

PREMIO DEMATTÉ  
PRIVATE EQUITY  
OF THE YEAR

# PREMIO DEMATTÉ PRIVATE EQUITY OF THE YEAR

I FINALISTI DELLA XXI EDIZIONE

Dicembre 2024

Realizzazione editoriale  
24 ORE Cultura srl, Milano

Progetto grafico e impaginazione  
Davide Canesi / PEPE *nymi*

© 2024 24 ORE Cultura srl, Milano

Immagine di copertina e alle pagine 16-17: © bogdandimages / shutterstock.com  
Immagine alle pagine 6-7: © Ahmet Misirligul / shutterstock.com

Proprietà artistica e letteraria riservata per tutti i Paesi.  
Ogni riproduzione anche parziale è vietata.

Prima edizione dicembre 2024  
Edizione fuori commercio

**AIFI**  
Associazione Italiana del Private Equity,  
Venture Capital e Private Debt

**EY**

**24ORECULTURA**

# SOMMARIO

**Perché un libro sui finalisti**..... 9

**Il ruolo trasformativo del *private equity***.....13

## I FINALISTI

**Alcedo Sgr** per Friulair..... 18

**Apheon Advisors Italy** per Dolciaria Acquaviva ..... 22

**Azimut Libera Impresa Sgr**  
e **CDP Venture Capital Sgr** per Switcho ..... 26

**BC Partners** per Forno d'Asolo .....30

**Bluegem Capital Partners** per Beautynova.....34

**Bluegem Capital Partners** per Dr. Vranjes Firenze .....38

**CDP Venture Capital Sgr**  
e **Zest** per Crea Assicurazioni .....42

**CDP Venture Capital Sgr** per UnoBravo .....46

**DeA Capital Alternative Funds Sgr** per Abaco.....50

**EOS Investment Management Group** per Eurofiere .....54

**Fondo Italiano d'Investimento Sgr** per Gruppo Florence .....58

**Friulia** per Fonderia Sabi..... 62

**Friulia** per Midj..... 66

**FVS Sgr** per Comem ..... 70

**H.I.G. Capital** per DGS..... 74

**IGI Private Equity** per Bracchi ..... 78

**ITAGO Sgr** per CVS Ferrari ..... 82

**NB Aurora** per Club del Sole..... 86

**NB Aurora** per Dierre..... 90

**Permira Associati** per La Piadineria ..... 94

**Quadrivio Group** per Autry International ..... 98

**SICI Sgr** per Lapi Gelatine ..... 102

**Tikehau Capital** per Ecopol..... 106

**Trilantic Europe** per Dietopack .....110

**Wise Equity Sgr** per Cantiere del Pardo ..... 114

# PREFAZIONI



## Perché un libro sui finalisti

Nel 2023 abbiamo festeggiato i vent'anni di Premio Dematté con un volume dedicato a "I campioni del *private equity* per le imprese di domani". Il testo ha raccolto le storie dei vincitori di tutte le edizioni del Premio che ogni anno consegna dei riconoscimenti alle migliori operazioni disinvestite di *private equity* e *venture capital*. Il libro vuole essere una testimonianza di quella creazione di valore realizzata dai fondi nelle imprese in cui investono, una sorta di bollino di eccellenza per le imprese che hanno compiuto questo percorso dotandosi di tutti gli strumenti utili per proseguire, con successo, il cammino nel mercato nazionale e internazionale. Nella scelta di questi campioni si guarda sempre al lavoro fatto dal fondo nell'implementazione delle politiche Esg legate non solo alla sostenibilità, ma anche alla governance e al sociale, nel raggiungimento di obiettivi legati al fatturato, crescita per linee interne ed esterne e alla valorizzazione aziendale.



Per non far passare altri venti anni prima di tornare a raccontare tante belle storie aziendali realizzate dagli operatori, soci AIFI, abbiamo pensato di rendere annuale questo appuntamento attraverso i racconti di tutte le finaliste che, anno per anno, si candideranno a vincere il Premio Dematté. D'altronde, le statistiche italiane e internazionali dimostrano con la forza dei numeri che le imprese che sono oggetto di operazioni di *private capital* ricevono una forte accelerazione nei propri percorsi di sviluppo e internazionalizzazione.

---

**L'attività di investimento nel capitale di rischio contribuisce notevolmente allo sviluppo del sistema industriale e dell'economia nel suo complesso, selezionando aziende a rapido tasso di crescita e fornendo loro il capitale necessario per svilupparsi ulteriormente.**

Oggi i soci AIFI hanno in portafoglio 3 mila aziende che rappresentano oltre 800 mila addetti e più di 250 miliardi di euro di fatturato. Per tutte queste società si studiano e sviluppano percorsi di crescita mirati a consolidarle nel mercato di riferimento e a creare valore che permetta loro di affrontare nuovi mercati e nuove sfide anche internazionali. Oltre all'erogazione di capitali per facilitare l'ingresso in nuovi mercati, il sostegno dell'operatore si manifesta anche dal punto di vista strategico e operativo. A determinare questi risultati non sono solamente le aziende più mature ma anche le *startup*. I numeri sono importanti, ma ancora di più lo diventano all'interno di casi pratici come quelli raccontati in questo volume. Per questa prima edizione, il libro accoglie 25 finalisti tra operazioni di *private equity* e *venture capital*. Al di là delle operazioni vincitrici di questa edizione 2024, le loro storie, contenute in questo volume, sono già di successo, visti i risultati raggiunti.

Buona lettura!

