

20 giugno 2026



Beyond Buzzwords: il valore si crea nell'execution

Dati, governance e AI come leve
per una creazione di valore concreta
e scalabile nel Private Equity

Marco Mazzucchelli, Founder & CEO
BIP Corporate Finance & Strategy

Stefano Monza, Head of Coverage Private Equity
BIP Corporate Finance & Strategy

Perché un focus sulla creazione di valore abilitata dalla tecnologia

In continuità con lo studio sulla *value creation* condotto nel 2025, questa ricerca isola l'*execution-driven value creation, powered by data & AI* come leva strutturale della crescita delle società partecipate, analizzando come i fondi di PE attivi in Italia la integrino lungo l'intero ciclo di investimento.

CONTINUITÀ CON LO STUDIO 2025

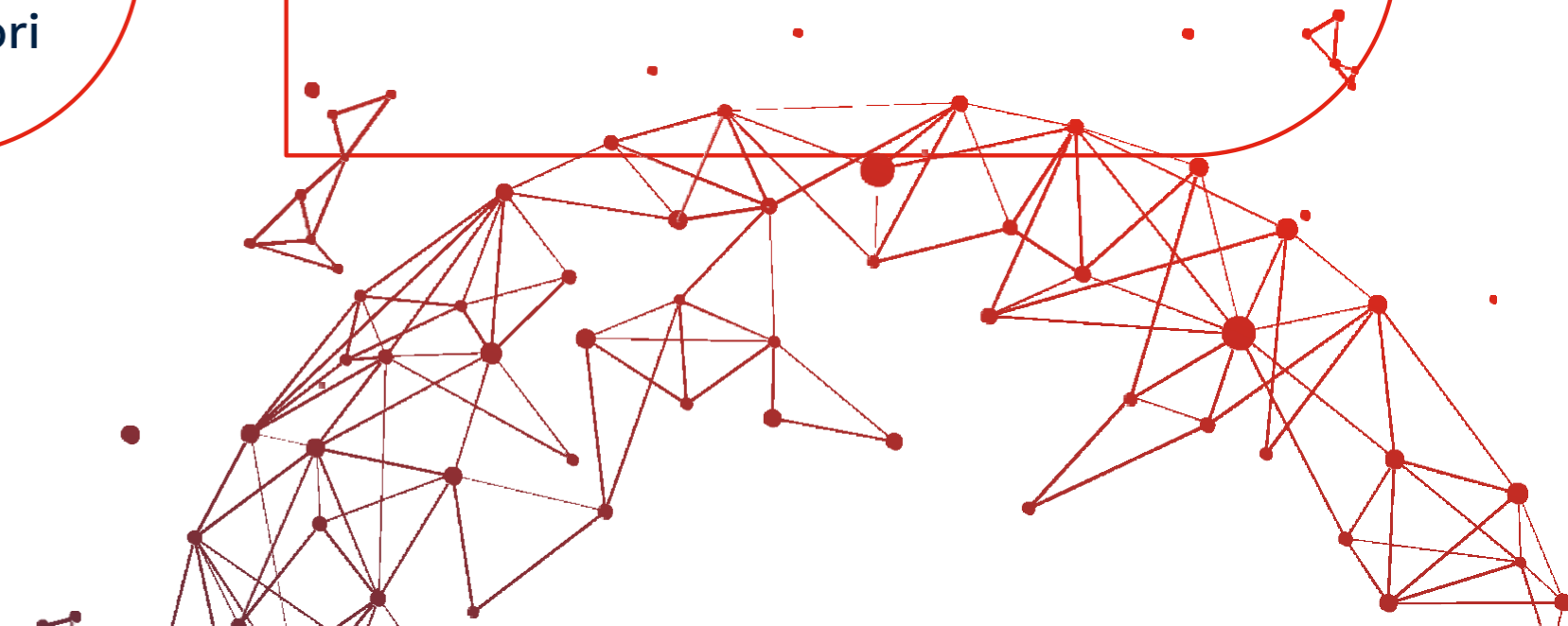
Lo studio del 2025 ha mostrato come i fondi di PE facciano sempre più affidamento sulla crescita operativa – espansione dei ricavi e miglioramento dei margini – come motore primario dei rendimenti, con la trasformazione tecnologica tra le leve strutturali a supporto.

EVIDENZA ACCADEMICA (HBS 2025)

Baik et al. (2025) hanno analizzato oltre 80.000 operazioni di PE negli USA (2010–2021): la presenza del PE nell'azionariato è associata a un +20,5% nei budget IT e a un +15% nelle posizioni tecnologiche aperte rispetto a peer comparabili – effetto più marcato nelle imprese in ritardo tecnologico e nei settori più esposti all'AI.

IL PUNTO DI SVOLTA DELL'AI

Il PE AI Radar 2026 di FTI Consulting rileva che la maggior parte dei fondi di PE registra un impatto finanziario positivo dalle iniziative AI nelle società in portafoglio, ridefinendo i playbook di creazione di valore.



Un approccio misto: survey strutturata e interviste qualitative



DOMANDE

organizzate lungo l'intero ciclo di investimento: investment thesis e sourcing, due diligence, holding period, ostacoli, exit.



OPERATORI DI PE

attivi in Italia hanno risposto alla survey, fornendo una base rappresentativa del mercato.

