioni operative anche molto dure, intervenendo rapidamente su organizzazione, costi e modello di business. “Meglio salvare il 40%, 50% o 60% di un organismo che perderlo tutto”, ha aggiunto.

Ria ha poi citato anche **Filoblu**, società attiva nei servizi digitali per brand fashion e luxury, che Duke & Kay sta seguendo in un percorso di rilancio. In questo caso il focus non è solo sulla ristrutturazione finanziaria, ma soprattutto sulla revisione del modello operativo e sulla scelta delle persone giuste per guidare la trasformazione. “Il tema vero sono gli uomini, non la finanza”, ha detto. “La finanza sostiene il piano di rilancio, ma la differenza la fanno management, lucidità e capacità di prendere decisioni operative quotidiane”. Secondo Ria, nelle situazioni di restructuring il valore si crea soprattutto intervenendo sull'organizzazione, ridefinendo rapidamente il modello di business e riportando credibilità industriale verso banche, investitori e stakeholder. È proprio questo tipo di approccio, ha spiegato, che in alcuni casi può generare ritorni “assolutamente fuori dagli standard tradizionali del private equity”.

**PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026**

**Be  Beez**  
**Private Data**



**L'unico database delle aziende italiane finanziate da investitori in capitale di rischio o debito**

COSA

**Il Database delle operazioni di Private Capital**

In Italia ci sono oltre 5.000 PMI partecipate da fondi di private equity e venture capital.

BeBeez Private Data traccia tutte le operazioni di Private Capital delle PMI italiane dal 2000 ad oggi, rendendole disponibili attraverso tre archivi correlati tra di loro



**Operazioni**

Tutte le operazioni di private equity, venture capital e private debt relative alle PMI italiane non quotate



**Società**

Le schede di tutte le PMI italiane che sono state oggetto di operazioni di private equity, venture capital e private debt



**Investitori**

Le schede dei fondi e delle società che hanno investito nelle PMI italiane con strumenti di equity o di debito

**Uno strumento indispensabile**

BeBeez Private Data è uno strumento di lavoro indispensabile per tutte le società e i professionisti che operano nel private capital



FONDI DI INVESTIMENTO



INVESTMENT BANKER



PRIVATE BANKER



ADVISOR FINANZIARI



ADVISOR LEGALI



IMPRENDITORI

**Prova ora**



# Software & ICT, con l'AI il private equity cerca manager capaci di riscrivere i modelli organizzativi

Dalla crescita all'm&a trasformativo fino ai big deal, 700 lettori di BeBeez hanno votato i migliori manager delle partecipate italiane di private equity e venture capital nel software & ICT

di Stefania Peveraro



**V**iviamo in un tempo in cui l'incertezza è diventata la nuova normalità. Per questo oggi servono manager capaci non solo di gestire, ma di anticipare i cambiamenti, leggere i segnali deboli e prendere decisioni rapide in contesti estremamente complessi". Lo ha detto **Domenico Di Luccia**, managing partner di Di Luccia &

Partners, nel suo intervento introduttivo alla consegna dei **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards** lo scorso 14 maggio, in occasione dell'evento organizzato da *BeBeez* e supportato dai partner **Banca Investis**, **Clearwater**, **Di Luccia & Partners** e **Duke & Kay**.

Di Luccia, fondatore dell'omonima società specializzata nell'executive search per il private equity, ha

portato il focus della discussione sul tema centrale emerso durante tutta la tavola rotonda che ha introdotto l'evento (si veda altro articolo di *BeBeez Magazine*): il ruolo del management in una fase di trasformazione così radicale per il settore tecnologico.

"Viviamo in una fase in cui non esistono più modelli prevedibili come in passato", ha spiegato Di Luccia. "Un tempo si pensava che

solo grandi shock macroeconomici, come quelli petroliferi, potessero destabilizzare i mercati. Oggi invece conviviamo contemporaneamente con tensioni geopolitiche, rivoluzioni tecnologiche e trasformazioni organizzative che cambiano completamente gli equilibri competitivi".

L'AI sta già modificando radicalmente la produttività e le strutture organizzative delle aziende, imponendo ai leader competenze nuove, maggiore velocità decisionale e capacità di ripensare processi e modelli operativi. Di Luccia ha sottolineato come l'intelligenza artificiale stia già modificando concretamente la produttività aziendale e la struttura delle organizzazioni. "L'ultimo studio McKinsey parla di un incremento di produttività da uno a cinque. Vuol dire che attività che prima richiedevano 25 persone oggi possono essere svolte da cinque. Chi riesce ad anticipare questo fenomeno avrà il beneficio di essere first mover", ha osservato. "E questo impatta trasversalmente tutta la catena del valore: acquisti, logistica, produzione, vendita, amministrazione. È una trasformazione epocale".

Secondo l'head hunter, il vero tema per fondi e imprese non sarà soltanto adottare nuove tecnologie, ma trovare manager capaci di leggere in anticipo i cambiamenti e guidare l'adattamento delle organizzazioni. "Chi riuscirà ad anticipare questi fenomeni avrà il vantaggio del first mover", ha spiegato. "Ma serviranno lucidità, capacità decisionale e grande velocità di esecuzione. Non

## RICORDIAMO QUI DI SEGUITO LE NOMINATIONS:

### PREMIO BIG DEAL/BIG ROUND/BIG BOND

- Alberto Calcagno**, ceo **Dedalus** (Ardian, ADIA, Three Hills)
- Pier Andrea Chevallard**, ceo **Tinexta** (Advent International, Nextalia sgr, Tecno Holding)
- Fabrizio Del Maffeo**, ceo **Axelera AI** (vari VC e PE internazionali e italiani)
- Luca Ferrari**, ceo e founder **Bending Spoons** (vari VC e PE internazionali e italiani)
- Lorenzo Forina**, ceo **Zenita Group-Maticmind** (CVC Capital Partners, CDP Equity)
- Max Pellegrini**, ceo **Namirial** (Bain Capital, PSG Equity, Ambienta sgr)

### PREMIO ADD-ON (SIA SU TARGET ITALIANI SIA SU TARGET ESTERI)

- Giuseppe Di Franco**, ceo **Lutech** (Apax Partners)
- Luca Ferrari**, ceo e founder **Bending Spoons** (vari VC e PE internazionali e italiani)
- Federico Leproux**, executive chairman **TeamSystem** (H&F, Silver Lake, ADIA, CapitalG)
- Matteo Moretti**, ceo **Lynx** (Carlyle)
- Andrea Ruscica**, ceo **Altea Federation** (Chequers Capital)
- Duccio Vitali**, ceo **AlkemyGroup-Retex** (FSI)

### PREMIO CRESCITA

- Aldo Bisio**, ceo **Engineering** (Bain Capital e Renaissance Partners)
- Giuseppe Di Franco**, ceo **Lutech** (Apax Partners)
- Vincenzo Fiengo** e **Salvatore Frosina**, co-ceo **DGS** (ICG)
- Lorenzo Forina**, ceo **Zenita Group-Maticmind** (CVC Capital Partners, CDP Equity)
- Alessandro Gheraldi**, ceo **Impresoft** (Clessidra, Italmobiliare, Anima Alternative)
- Luca Peyrano**, executive chairman **Cedacri** (ION Group)

### PREMIO M&A TRASFORMATIVO

- Alberto Calcagno**, ceo **Dedalus** (Ardian, ADIA, Three Hills)
- Giuseppe Di Franco**, ceo **Lutech** (Apax Partners)
- Duccio Vitali**, ceo **AlkemyGroup-Retex** (FSI)
- Alberto Ghisleni**, ceo **WeAreProject-Project Informatica** (EMK Capital)
- Max Pellegrini**, ceo **Namirial** (Bain Capital, PSG Equity, Ambienta sgr)
- Andrea Pettinelli**, ceo **Finomnia** (Apax Partners)

### PREMIO SPECIALE LETTORI

I lettori di *BeBeez* hanno indicato un nome a scelta di ceo alla guida di un'azienda software&ICT nel portafoglio di private equity o grandi venture capital. A ritirare i premi nel corso dell'aperitivo organizzato da *BeBeez* nella sede di **Banca Investis** a Milano e consegnati da **Stefania Peveraro**, direttore di *BeBeez*, e **Domenico Di Luccia**, managing partner **Di Luccia & Partners** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

basta più essere buoni gestori. Bisogna essere leader capaci di ripensare modelli operativi, processi e competenze”.

Un cambiamento che, secondo Di Luccia, non riguarderà solo il settore software & ICT ma progressivamente tutte le industrie tradizionali. “Quello che oggi vediamo nel software sarà presto esteso al manifatturiero, al food, al retail e a tutti gli altri settori”, ha concluso. “Ed è per questo che i manager premiati questa sera rappresentano esempi particolarmente interessanti: perché stanno guidando aziende che sono oggi il laboratorio più avanzato di questa trasformazione”.

Ed è proprio questa capacità di guidare la trasformazione, adattare le organizzazioni e creare valore in un contesto sempre più instabile che ha rappresentato uno dei principali criteri alla base della selezione dei manager candidati ai premi *BeBeez*.

I premi sono stati assegnati ai manager che, ciascuno nella propria sezione, hanno ottenuto più voti nel corso di un sondaggio tra i lettori di *BeBeez* che si è aperto il 20 aprile e si è chiuso lo scorso 11 maggio. **A votare sono stati ben 700 lettori!!!**

I lettori hanno votato all'interno di una selezione proposta dalla redazione di *BeBeez*, in collaborazione con **Di Luccia Executive Search**, sulla base di varie estrazioni condotte utilizzando **BeBeez Private Data**, il database del private capital di *BeBeez*.

Sono state prese in considerazione variabili come: operazioni di m&a condotte dalle partecipate negli ultimi 24 mesi; secondary buyout o passaggi di quote sulla base di enterprise value in crescita; operazioni di m&a trasformativa; significative operazioni di financing o refinancing; crescita importante del business nell'ultimo anno.

## Software & ICT, l'm&a dei fondi non si ferma: già 45 operazioni di private capital nel primo trimestre 2026

Se il 2025 aveva già confermato il **Software & ICT** come uno dei principali motori del private capital italiano, il primo trimestre 2026 mostra un mercato ancora molto dinamico, con operazioni di dimensioni rilevanti e una forte attività di consolidamento industriale. I dati elaborati da **BeBeez Private Data** e presentati in occasione dei **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards** evidenziano infatti come il comparto continui a rappresentare una quota significativa dell'attività di private equity, venture capital e private debt in Italia, con già oltre 45 operazioni mappate nei soli primi tre mesi dell'anno. (si vedano qui le [slide di presentazione](#))

Nel private equity, il Software & ICT ha rappresentato nel 2025 il **10,8% di tutte le operazioni dirette, add-on e club deal concluse sul mercato italiano**, con 68 deal su un totale di 637. Dopo un anno particolarmente intenso, il **primo trimestre 2026** ha visto 11 operazioni, pari al **7,8%** del mercato complessivo, in un contesto che resta comunque caratterizzato da deal di dimensioni molto elevate.

A dominare la scena sono state soprattutto alcune operazioni simbolo del consolidamento del settore. Nel 2025 il deal più rilevante è stato il passaggio del controllo di **Namirial** da **Ambienta** a **Bain Capital**, che ha valorizzato il gruppo circa **1,1 miliardi di euro**. Nello stesso anno si sono distinti anche l'ingresso di **Advent International** e **Nextalia** in **Tinexta**, sulla base di una valorizzazione di **circa un miliardo di euro**, in un'operazione propedeutica al lancio dell'opa; e il riassetto di **Maticmind**, valutata tra **800 e 900 milioni di euro** nell'operazione che ha portato **CVC** e **CDP Equity** al controllo totale della società.

Il 2026 si è poi aperto con il **completamento dell'opa su Tinexta**, confermando il deal come una delle maggiori operazioni recenti nel settore tecnologico italiano. Sempre nel primo trimestre si sono inoltre registrati il passaggio del controllo di **Digital Value** a **One Equity Partners**, in un'operazione da circa 300 milioni di euro, anche in questo caso attraverso un'opa; e il successo dell'opa su **Spindox**, promossa da **Progressio sgr**, valorizzata circa 78 milioni.