**Innocenzo Cipolletta**

Presidente AIFI

**Anna Gervasoni**

Direttrice generale AIFI

## Il ruolo trasformativo del *private equity*

Negli ultimi anni il *private capital* ha perso quell'alone di mistero che lo circondava. Oggi, infatti, viene riconosciuto da più parti il potenziale trasformativo del *private equity* rispetto al sistema Paese. Riconoscimento e consapevolezza coinvolgono sia il mondo che gira intorno e che ne permette un appropriato funzionamento – e cioè imprese supportate, imprenditori, associazioni, operatori, manager, consulenti, banche – sia il mondo che dall'esterno sta osservando l'evoluzione di questo comparto finanziario, e tra questi le istituzioni e l'economia reale che in passato guardavano con minore interesse questa *asset class*.

Il *private equity* si è sviluppato molti anni prima negli Stati Uniti e in Europa, tra cui la Francia e il Regno Unito. È giunto in Italia verso la fine del secolo scorso. In questa fase, dopo qualche decennio, possiamo parlare delle operazioni di *private equity* come potente forza motrice che può trasformare aziende e settori, portando innovazione, crescita e competitività.

Anche i dati del primo semestre del 2024 indicano un trend in crescita, in particolare un aumento del 13% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente delle operazioni di *private equity* che hanno riguardato imprese familiari. Questo a conferma che il *private equity* gioca un ruolo sempre più centrale nel supportare l'economia reale ad affrontare le sfide dell'attuale contesto congiunturale.

È importante ricordare che non tutte le operazioni di *private equity* sono uguali. A guardarci bene dentro, ogni azienda, ogni fondo, ogni operazione ha un'anima e una propria inclinazione che ne caratterizza l'identità. Nell'attuale contesto, dove l'AI sta rivoluzionando le dinamiche del business e la spinta alla trasformazione è costante, è fondamentale per le aziende che vogliono aprirsi al *private equity* dedicare del tempo a individuare il loro progetto di sviluppo e l'operatore di *private equity* più idoneo con cui dialogare. Instaurare un rapporto di fiducia e una buona sintonia tra azienda e fondo è fondamentale per poter scrivere nuove storie di successo.



Si sa, è un mercato complesso e, sebbene a prima vista possa sembrare indistinto, è caratterizzato da molteplici differenze. Queste non sono né positive né negative, ma si adattano a situazioni diverse, e per fare chiarezza mi piacerebbe citarvene alcune. Per esempio, la strategia di investimento con cui opera il fondo ne caratterizza l'identità: si va dal *venture capital*, che aiuta a sviluppare l'idea iniziale, ai fondi *growth* che supportano la prima fase di sviluppo con aumenti di capitale, fino ai fondi di *private equity* che finanziano ulteriori progetti di sviluppo e utilizzano forme di finanziamento sofisticate oltre all'*equity* per sostenere il piano di crescita. Altro aspetto distintivo tra le innumerevoli anime del PE è lo stile operativo di gestione. Alcuni fondi adottano una filosofia industriale e di intervento operativo, mentre altri agiscono più come azionisti di supporto, offrendo competenze finanziarie, supporto alla crescita inorganica e un *network* relazionale. La fase di vita del fondo o le dimensioni sono altri aspetti di differenziazione. Oppure avere un team nazionale, piuttosto che internazionale o misto, cambia il modo di interazione e le modalità in cui vengono prese le decisioni all'interno del fondo stesso.

Trovare la giusta combinazione tra fondi di *private equity*, aziende e imprenditori con progetti condivisi è la ricetta per un percorso di successo per tutti gli *stakeholder* coinvolti. Lo spirito di questa prefazione, e di EY che con orgoglio supporta le aziende nella loro trasformazione e crescita, è quello di ispirare realtà aziendali a credere nel proprio progetto, costruendolo passo dopo passo affinché la crescita sia sostenibile e duratura. Quindi questo libro, che è la continuazione di un progetto nato per celebrare i campioni del Premio Dematté e raccontare quei tratti che hanno permesso di realizzare operazioni di successo, evidenzia come queste sono storie di persone che unendosi e affidandosi alle competenze reciproche hanno scelto di modellare e dar forma a quel futuro.

Il nostro auspicio è che il *private equity* possa sempre più diventare sinonimo di strumento a supporto del rilancio e della crescita dell'economia reale, capace di creare campioni nazionali in grado di competere a livello globale. Che sia per affrontare sfide tecnologiche, abbracciare la sostenibilità o gestire complessi passaggi generazionali, il *private equity* ha il potenziale di trasformare le aziende e, con esse, il Paese. Il *private equity*, dunque, non è solo una risorsa finanziaria, ma un partner strategico che può aiutare le aziende a superare le sfide presenti e future, trasformando i rischi in opportunità e contribuendo a plasmare il futuro con fiducia.

**Umberto Nobile**

Private Equity Leader EY Italia

**Marco Ginnasi**

Private Equity Leader EY Italy  
for Strategy and Transactions

I FINALISTI



# Alcedo

per Friulair

## Descrizione del fondo

**Alcedo Sgr** è un operatore indipendente nel *private equity* in Italia, ha sede a Treviso e da circa 35 anni il suo team, stabile anche nei valori condivisi, si dedica ad attività di investimento nelle eccellenze italiane, con un focus prevalente sulle piccole e medie imprese del nord e centro Italia. Alcedo ha sviluppato un metodo unico all'investimento in capitale per la crescita, basato non solo sull'apporto finanziario, ma anche, e soprattutto, sulla capacità di instaurare stretti rapporti di *partnership* con gli imprenditori e i manager, finalizzati ad alimentare il processo di crescita delle aziende oggetto dell'investimento, secondo piani e prospettive condivise con i soggetti medesimi, mettendo a servizio le esperienze maturate e le eventuali sinergie derivanti dalle diverse esperienze partecipative e dal *network* di manager incontrati. Alcedo, attualmente al terzo anno di gestione del suo quinto fondo, si identifica per una sua coerente strategia di crescita controllata sia nella raccolta del capitale da impiegare che nella scelta dei settori e delle dimensioni delle target dove investire.