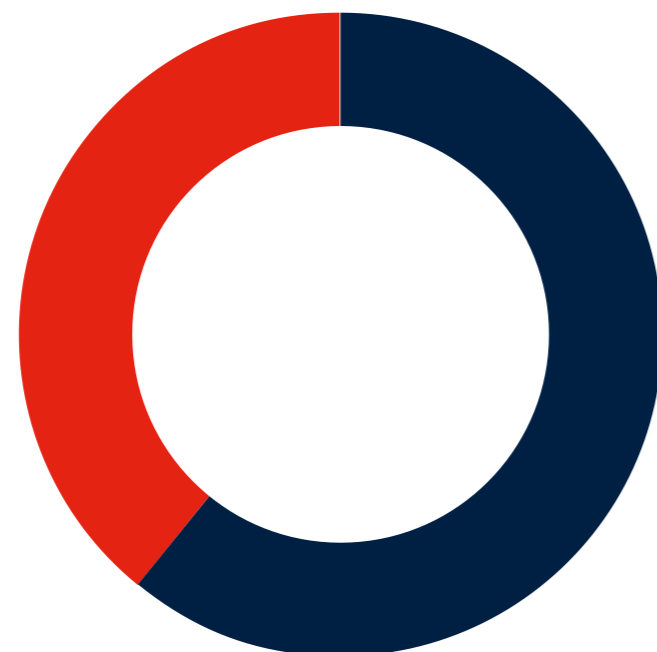


INTERVISTE REALIZZATE

per esplorare strategie, modelli organizzativi e prassi emergenti.

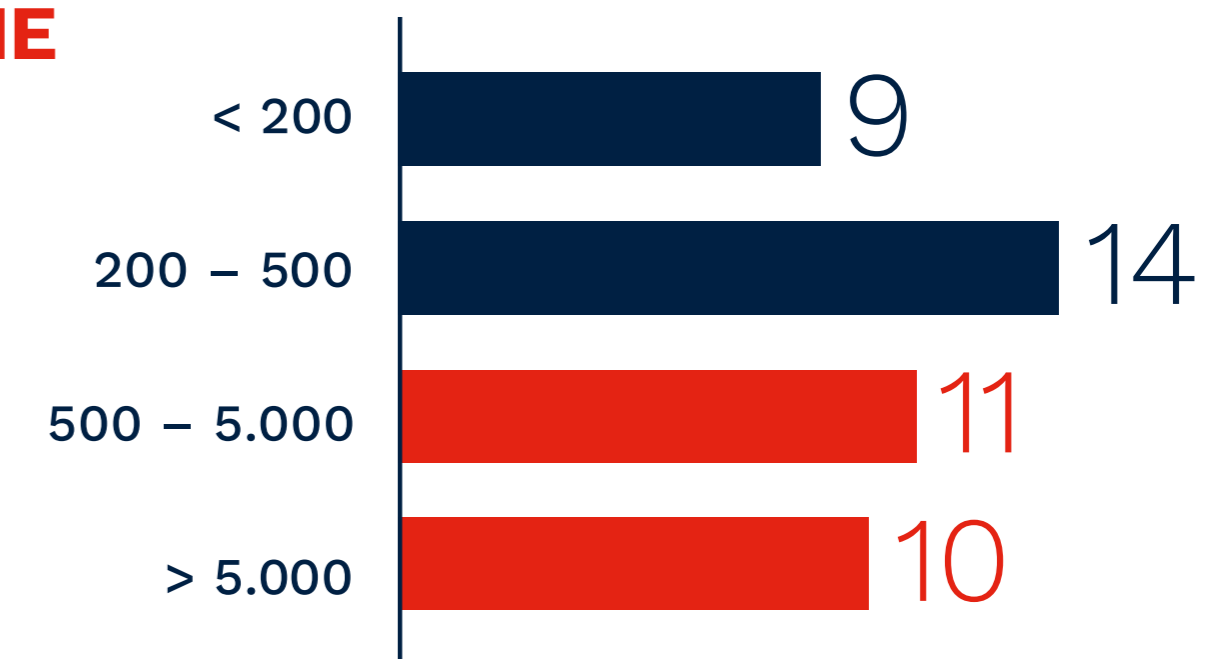
Caratteristiche del campione

ORIGINE GEOGRAFICA



DIMENSIONE AUM (€M)

Distribuzione per AUM dichiarato (€M)



La “tech readiness” è rilevante nella tesi di investimento, ma la due diligence resta selettiva

1

L'adozione tecnologica e la “tech-readiness” è ormai un elemento di valutazione consapevole nella formulazione della tesi.
Internazionali 59% • Domestici 33%.