Particolarmente vivace continua a essere anche il segmento del **buy-and-build**. Nel 2025 sono state censite **43 acquisizioni add-on**, di cui **32 su target italiane** e **11 all'estero**. **TeamSystem** si è confermata il consolidatore più attivo del mercato con quattro acquisizioni domestiche e sei internazionali, seguita da **Lynx** e **Altea Federation** con quat-

### VC Software & ICT – Dati di mercato



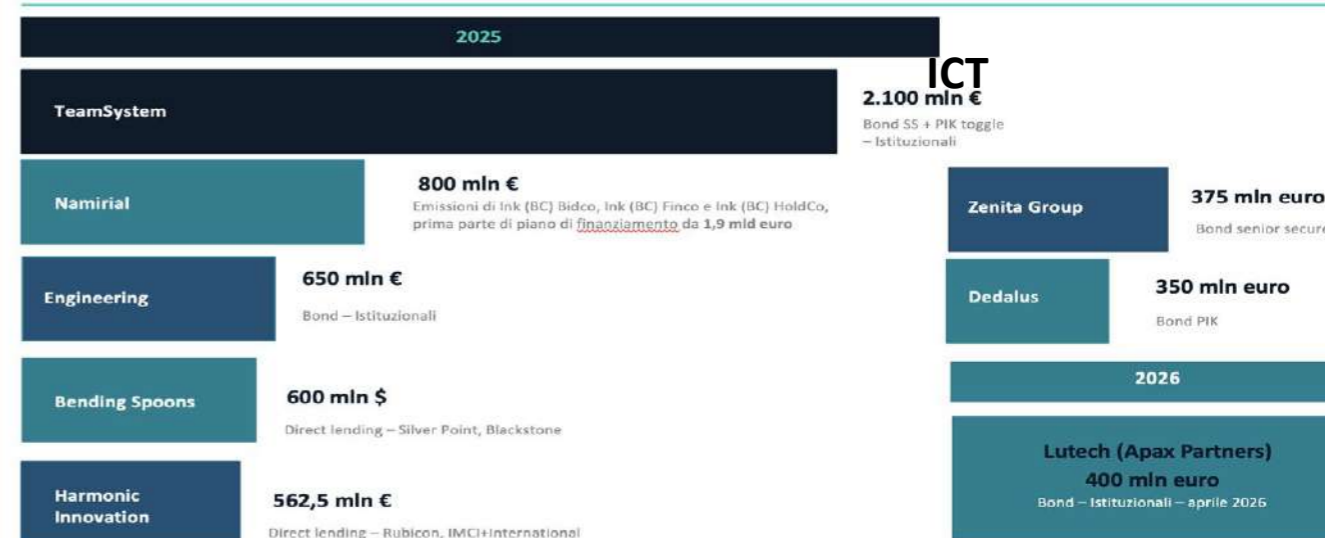
## PE – I deal più grandi per EV

2025			Q1 2026
<b>Tinexta</b>	1.200 mln €	Advent Int. e Nextalia da Tecno Holding (primo step prima dell'opa)	<b>Tinexta</b> 1.200 mln € (conclusa opa Advent-Nextalia, riapertura termini in aprile)
<b>Namirial</b>	1.100 mln €	Bain Capital, Ambienta sgr (reinveste)	
<b>Maticmind</b>	800-900 mln €	Carmine Saladino 10% → CVC e CDP Equity (salgono al 100%)	<b>Digital Value</b> 300 mln € (One Equity Partners da DV Holding - primo step prima dell'opa)
<b>Project Informatica (WeAreProject)</b>	260 mln €	EMK Capital da HIG Europe	
<b>HWG Sababa</b>	240 mln €	Investcorp continuation fund (100%)	
<b>Spindox</b>	80 mln €	Progressio, FI, BNP BNL da Paolo Costa, Mauro Marengo e Massimo Pellicci (primo step prima dell'opa)	<b>Spindox</b> 77,7 mln € (successo opa)

Fonte: BeBeez Private Data



## Private Debt – Le grandi emissioni Software & ICT



tro operazioni italiane ciascuna. Significativa anche l'attività di gruppi come **Impresoft**, **DGS**, **Namirial** e **Lutech**, protagonisti di strategie di crescita per linee esterne che stanno contribuendo a ridisegnare il panorama del software italiano. Anche nel primo trimestre 2026 **TeamSystem** si è confermata tra gli operatori più attivi. Ancora più evidente è il peso del settore nel **venture capital**. Nel 2025 le aziende Software & ICT hanno raccolto complessivamente **4,66 miliardi di euro attraverso 70 round**, a fronte di un mercato italiano che ha totalizzato 5,86 miliardi. In altre parole, circa l'**80% dei capitali investiti** nel venture capital italiano è confluito nel comparto tecnologico. Il dato è stato trainato soprattutto dai 4,18 miliardi complessivi raccolti in più round da **Bending Spoons**, tra equity e debito, ma anche da round significativi come quelli di **Exein** (170 milioni), **Shop Circle** (90,9 milioni) e **Axelera AI** (61,6 milioni).

L'avvio del 2026 conferma inoltre il crescente interesse internazionale verso le startup tecnologiche fondate da imprenditori italiani. Nel solo primo trimestre **Axelera AI** ha infatti raccolto altri 250 milioni di dollari, mentre **Eight Sleep** ha chiuso un nuovo round da 50 milioni di dollari, dimostrando come i campioni italiani dell'AI e delle tecnologie deep tech continuano ad attrarre capitali globali. Complessivamen-

te, nei primi tre mesi dell'anno il Software & ICT ha raccolto **321 milioni di euro attraverso 24 operazioni**, pari a circa il 40% degli 816 milioni investiti nell'intero mercato venture capital italiano.

Anche sul fronte del **private debt** il settore si conferma tra i principali utilizzatori di capitale. Nel 2025 le operazioni più rilevanti hanno riguardato il bond per 2,1 miliardi di euro emesso da **TeamSystem**; il rifinanziamento da 1,9 miliardi di euro predisposto per sostenere l'acquisizione di **Namirial** da parte di **Bain Capital**; il bond da 650 milioni di **Engineering**, il finanziamento da 600 milioni di dollari ottenuto da **Bending Spoons** da parte di **Silver Point** e **Blackstone** e il direct lending da 562,5 milioni a favore di **Harmonic Innovation**. Il 2026 si è aperto con altre operazioni di grande dimensione. Tra queste spiccano il **bond da 400 milioni di euro emesso da Lutech** in aprile e a conferma del ruolo sempre più centrale del debito nelle grandi operazioni tecnologiche.

Nel complesso, i numeri confermano che il Software & ICT resta il settore più strategico per il private capital italiano. Non solo per il numero delle operazioni, ma soprattutto per la capacità di attrarre grandi investitori internazionali, sostenere processi di consolidamento industriale e intercettare i principali trend di trasformazione tecnologica, dall'intelligenza artificiale alla digitalizzazione dei processi aziendali.

## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

# Namirial triplica i ricavi in cinque anni e conquista l'Europa del digital trust: doppio premio al ceo Max Pellegrini ai BeBeez Awards

[Clicca qui per vedere il video della tavola rotonda](#)



Al centro **Max Pellegrini**, ceo Namirial, per premio Big Buyout e premio M&A trasformativo

**D**a meno di 50 milioni di ricavi nel 2020 a oltre 300 milioni attesi nel 2026, passando da realtà prevalentemente italiana a piattaforma paneuropea leader nei servizi fiduciari digitali. È questa la traiettoria che ha consentito a **Namirial** di conquistare lo scorso 14 maggio ai **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards** sia il premio **Big Buyout** sia quello per

l'**M&A trasformativo**, consegnati da **Stefania Peveraro**, direttore di **BeBeez**, e **Domenico Di Luccia**, managing partner **Di Luccia & Partners**

Secondo il ceo **Max Pellegrini**, arrivato in azienda nel settembre 2020, la crescita è stata il risultato di una combinazione di managerializzazione, forte cultura imprenditoriale e acquisizioni mirate all'estero. "Quando sono arrivato

l'azienda faceva meno di 50 milioni di fatturato, oggi siamo sopra i 300 milioni", ha raccontato dal palco. "La cosa che abbiamo fatto bene è stata avere fin da subito una visione molto chiara di quello che volevamo diventare".

Pellegrini ha spiegato come il punto di partenza fosse una società ancora fortemente domestica e poco strutturata sotto il profilo manageriale. "Quando sono arrivato era-

vamo principalmente un'azienda italiana che faceva meno del 10% del fatturato all'estero", ha ricordato. "L'obiettivo fin da subito era diventare il numero uno in Europa in quello che facciamo noi".

Namirial opera infatti nei servizi fiduciari digitali, cioè nelle piattaforme che certificano e gestiscono transazioni digitali attraverso identità digitale, firma elettronica, conservazione a norma, fatturazione elettronica e comunicazioni certificate. Un settore che negli ultimi anni ha beneficiato dell'accelerazione della digitalizzazione dei processi aziendali e regolamentari in tutta Europa.

Secondo Pellegrini, uno degli elementi decisivi è stato impostare subito una cultura internazionale. "Abbiamo iniziato immediatamente a costruire un team internazionale e a scrivere tutti i documenti in inglese", ha spiegato. "Abbiamo cercato di portare dentro l'azienda una mentalità globale".

Parallelamente è partito un profondo lavoro di managerializzazione. "L'azienda era molto imprenditoriale ma molto immatura", ha raccontato il manager. "Non c'era un dipartimento finanziario strutturato, non c'erano report adeguati, mancava attenzione ai dati e all'organizzazione". La sfida, secondo Pellegrini, è stata riuscire a mantenere l'energia imprenditoriale originaria introducendo al tempo stesso processi e governance più evoluti. "La cosa importante è stata combinare la forte imprenditorialità, l'entusiasmo e l'energia con la managerializzazione dell'azienda all'interno di una strategia chiara di crescita".

Dopo una prima fase trainata soprattutto dalla crescita organica, dal 2022 il gruppo ha accelerato sull'm&a internazionale. "Abbiamo provato inizialmente a fare bootstrapping in alcuni Paesi, ma ci



volevano almeno tre anni per avere ricavi significativi", ha spiegato. "Attraverso acquisizioni di operatori locali riesci invece ad avere subito persone, clienti e footprint operativo da cui partire per sviluppare il business".

Proprio questa strategia ha portato poi all'operazione che è valsa a Namirial il premio per l'M&A trasformativo: la fusione con la spagnola **Signaturit**, controllata dal fondo americano **PSG Equity** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). Pellegrini ha raccontato che tutto è nato quasi casualmente a Parigi, poco prima dell'avvio del processo che avrebbe portato all'ingresso di **Bain Capital** nel capitale di Namirial, al fianco di **Ambienta sgr** e del fondatore **Enrico Giacomelli** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). "Ho incontrato il ceo di Signaturit a Parigi e abbiamo subito condiviso una visione molto simile del futuro", ha spiegato. "Eravamo estremamente complementari: loro erano molto forti in Spagna e Francia, noi in Italia".

Secondo Pellegrini, il deal ha rappresentato il vero salto di scala europeo. "**Signaturit valeva circa la metà di noi come valutazione, ma insieme siamo diventati il numero uno in Italia, Francia e**

**Spagna**", ha raccontato. "A questo punto dobbiamo capire come dimostrarlo anche in Germania".

Il manager ha poi sottolineato come l'operazione sia stata condotta in tempi estremamente rapidi e in una fase delicata del passaggio di controllo a Bain Capital. "L'abbiamo fatta tra signing e closing dell'operazione con Bain", ha ricordato. "Tecnicamente loro non erano ancora proprietari di Namirial e non avevano ancora accesso completo ai numeri della società".

Da qui, secondo Pellegrini, la prova di fiducia reciproca che ha caratterizzato il deal. "Da parte loro è stato un atto di grande coraggio e di forte ambizione", ha spiegato. "C'era un rapporto di fiducia molto forte ed è stata un'operazione fatta con una visione industriale di lungo periodo".

Infine, il ceo ha evidenziato come il timing anticipato dell'acquisizione rappresenti oggi uno dei principali driver di creazione di valore. "Quando fai un'operazione all'inizio del ciclo di investimento hai poi tutto il tempo per sviluppare sinergie industriali, commerciali e riduzioni di costo", ha concluso. "È lì che si costruiscono davvero i benefici di lungo periodo".

## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

# Lutech supera un mld euro di ricavi con 30 acquisizioni in sei anni: premio Add-on a Giuseppe Di Franco ai BeBeez Awards

[Clicca qui per vedere il video della tavola rotonda](#)



Al centro **Claudio Brandolino**, Chief m&a Lutech, per premio Add-On

**D**a oltre 30 acquisizioni in sei anni al traguardo del miliardo di euro di ricavi, con una crescente proiezione internazionale e un focus sempre più forte su artificial intelligence, digital transformation e servizi enterprise. È questo il percorso che ha portato **Lutech**, tra i protagonisti dei **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards**.

Un percorso accelerato soprattutto dopo l'ingresso nel capitale del fondo **Apax Partners**, che nel 2021 aveva rilevato il controllo del gruppo dal fondo **One Equity Partners** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)), sostenendo un intenso piano di buy-and-build culminato negli ultimi anni con l'integrazione di **Atos Italia** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)) e con la forte espansione internazionale del

gruppo. Per questo appunto il ceo **Giuseppe Di Franco** si è aggiudicato il premio quale migliore manager per la sezione **Add-on**.

Al posto del ceo, impossibilitato a partecipare alla serata, a ritirare il premio, consegnato da **Stefania Peveraro**, direttore di **BeBeez**, e **Domenico Di Luccia**, managing partner **Di Luccia & Partners**, è stato **Claudio Brandolino**, Chief

M&A del gruppo, che ha raccontato dal palco la crescita realizzata negli ultimi anni grazie alla combinazione tra sviluppo industriale e acquisizioni strategiche. "Lutech oggi è un player internazionale ed è leader nella trasformazione digitale e nell'artificial intelligence in Italia", ha spiegato Brandolino. "È il frutto della combinazione di due aziende, Lutech e **Atos Italia**, operazione che tra l'altro ha portato sia me sia Giuseppe nel gruppo".

Secondo il manager, proprio l'integrazione tra le due realtà ha rappresentato un passaggio chiave nella trasformazione dimensionale del gruppo. "È stato il classico caso in cui uno più uno ha fatto tre", ha osservato. "Negli ultimi due anni siamo cresciuti tantissimo".

Oggi il gruppo conta circa 6.000 dipendenti e ha raggiunto il miliardo di euro di fatturato, consolidando la propria posizione tra i principali operatori italiani nei servizi ICT, nella system integration e nella trasformazione digitale per grandi imprese e pubblica amministrazione.

Brandolino ha sottolineato come la crescita sia stata fortemente trainata dall'm&a. "Negli ultimi sei anni abbiamo fatto più di 30 acquisizioni", ha spiegato. "**Le ultime dieci le abbiamo completate nell'arco degli ultimi 24 mesi**".

Secondo il manager, dopo avere raggiunto una dimensione ormai consolidata sul mercato italiano, il gruppo sta ora accelerando sull'espansione internazionale. "In Italia abbiamo raggiunto una scala sufficientemente importante da poter essere autosostenibili", ha spiegato. "Adesso l'obiettivo è superare i confini nazionali".

In particolare, negli ultimi mesi Lutech ha investito soprattutto in Spagna, considerata dal gruppo uno dei mercati strategici per costruire una piattaforma internazionale. "Abbiamo completato **tre acquisizioni in Spagna in otto mesi**", ha raccontato Brandolino. "Siamo passati da circa 30 dipendenti a oltre 350 persone". "Delle ultime quattro operazioni completate, tre sono state in Spagna", ha sottolineato il manager. Parallelamente, il gruppo ha iniziato a investire anche in **Albania** per rafforzare la capacità di nearsho-

ring e ampliare la propria struttura operativa internazionale (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

Brandolino ha poi ricordato due delle acquisizioni più recenti, considerate particolarmente rappresentative della strategia industriale del gruppo. La prima è quella di **Valyrian Enterprise Solutions**, boutique tecnologica italiana specializzata nei servizi Salesforce e nell'intelligenza artificiale (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). "Valyrian conta oltre 250 certificazioni che si sommano alle oltre 1.500 che abbiamo già nel gruppo tra CRM e SAP", ha spiegato. "È molto verticale sui settori della pubblica amministrazione e delle energy utilities".