## Descrizione della società in cui ha investito

**Friulair Srl**, unitamente alla propria controllata Friulair Thailand (il "Gruppo") è leader mondiale indipendente nella progettazione, produzione e vendita di essiccatori, refrigeratori, filtri e accessori per il trattamento dell'aria compressa e la refrigerazione industriale. La società è stata fondata nel 1989 da Luigi Vaccaro e nel 1999 è stata fondata Friulair Thailand, dedicata alla produzione dei *dryers* per il mercato del sud est asiatico. Nel 2009 la società ha avviato la produzione di *chiller*, ampliando il portafoglio prodotti. Il Gruppo genera oltre il 70% del fatturato all'estero con clienti in settori diversificati (meccanica, medicale, *food&beverage*, chimica, farmaceutica, elettronica).



**Maurizio Tiveron**  
Presidente

## Cosa vi ha spinto a investire nella società?

L'investimento in Friulair è basato su diversi fattori, fra cui: la posizione di *leadership* come operatore indipendente nel mercato dei *dryers* con un portafoglio di prodotti ampio e diversificato, un *business model* flessibile che garantisce servizio e qualità molto elevati, la propensione all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni (ad esempio, l'introduzione della linea *chillers* e nuova gamma di *dryers*) che rendono i prodotti del Gruppo tra i più efficienti e competitivi nel proprio segmento e con potenziali *upside*, la presenza nel far east con una filiale diretta che permette di servire al meglio tali mercati con un costo/qualità decisamente competitivo, le relazioni con i principali clienti di lunga durata e di *partnership*, una performance economica e finanziaria solida e l'elevata esperienza e *track record* dell'imprenditore e del *management team*.

## Quali sono state le leve di creazione di valore?

Il piano di sviluppo di Friulair è stato basato sullo sviluppo del segmento *chillers*, che presenta un significativo potenziale di crescita, sul consolidamento e rafforzamento del segmento dei *dryers*, sullo sviluppo di nuovi prodotti (*R&D*), sia in ambito *chiller* che *dryers*, sulla crescita in *far east*, grazie all'ulteriore sviluppo della filiale thailandese, sui *capex* industriali (ad esempio, un nuovo laboratorio *dryers*), sugli ulteriori *upside* legati allo sviluppo di nuovi mercati esteri, in particolare Usa, Cina e India, sull'individuazione di un nuovo amministratore delegato e sul rafforzamento del *management team*, principalmente da risorse interne, per managerializzare progressivamente il Gruppo.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Con l'ingresso di Alcedo, il Gruppo ha aumentato significativamente l'attenzione verso gli obiettivi e i temi Esg grazie anche all'impulso e agli indirizzi del fondo. In particolare, è iniziato un percorso di implementazione e monitoraggio dei principali indicatori Esg in Friulair. È stato, inoltre, nominato un responsabile dedicato a seguire in modo continuativo queste politiche. In ambito ambientale è stata ottenuta la certificazione ISO 14001 ed è iniziato un monitoraggio degli indicatori Esg di Scope 1 e 2. A livello di governance, è stato implementato un piano di incentivazione (Mbo) per i dipendenti del gruppo non presente in maniera strutturale prima dell'ingresso del fondo. Nell'ambito dei presidi di gestione e governance, è stato inoltre implementato il modello ex D.lgs 231 che prevede, fra l'altro, l'adozione di un codice etico e diverse *policy* per regolamentare le principali funzioni aziendali (tra cui clienti, fornitori, personale) con impatti positivi anche in ambito Esg. Sempre a livello di governance, è stato rafforzato il *management team* interno, che progressivamente ha creato una struttura più indipendente e manageriale.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati: lo sviluppo del segmento *chillers*, che è passato da 3,6 milioni di euro nel 2020 a nove milioni di euro nel 2023 (+147%), ottenuto principalmente tramite il lancio di nuovi prodotti e la crescita della clientela (sia nuova che esistente) in vari segmenti applicativi, un ulteriore rafforzamento del segmento dei *dryers*, cresciuto da 33 milioni di euro nel 2020 a 46,6 milioni di euro nel 2023 (+42%), tramite il consolidamento di clienti esistenti, l'acquisizione di nuovi clienti e l'introduzione di nuove linee di prodotto sviluppate nel corso degli ultimi anni, un'ulteriore espansione nel *far east* grazie alla crescita della filiale thailandese passata da 4,8 milioni di euro (2020) a 7 milioni di euro (2023), circa +47%, e infine i continui investimenti in *R&D* e *capex*, fra cui un piano che prevede in una prima fase la realizzazione di un nuovo laboratorio per il test dei *dryers* (in fase di realizzazione avanzata) e, in una seconda fase, il raddoppio della capacità produttiva tramite la realizzazione di un nuovo stabilimento (in fase di studio).

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

A febbraio 2024 Alcedo e il socio fondatore Luigi Vaccaro hanno ceduto il 100% del Gruppo Friulair a Ingersoll Rand Italia, parte del gruppo Ingersoll Rand, multinazionale americana quotata e leader globale nelle tecnologie e soluzioni per il settore dell'aria compressa, dell'energia, medica e dei fluidi. L'acqui-

rente è stato selezionato sulla base di diversi contatti informali avvenuti tra Ingersoll Rand e Friulair e sulla base di un solido piano strategico, che ha portato l'azienda a formulare un'offerta di acquisto del Gruppo, tale da consentire di massimizzare il valore aziendale e affidando contestualmente Friulair a un player industriale che saprà ulteriormente sviluppare e valorizzare l'azienda. Il Gruppo costituirà il principale centro europeo per la produzione di *dryers* e *chiller* del gruppo Ingersoll Rand.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Alcedo ha avuto il ruolo di affiancare l'imprenditore Luigi Vaccaro nel passaggio generazionale dell'impresa, trasformandola da familiare a manageriale. Ha inoltre supportato l'azienda tramite la definizione di un piano strategico, che prevede anche investimenti negli impianti e nella scelta delle figure manageriali.