43%

peso 4-5/5 al *tech-driven* nella thesis

2

La DD tecnologica si attiva quando il settore lo richiede o emergono rischi materiali: **cyber, dati, compliance.**

55%

attiva la DDD solo in settori tech-intensive (24/44)

3

L'analisi pre-investment privilegia ERP, qualità del dato, organizzazione IT e management — **utili a leggere lo stato corrente.**

61%

degli operatori analizza ERP e reporting in pre-investment

4

Quota di fondi che definisce “sempre” o “spesso” un piano di value creation tecnologica al signing — **internazionali (9 su 17) vs domestici (6 su 27).**

53% vs 23%

Gli obiettivi di creazione di valore associati agli interventi tecnologici sono riconducibili a:

1

EFFICIENZA & AUTOMAZIONE

2

GOVERNANCE & DECISIONI DATA-DRIVEN

3

CRESCITA RICAVI & SCALABILITÀ

ERP guida l'agenda, AI ancora in coda alle priorità correnti

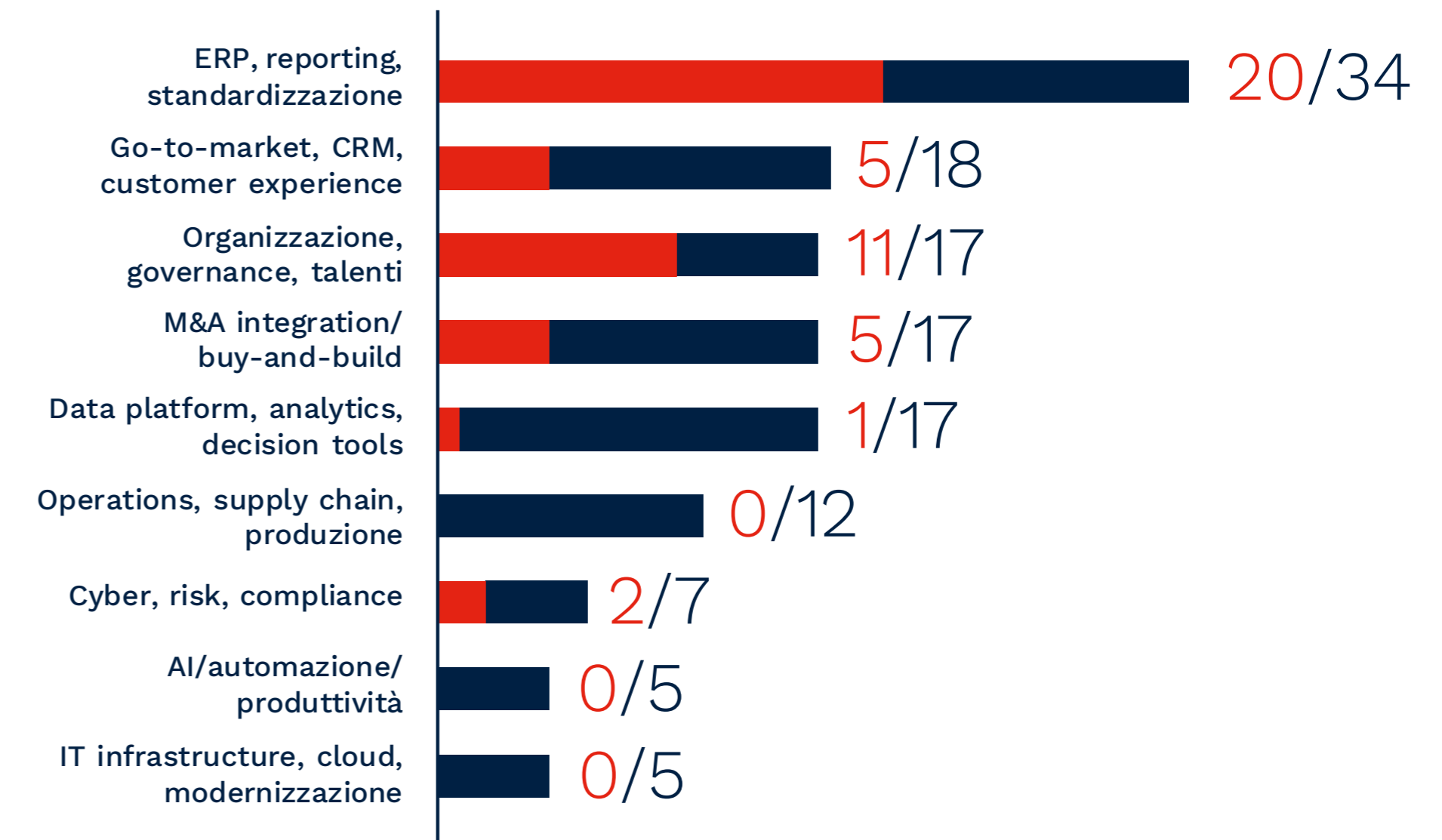
In quali ambiti intervenite più spesso durante l'holding period?

77%

dei fondi considera ERP/reporting/standardizzazione tra le top-3 priorità (34/44)

Le risposte più ricorrenti evidenziano la volontà da parte degli operatori di PE di un rapido e efficace processo di "take control" delle portco per poter realizzare un efficace deployment della investment thesis.