La seconda è invece l'acquisizione della spagnola **Talento Mobile**, società fondata nel 2014 con una forte specializzazione nella digital transformation per il settore financial services (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). "Talento Mobile ci ha consentito di rafforzare la nostra presenza in un mercato dove prima non eravamo presenti", ha spiegato Brandolino. "E quindi di crescere ulteriormente nell'offering fuori dai confini nazionali".



## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

# Impresoft quintuplica i ricavi in sei anni e accelera sull'm&a: premio Crescita Business ad Alessandro Geraldi ai BeBeez Awards

[Clicca qui per vedere il video della tavola rotonda](#)



Al centro **Alessandro Geraldi**, ceo Impresoft, per premio Crescita business

**D**a 50 milioni di euro a quasi 250 milioni di ricavi in sei anni, con una crescita media annua del 30% dal 2022 e 18 acquisizioni completate sotto la guida di Clessidra Capital Credit, affiancata da Anima Holding e Italmobiliare. È questo il percorso che ha portato Impresoft a conquistare lo scorso 14 maggio il premio Crescita Business ai BeBeez Private Equity Backed Ma-

nagers Software & ICT Awards, con il riconoscimento assegnato al ceo **Alessandro Geraldi**, peraltro già premiato da BeBeez a fine 2025 nella categoria software dei BeBeez Private Equity Backed Managers Awards 2025 (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

Nel ritirare il premio, consegnato da **Stefania Peveraro**, direttore di BeBeez, e **Domenico Di Luccia**

managing partner Di Luccia & Partners, Geraldi ha spiegato come la crescita del gruppo sia nata da una visione industriale molto precisa: costruire un operatore tecnologico focalizzato sulle esigenze delle pmi italiane e del Made in Italy. "Impresoft è un operatore specializzato nel mid market", ha spiegato. "Pensiamo di essere un go-to player per il mid market e aiutiamo le aziende italiane a digitalizzare i loro

processi: dalla gestione aziendale al customer engagement, dalla fabbrica all'utilizzo dell'AI, del cloud e della cybersecurity".

Secondo Geraldi, alla base del progetto c'era la consapevolezza di un **forte ritardo tecnologico delle imprese italiane**. "L'Italia ha un debito tecnologico", ha osservato. "Le aziende del Paese hanno infrastrutture tecnologiche insufficienti e pochi operatori veramente specializzati sulle esigenze tipiche del Made in Italy".

Il manager ha spiegato che proprio questa scelta di focalizzazione sul manifatturiero italiano e sulle pmi ha rappresentato il principale driver di crescita del gruppo. "Ci sono operatori eccellenti focalizzati sui grandi gruppi internazionali, sulle financial institutions o sull'energy", ha detto. "Ma il Made in Italy aveva bisogno di attenzione specifica e noi ci siamo concentrati lì. È stata una visione industriale corretta".

Impresoft è nata nel 2019 "su volontà di illuminati imprenditori", ha detto Geraldi, con circa 50 milioni di ricavi. "Quest'anno traguardiamo quasi 250 milioni", ha ricordato il ceo. "Quando nel 2022 sono entrati Clessidra, Anima e Italmobiliare eravamo circa a 100 milioni di fatturato. Da allora abbiamo avuto un CAGR intorno al 30% annuo,

sostenuto sia dalla crescita organica sia dalle acquisizioni".

Secondo Geraldi, uno degli elementi distintivi del modello Impresoft è la forte coerenza strategica delle operazioni di m&a. "Le acquisizioni nascono da un'idea strategica", ha spiegato. "Sappiamo cosa dobbiamo comprare e cosa dobbiamo costruire".

Per il manager, **la vera leva competitiva è combinare specializzazione verticale e tecnologia proprietaria**. "Crediamo che la prima cosa importante sia scegliere un buon mercato e avere un posizionamento forte in quel mercato", ha spiegato. "Siamo molto focalizzati sul manifatturiero, sul retail e su parte del pharma".

Geraldi ha sottolineato anche l'importanza di sviluppare prodotti proprietari oltre ai servizi. "Quando hai un prodotto proprietario sei veramente orientato al cliente", ha osservato. "Vuol dire che hai pensato molto in anticipo a quello che il cliente vuole e che hai sviluppato quel dominio verticale che oggi serve per applicare davvero l'intelligenza artificiale".

Secondo il ceo, è proprio qui che si gioca oggi il vantaggio competitivo nel software. "L'AI senza dati e senza conoscenza verticale rischia

di essere semplicemente un chatbot che può usare chiunque", ha spiegato. "Noi invece pensiamo di avere le competenze giuste per guidare questa transizione".

Geraldi ha poi ricordato come la crescita sia stata accompagnata anche da una forte attenzione alla qualità dell'integrazione e alla soddisfazione della clientela. "I numeri oggi ci danno ragione sia in termini di crescita sia di profittabilità e generazione di cassa", ha detto. "Ma la cosa più importante per noi resta la relazione con i clienti".

A questo proposito il manager ha evidenziato anche la qualità del lavoro svolto sul fronte organizzativo e di integrazione post-acquisizione. "Abbiamo fatto 18 operazioni dall'ingresso di Clessidra", ha ricordato. "E non sono solo 18 società, perché in alcuni casi le realtà acquisite erano più di una. Poi abbiamo un bravissimo gruppo finance che semplifica, integra e fonde tutto".

Infine, Geraldi ha voluto sottolineare il ruolo giocato dagli investitori finanziari nello sviluppo del gruppo. "Il supporto che ci stanno dando gli investitori, soprattutto Clessidra, è stato fondamentale", ha concluso. "Abbiamo costruito un gruppo straordinario di talenti e siamo molto entusiasti anche per la crescita futura".



## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

# TeamSystem passa da 20 mila a 3 milioni di clienti e punta sull'AI: Premio Speciale Lettori a Federico Leproux ai BeBeez Awards

[Clicca qui per vedere il video della tavola rotonda](#)



Al centro **Federico Leproux**, executive chairman TeamSystem, per Premio speciale lettori

**D**a 20 mila a 3 milioni di clienti, da software house italiana focalizzata sui gestionali a **piattaforma internazionale attiva in sei Paesi**, con una crescita costruita intercettando in anticipo i grandi trend della digitalizzazione delle imprese. È questo il percorso che ha portato **TeamSystem** il suo executive chairman **Federico Leproux** a conquistare il **Premio Speciale Lettori ai BeBeez**

**Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards**, riconoscimento assegnato direttamente dalla community di BeBeez attraverso il voto online, al di là delle singole categorie. Nel ritirare il premio, consegnato da **Stefania Peveraro**, direttore di **BeBeez**, e **Domenico Di Luccia** managing partner Di Luccia & Partners, Leproux ha raccontato come TeamSystem si sia profondamente

trasformata negli ultimi vent'anni, cavalcando alcuni cambiamenti strutturali del settore software. "Siamo cambiati tantissimo", ha spiegato. "Abbiamo cavalcato alcuni trend forse intuendoli prima di altri competitor e questo ha reso l'industria più interessante sia dal punto di vista dei ritorni sia da quello delle sfide intellettuali". Leproux, che guida il gruppo dal 2022 ma lavora in TeamSystem dal

2007, ha ricordato come all'epoca il business fosse ancora molto diverso rispetto a oggi. "Quando sono arrivato facevamo sostanzialmente servizi abilitati dalla tecnologia", ha raccontato. "Nel tempo però il software è diventato sempre più pervasivo: prima automatizzava solo alcune parti del processo, oggi si fa tutto attraverso il software, in tutti i settori".

Secondo il ceo, uno dei cambiamenti più radicali è stato l'allargamento del mercato del software verso le piccole e piccolissime imprese italiane. "Quando sono arrivato avevamo 20 mila clienti, oggi ne abbiamo 3 milioni", ha spiegato. "Questo vuol dire che il software non è più solo uno strumento di efficienza per grandi aziende, ma un'infrastruttura che impatta l'intero sistema produttivo".

Leproux ha poi sottolineato come negli anni TeamSystem abbia progressivamente smesso di essere soltanto una software house tradizionale per diventare un partner di trasformazione digitale delle imprese. "Oggi non fai più semplicemente software", ha osservato. "Accompagni il cliente in un percorso di trasformazione digitale e ormai anche di trasformazione AI".

Il manager ha collegato questa evoluzione anche alla crescente internazionalizzazione del settore dei software gestionali. "Per molto tempo si pensava che il software gestionale fosse un business fatto di campioni locali o nazionali", ha spiegato. "Oggi invece è un settore che si presta a un consolidamento internazionale: oggi siamo presenti in sei Paesi come leader o co-leader", ha ricordato Leproux.

Proprio su questo fronte TeamSystem ha accelerato significativamente negli ultimi anni, anche grazie al supporto dei fondi di private equity che si sono succeduti nel capitale della società. Ricordiamo che il gruppo, controllato dal 2015 da **Hellmann & Firedmann** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)), il

quale nel 2021 ha ricollocato la società in suo altro fondo (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). L'azienda, inoltre, è partecipata anche da **Silver Lake Partners** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)), **ADIA** (Abu Dhabi Investment Authority) e **CapitalG**, il fondo di venture capital di **Alphabet CapitalG**, ex Google Capital (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

Quanto al tema dell'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore software, Leproux si è detto molto ottimista. "Penso che uno dei maggiori beneficiari della trasformazione AI saranno proprio le software house SaaS", ha spiegato. "La cosa che oggi l'intelligenza artificiale fa meglio, oltre ai riassunti, è automatizzare lo sviluppo software".

Secondo il ceo, le grandi software house potranno quindi beneficiare sia di una significativa riduzione dei costi di sviluppo sia della possibilità di offrire funzionalità molto più avanzate ai clienti. "Se hai mille o duemila sviluppatori, l'AI può avere un impatto enorme sulla produttività", ha osservato. "E allo stesso tempo puoi restituire ai clienti funzionalità che migliorano ulteriormente la loro competitività". Leproux ha però evidenziato anche il rischio di una riduzione delle barriere tecnologiche all'ingresso nel settore software. "Oggi scrivere codice richiede molto meno tempo rispetto al passato", ha spiegato. "Questa barriera si abbassa, ma non è l'unica barriera che conta". Secondo il manager, **restano infatti**

**decisive la capacità di distribuzione commerciale** e soprattutto la conoscenza verticale dei processi dei clienti. "Puoi anche scrivere con un prompt un software per commercialisti", ha detto. "Ma convincere milioni di clienti a usarlo è tutta un'altra storia".

Il vero vantaggio competitivo, secondo Leproux, continua quindi a essere il dominio specialistico. "La differenza non è avere bravi programmatori", ha spiegato. "La differenza è sapere cosa deve esserci dentro quel software".

Il ceo ha anche ridimensionato l'idea che l'AI possa distruggere automaticamente il business delle software house incumbent. "Tutte le industrie sono oggi potenzialmente disrupted", ha osservato. "Non vedo perché il software debba esserlo più di altri settori".

Secondo Leproux, **il rischio maggiore non è l'arrivo della startup "nel garage", ma la capacità o meno degli operatori incumbent di cavalcare la trasformazione**. "Ci sarà sicuramente un reshuffling", ha spiegato. "Se chi oggi è incumbent dorme su questa trasformazione perderà terreno rispetto a chi la saprà interpretare meglio". Nonostante questo, il manager resta convinto che le grandi piattaforme software partano oggi da una posizione di vantaggio competitivo molto forte. "Le opportunità sono enormi", ha concluso. "Sta a noi costruire sopra questo vantaggio competitivo e utilizzare questa trasformazione come leva di ulteriore crescita".



## PRIVATE EQUITY BACKED MANAGERS SECTORS AWARDS 2026

# DGS punta a raddoppiare i ricavi a 800 milioni con ICG: Il presidente Ruffinoni racconta la crescita del gruppo AI & cybersecurity

[Clicca qui per vedere il video della tavola rotonda](#)



Al centro **Walter Ruffinoni**, presidente DGS, in rappresentanza dei due ceo in nomination per premio Crescita business

**D**a oltre 400 milioni di ricavi all'obiettivo di raddoppiare le dimensioni del gruppo nei prossimi tre anni, puntando sulla crescita organica, sull'intelligenza artificiale e su nuove acquisizioni nel mercato italiano. È questa la traiettoria delineata da **DGS** durante i **BeBeez Private Equity Backed Managers Software & ICT Awards**, dove i due co-ceo e co-fondatori [Salvatore Frosina](#) e [Vincenzo Fiengo](#) erano

tra i candidati al premio **Crescita Business**. A intervenire sul palco è stato **Walter Ruffinoni**, nominato presidente della società all'inizio del 2026 dopo una lunga esperienza alla guida di **NTT Data Italia**.

DGS è controllata dal 2024 da **Intermediate Capital Group (ICG)**, che aveva rilevato il gruppo da **HIG Capital** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)), che a sua volta era entrato nel capitale nel 2020 (si veda [altro](#)

[articolo di BeBeez](#)). In occasione del passaggio di controllo, i fondatori avevano reinvestito nuovamente mantenendo una quota di minoranza e continuando a guidare il gruppo operativo.

Nel suo breve intervento, Ruffinoni ha sottolineato il forte posizionamento di DGS nei segmenti oggi più dinamici del mercato ICT. "La parte preponderante del nostro business è legata a dati e AI", ha spie-

gato, osservando come il gruppo operi in uno dei comparti oggi maggiormente interessati dai processi di trasformazione digitale.