# APHEON

per **Dolciaria Acquaviva**

## Descrizione del fondo

**Apheon** è un fondo di *private equity* pan europeo attivo nel segmento *mid-market*. Opera in Italia dall'anno della sua fondazione (2005) e vanta una comprovata esperienza nell'affiancare famiglie e imprenditori nell'accelerare lo sviluppo delle proprie aziende. Dalla sua fondazione, Apheon ha raccolto più di 3,5 miliardi di euro di capitale, investito in circa 40 società in tutta Europa, di cui 10 in Italia. Ha inoltre completato circa 200 *add-on* per un valore aggregato superiore a 7 miliardi di euro. Attualmente, Apheon gestisce circa 3 miliardi di euro di *asset* di famiglie e investitori istituzionali globali. La strategia di investimento si concentra su società attive principalmente nei settori beni di consumo, *healthcare*, servizi & media e manifattura di nicchia. Il portafoglio di Apheon è composto attualmente da 21 società.

Apheon si avvale di un team di circa 30 professionisti nell'ambito degli investimenti e della loro successiva gestione, presenti in 7 uffici in Europa (Milano, Bruxelles, Madrid, Parigi, Monaco, Amsterdam e Lussemburgo), a loro volta supportati da un *network* di *senior advisors* di primario *standing*, con esperienza di lungo periodo nel Paese e nel settore di riferimento.

## Descrizione della società in cui ha investito

Fondata nel 1979 dalla famiglia Acquaviva, la società, sotto la guida di Pierluigi Acquaviva, si è evoluta negli anni da laboratorio artigianale di pasticceria a essere, oggi, una realtà leader in Italia nella produzione di prodotti da forno surgelati. Apheon ha acquisito il controllo dell'azienda a luglio 2019, a fianco della famiglia Acquaviva, supportandone la crescita sia organica che tramite *M&A*. Il principale *hub* produttivo di Dolciaria (sito a Caserta) è dotato di quattro linee di produzione all'avanguardia dedicate alla produzione di *croissant* e prodotti dolci fritti surgelati. A seguito delle acquisizioni completate negli ultimi anni, la società opera anche tre stabilimenti nel Nord Italia dedicati alla produzione di *snack* salati surgelati, *specialty bread*, dessert surgelati e altre specialità regionali. L'azienda serve più di 40 mila clienti in tutta Italia, in particolare nel settore *Ho.Re.Ca.* (hotel, ristoranti e, soprattutto, bar).



**Riccardo Collini**

Partner e Head of Apheon Italy

## Cosa vi ha spinto a investire nella società?

L'operazione Dolciaria Acquaviva rientrava perfettamente nei tipici criteri di investimento di Apheon: (i) affiancare un imprenditore visionario e di successo, Pierluigi Acquaviva, per supportare e accelerare un ambizioso progetto di sviluppo; (ii) investire in un'azienda eccellente in un settore in crescita e frammentato con conseguente possibilità di perseguire una strategia di *buy-and-build*; (iii) professionalizzare ulteriormente l'organizzazione, in linea con la *mission* di Apheon, attraverso la trasformazione dei processi aziendali e la creazione di una squadra di manager che affiancassero l'imprenditore aumentando la scalabilità del business; (iv) beneficiare dell'opportunità di una futura *exit* a favore di compratori industriali internazionali, essendo Dolciaria Acquaviva la piattaforma produttiva e distributiva ideale per entrare nell'attrattivo mercato italiano del *frozen bakery*.

## Quali sono state le leve di creazione di valore?

La creazione di valore è stata realizzata attraverso l'implementazione del progetto industriale alla base della *partnership* con la famiglia Acquaviva, definito al momento del nostro ingresso. Tale progetto si è sviluppato attorno a tre principali vettori: (i) accelerare la crescita organica dell'azienda attraverso investimenti significativi in capacità produttiva; (ii) aumentare il peso delle vendite realizzate attraverso filiali commerciali dirette, rispetto al passato dove la maggior parte delle vendite veniva realizzata attraverso distributori; (iii) internalizzare la produzione di prodotti strategici, precedentemente commer-

cializzati, con l'obiettivo di aumentare la profittabilità aziendale e rafforzare il posizionamento strategico della società soprattutto nei canali GDO ed *export*.

Per implementare con successo queste iniziative, sono stati fondamentali due fattori: (i) l'M&A, con l'acquisizione di tre aziende strategiche e sinergiche (di cui due durante il periodo del Covid-19), e (ii) la managerializzazione, che ha permesso una gestione più professionale del business anche tramite nuovi processi e sistemi di *reporting*, facilitando l'integrazione delle acquisizioni effettuate.

### **Quali sono state le politiche ESG implementate?**

L'attenzione a tematiche ESG e l'implementazione di azioni concrete volte a migliorare la *performance* aziendale in questo ambito rappresenta una delle leve di creazione di valore che Apheon ambisce a realizzare in tutti i propri progetti di investimento.