QUANTE VOLTE OGNI OPZIONE È STATA INDICATA COME PRIORITÀ 1 (ROSSO) O TRA LE PRIME 3 (BLU)



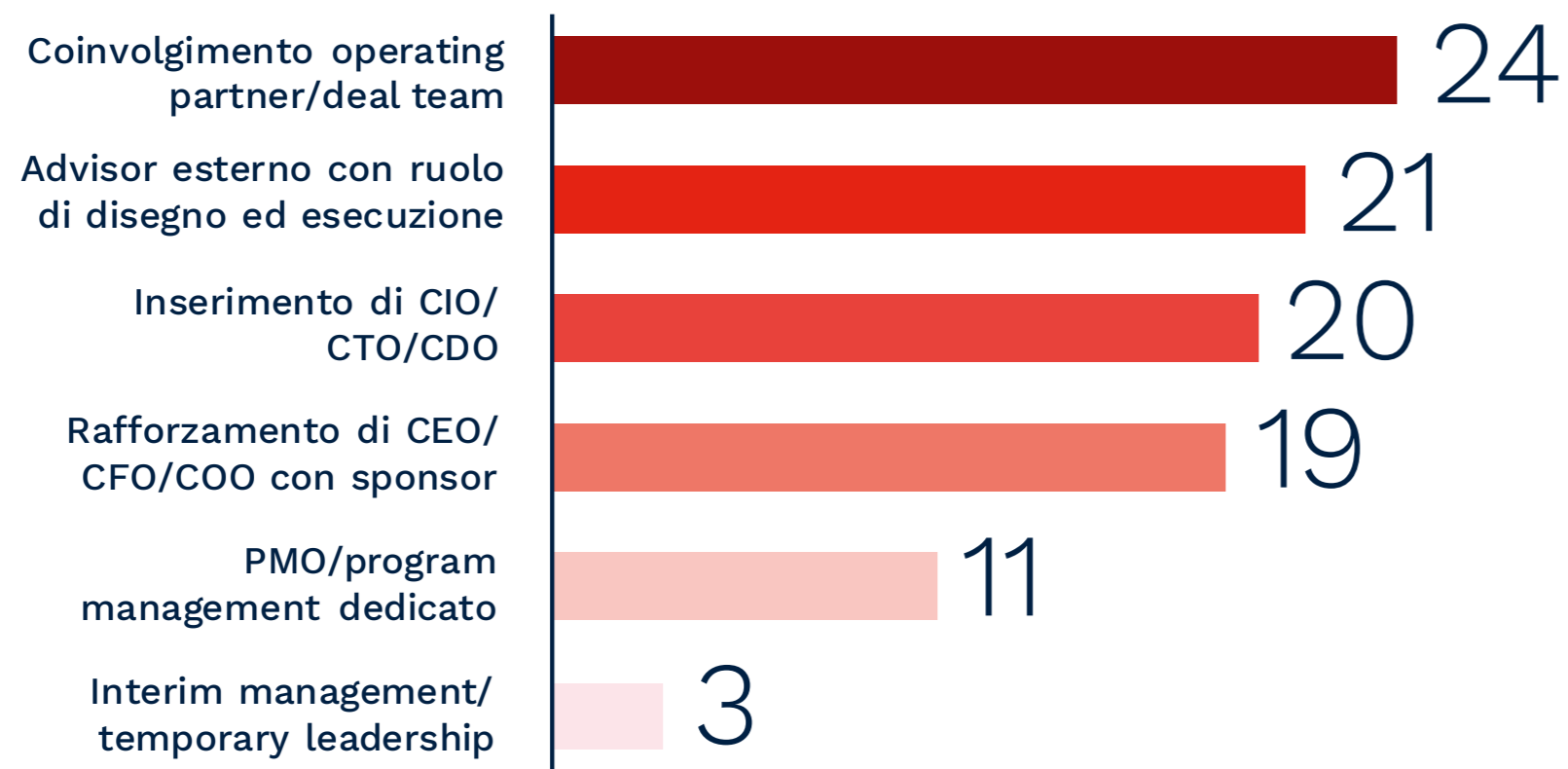
Nota: i rispondenti hanno ordinato 9 opzioni di intervento dalla priorità 1 (più alta) alla 9 (più bassa).
Le barre mostrano, per ciascuna opzione, il numero di fondi che l'hanno collocata al primo posto (rosso) e nelle prime tre posizioni (blu).

Ostacoli culturali e organizzativi frenano l'execution, che richiede persone, cultura e competenze

Quando emerge un gap di execution o leadership, come lo colmate più spesso?

(risposta multipla)

LEVE ATTIVATE



Quattro leve sono usate con intensità comparabile:

- operating partner
- advisor esterno
- inserimento di CIO/CTO/CDO
- rafforzamento del top management

Interim e PMO restano scelte residuali.