Il presidente ha poi confermato che **DGS sta lavorando attivamente sul fronte dell'm&a** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)), anche se il mercato presenta oggi poche opportunità realmente attrattive. "Vorremmo fare più operazioni", ha detto. "Stiamo cercando operazioni interessanti, ma non sono facili da trovare".

Secondo Ruffinoni, la strategia di crescita resterà focalizzata esclusivamente sul mercato domestico. "**Siamo focalizzati in Italia**, quindi 100% Italia", ha spiegato. "La decisione condivisa tra imprenditori e fondo è proprio quella di restare focalizzati sul nostro Paese".

Ampio spazio è stato dedicato anche al rapporto con ICG, descritto come una partnership industriale

particolarmente efficace. "È una bellissima collaborazione col fondo", ha osservato Ruffinoni. "Da un lato c'è il riconoscimento dello spirito imprenditoriale dei due fondatori, dall'altro il fondo sta portando disciplina strategica e generazione di valore. È un'ottima simbiosi".

Una collaborazione che, secondo il manager, sta già producendo risultati concreti. "Abbiamo **chiuso l'anno con una crescita del 15% sia della top line sia della bottom**

line", ha ricordato. "I numeri stanno andando nella direzione giusta".

Ruffinoni ha infine delineato gli obiettivi dimensionali del gruppo per i prossimi anni, indicando un piano di crescita particolarmente ambizioso. "Viviamo un mondo in grandissima trasformazione in cui tutti siamo coinvolti, però siamo fiduciosi sul futuro", ha detto. "L'obiettivo è molto sfidante: **passare in tre anni da oltre 400 milioni a 800 milioni di ricavi**".



## Be Beez

Tutte le news e gli approfondimenti di BeBeez per meno di un caffè al giorno

Cari lettori, vi ricordiamo che per leggere tutte le notizie di *BeBeez* e restare aggiornati sui private markets senza limitazioni, è necessario sottoscrivere uno dei nostri abbonamenti: **BeBeez articoli base** oppure **BeBeez News Premium**.

Offrire informazione di qualità costa tempo e fatica e richiede curiosità, serietà e tanta passione. Quello che vi chiediamo è solo un piccolo contributo. Per *BeBeez News Premium* stiamo parlando di **molto meno di un caffè al giorno**.

Vi aspettiamo e grazie di leggerci!

Stefania Peveraro  
direttore di *BeBeez*



Per abbonarti clicca su  
<https://bebee.it/abbonati/>

# Dietro la target: i rischi nascosti tra governance, management e società collegate

Nella seconda puntata di Integrity Matters, Nicoletta Grilli e Marcella Binda di Corporate Risk Watch spiegano come l'integrity due diligence possa far emergere conflitti di interesse, anomalie societarie e criticità reputazionali che possono compromettere un investimento

di Stefania Peveraro

[Clicca qui per vedere il video](#)



Da sin Marcella Binda, Stefania Peveraro e Nicoletti Grilli



Un aumento di capitale apparentemente regolare che nasconde una valorizzazione anomala di alcuni asset. Un amministratore delegato dal curriculum impeccabile che in realtà ha lasciato precedenti incarichi in circostanze meno lineari di quanto sembri. Oppure una rete di società collegate che crea potenziali conflitti di interesse destinati a emergere soltanto dopo il closing. Sono questi alcuni dei rischi che una **integrity due diligence** può portare alla luce prima che diventino un problema per l'investitore.

Di questo *BeBeez* ha parlato nella seconda puntata della rubrica **Integrity Matters**, andata in onda su *BeBeez Live*, la web tv di *BeBeez*, realizzata in collaborazione con **Corporate Risk Watch (CRW)**. [Nicoletta Grilli](#), fondatrice di CRW, e [Marcella Binda](#), partner, hanno approfondito due delle aree più delicate

dell'analisi reputazionale: il background societario e la governance. Dalla ricostruzione della storia societaria alle verifiche sulle società collegate, fino all'utilizzo della human intelligence per comprendere il reale profilo di amministratori e manager chiave, l'obiettivo è raccogliere elementi che consentano di valutare non soltanto il valore della target, ma anche la sostenibilità futura dell'investimento.



dell'analisi reputazionale: il background societario e la governance.

Dalla ricostruzione della storia societaria alle verifiche sulle società collegate, fino all'utilizzo della human intelligence per comprendere il reale profilo di amministratori e manager chiave, l'obiettivo è raccogliere elementi che consentano di valutare non soltanto il valore della target, ma anche la sostenibilità futura dell'investimento.

**Domanda. Quali sono gli elementi che analizzate quando**

**ricostruite il background di una società?**

**Risposta. Marcella Binda.** L'obiettivo dell'integrity due diligence è raccogliere quante più informazioni possibile sulla storia della società, sulle sue origini, sulle persone che l'hanno costituita e sulle modalità attraverso cui si è sviluppata nel tempo. Cerchiamo innanzitutto di capire come la società sia nata: se si tratta di una startup fondata ex novo, se deriva da una scissione societaria, da un conferimento di ramo d'azienda o di asset provenienti da altre re-

altà oppure se nel tempo ha attraversato operazioni straordinarie che ne hanno modificato struttura e governance. La **ricostruzione storica è fondamentale** perché consente di comprendere come si sia arrivati all'assetto attuale e **quali soggetti abbiano avuto un ruolo nel percorso di crescita dell'azienda**. In alcuni casi questa attività permette già di ottenere un quadro piuttosto chiaro del background della target; in altri, invece, consente di individuare elementi che richiedono ulteriori approfondimenti attraverso metodologie investigative differenti,

comprese fonti confidenziali. Una volta identificati i soggetti e le entità rilevanti, si procede con verifiche specifiche su ciascuno di essi per comprendere se emergano anomalie, criticità reputazionali o elementi che possano richiedere ulteriori analisi. È un lavoro che va oltre la semplice raccolta di dati: l'obiettivo è comprendere se esistano aspetti che possano incidere sulla valutazione complessiva del rischio dell'investimento.

**D. Oltre alla storia della società, quali altri aspetti vengono analizzati nell'ambito del background?**

**R. Binda.** Una parte molto importante del lavoro riguarda le società collegate alla target. Analizziamo le partecipazioni detenute direttamente dalla società, le cosiddette società sorelle che fanno capo alla stessa holding, ma anche le altre realtà eventualmente controllate o partecipate dagli stessi soci a titolo personale. Quando esiste un network articolato di società, uno degli aspetti più delicati consiste nell'identificare eventuali conflitti di interesse. Per un fondo che sta valutando un'acquisizione è essenziale comprendere se i soci venditori o i manager della target abbiano interessi in altre aziende che possano entrare in conflitto con quelli della società oggetto dell'investimento. Si tratta di un tema che non riguarda soltanto il momento precedente al closing. Anzi, spesso il periodo più delicato è proprio quello immediatamente successivo all'acquisizione. Può accadere infatti che soci usciti dal capitale o manager rimasti particolarmente legati alla precedente proprietà

mettano in atto comportamenti finalizzati a favorire altre attività a loro riconducibili a discapito della target. In un caso recente, analizzando alcune società riconducibili a un imprenditore, abbiamo individuato due operazioni di aumento di capitale costruite secondo uno schema praticamente identico: in entrambi i casi gli aumenti erano stati realizzati mediante il trasferimento di asset tra società appartenenti allo stesso soggetto. L'elemento che ha attirato la nostra attenzione era il valore attribuito agli asset conferiti, che appariva particolarmente elevato e non coerente con il volume d'affari dell'imprenditore. L'ipotesi era che tali operazioni fossero state utilizzate per rafforzare artificialmente la struttura patrimoniale delle società conferitarie, facendole apparire più solide agli occhi del sistema bancario e facilitando così l'accesso a finanziamenti che forse altrimenti non sarebbero stati ottenuti. Situazioni come questa dimostrano quanto la comprensione del contesto societario allargato sia spesso decisiva per valutare correttamente un investimento.

**D. Perché l'analisi del management è una componente così importante della due diligence reputazionale?**

**R. Nicoletta Grilli:** Perché una società è fatta innanzitutto di persone. Quando un investitore acquisisce una partecipazione, soprattutto di controllo, una delle prime decisioni che deve affrontare riguarda la conferma o meno del management esistente. Pensiamo al caso di un fondo che acquisisca la maggioranza di una società: dovrà valutare se mantenere in carica l'ammi-

nistratore delegato, il direttore finanziario o altre figure chiave. Per poter prendere una decisione informata è necessario disporre del maggior numero possibile di informazioni prima dell'investimento. Intervenire successivamente per correggere una scelta sbagliata è generalmente molto più costoso e complesso rispetto a effettuare un'adeguata attività di scrutinio preventivo. L'analisi reputazionale del management non riguarda soltanto le competenze professionali. Valutiamo anche integrità, reputazione sul mercato di riferimento, modalità di gestione delle relazioni professionali e capacità di operare all'interno di una struttura organizzativa complessa. Tutti aspetti che possono influenzare in modo significativo la creazione di valore successiva all'acquisizione.

**D. Come riuscite a ricostruire il reale profilo professionale di un manager oltre ciò che emerge pubblicamente?**

**R. Grilli.** Il primo passo consiste nell'analisi delle informazioni pubblicamente disponibili. Esaminiamo il curriculum, la carriera professionale, le informazioni presenti su fonti aperte e sulla stampa e verifichiamo la coerenza tra quanto dichiarato dal manager e quanto emerge da fonti indipendenti. Molto spesso però questa attività non è sufficiente. Possono emergere incongruenze, periodi non chiaramente spiegati o semplicemente la necessità di comprendere meglio alcuni passaggi della carriera professionale. In questi casi ricorriamo a un'attività mirata di human intelligence, sempre svolta in modo rigorosamente confidenziale. La human intelli-



gence consente di approfondire aspetti che normalmente non sono di pubblico dominio, ma che possono essere estremamente rilevanti per un investitore. Ad esempio, perché un manager ha lasciato una determinata azienda? Si è trattato di una scelta personale oppure di una decisione della società? Se il rapporto si è interrotto, quali sono state le ragioni? Vi sono state controversie, problemi gestionali o difficoltà nei rapporti con il management o con gli azionisti? Questo tipo di analisi permette di raccogliere informazioni non soltanto sulle

competenze e sul percorso professionale, ma anche sul modus operandi della persona, sulla sua capacità di collaborare con altre funzioni aziendali e sull'eventuale esistenza di criticità emerse nel corso di precedenti incarichi. Nel nostro lavoro abbiamo osservato situazioni molto diverse: manager confermati dopo l'acquisizione che hanno successivamente operato contro gli interessi del nuovo socio, magari con l'obiettivo di avviare attività concorrenti; dirigenti che, una volta usciti dall'azienda, hanno portato con sé collaboratori chiave; oppure

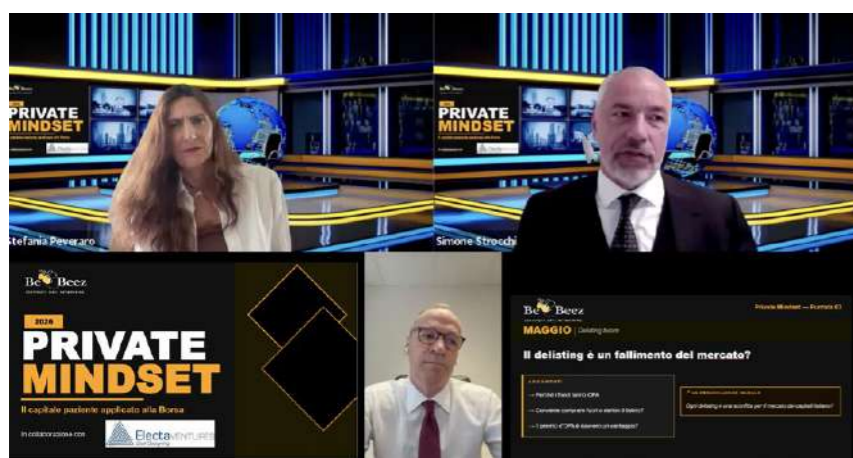
casi in cui figure apicali hanno approfittato di controlli interni insufficienti utilizzando la società quasi come una cassa personale. Sono tutti elementi che difficilmente emergono da una verifica documentale tradizionale ma che possono avere un impatto rilevante sul valore dell'investimento. L'obiettivo della due diligence reputazionale è proprio fornire all'investitore gli strumenti necessari per prendere decisioni più consapevoli e ridurre il rischio di trovarsi ad affrontare problematiche costose e complesse dopo il closing.

# Delisting boom a Piazza Affari, tra fondi e opa. Electa Ventures e Intermonte: “Così rischiamo di desertificare la Borsa italiana”

Nella nuova puntata di Private Mindset – Il capitale paziente applicato alla Borsa, Simone Strocchi, ceo di Electa Ventures, e Guglielmo Manetti, ceo di Intermonte, spiegano perché sempre più pmi lasciano il listino tra valutazioni depresse, takeover e private equity, e perché servono investitori “pazienti” capaci di sostenere la crescita restando quotati

di Stefania Peveraro

[Clicca qui per vedere il video](#)



Da sin Stefania Peveraro e Simone Strocchi fondatore di Electa Ventures

**N**egli ultimi 18 mesi Piazza Affari ha perso una nuova serie di pmi quotate, spesso finite nel mirino di fondi di private equity o di investitori industriali pronti a sfruttare valutazioni depresse e flottanti sottili. Ma il punto, avvertono **Simone Strocchi**, fondatore e ceo di Electa Ventures e **Guglielmo Manetti** ceo di Intermonte nella terza puntata di **Private Mindset – Il capitale paziente applicato alla Borsa**, rubrica realizzata da *BeBeez* in collaborazione con Electa Ventures, non è solo che il mercato “non capisce” le aziende migliori. È che **la Borsa italiana, soprattutto sulle small e mid cap, rischia di non essere più percepita dagli imprenditori come una fonte stabile di capitale per crescere.**

Da qui il paradosso: proprio quando il debito costa di più e l’equity dovrebbe diventare più preziosa, molte società scelgono di uscire dal listino. Con due effetti collaterali pe-



**OPA con delisting promosse da private equity 2026**

Data	Società	Nome offerente	Investitori di private equity promotori o coinvolti
09/01/2026	ALA	Wing BidCo	HIG Capital
29/01/2026	Spindex	BackSpin	Progressio SGR
26/03/2026	Health Italia	Lonvita	Clessidra Private Credit
24/04/2026	EIEs	Ebidco	Xenon Private Equity

**OPA con delisting promosse da private equity 2025**

Data	Società	Nome offerente	Investitori di private equity promotori o coinvolti
08/01/2025	Unieuro	FNAC Darty e Ruby Investment sarl	Ruby Investment sarl (VESA Investment Equity)
03/04/2025	Piovan	Automation Systems	Investindustrial
14/07/2025	Alkemy	Retex	FSI
21/07/2025	FOS	Audensiel	Sagard e Capza
07/08/2025	Bialetti Industrie	Octagon BidCo	NUO Capital

santi: da un lato, **operazioni di delisting spesso finanziate con debito che non serve allo sviluppo industriale** ma a pagare il prezzo dell’opa; dall’altro, il rischio che aziende sane, una volta passate per il private equity, finiscano poi cedute a consolidatori esteri, spostando

fuori dall’Italia centri decisionali e governance industriale.