Durante il periodo di investimento, Dolciaria ha destinato significative risorse all'implementazione di un piano ESG articolato. Al momento della nostra *exit*, la società ha raggiunto i seguenti obiettivi: (i) la realizzazione di un impianto fotovoltaico in grado di produrre 1.500.000 kWh, coprendo circa il 12% del fabbisogno energetico aziendale; (ii) l'implementazione di un programma per valorizzare tutti gli *stakeholders* aziendali, promuovendo fornitori locali, attivando piani di formazione per il personale e iniziative benefiche per la comunità, come la donazione di prodotti prossimi alla scadenza per ridurre lo spreco alimentare; (iii) l'adozione delle *bestpractices* a livello di sistemi di governance come la 231 e altri processi interni; (iv) l'inserimento, per la prima volta nella storia della società, di una manager donna nel consiglio di amministrazione.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Dolciaria Acquaviva è stato un investimento di grande successo per Apheon e la famiglia. Durante il periodo di investimento, l'azienda ha mantenuto alti tassi di crescita in fatturato, margini e flussi di cassa. Alla *exit*, il fatturato è quasi raddoppiato rispetto al nostro ingresso, raggiungendo circa 120 milioni di euro, e l'Ebitda è più che raddoppiato, superando i 30 milioni di euro.

Tali risultati sono frutto di un grande lavoro di squadra tra fondo, imprenditore e management. Questa coesione e comunanza di vedute tra soci ha consentito di superare con grande successo sia la pandemia da Covid-19, che ha messo a dura prova tutto il comparto, sia il difficile quadro macroeconomico che ha visto l'impennata del costo delle materie prime e dell'energia come conseguenza dello scoppio del conflitto russo-ucraino. Queste difficoltà di percorso esogene sono risultate essere un'occasione di crescita per l'azienda, che ne

è emersa più solida e rafforzata, superando ampiamente i livelli pre-pandemici e recuperando la profittabilità *best-in-class* che ha sempre contraddistinto Dolciaria all'interno del proprio mercato di riferimento.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Il progetto è nato con l'idea di trasformare Dolciaria Acquaviva in una piattaforma produttiva e distributiva appetibile per gruppi industriali internazionali intenzionati ad acquisire una presenza significativa nell'attrattivo mercato italiano dei prodotti da forno surgelati.

Nel corso degli anni, abbiamo ricevuto numerose sollecitazioni da operatori europei attivi nel comparto. Così che, alla luce del completamento del progetto industriale che ci eravamo prefissati e dell'eccellente *performance* aziendale nel corso del 2023, abbiamo deciso di riallacciare i contatti con i soggetti che avevano precedentemente manifestato un forte interesse per l'azienda.

Abbiamo quindi deciso di passare, infine, il testimone a Vandemoortele che abbiamo ritenuto fosse la giusta "casa" per la nostra azienda in quanto operatore: (i) di primario *standing* nell'ambito dei prodotti da forno a livello europeo; (ii) con una già radicata presenza in Italia in settori adiacenti a quello di Dolciaria Acquaviva; (iii) con una proprietà familiare alle spalle garanzia di stabilità e progettualità a lungo termine; (iv) fortemente motivato a fare della società il fulcro del gruppo nell'ambito della *croissanterie* surgelata in Italia e non solo.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Siamo stati in primis uno *sparring partner* dell'imprenditore e del team manageriale per definire al meglio le strategie aziendali, soprattutto nei momenti più complessi, come la pandemia oppure lo scoppio del conflitto russo-ucraino con il conseguente shock dei prezzi delle materie prime e dell'energia.

Abbiamo creato un team manageriale professionale, che ha ridotto la centralità dell'imprenditore, fattore essenziale in chiave di *exit* soprattutto nell'interlocuzione con compratori industriali. In particolare, la presenza di un fondo internazionale come Apheon ha consentito alla società di attirare profili manageriali di primario *standing* in un territorio, il Sud Italia, non particolarmente ricettivo.

Apheon ha svolto un ruolo chiave nel processo di professionalizzazione dei sistemi e della reportistica in ambito finanziario e ESG.

Infine, abbiamo supportato finanziariamente l'azienda nel suo percorso di crescita attraverso: (i) un piano di investimenti di circa 30 milioni di euro su cinque anni; (ii) il completamento di tre acquisizioni, di cui due durante il Covid, finanziate in parte significativa con mezzi propri.



CDP Venture Capital Sgr

per **Switcho**

#### Descrizione dei fondi

**Azimut Libera Impresa Sgr Spa - Venture Capital** (ALI VC) ha un team che si compone di cinque risorse e gestisce sei fondi di investimento di *venture capital*, di cui tre in fase di monitoraggio *post investment period* e tre in fase di *deployment*. Ad oggi, ha investito in oltre 100 società. Quattro dei fondi gestiti hanno un mandato generalista e operano come *lead-investor*; un quinto fondo ha un mandato verso imprese SaaS B2B e opera sia come *lead-investor* che come *follower*, mentre il sesto fondo ha un mandato verso imprese prettamente digitali, B2B e B2C, anch'esso sia come *lead-investor* sia come *follower*.

Fondo Rilancio Startup è uno dei fondi di **CDP Venture Capital Sgr Spa**. Il fondo è nato con una dote di 200 milioni di euro utilizzati per investire in quasi 160 società con altri co-investitori, con ticket massimo di 1 milione di euro, e operando in ottica generalista con l'obiettivo di fare impatto nel mercato e rilanciare in primo luogo le *startup* che erano state maggiormente colpite dal Covid-19. Oggi Fondo Rilancio si occupa di *value creation* e dispone di una riserva di 50 milioni di euro per fare *follow on* sulle società del portafoglio a più alto potenziale di rendimento.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Switcho**, fondata nel 2019, è una *startup* innovativa che ha realizzato una piattaforma 100% digitale e gratuita di gestione delle spese e delle bollette. L'omonima piattaforma ricerca e seleziona le migliori offerte del mercato di fornitura luce, gas, internet e altri servizi, sulla base della situazione attuale dell'utente, consentendo di fare lo *switch* verso il migliore offerente. La società ha un modello di business B2B che prevede il pagamento di una *fee* per ogni *switch* portato a termine tramite la propria piattaforma e opera con oltre venti fornitori di primario *standing*, esclusivamente in Italia. Rispetto ad altri comparatori, **Switcho** consente di individuare la tariffa più vantaggiosa ed effettuare il cambio in automatico e digitalmente, rimuovendo l'intermediazione dei *call center* tipici di operatori comparabili.