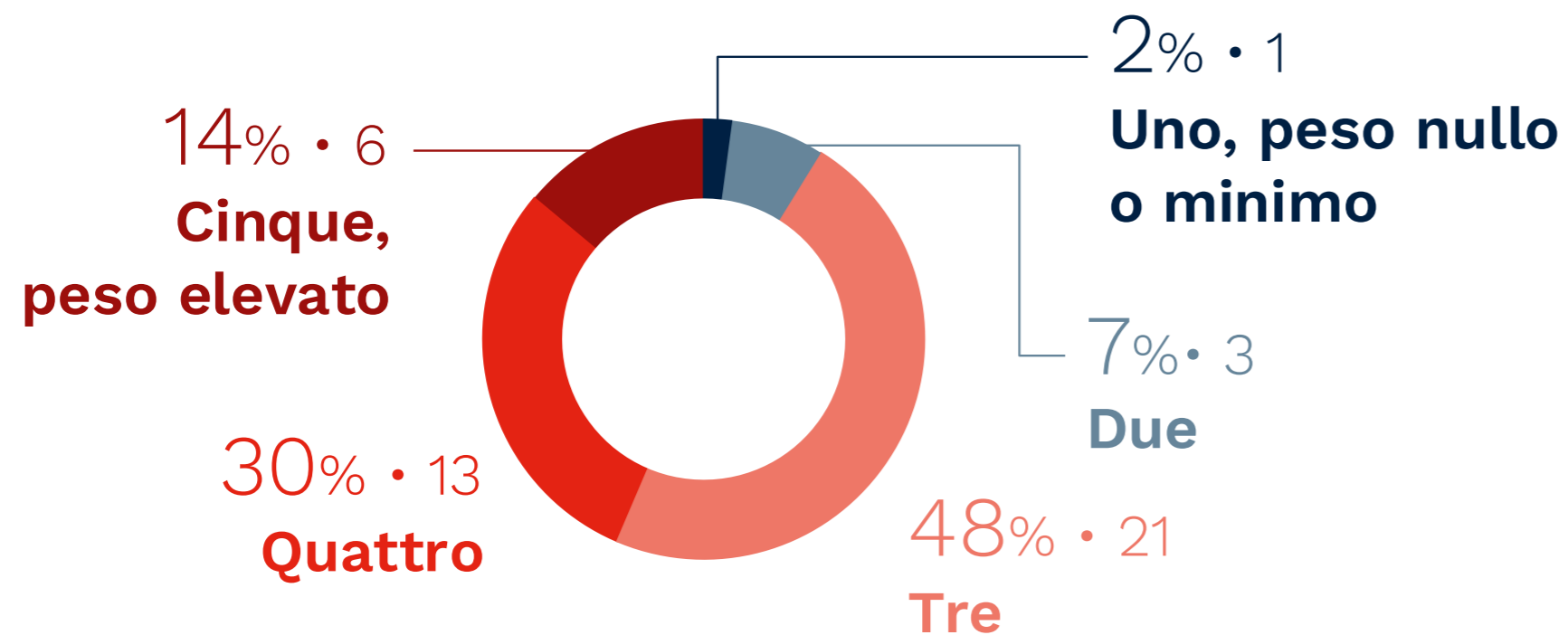
Il vero collo di bottiglia è organizzativo, non tecnologico

- Le principali criticità sono culturali e organizzative, non finanziarie o tecnologiche
- La resistenza al cambiamento e lo skill gap rallentano il deployment della value creation
- La debolezza del program management contribuisce a mancanza di governance, ritmo e allineamento del top management
- L'execution è un processo continuo e *time-consuming*, senza governance e ownership dedicate, l'execution si disperde

In exit, gli effetti della trasformazione tecnologica che pesano maggiormente sono KPI misurabili

In fase di exit, quanto pesa la trasformazione tecnologica nella equity story e nella valutazione finale?

DISTRIBUZIONE PUNTEGGI (N=44)