**La via alternativa, secondo Strocchi, esiste: applicare il “private mindset” restando quotati**, con strumenti PIPE e capitale paziente capace di sostenere crescita e m&a senza

stradicare le società dal mercato.

**Domanda.** Il tema di questo mese è il delisting. Negli ultimi mesi abbiamo visto molte operazioni: l’ultima che si è conclusa da poco è quella della software house **Digital Value**, a valle dell’opa promossa da **One**

**Equity Partners** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)), mentre è di pochi giorni fa l'annuncio di **Renaissance Partners** che si prepara a rilevare il controllo di **Reway Group spa**, società quotata su **Euronext Growth Milan** e attiva nel risanamento e nella manutenzione di infrastrutture stradali, autostradali e ferroviarie, per poi lanciare un'opa obbligatoria finalizzata al delisting (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). Ma nel corso dell'anno abbiamo già visto il **delisting di ALA dopo l'opa di HIG Capital**, quello di **Spin-dox dopo l'opa di Progressio sgr**, quello di **ELES a opera di Xenon Private Equity**, quello di **Health Italia supportato da Clessidra Capital Credit**. E il 2025 non è stato da meno: tra i delisting, ricordiamo quello di **Bialetti con Nuo Capital**, quello di **Piovan a opera di Investindustrial** e quello di **Alkemy da parte di Retex**, controllata dal fondo **FSI**. La domanda è: quanto la Borsa italiana riesce ancora a sostenere la crescita delle pmi?

**Guglielmo Manetti.** A noi piace sicuramente di più quotare aziende piuttosto che delistarle. Però bisogna capire perché le aziende escono dalla Borsa.

**Molti imprenditori oggi non trovano sul mercato quotato ciò che si aspettavano** quando hanno deciso di quotarsi. **Il primo tema è quello delle valutazioni:** molte pmi italiane trattano a sconto rispetto ai fondamentali, con scarsa liquidità e poca partecipazione da parte degli investitori istituzionali. Quando il mercato non riconosce il valore della società, inevitabilmente l'imprenditore inizia a chiedersi quale sia l'utilità della quotazione. E questo pesa ancora di più perché **uno dei principali motivi per cui una pmi si quota non è fare cassa il giorno dell'ipo, ma dotarsi**

**di uno strumento permanente di crescita:** fare aumenti di capitale, usare le azioni per acquisizioni, attrarre manager con stock option. Se però il titolo resta depresso, tutto questo diventa meno efficace. Dal 2022 in avanti il rialzo dei tassi e la minore propensione al rischio hanno aggravato la situazione, soprattutto sulle small e mid cap. Si è creato così un **circolo vizioso: meno liquidità, meno investitori istituzionali, multipli più bassi e minore attrattività della quotazione come strumento di crescita.** Alcuni imprenditori trovano allora partner industriali o finanziari alternativi; altri semplicemente non vedono più convenienza a restare quotati, soprattutto considerando costi, governance e obblighi di trasparenza.

**Domanda.** Molti fondi guardano alle small cap quotate come a un terreno pieno di inefficienze. Oggi il vero valore è nelle aziende o nello sconto di mercato?

**Simone Strocchi.** Il valore sta sempre nei fondamentali e nelle prospettive delle aziende. L'occasione però si manifesta chiaramente nello sconto di mercato. Oggi ci sono **numerosissime medie e piccole aziende mortificate sul listino a dispetto della loro capacità di marginalizzare e generare cassa.** È normale quindi che queste imprese rappresentino opportunità evidenti per "takeoveristi" e fondi, esplicitate da multipli molto contenuti che aprono la strada a opa totalitarie a prezzi interessanti anche includendo il premio d'offerta. Il problema è che **questi delisting**, pur essendo in teoria un'espressione dell'economia di mercato, spesso **producono effetti distorsivi.** In molti casi portano debito sulle società estratte dal listino attraverso

acquisition financing e fusioni con BidCo, riducendone la capacità futura di crescita. Oppure, quando intervengono fondi di private equity al fianco degli imprenditori, si innesca una traiettoria che porta quasi inevitabilmente verso la vendita futura a consolidatori internazionali, attraverso meccanismi di drag along e tag along. C'è poi un ulteriore rischio: il mercato può diventare terreno fertile per **qualche "furbetto" che quota aziende con flottanti minimi già pensando di ricomprarle a sconto dopo pochi anni.** Una sorta di finanziamento bullet PIK a tasso negativo che non fa bene né alla credibilità del mercato né agli investitori. E alla lunga impoverisce il listino italiano.

**Domanda.** Quanto pesa la delusione degli imprenditori verso la Borsa?

**Manetti.** Gli imprenditori si quotano perché cercano capitale stabile e di lungo periodo. L'equity dovrebbe essere permanent capital, cioè una fonte di finanziamento che consenta di crescere senza dipendere esclusivamente dal credito bancario. Negli ultimi anni però molti imprenditori hanno vissuto una certa delusione rispetto all'esperienza della quotazione. Fino al 2021 c'era un contesto molto favorevole alle ipo, con abbondante liquidità e forte interesse per le pmi. Poi nel 2022 tutto è cambiato: rialzo dei tassi, maggiore avversione al rischio e drastica riduzione dei flussi sulle small cap. Da lì **molte aziende hanno iniziato a soffrire in Borsa indipendentemente dai risultati operativi.** Quando un imprenditore vede che il titolo non riflette la crescita della società o non consente di fare operazioni straordinarie, inizia ad interrogarsi sulla convenienza di restare

quotato. In alcuni casi prevale quindi la ricerca di un partner industriale o finanziario che possa accelerare lo sviluppo; in altri semplicemente la volontà di lavorare con maggiore stabilità e meno pressione da parte del mercato. Va però ricordato che quando entra un fondo di private equity, l'imprenditore di norma perde il controllo della governance e comincia un percorso che porta, prima o poi, a una futura exit, a differenza del mercato, che invece è un investitore permanente.

**Domanda.** In questa rubrica noi sosteniamo che si possa applicare un approccio private equity anche restando quotati. Perché allora così tanti investitori continuano a preferire il delisting?

**Strocchi.** Perché i grandi investitori vogliono il controllo e da questo consegue quasi inevitabilmente l'opa e il ritiro dal listino. Se sono buyer industriali vogliono consolidare i risultati delle partecipate; se sono fondi di private equity vogliono costruire multipli sull'investimento e quindi necessitano di pattuizioni parasociali che consentano in futuro di trascinare alla vendita l'intera società. Entrambi gli approcci colgono l'occasione estraendo definitivamente la società dal listino, offrendo un prezzo one-off agli investitori e portando poi fuori mercato il valore futuro creato. **L'approccio PIPE che sviluppiamo noi con Electa e IPO Club insieme ad Azimut è diverso.** Noi vogliamo allearci con l'imprenditore, investendo attraverso veicoli condivisi e costruendo **percorsi di creazione di valore che restano qualificati in azioni della società quotata.** Possiamo sostenere aumenti di capitale, coprire l'inoptato, finanziare reshuffling azionari evitando accelerated bookbuilding depressivi e ac-

compagnare strategie di crescita e m&a senza togliere la società dal listino. L'idea è semplice: prima si investe e si lavora insieme sulla crescita, poi si verifica il valore nel tempo, anche a 36 o 60 mesi, con logiche di waterfall. È un approccio che secondo noi può creare molto valore senza impoverire il mercato.

**Domanda.** Intermonte stessa è stata oggetto di delisting da parte di **Banca Generali.** Come siete arrivati a questa scelta?

**Manetti.** Intermonte è un caso particolare perché siamo una partnership nata nel 1996. La quotazione, nel 2021, è stata per noi una **scelta molto positiva: ci ha consentito di rinnovare la partnership, attrarre nuove professionalità e rafforzare la governance.** Poi però il contesto è cambiato e il nostro settore, cioè l'equity capital markets e l'investment banking focalizzato sulle pmi, è stato colpito dal rialzo dei tassi e dal rallentamento delle ipo. In questo contesto, **avere un partner industriale forte e altamente sinergico come Banca Generali è stato il modo più efficace per accelerare la crescita di Intermonte.** Con Banca Generali c'era già una relazione molto forte e da lì è nato un vero progetto industriale, con un'operazione storica per il mercato italiano: per la prima volta una banca Private ha acquisito un'investment banking firm specializzata e l'ha messa a disposizione dei propri clienti. Oggi Intermonte resta una legal entity separata, mantiene la propria identità, ma ha accesso a risorse e capacità di investimento che da sola avrebbe sviluppato più lentamente. Nel nostro caso quindi il delisting ha significato un'accelerazione industriale più che un'uscita difensiva dal mercato.

**Domanda.** Chiudiamo con una riflessione finale. Se continuiamo a delistare le migliori small cap italiane, quale mercato rischiamo di ritrovarci tra cinque anni?

**Strocchi.** Un mercato deserto. Forse chiuso. E soprattutto una definitiva abdicazione alla definizione della crescita d'impresa in sovranità industriale nazionale. Stiamo rischiando seriamente di vedere espianate dai nostri listini società che producono ottimi risultati e hanno prospettive di crescita molto forti. Questo riguarda soprattutto le aziende sotto il miliardo di market cap, spesso ignorate dagli investitori UCITS e dagli ETF perché considerate poco liquide o fuori dagli indici, nonostante il loro valore intrinseco. Per l'Italia sarebbe drammatico perdere una Borsa capace di fare da infrastruttura tra risparmio privato e crescita delle pmi. Perché il risultato finale sarebbe la vendita sistematica delle nostre migliori imprese a soggetti terzi. E quando le aziende italiane diventano subsidiary di gruppi internazionali, il rischio è che nel tempo si spostino altrove anche i centri decisionali, gli investimenti e le opportunità di crescita. Per questo **penso che oggi servano più investitori pazienti e lungimiranti capaci di applicare un private mindset sui listini.** Non è una battaglia ideologica: è una **concreta opportunità industriale e finanziaria.** La storia di Electa dimostra che si può investire con pazienza in pmi quotate italiane creando valore significativo senza necessariamente ritirarle dal mercato.



Newport & Co spa, perpetual compounder paneuropeo specializzato nell'acquisizione di corporate carve-outs e di business non strategici da gruppi di medie e grandi dimensioni, ha annunciato la nomina di **Matteo Bordato** a **Chief Financial Officer** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

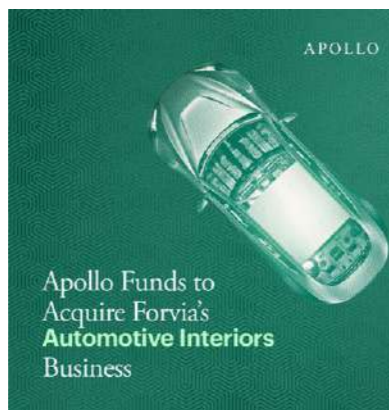
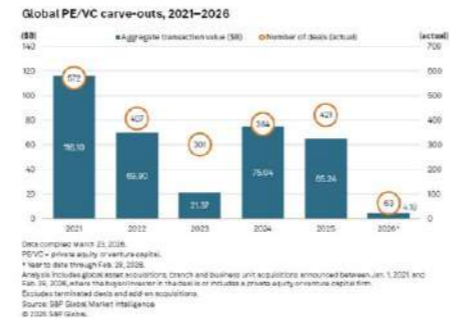


Bordato proviene da **Mutares**, investitore tedesco quotato specializzato in operazioni di turnaround, dove ha ricoperto il ruolo di Finance & Restructuring Manager, guidando iniziative di trasformazione finanziaria all'interno di società partecipate impegnate in complessi processi di ristrutturazione. La nomina si inserisce nel percorso di rafforzamento della leadership di Newport & Co, dopo l'arrivo di **Niccolò Azzarini** in qualità di Head of M&A, già Head of M&A in **Faircap** e, in precedenza, M&A Manager anche lui in Mutares (si veda [altro articolo di BeBeez](#)) e di **Domenico Pirella** come Chief Operating Officer, già Principal e Operating Partner in **Ibla Capital**, investitore italiano specializzato in operazioni di turnaround (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).



**RedFish Long Term Capital (RFLTC)**, la società d'investimenti in pmi ad alto potenziale fondata da **Paolo Pescetto** e **Andrea Rossotti**, quotata all'Euronext **Gowth Milan**, tramite un club deal con ad altri imprenditori e a assieme al management della target ha acquisito l'intero capitale di **Stanhome spa**, celebre marchio di prodotti per la casa distribuiti a domicilio, lanciata in origine dal gruppo americano **Stanley** ma dal 1997 di proprietà del gruppo francese **Rocher**, azienda familiare francese leader nel settore cosmetico e del benessere, fondata nel 1959 da **Yves Rocher**, che è appunto la parte venditrice. "L'operazione ha alcune caratteristiche sia del carve-out sia del management buyout", ha dichiarato a *BeBeez* una fonte vicina al deal (si veda [altro articolo di BeBeez](#)).