**Guido Bocchio**  
Head of Venture Capital  
Azimut Libera Impresa



**Caterina Siclari**  
Senior Partner e Responsabile  
del Fondo Rilancio Startup  
CDP Venture Capital Sgr

#### Cosa vi ha spinto a investire nella società?

Le motivazioni che hanno spinto Azimut e CDP Venture Capital a investire nella società sono state: il fatto che fosse una nicchia di mercato ancora poco presidiata al momento dell'investimento; che fosse una piattaforma in grado di gestire l'intero processo di *switch* digitalmente, senza intermediazioni di operatori telefonici, potendo costruire un vasto *CrM*; che ci fossero accordi/*partnership* strategiche con *corporate* di primario *standing*; la presenza di una situazione legata al "caro bollette" che poteva dare ulteriore spinta al business; un *management team* di ampia esperienza a copertura di tutte le aree chiave.

#### Quali sono state le leve di creazione di valore?

Le leve di creazione di valore sono state: fornire al cliente finale la migliore offerta alternativa rispetto alla sua situazione attuale, permettendogli di risparmiare, e un processo svolto per via interamente digitale e in automatico, garantendo una migliore *customer experience*. Inoltre, il *business model* presentava scalabilità intrinseche potendo allargare l'offerta, oltre che al B2C, anche al B2B.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Le politiche Esg non sono applicabili in questo tipo di investimento.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

A fine 2023, i principali risultati raggiunti sono stati: circa 600 mila utenti registrati e oltre 550 mila bollette energetiche ricevute; oltre centomila *switch* effettuati, con una forte crescita dei ricavi a 6 milioni di euro; una forte crescita della marginalità, con Ebitda a circa 2,2 milioni di euro, e circa 80 dipendenti *full time*.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

L'acquisizione da parte di un *player* industriale dell'80% del capitale sociale di Switcho, con *exit* parziale dei *founders* (detentori del rimanente 20%) ed *exit* totale per tutti gli altri soci.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Il ruolo di Azimut e CDP Venture Capital nella crescita di Switcho è stato quello di fare un investimento complessivo di circa 2,2 milioni di euro a supporto dello sviluppo della piattaforma, delle *feature app*, del circolante, dei costi del personale e l'introduzione di allineamenti periodici per confronti sull'andamento della gestione operativa della società. Inoltre, grazie al supporto dei fondi, la società ha potuto sviluppare contatti in ambito B2B.



per Forno d'Asolo

#### Descrizione del fondo

**BC Partners** è una primaria società di investimento con oltre 40 miliardi di euro in *assets under management* in strategie di *private equity*, *private debt* e *real estate*. Fondata nel 1986, BC Partners ha avuto per quasi 40 anni un ruolo attivo nello sviluppo del mercato del *buy out* in Europa. Oggi il fondo ha *investment team* integrati che lavorano da 4 uffici in Europa e Nord America, focalizzati su quattro settori strategici: *TMT*, *Healthcare*, *Services & Industrials* e *Consumer*.

#### Descrizione della società in cui ha investito

Originato nel 1985 con la fondazione di **Forno d'Asolo**, FdA Group è oggi il leader italiano nella produzione e distribuzione di prodotti da forno e pasticceria surgelati di alta qualità, con oltre 50 mila clienti serviti in Italia nel settore del *foodservice*, più di 3.200 *Sku* e una presenza in forte crescita in Usa, Francia e Germania. Il Gruppo è oggi tra i primi due *player* nel settore della conetteria surgelata in Italia e il leader nella produzione di pasticceria italiana di qualità in Italia e all'estero. Il Gruppo è nato nel 2018 a partire dall'acquisizione da parte di BC Partners di Forno d'Asolo, un *player italiano* con due *brand*, 266 collaboratori in due stabilimenti, 130 milioni di euro di fatturato e 24 milioni di euro di Ebitda quasi totalmente generati sul mercato italiano. Durante l'investimento, il Gruppo si è sviluppato organicamente e attraverso acquisizioni fino a diventare un Gruppo internazionale con sette *brand*, oltre 1100 collaboratori in otto stabilimenti, 455 milioni di euro di fatturato e 85 milioni di Ebitda con il 30% del proprio business generato all'estero. Oltre al *brand* Forno d'Asolo, il Gruppo controlla il *brand* Bindi, azienda leader operante nella produzione di pasticceria surgelata con stabilimenti in Italia e in Usa, Gelpat Tradition, tra i principali produttori francesi di *choux pastry*, e Progetto Fornitalia, nato dalla collaborazione di tre *brand* italiani focalizzati sul canale della grande distribuzione organizzata.