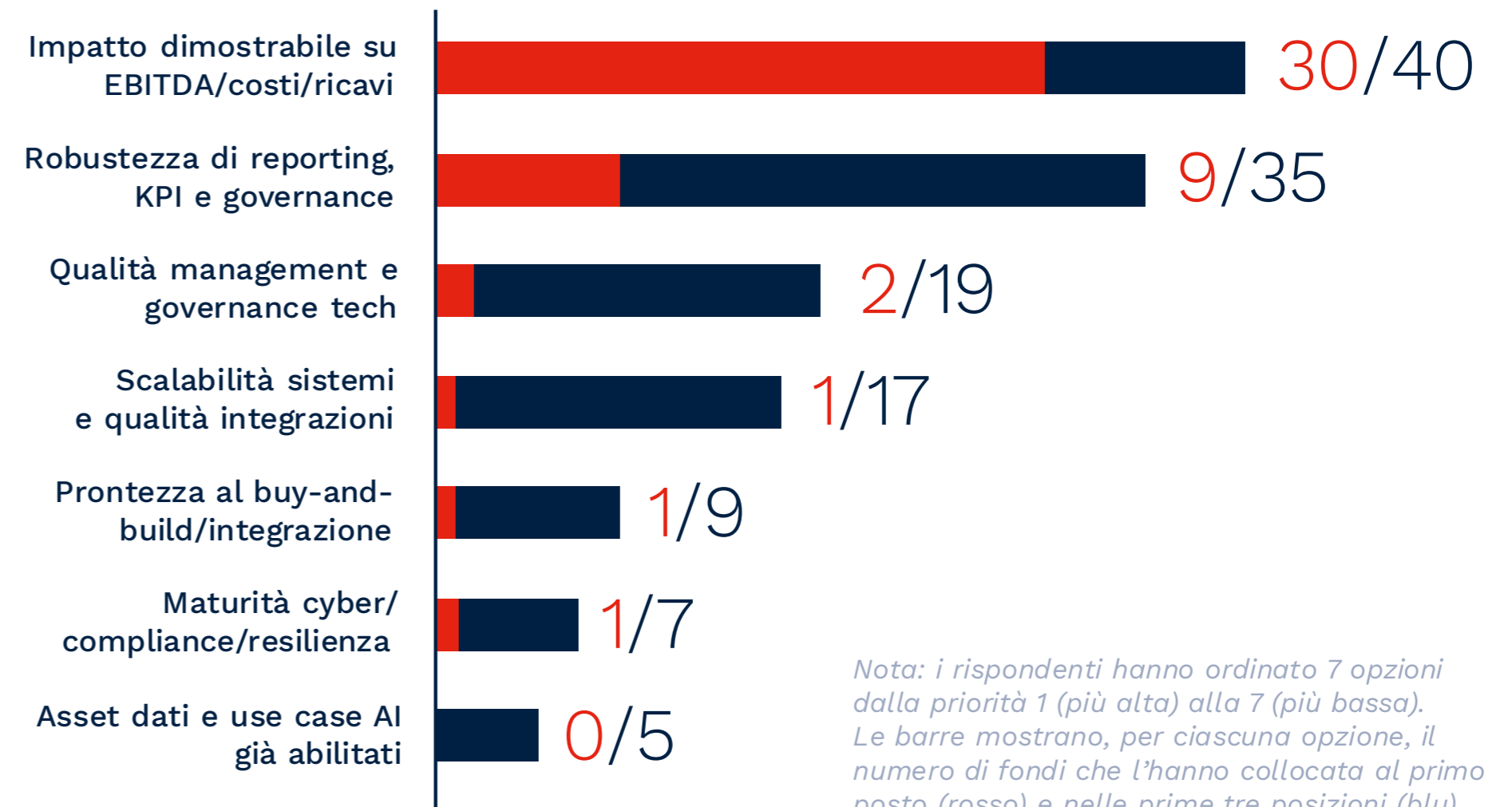


44% dei fondi attribuisce un peso rilevante (score 4-5/5) alla trasformazione tecnologica in exit (19/44)

53% internazionali vs **37%** domestici

Quali evidenze contano di più in uscita?

QUANTE VOLTE OGNI OPZIONE È STATA INDICATA COME PRIORITÀ 1 (ROSSO) O TRA LE PRIME 3 (BLU)



68% dei fondi indica l'impatto su EBITDA/costi/ricavi come l'aspetto prioritario con impatto sull'exit (30/44)

AI prima priorità per i prossimi 24-36 mesi: cambio di passo strutturale

Nei prossimi 24-36 mesi, quali temi vedete più rilevanti per accelerare la creazione di valore?

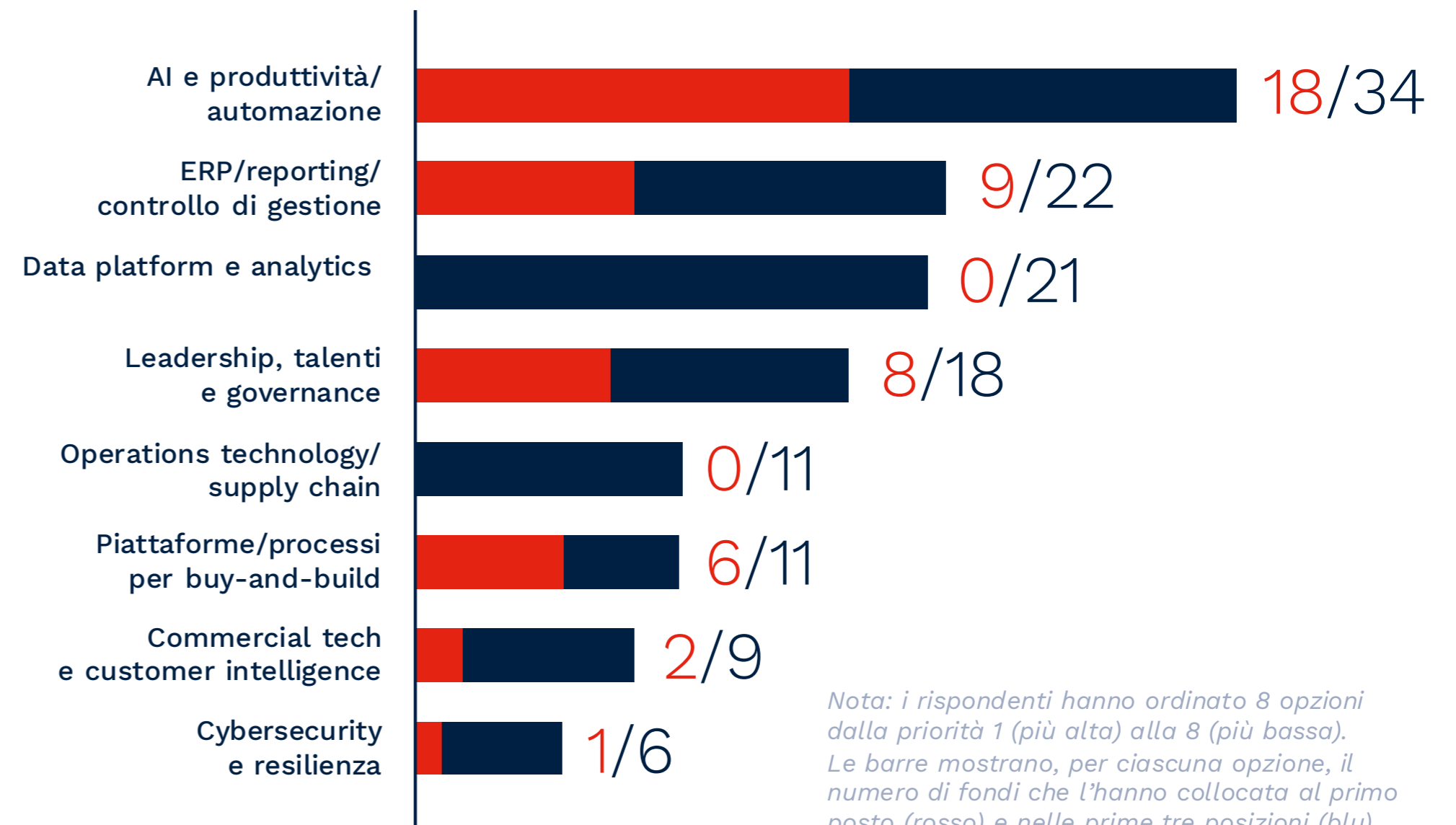
77%

dei fondi mette AI e automazione fra le prime 3 priorità future (34/44) – ad oggi, i risultati di Q7 mostrano come sia il penultimo ambito di intervento