Secondo i dati di **S&P Global Market Intelligence**, il volume di carve-out condotte da fondi di private equity a livello globale è aumentato di circa il 10%, passando da 384 operazioni nel 2024 a **421** nel 2025, registrando un incremento per il secondo anno consecutivo. Il valore totale delle operazioni, tuttavia, è diminuito di circa il 13%, attestandosi a **65,24 miliardi di dollari nel 2025** rispetto ai 75,04 miliardi di dollari del 2024. La combinazione tra la diminuzione del valore delle transazioni e l'aumento del numero delle operazioni indica che le operazioni di carve-out da parte di fondi di private equity si stanno quindi estendendo a deal di più piccole dimensioni. **I primi due mesi del 2026**, intanto, hanno visto **63 operazioni** per un totale di **4,18 miliardi di dollari**.



Apollo Funds to Acquire Forvia's Automotive Interiors Business

**Forvia**, gruppo francese della componentistica auto quotato a Euronext Paris e nato dalla combinazione tra **Faurecia** ed **Hella**, ha siglato un accordo per cedere il proprio **Interiors Business Group** ad **Apollo Global Management**, in un carve-out da **1,82 miliardi di euro di enterprise value** (si vedano [qui il comunicato di Forvia](#) e [qui quello di Apollo](#)). Il business, attivo nei sistemi di interni auto come cruscotti, pannelli porta e console centrali, ha generato nel 2025 circa **4,8 miliardi di euro di ricavi**, pari a circa il 18% del fatturato consolidato del gruppo, e conta 59 siti produttivi, 8 centri R&D in 19 paesi e oltre 31.000 dipendenti. L'operazione, il cui closing è atteso entro fine anno, consentirà a Forvia di ridurre il debito netto di almeno un miliardo e di focalizzarsi sulle attività a maggiore contenuto tecnologico.



**OpenGate Capital**, fondo americano specializzato in carve-out e situazioni complesse, ha firmato un accordo vincolante per acquisire la **divisione Europe and Middle East** di **Total Safety**, portfolio company di **Littlejohn & Co.** (si veda [qui il comunicato stampa](#)). Total Safety EMEA, con sede a Diepenbeek, in Belgio, fornisce soluzioni di safety e compliance per clienti nei settori petrolchimico e oil & gas in Europa e Medio Oriente, con servizi che includono safety personnel, noleggio di attrezzature e dispositivi di protezione individuale. OpenGate ha definito l'operazione un vero "carve-out acquisition", finalizzato a costruire una piattaforma autonoma scalabile nel mercato dei servizi mission-critical per la sicurezza industriale. La transazione è soggetta alle consuete approvazioni normative e alle condizioni di chiusura e si prevede che si concluda entro la fine del 2026.

**Aberdeen Investments** e **DigitalBridge** hanno acquisito **Equans Infra & Mobility bv**, le attività asset-based di e-mobility nei Paesi Bassi di **Equans**, dando vita alla nuova piattaforma indipendente **Velian** (si veda [qui il comunicato stampa](#)). Il business è specializzato nello sviluppo e nella gestione di infrastrutture di ricarica elettrica affidabili e scalabili e, una volta separato da Equans, opererà come società autonoma controllata da DigitalBridge e Aberdeen. La società punta a rafforzare la propria posizione nel public charging olandese e ad espandersi nei segmenti real estate e logistics charging. La scissione consente di creare un'organizzazione più focalizzata e apre nuove opportunità di crescita e investimento. DigitalBridge e Aberdeen Investments apportano una profonda esperienza nel settore delle infrastrutture e un impegno a lungo termine per la creazione di valore sostenibile, facendo leva sulle solide competenze di Velian, sul suo team esperto e sulle consolidate relazioni con i clienti.



**McKesson**, il colosso americano della distribuzione farmaceutica e azienda leader nei servizi sanitari diversificati, quotato al NYSE, venderà ad **Apollo Global Management** una quota di minoranza nella **divisione Medical-Surgical Solutions** per **1,25 miliardi di dollari**, come passaggio preparatorio allo spin-off del business tramite **ipo**. Apollo acquisirà circa il 13% della divisione attraverso un investimento in **preferred equity convertibile**, valorizzando il business circa **13 miliardi di dollari**, mentre McKesson manterrà il controllo e continuerà a consolidarne i risultati. La divisione fornisce prodotti medicali, attrezzature e servizi di supply chain a studi medici, surgery center e altri operatori sanitari extra-ospedalieri (si veda [qui il comunicato stampa](#)).

**McKesson**, il colosso americano della distribuzione farmaceutica e azienda leader nei servizi sanitari diversificati, quotato al NYSE, venderà ad **Apollo Global Management** una quota



**thyssenkrupp**, conglomerato industriale tedesco quotato a Francoforte, starebbe valutando la convocazione di un'assemblea straordinaria in estate per chiedere agli azionisti il via libera allo **spin-off della divisione materials trading**, nota come **MX**. Lo ha riferito **Reuters** nei giorni scorsi. Che il gruppo tedesco stesse pensando al carve-out di **Thyssenkrupp Materials Services** era già noto dallo scorso marzo (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). La divisione conta oltre 15.000 dipendenti e rappresenta più di un terzo dei ricavi dell'intero gruppo: nel secondo trimestre ha quasi triplicato l'utile operativo rettificato a 81 milioni di euro, con ricavi in crescita del 5% a 3,19 miliardi. L'operazione rientra nel piano del ceo **Miguel Lopez** di trasformare thyssenkrupp in una holding industriale più snella, dopo le operazioni già avviate su **hydrogen** e **marine**.



## Da Business Unit a società stand-alone: la vera sfida dei corporate carve-out

**N**el mondo dei corporate carve-out, il closing e la continuità operativa al Day 1 rappresentano solo il punto di partenza. La vera sfida arriva dopo: trasformare una divisione abituata a operare all'interno di una multinazionale in un'impresa autonoma.

Il successo del carve-out dipende dalla capacità di guidare due processi paralleli: costruire una nuova identità strategica e trasformare il mindset del management. **Costruire una nuova identità** Per diventare una vera società stand-alone non bastano un nuovo nome o una diversa struttura societaria. L'organizzazione deve ridefinire il proprio posizionamento e rispondere a domande fondamentali: chi siamo come azienda indipendente? Quale ruolo vogliamo avere sul mercato? Quale valore vogliamo creare? La ridefinizione di vision e mission consente di allineare il management, rafforzare il senso di appartenenza e creare una base culturale comune per le future decisioni strategiche. Questa chiarezza diventa il fondamento su cui costruire il piano industriale di lungo periodo.

### La trasformazione finanziaria del management

La discontinuità più profonda riguarda spesso la gestione finanziaria. All'interno di una multinazionale il management è normalmente focalizzato su fatturato, margini ed EBITDA, mentre tesoreria, funding e capi-

itale circolante sono gestiti centralmente. Con l'autonomia, i manager devono assumersi la responsabilità diretta della generazione e della gestione della cassa. L'attenzione si sposta quindi su capitale circolante, scorte, incassi, termini di pagamento e disciplina degli investimenti.

Il cash flow diventa la metrica chiave: non solo per garantire la continuità operativa, ma come principale leva di creazione di valore. La sostenibilità della nuova società dipende infatti dalla capacità di trasformare risultati economici in liquidità effettiva. **Recuperare velocità e agilità** Le grandi organizzazioni sviluppano inevitabilmente strutture complesse, processi formalizzati e livelli multipli di approvazione che rallentano il processo decisionale.

Una società indipendente opera invece in un contesto che richiede rapidità di risposta, vicinanza al cliente e flessibilità. Il carve-out offre quindi l'opportunità di semplificare processi e strutture, eliminare inefficienze e recuperare un forte senso di urgenza. La velocità diventa così un vantaggio competitivo, sia nella capacità di decidere sia nell'esecuzione.

### Il ruolo del capitale paziente

Un fattore determinante è anche il modello di ownership. I serial acquirer a capitale permanente adottano spesso un approccio diverso rispetto agli investitori orientati a una rapida exit. In questi modelli la governance

è più decentralizzata, il management locale viene responsabilizzato sui risultati e l'orizzonte temporale è coerente con una crescita sostenibile. Allo stesso tempo l'investitore mette a disposizione metodologie operative, best practice e strumenti di execution consolidati. Per advisor M&A, investitori e manager aziendali, la capacità di governare questa trasformazione rappresenta una leva fondamentale di creazione del valore. Un carve-out di successo non si limita infatti a separare un asset, ma trasforma una struttura organizzativa in una vera impresa autonoma.

Il fattore decisivo non è la sola esecuzione tecnica dell'operazione, ma la capacità di ridefinire identità e direzione strategica, sviluppare competenze finanziarie avanzate e costruire un'organizzazione agile e reattiva. In ultima analisi, il successo si misura nella trasformazione del management: da gestore di una divisione a imprenditore responsabile, capace di generare valore in modo sostenibile nel tempo. È proprio questa evoluzione che un partner a capitale paziente può contribuire ad accelerare e consolidare.

**Domenico Pirella**  
coo, Newport & Co spa  
Società Benefit



# Be Beez

Tutte le news e gli approfondimenti di BeBeez per meno di un caffè al giorno



<https://bebeez.it/abbonati/>

Cari lettori,

vi ricordiamo che per leggere tutte le notizie di *BeBeez* e restare aggiornati sui private markets senza limitazioni, è necessario sottoscrivere uno dei nostri abbonamenti: **BeBeez articoli base** oppure **BeBeez News Premium**, che, oltre al flusso di articoli di base, permette di leggere gli articoli di *BeBeez Magazine* e altri articoli di approfondimento e interviste (**Insight Views**) e soprattutto i nostri **Report** di mercato, con le tabelle di riassunto delle operazioni.

Offrire informazione di qualità costa tempo e fatica e richiede curiosità, serietà e tanta passione. Quello che vi chiediamo è solo un piccolo contributo. Per *BeBeez News Premium* stiamo parlando di molto meno di un caffè al giorno.

Per abbonarti clicca su <https://bebeez.it/abbonati/>

Inoltre, per pacchetti di abbonamenti per più utenti, sono previsti sconti. Su questo tema potete contattarci, inviando una mail a [info@edibeez.it](mailto:info@edibeez.it), precisando il tipo di abbonamento e il numero di utenze richieste. Vi aspettiamo e grazie di leggerci!

**Stefania Peveraro**  
direttore di *BeBeez*

**F2i sgr e Asterion Industrial Partners allargano la partnership aeroportuale a CDP Equity, che entra in 2i Airport**

14.05. La holding di investimento controllata da Cassa Depositi e Prestiti acquisirà una quota dell'8,9%. F2i manterrà il 50,1% [Leggi tutto](#)

CDP Equity entra nel capitale di 2i Aeroporti

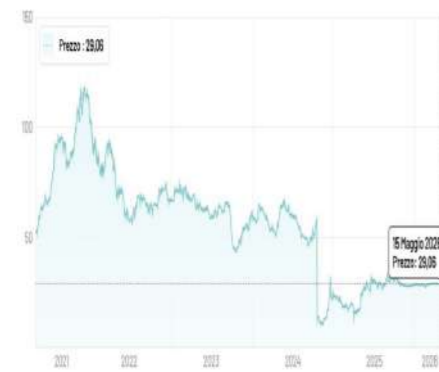
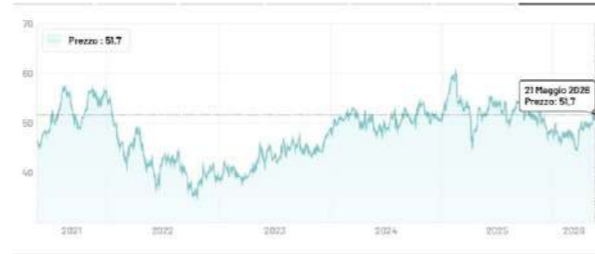


**Amplifon chiude l'aumento di capitale da 453 mln euro finalizzato all'acquisto della divisione danese GN Store. TIP partecipa per 30 mln**

25.05. A seguito dell'operazione, l'azionista di maggioranza Ampliter si diuisce leggerment aò 38,7% dal 42%. Sostanzialmente invariata la quota di Tamburi & C. [Leggi tutto](#)

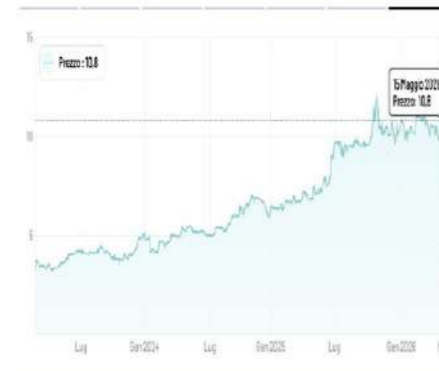
## Recordati, CVC Capital Partners si allea con Groupe Bruxelles Lambert per lanciare l'opa totalitaria da 10,7 mld euro

22.05. A coinvestire saranno anche CPP Investment Board Private Holdings, PSP Europe, StepStone, AlpInvest, MGG Strategic SICAF SIF (comparto MGG Strategic) e CapSol. Anche Andrea Recordati reinvestirà nella HoldCo [Leggi tutto](#)



L'opa Digital Value si chiude con adesioni per il 21,64% del capitale. Il veicolo di One Equity Partners raggiunge il 93,59%. Delisting vicino

18.05. La scorso marzo OEP Danzig BidCo aveva acquisito il 58,86% della società IT quotata a Piazza Affari, così come annunciato in ottobre 2025. Da allora ha condotto anche una lunga serie di acquisti sul mercato. Intanto il 6 ottobre si terrà l'udienza di giudizio per la causa da 120 mln euro su Italtel [Leggi tutto](#)



Renaissance Partners prenota l'83,38% di Reway Group e lancerà opa per il delisting da Euronext Growth Milan

18.05. Il fondo rileverà le quote di Luccini, delle sorelle Casillo e di Radini a 10,31 euro per azione. Luccini reinvestirà per il 30% della holding. Il gruppo delle infrastrutture ha chiuso il 2025 con valore della produzione a 278,3 mln euro ed ebitda a 49,6 mln [Leggi tutto](#)