**Stefano Ferraresi**

Partner

#### Cosa vi ha spinto a investire nella società?

BC Partners, forte dell'esperienza negli investimenti nel settore *food&ingredients* in Italia e in Europa con Galbani, leader italiano nella produzione di latticini e salumi, e con Picard, leader francese nella vendita al dettaglio di surgelati, ha identificato in Forno d'Asolo la piattaforma per investire in un mercato resiliente come quello del *food*, supportato nel verticale dei prodotti da forno e di pasticceria surgelati dall'evoluzione dei consumi verso l'*indulgence* e i consumi *out of home*, oltre che alla crescente penetrazione di prodotti surgelati. Forno d'Asolo coniugava le caratteristiche di *defensive growth* ricercate in ogni investimento del fondo: posizione di *leadership* in un mercato resiliente e in crescita supportato da *trend* favorevoli, un portfolio di prodotti ampio e differenziato, con una distintiva rete di distribuzione diretta a una *customer base* molto eterogenea. Allo stesso tempo BC Partners ha visto in Forno d'Asolo il potenziale di diventare una piattaforma di consolidamento di un settore frammentato, trasformando l'azienda in un *player* internazionale in grado di esportare specialità italiane in nuovi mercati esteri.

#### Quali sono state le leve di creazione di valore?

Durante l'investimento, BC Partners e il *management* hanno lavorato su cinque principali leve per trasformare il Gruppo. La prima è la crescita inorganica attraverso cinque acquisizioni, inclusa quella *transformational* di Bindi (più di 20 milioni di euro di Ebitda), espandendo il portafoglio di prodotti da forno dolci aggiungendo la pasticceria e i prodotti da forno salati e ampliando i ca-

nali distributivi e la presenza estera. La seconda è il potenziamento della forza distributiva in Italia con l'integrazione di 15 distributori nella rete di vendita diretta del Gruppo, arrivando direttamente a oltre 50 mila bar, ristoranti e hotel. La terza è l'espansione della presenza internazionale, che ha aumentato la quota di fatturato estero dall'8% del 2018 al 30% del 2023, riposizionando strategicamente il business nordamericano di Bindi (raddoppiando organicamente il fatturato da 30 a 60 milioni di euro in tre anni) e rafforzando la presenza diretta in Francia e Dach con l'acquisizione di Gelat Tradition e dei *master distributors* locali. La quarta è l'efficientamento delle *operations* del Gruppo, investendo nell'automazione delle linee produttive, nella centralizzazione del *procurement*, nella professionalizzazione della strategia di *pricing* e nell'armonizzazione dei sistemi *Erp* del Gruppo e, infine, nella professionalizzazione del *management*, con l'assunzione di un *Head of M&A and corporate development* e di un *Chief commercial officer international markets*, oltre che nell'inserimento di nuovi profili di grande esperienza come *Cfo* e *Coo*.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Durante l'investimento, il *management* con il supporto di BC Partners ha rafforzato la governance, la trasparenza e il *reporting* del Gruppo. Tra le altre cose: pubblicazione del bilancio trimestrale, preparazione di un report sulla sostenibilità, nomina di un Dpo e di una risorsa interna dedicata alla gestione delle politiche sulla privacy, armonizzazione del modello 231 del Gruppo e introduzione di una procedura di *whistleblowing*. In parallelo, FdA ha lavorato per introdurre audit interni e per i *subcontractors* sulle condizioni e i diritti dei lavoratori, oltre all'incremento delle attività di formazione degli stessi. Sul lato ambientale, il Gruppo ha iniziato il monitoraggio delle emissioni di CO<sub>2</sub>, con il lancio di una politica di riduzione delle stesse con, tra le altre iniziative, il *sourcing* di energia elettrica 100% rinnovabile in Italia, oltre all'incremento del recupero dei rifiuti su più del 90% del totale prodotto.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati l'aumento del fatturato da 130 milioni di euro a 455 milioni di euro (3,5x), l'aumento dell'Ebitda da 24 milioni di euro a 85 milioni di euro (3,5x), l'aumento del fatturato generato all'estero dall'8% al 30% (4x), il rafforzamento del *top management*, da tre a cinque *C level*, con età media scesa da 58 a 50 anni, l'aumento dei collaboratori del Gruppo da 266 a oltre 1.140, passando da due stabilimenti solo in Italia a otto stabilimenti in tre Paesi.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Il nuovo profilo di FdA Group, la *performance* del business durante l'investimento e la resilienza dimostrata durante e dopo la pandemia, oltre alla forte crescita del business all'estero, hanno reso il Gruppo una piattaforma strategica unica in Europa sia per altri sponsor che per grandi gruppi Europei del *food&beverage*. Al termine di un processo competitivo che ha visto la partecipazione di cinque sponsor e tre *trade buyers*, BC Partners ha ceduto il 100% di FdA Group a Sammontana in *partnership* con InvestIndustrial a febbraio 2024 per oltre 1,1 miliardi di euro, per un MoM di 2,6x e oltre 400 milioni di euro di *capital gain* generati per gli investitori.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

BC Partners ha disegnato, insieme al Ceo Alessandro Angelon e al *management team*, il piano strategico per trasformare un *player* italiano *mono country*, mono canale e mono prodotto di dimensioni medio-piccole in un Gruppo del *food&beverage* di taglia internazionale con un portafoglio prodotti diversificato, in grado di esportare le specialità italiane di qualità all'estero. Durante l'investimento, il ruolo dell'azionista è stato quello di supportare il *management* nella definizione delle scelte strategiche, incluso il focus sugli investimenti nella struttura commerciale, sia in Italia che nelle tre geografie estere più rilevanti (Usa, Francia, Dach), nelle attività di *sourcing* ed esecuzione dell'M&A, oltre alle operazioni sulla struttura del capitale, come l'emissione di un *bond* in concomitanza con l'acquisizione di Bindi. BC Partners ha, inoltre, supportato la crescita del Gruppo con l'iniezione di nuovo *equity* per finanziare un'acquisizione trasformativa per il Gruppo come quella di Bindi, completata in un periodo di estrema difficoltà per il settore quale le prime fasi della pandemia nel 2020, dimostrando grande fiducia nel business. In parallelo, BC Partners è stato al fianco del Ceo nel rafforzamento ed espansione del suo team, con l'assunzione di quattro *top manager* da primarie realtà internazionali.