L'AI passa da tema di consapevolezza a priorità operativa: i fondi prevedono una accelerazione, spinta anche dalla pressione degli LP internazionali.

Sul tavolo restano comunque centrali ERP, dati e leadership – i fondamentali da consolidare, in un mercato focalizzato su PMI.

QUANTE VOLTE OGNI OPZIONE È STATA INDICATA COME PRIORITÀ 1 (ROSSO) O TRA LE PRIME 3 (BLU)



Nota: i rispondenti hanno ordinato 8 opzioni dalla priorità 1 (più alta) alla 8 (più bassa). Le barre mostrano, per ciascuna opzione, il numero di fondi che l'hanno collocata al primo posto (rosso) e nelle prime tre posizioni (blu).

Due diversi modelli di governance nell'adozione di AI nelle società in portafoglio

TOP-DOWN STRUTTURATO

OPERATORE DI PE COME “ORCHESTRATORE”

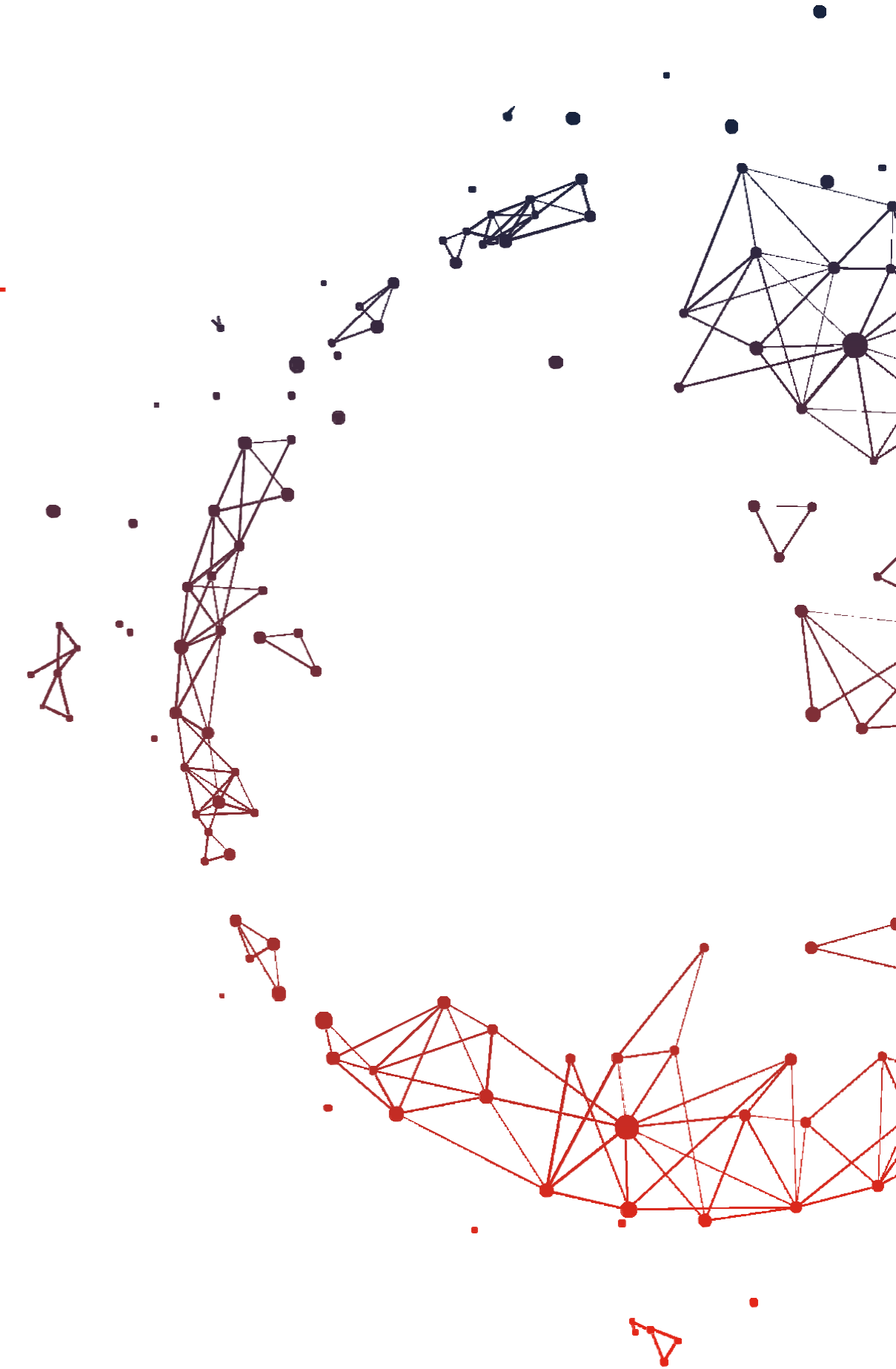
Il fondo formalizza il framework di adozione e lo cala sulle portco in fasi sequenziali: assessment diffuso su tutte le partecipate, workshop strutturati con top management per education e ideazione use case, deep-dive selettivo sulle aziende più mature. Approccio graduale e orchestrato dal fondo.