**LMDV Capital chiude l'acquisizione dell'80% di Editoriale Nazionale dal gruppo Monrif**

18.05. Il family office di Leonardo Maria Del Vecchio completa il deal annunciato a gennaio e prende il controllo delle testate QN, Il Resto del Carlino, La Nazione e Il Giorno. Continua così il progetto di costruzione di un polo italiano dell'informazione dopo l'ingresso nel capitale de Il Giornale [Leggi tutto](#)



## Lexroom incassa nuovo round da 50 mln dollari in un round Series B. Lo guida Left Lane Capital

20.05. Lexroom, la piattaforma AI per gli operatori del diritto civile, costruita con un approccio data-first su un'infrastruttura proprietaria composta da milioni di fonti giuridiche certificate, ha chiuso un altro round, questa volta Serie B, da 50 milioni di dollari guidato da Left Lane Capital, con la partecipazione di Base10 Partners, Acurio Ventures, Entourage, già presenti nel capitale, oltre a Eurazeo e View Different di Diego Piacentini. [Leggi tutto](#)



Webidoo chiude un round da 25 mln \$, sottoscritto dal fondo Imprese per la Crescita 3 di Azimut Libera Impresa sgr

12.05. Con questa operazione la società supera i 30 mln \$ raccolti complessivamente. Nel 2021 erano entrati nel capitale fondo 8a+ Innovation e TIM Ventures [Leggi tutto](#)



Algorithmiq (quantum software) raccoglie 18 mln in un round guidato da United Ventures e CDP Venture Capital. Raccolta a 36 mln

12.05. All'operazione ha partecipato anche Inventure VC, che aveva guidato il round di serie A da 13,7 milioni di euro di giugno 2023. Spostata a Milano la sede del quartier generale [Leggi tutto](#)

**La construction tech italiana Pillar raccoglie 12 mln euro nel seed round guidato da Earlybird e Base10**

13.05. La startup che sviluppa una piattaforma AI per la gestione delle imprese edili ha raggiunto così i 15,2 mln raccolti complessivamente dopo il pre-seed guidato da Emblem nel 2025 [Leggi tutto](#)

**I reattori nucleari di quarta generazione di newcleo sbarcheranno al Nasdaq grazie alla business combination con la Spac NewHold Investment Corp III: valutazione pre-money di 2,4 mld \$**

28.05. Stefano Buono porta in borsa la società fondata nel 2021 dopo aver raccolto 780 mln \$ da investitori privati. Il PIPE da 220 mln è già oversubscribed. La chiusura è attesa nel secondo semestre 2026 [Leggi tutto](#)

**Cosmico raccoglie 12 mln euro con P101 e sale al 100% di Flatmates**

19.05. Nuovo round da 12 milioni di euro per Cosmico, scaleup milanese che connette i professionisti del digitale con le più grandi aziende, agenzie, società di consulenza e startup internazionali, che contestualmente ha annunciato l'acquisizione del 45% che ancora non possedeva della creator agency Flatmates [Leggi tutto](#)





## Private equity europeo vicino ai record nel 2025: fundraising a 147 mld euro (+16%) e investimenti a 135 mld (+3%)

13.05. Secondo Invest Europe, il buyout traina il mercato con 103 mld raccolti e 90 mld investiti. Boom dei continuation fund, che più che raddoppiano la raccolta a 19,8 mld e diventano sempre più centrali nelle operazioni secondarie tra fondi [Leggi tutto](#)

WHP GLOBAL MARC JACOBS

LVMH vende Marc Jacobs a WHP Global. Dietro la piattaforma di brand management di sono Oaktree e Ares Management

15.05. Il gruppo del lusso francese cede il marchio fondato dallo stilista americano dopo quasi trent'anni. Nell'operazione entra anche G-III Apparel Group, che investirà 500 mln \$. WHP Global, supererà 9,5 mld \$ di ricavi retail aggregati [Leggi tutto](#)



Anthropic e OpenAI lanciano in parallelo due società di servizi AI enterprise, con il supporto dei big USA del private equity

07.05. Anthropic si è alleato con Blackstone, Hellman & Friedman e Goldman Sachs, cui si sono affiancati anche altri grandi nomi; mentre OpenAI ha coinvolto 19 investitori, tra cui TPG, Brookfield AM, Advent International, Bain Capital, Dragoneer e SoftBank [Leggi tutto](#)

OpenAI non ha raggiunto i suoi obiettivi sperati di nuovi utenti e fatturato. Lo scrive il WS

01.05. Secondo il quotidiano Usa, il target interno del colosso Alera raggiungere un mld di utenti attivi a settimana. L'ultima dichiarazione ufficiale parlava di 2 mld \$ di ricavi al mese [Leggi tutto](#)

Sarah Friar



Google investe fino a 40 mld \$ in Anthropic. Valutata 350 mld

01.05. Google (Alphabet) investirà fino a 40 miliardi di dollari in Anthropic, l'unicorno dell'AI fondato dai due fratelli italo-americani Dario e Daniela Amodei, che ha sviluppato Claude. [Leggi tutto](#)



Lincoln International chiude il primo giorno di quotazione al NYSE con un +12% per una capitalizzazione vicina a 2,3 mld \$

21.05. La banca d'affari con sede a Chicago aveva prezzato l'ipo pochi giorni fa a 20 \$ per azione per una capitalizzazione di 2 mld [Leggi tutto](#)



GWM Group cartolarizza lo sviluppo immobiliare Pacifico Living all'EUR a Roma. Unicredit senior lender per 32,5 mln euro

08.05. L'operazione era stata annunciata nell'ottobre 2025 senza cifre. Il complesso da 19.900 mq era stato ceduto al veicolo Wonder SPV dal Fondo U-Turn di Silver FIR Capital sgr, di cui GWM è unico sottoscrittore [Leggi tutto](#)



Banca Ifis prosegue nella cessione degli asset ex illimity. Ceduta ieri anche Abilio, mentre le controllate Quimmo e Quimmo Prestige Agency passano a Coima

12.05. La cessione è stata preceduta da una ricapitalizzazione della target, a cuasa del rossa di 6,2 milione (pre tax) del 2025. Al gruppo di Catella il 60% delle due agenzie [Leggi tutto](#)

## LMDV Capital mette in vendita il palazzo in via Turati a Milano per 58 mln euro

20.05. La società dovrebbe mettere in vendita anche i due piani dell'ex sede di via Montenapoleone, nel centro di Milano, che secondo le stime potrebbero valere circa 20 mln [Leggi tutto](#)



CPI Property Group supera il 98,7% di Next Re dopo l'opa e va verso il delisting

18.05. All'offerta da 3 euro per azione ha aderito il 94,8% dei titoli oggetto dell'opa. Il gruppo di Radovan Vitek procederà ora allo squeeze-out delle residue azioni quotate della SIIQ [Leggi tutto](#)



EdgeConneX (EQT) investirà direttamente 3 mld euro per sviluppare tre data center in Lombardia. Il CdM assegna al progetto lo status di investimento strategico nazionale

15.05. Il progetto EdgeConneX Campus Italia prevede tre campus entro il 2031, oltre 300 MW di capacità e ulteriori 5 mld euro di investimenti indiretti attesi. Il Mimit stima un piano complessivo da 6 mld euro tra area sud di Milano e provincia di Lodi [Leggi tutto](#)

Juventus compra il J|hotel dal fondo J Village per 23 mln euro e si finanzia con Deutsche Bank

18.05. Il club bianconero ha siglato il closing dell'acquisizione dell'immobile alberghiero di Torino di proprietà del fondo gestito da Ream sgr. Il 75% del deal coperto da una nuova linea bancaria a medio-lungo termine concessa da Deutsche Bank [Leggi tutto](#)



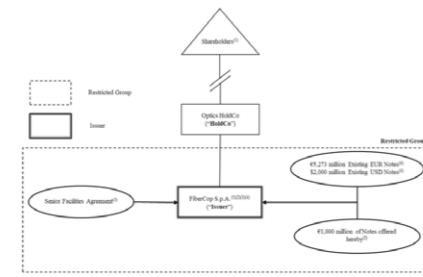
**My Credit spa underwriter e special servicer in cartolarizzazione da 30 mln. Risolto il contratto di advisory stipulato con Borgosesia**  
**13.05.** L'operazione è stata perfezionata attraverso Fenice Funding SPV, per l'acquisto del portafoglio ceduto da Cassa di Risparmio di Volterra spa. Banca Finint, Prelios Credit Servicing spa, Prelios spa, Uni Credit e Wilmington Trust SP Services (London) Limited gli altri operatori coinvolti [Leggi tutto](#)

My Credit: il ponte tra il mercato finanziario e quello immobiliare

**BF.capital, gestore tedesco di fondi private debt, sbarca in Italia dove vuole raccogliere 160 mln, soprattutto tra i family office**  
**11.05.** Oggi la società fondata da Francesco Fedele gestisce circa 3 miliardi, tutti raccolti in Germania tra gestioni dirette e mandati di terzi. Con due nuovi fondi partirà l'espansione oltreconfine [Leggi tutto](#)

## Gnutti Carlo rifinanzia 245 mln euro di debito con un pool di banche e rinegozia il private placement di PGIM

**19.05.** Il gruppo bresciano della componentistica automotive sostiene così il piano industriale 2026-2030 da oltre 200 mln euro di investimenti. Coinvolta anche SACE con una garanzia al 70% sulla linea capex [Leggi tutto](#)



(1) The ultimate controlling party of the Issuer is KKR Infrastructure, which indirectly holds approximately 37.8% of the outstanding share capital of the Issuer through certain of its investment funds. The remaining shares are directly or indirectly held by: Axxis Vista C 2020 S.r.l.s., an investment vehicle indirectly wholly-owned by the Abu Dhabi Investment Authority, 19143501 Canada Inc, an investment vehicle formed by the Canada Pension Plan Investment Board, E212 (F) real estate per 16 Administration SGR S.p.A. and the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Italy, which hold approximately 17.5%, 17.3%, 11.2% and 16.6% of the outstanding share capital of the Issuer, respectively. For further information, see "Principal Shareholders."

**BEI finanzia FiberCop con un mld euro per accelerare la banda ultra-larga in Italia**

**15.05.** L'operazione arriva dopo il collocamento di un bond da un mld a inizio aprile, un tap bond da 500 mln due settimane dopo e il riacquisto di bond in circolazione per 500 mln. Il gruppo ha chiuso il 2025 con 3,8 mld di ricavi [Leggi tutto](#)

**RYZE**

**TIKEHAU CAPITAL**

**Home Private Debt RYZE (AnaCap) si assicura nuova finanza da Tikehau Capital per le prossime acquisizioni**

**22.05.** La società attiva nella consulenza real estate e nella gestione integrata di servizi immobiliari ha stretto una partnership strategica con l'asset manager francese per finanziare la sua prossima crescita per linee esterne in Italia e in Europa [Leggi tutto](#)

## Tre nuovi fondi al via per Green Arrow, nel giorno del closing del deal su Dea Capital Alternative Funds sgr

**13.05.** Green Arrow Capital ha annunciato ieri il lancio della raccolta di tre nuovi fondi: Green Arrow Infrastructure of the Future Fund II (GAIF II) con target un miliardo di euro, Green Arrow Private Equity Fund IV (GAPEF IV) con un obiettivo di 500 milioni e Green Arrow Private Debt Fund III (GAPDF III) con un target di 300 milioni. [Leggi tutto](#)



Eugenio de Blasio

**Pillarstone lancia Special Capital Fund: 100 mln euro per il rilancio di aziende italiane ad alto potenziale che sono in temporaneo squilibrio economico**

**12.05.** Special Capital Fund è un fondo di investimento alternativo a capitale discrezionale, il cui AIFM è IQ EQ Fund Management [Leggi tutto](#)

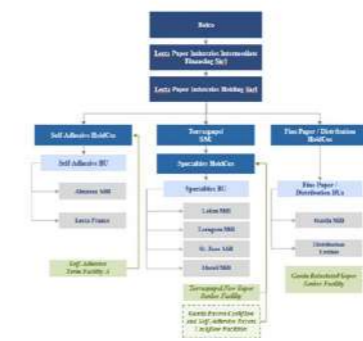
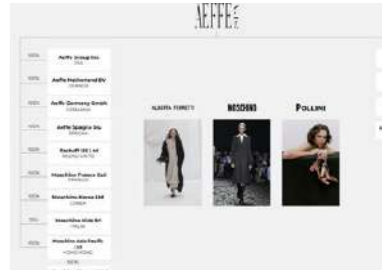


**Concordato preventivo per Daroma spa e Neronobile srl (Mindful Capital), Julius Meinl Italia per 11,8 mln acquisterebbe dei rami d'azienda**

**18.05.** Il gruppo austriaco, già affittuario di alcune attività, ha presentato un'offerta irrevocabile che è parte del piano concordatario. Il 25 giugno scade il termine entro il quale altri soggetti possono far pervenire manifestazioni d'interesse [Leggi tutto](#)

## Offerta di Oxy Capital per Aeffe, titolare dei marchi Alberta Ferretti, Moschino e Pollini, attualmente in Composizione Negoziata

**14.05.** Il fondo specializzato in turnaround guida un consorzio di partner industriali e finanziari per acquisire l'intero complesso aziendale facendosi carico delle passività ristrutturate. Intanto Aeffe chiede la proroga della composizione negoziata sino a ottobre dopo il crollo di ricavi e marginalità nel lusso [Leggi tutto](#)



**Cartiere del Garda passa sotto il controllo di Apollo, dopo il closing della ricapitalizzazione della controllante Lecta**

**04.05.** Il gruppo cartario europeo è stato contestualmente riorganizzato in tre business unit indipendenti. La Fine Paper and Distribution BU, quella di Cartiere del Garda, è la più solida: ricavi 2025 a 593 mln euro ed ebitda a 50 mln [Leggi tutto](#)



**Iccrea cede 345 mln euro di NPL a Clessidra Capital Credit sgr e FBS, tramite la cartolarizzazione Acero SPV**

**22.05.** Il Fondo Temporaneo del Credito Cooperativo si libera di crediti deteriorati acquisiti tra il 2016 e il 2017 nell'ambito del riassetto del sistema BCC [Leggi tutto](#)

## Unirec, nel 2025 crediti gestiti stabili a 223 mld euro, di cui 188 mld in conto terzi. Recuperi e produttività accelerano

**21.05.** Il XVI Rapporto Unirec-Nomisma presentato all'Annual 2026 mostra importi recuperati saliti a 22 miliardi (+5%) e performance record al 12%. Continua intanto il consolidamento del settore, con le grandi piattaforme che generano ormai quasi l'80% del fatturato totale [Leggi tutto](#)

Tab. 2. Dettaglio numero pratiche (milioni) e rispettivo valore (miliardi €) per tipologia di attività svolta

		# Pratiche (milioni)		Valore (miliardi €)	
		2024	2025	2024	2025
C/II	Affidati	46,2	51,8	191,0	188,2
	Recuperati	19,3	22,3	21,2	22,2
C/II Originator	Affidati	34,2	36,5	72,4	74,9
	Recuperati	17,7	20,8	17,4	18,5
C/II Cessionario	Affidati	12,0	15,3	118,6	113,3
	Recuperati	1,6	1,5	3,8	3,9

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Questionario Associate 2025

**Il Gruppo Amadori perfeziona l'acquisizione del 100% di Unconventional srl dal Gruppo Granarolo, e punta sul vegetale**  
11.05. L'operazione comprende l'acquisto del sito produttivo di Coriano (Rimini) e del marchio "Unconventional 100% Vegetale", di cui la società emiliana rileverà integralmente la gestione e lo sviluppo, divenendo con queste mosse il terzo operatore in Italia per i prodotti plant based [Leggi tutto](#)

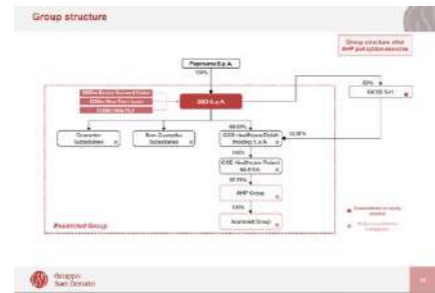
**Metriks AI e Sevendata alleate sui dati delle pmi italiane. Nasce una piattaforma AI-first per credit intelligence e risk management**  
20.05. La società quotata all'EGM fondata da Tiziano Cetarini sigla un accordo triennale con la data company fondata da Fabrizio Vigo e presieduta da Edoardo Romeo, ex dg di Cerved. Obiettivo: costruire un'infrastruttura proprietaria di dati e analytics per imprese, banche e investitori [Leggi tutto](#)

## CDP Equity verso il controllo esclusivo di fatto del gruppo Trevi Finanziaria Industriale

20.05. Il gruppo quotato a Piazza Affari e attivo nell'ingegneria del sottosuolo e nelle fondazioni speciali, ha ricevuto il via libera dell'assemblea straordinaria degli azionisti alla delega per un aumento di capitale fino a 100 mln euro. L'operazione al vaglio dell'Antitrust [Leggi tutto](#)

FY25 results considered with guidance. Excellent operating performance

	FY23	FY24	FY25	Adherence our Guidance 2025
Revenue	€394.9 m +4.8%	€393.3 m +1.5%	€324.0 m -18%	⊖
ROIC EBITDA (Pre-IFP) (m)	€74.5 m +18.8%	€33.0 m -55.9%	€36.6 m +10%	⊕
Adj. Net Profit	€11.9 m <sup>1</sup> +5%	€15.6 m <sup>1</sup> +31.1%	€18.4 m <sup>1</sup> +17.9%	⊕
Free Cash Flow from Operations <sup>2</sup>	€19.8 m +5.8%	€32.6 m +65.7%	€21.2 m +65.7%	⊕
Net Debt	€202.0 m -48.3%	€188.9 m -6.5%	€187.4 m -1.8%	⊕
Leverage Ratio <sup>3</sup>	2.71x -1.5%	2.38x -12.2%	2.35x -1.3%	⊕



**Gruppo San Donato vola a 2,7 mld euro di ricavi ed ebitda a 380 mln. Kamel Ghribi guida la corsa all'estero. Mentre Paolo Rotelli lascia e fa il rapper**  
11.05. Ricavi a 2,7 miliardi di euro nel 2025, ebitda oltre 380 milioni, e un'ambizione di fatturato a 2,9 miliardi per il 2026. [Leggi tutto](#)

**EuroGroup Laminations spa (Tikehau Capital) ottiene finanziamento fino a 375 mln, tre mesi dopo lo stop alla trattativa con FountainVest**  
18.05. BNP Paribas Italian Branch e BNL BNP Paribas, Intesa Sanpaolo (Divisione IMI CIB), UniCredit, Crédit Agricole Italia, Cassa Depositi e Prestiti, Banco BPM e Deutsche Bank sono gli istituti coinvolti [Leggi tutto](#)



**Il Gruppo Mermec vende a Siemens Mobility una serie di business chiave che nel 2025 hanno generato 430 mln di fatturato, impiegando 1700 persone**

15.05. La società, che fa capo ad Angel holding di Vito Pertosa, ha ceduto le principali attività nel settore del segnalamento ferroviario, elettrificazione, telecomunicazione, diagnostica, analisi e infrastruttura dati globale [Leggi tutto](#)

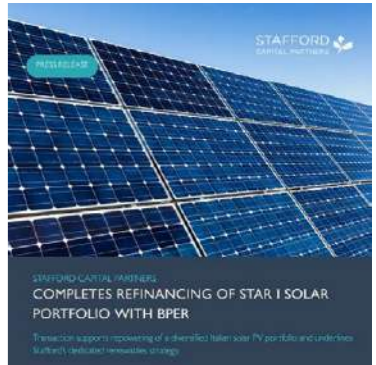


**Credito Lombardo Veneto finanzia un impianto di produzione di biometano a Lavello, in Basilicata**  
21.05. Credito Lombardo Veneto spa (Banca CLV o banca Crelove) ha strutturato ed erogato un finanziamento ipotecario a medio-lungo termine in favore di Compagnia del Sole Uno, società veicolo promossa dalla famiglia Floris, destinato al completamento dello sviluppo di un impianto di produzione di biometano ubicato a Lavello (Potenza). [Leggi tutto](#)

**Movopack acquisisce gli asset della francese Hipli e accelera l'espansione europea nel packaging riutilizzabile**  
14.05. La startup italiana partecipata da 360 Capital rileva marchio, IP e attività operative della pioniera francese del reusable packaging. Obiettivo: gestire 10 milioni di imballaggi nei prossimi 24 mesi e rafforzarsi tra e-commerce, retail e logistica sostenibile in Europ [Leggi tutto](#)

## Stafford Capital rifinanzia per 89,4 mln euro con BPER i 30 impianti solari in Italia del portafoglio STAR I

18.05. Il nuovo project financing sosterrà anche il revamping e repowering degli asset. L'operazione è guidata dall'ex team della piattaforma italiana Theia Investments, acquisita da Stafford lo scorso febbraio [Leggi tutto](#)



**FITT Group ottiene un Sustainability Linked Loan da 110 mln euro da Crédit Agricole Italia, UniCredit, BNL BNP Paribas e CDP**  
08.05. Le risorse finanzieranno il piano industriale e la strategia M&A del gruppo vicentino da 330 mln di fatturato [Leggi tutto](#)



**Astra Energy Uno, holding operativa del gruppo Adoria (energie rinnovabili) ottiene 17 mln da Banca Ifigest**  
18.05. L'operazione è finalizzata al completamento di un'operazione di acquisizione di un portafoglio di impianti fotovoltaici situati in Basilicata con una potenza complessiva di circa 15 MWp [Leggi tutto](#)

**Effetto dell'AI sugli investimenti in energie rinnovabili: generazione di valore dal trading**

01.05. Può l'intelligenza artificiale arrivare a influenzare le campagne di m&a? Nel settore delle energie rinnovabili sì, come nel caso di Altea Green Power. Quest'ultima è nata nel 2009 come trader di energia elettrica e gas, per iniziativa dell'imprenditore piemontese Giovanni Di Pascale. [Leggi tutto](#)



Giovanni Di Pascale

Etiopia, Lalibela 2, 2020



Sicilia, Campofranco, 2019



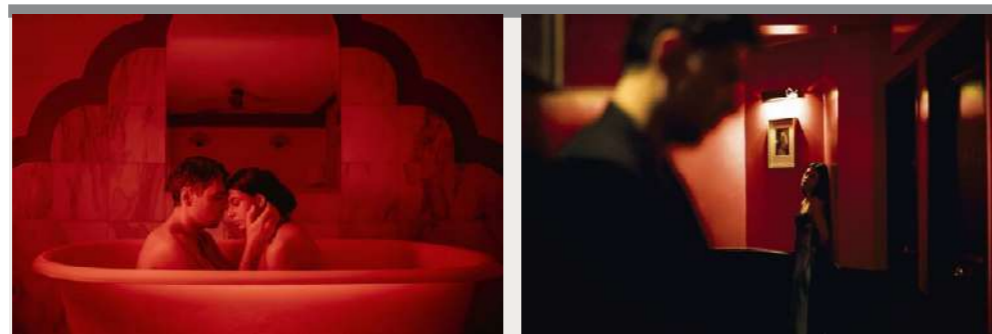
Grecia, Karpathos, 2024



Walter Bertin, Francesco Nalini e Ottavia Zanzi nominati presidenti dei Member Club di 21Art a Treviso, Padova e Roma 03.05. L'iniziativa si inserisce nel percorso di espansione della società benefit fondata da Alessandro Benetton su un progetto di Davide Vanin, che punta a valorizzare il dialogo tra impresa, cultura e innovazione [Leggi tutto](#)

## Stefano Torrione con "Sacred Bread. Le vie del pane" allo Spazio Messina della Fabbrica del Vapore a Milano dal 7 maggio al 28 giugno

03.05. Un grande viaggio con 77 fotografie in bianco e nero che attraversa geografie, culture e millenni di storia alla ricerca dei pani più antichi dell'umanità, quelli che ancora oggi vengono preparati secondo codici millenari. Fotografo ed etnografo, Stefano Torrione ha intrapreso questo viaggio ispirato dalla lettura del libro Pane Nostro di Predrag Matvejevic. Per oltre sei anni ha seguito quello che lui stesso definisce il "grande vagabondaggio del pane", immergendosi nel cuore profondo delle civiltà mediterranee dove il pane continua a vivere nelle tradizioni più antiche, nei gesti tramandati di generazione in generazione, nei rituali quotidiani e nelle feste popolari. [Leggi tutto](#)



Diana Markosian, dalla serie "Replaced", 2025

## La mostra "Diana Markosian. Replaced" è in corso alle Gallerie d'Italia di Torino fino al 6 settembre

02.05. Attraverso un'esposizione fotografica e un film, adattato per la sala immersiva del museo di Intesa Sanpaolo, la fotografa ricostruisce nelle immagini realizzate ingaggiando un attore le dinamiche delle relazioni amorose [Leggi tutto](#)

Ulrich Egger, "Impatto urbano 4"



Ulrich Egger, "Stadtrand"



Ulrich Egger, "Convivenza"

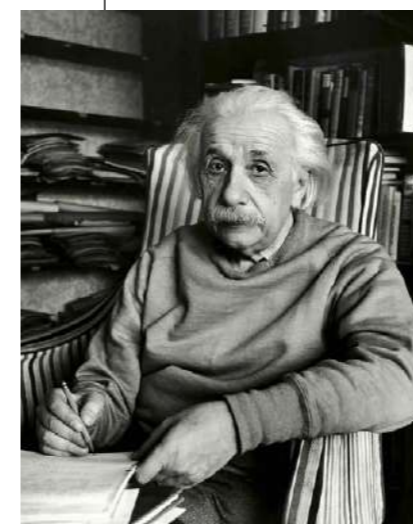


Ulrich Egger, "Hotel Principe"



Alfred Eisenstaedt con "La fotografia era nell'aria" in due mostre complementari: al Museo Villa Bassi Rathgeb di Abano Terme (PD) da oggi al 20 settembre e al Museo Storico Navale di Venezia dal 22 maggio al 22 novembre

16.05. Gli spazi espositivi, collocati a pochi chilometri di distanza, propongono in un unico progetto un percorso che attraversa il Novecento con lo sguardo di uno dei suoi più grandi interpreti [Leggi tutto](#)



"Albert Einstein", Princeton, New Jersey, 1947

## La monografica "Ulrich Egger. La solitudine dell'architettura" è allestita fino al 30 luglio alla Galleria Il Ponte di Firenze

10.05. Ha inaugurato l'8 maggio alla Galleria Il Ponte di Firenze l'esposizione Ulrich Egger. La solitudine dell'architettura, a cura di Pietro Gaglianò che firma anche Il Giornale della mostra in accompagnamento, in programma fino al 30 luglio e che chiude la stagione prima della pausa estiva. [Leggi tutto](#)

## "L'umanesimo dei dati", prima personale di Giorgia Lupi, alle Gallerie d'Italia di Vicenza fino al 2 agosto

10.05. Il progetto ospitato nel museo di Intesa Sanpaolo mette al centro il Data Humanism, l'approccio con cui l'artista restituisce ai dati una dimensione più intima, qualitativa e umana [Leggi tutto](#)



"Giorgia Lupi. L'umanesimo dei dati" alle Gallerie d'Italia di Vicenza; foto Marco Zorzanello



Giorgia Lupi, "Dear Data 1"



FRANCESCO NALINI | OTTAVIA ZANZI | WALTER BERTIN



[www.privatedata.bebeez.it](http://www.privatedata.bebeez.it)

un potente database che contiene informazioni sui profili  
e i contatti dei principali investitori di private capital del  
mondo attivi in Italia e sulle loro portfolio companies



corso Venezia, 8 - 20121 Milano