BOTTOM-UP AUTONOMO

OPERATORE DI PE COME “FACILITATORE”

Il fondo non impone un modello: ogni partecipata evolve autonomamente, il fondo aiuta nel ragionamento strategico, nella prioritizzazione e nell'attivazione di partner esterni.

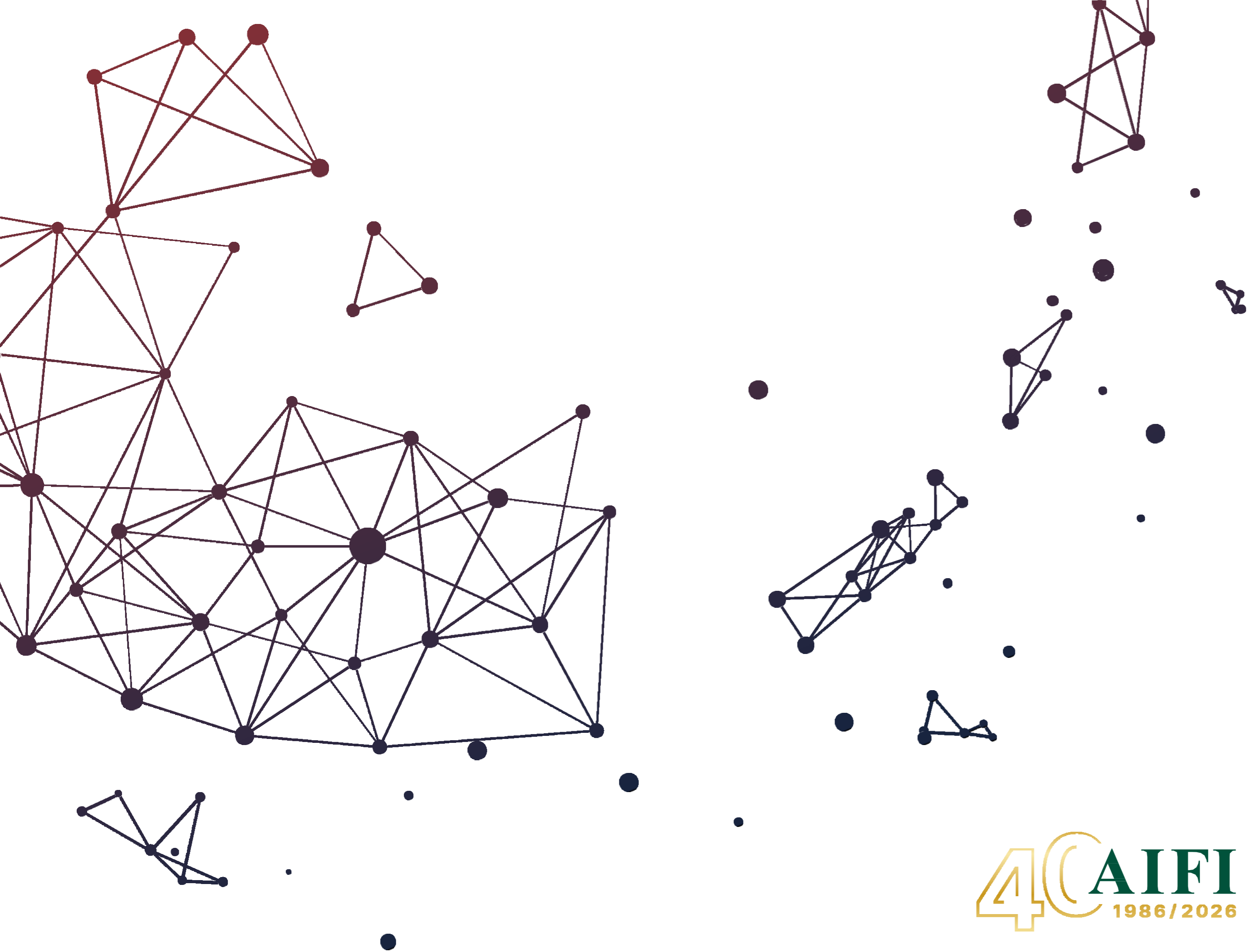
Gli interventi nascono da use case concreti scelti caso per caso.



Non è (solo) tecnologia. È come la usi.

- **Le tecnologie abilitanti entrano nella Investment Thesis:** non un layer separato, ma parte integrante della valutazione fin dalla DD
- **L'execution è il vero fattore critico:** richiede ownership dedicata, competenze e un presidio continuo – non è un esercizio di stile
- **Il vincolo è organizzativo, non tecnologico:** cultura, skill e adozione determinano il successo
- **La tecnologia amplifica il valore:** rafforza equity story, marginalità e multipli in uscita





40 CAIFI
1986/2026

קול. Corporate Finance
& Strategy