# BLUEGEM

per **Beautynova**

## Descrizione del fondo

**Bluegem** è una società di *private equity* pan-europea fondata nel 2007, che investe in aziende di beni di consumo di prima necessità lungo tutta la catena del valore (*B2B; B2B2C; B2C*), sostenute da una domanda non discrezionale e supportate da *megatrend*. Il team di investimento di Bluegem lavora a fianco di *portfolio managers* e di *functional experts*, per mettere in campo uno strumento collaudato per accelerare la creazione di valore. Il *playbook* di Bluegem per l'accelerazione del valore si basa sull'analisi dei dati e comprende, tra l'altro, la digitalizzazione a 360 gradi delle aziende (incluso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale), l'espansione internazionale e l'innovazione di prodotto. Con un *track record* di investimenti in tutta Europa, attraverso diversi cicli economici, Bluegem si concentra su aziende dedicate a prodotti di largo consumo, *low ticket* ma allo stesso tempo *non commodity* e di qualità superiore, all'interno di sei segmenti distinti: *beauty & personal care, health & wellbeing, food&beverage, baby care, pet care, home care*.

## Descrizione della società in cui ha investito

**Beautynova** è un *leader* affermato nel mercato dei prodotti professionali per capelli, con sede a Milano, un'impronta globale (con l'Italia che rappresenta solo il 25% delle vendite) e un *focus* strategico sugli Stati Uniti (circa il 20% delle vendite). Il Gruppo opera lungo l'intera *value chain B2B2C*, integrando un *portfolio* di brand professionali complementari e leader di settore (come *milk\_shake, Medavita e Depot*) con Beautynova Elite, un CDMO di alta qualità che supporta *indie brand* dalla fase di ideazione fino al post-vendita. Beautynova Elite vanta oltre 18000 formulazioni proprietarie e un team interno di R&S composto da oltre 15 chimici esperti, che sviluppano più di 600 nuove formule ogni anno. Beautynova offre una gamma di prodotti completa e di alta qualità, tra cui colorazioni per capelli, prodotti tecnici, shampoo e balsami, soluzioni per la cura e lo *styling*.



**Emilio Di Spiezo Sardo**  
Founding Partner

## Cosa vi ha spinto a investire nella società?

L'investimento in Beautynova si è fondato su vari fattori. Anzitutto, il mercato dell'*haircare* professionale si distingue per un'elevata difendibilità e resilienza rispetto al PIL europeo (nel 2008/9, +1% vs. -4% durante la recessione; nel 2020, +2% vs. -6% durante la pandemia). Il costo dei prodotti rappresenta solo una piccola percentuale dei ricavi dei saloni (~10%), ma svolgono un ruolo chiave nell'attrarre clienti e nel permettere una *premiumisation* dell'offerta. Gli acquisti sono ripetitivi per natura (ad esempio, i trattamenti colore vengono ripetuti più volte l'anno), con una clientela fidelizzata e bassa sostituibilità, poiché trattamenti tecnici come la colorazione sono difficili o impossibili da eseguire in autonomia. Inoltre, questi prodotti sono centrali per il benessere e sono tra gli ultimi a cui i consumatori rinuncerebbero.

In secondo luogo, vi sono chiare *tailwind* per il settore, come la crescente consapevolezza dell'importanza del benessere dei capelli, che sta incentivando la crescita dei marchi *premium*; l'aumento di interesse per i prodotti professionali; l'invecchiamento della popolazione: le fasce d'età 55-64 e 65+ frequentano i saloni rispettivamente il 30% e il 41% in più rispetto alla media. Inoltre, negli ultimi anni i marchi indipendenti hanno conquistato una quota di mercato circa cinque volte maggiore rispetto a quella delle multinazionali, grazie all'innovazione.

La presenza di due marchi leader, Medavita e milk\_shake, è un elemento cruciale. Entrambi offrono prodotti professionali ad alte prestazioni con un posizionamento di marca complementare: Medavita è clinicamente testato e si concentra sulla salute dei capelli, combinando il patrimonio farmaceutico con ingredienti naturali; milk\_shake, invece, è creativo, giovane e giocoso, offrendo un'esperienza sensoriale unica. Entrambi i marchi sono *premium*, con un'alta no-

torietà tra i consumatori e un'eccellente qualità dei prodotti. Infine, Beautynova ha un profilo finanziario interessante, con un solido *track record* di crescita e un forte potenziale di miglioramento dei margini (il margine Ebitda è aumentato di circa cinque volte durante il periodo di proprietà).

### **Quali sono state le leve di creazione di valore?**

Le leve di creazione di valore hanno incluso: l'espansione internazionale, con un focus specifico sugli Stati Uniti (i ricavi esteri sono cresciuti di circa venti punti percentuali durante il periodo di proprietà); l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, con oltre 600 formule lanciate ogni anno; l'accelerazione delle *performance* su tutti i canali digitali (*e-commerce* proprietario, Amazon e altri *marketplace*), con le vendite online che sono aumentate da circa 4 milioni di euro all'ingresso a circa 12 milioni di euro all'uscita. Altra leva strategica è stata sicuramente l'M&A, in particolare con l'acquisizione di Panzeri nel 2020, che ha portato sinergie significative sia per incrementare i ricavi (*cross selling*) sia per ridurre i costi (internalizzazione di parte della produzione nello stabilimento esistente), nonché migliorare i margini, con particolare attenzione all'Ebitda.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Il primo grande cambiamento è stato la nomina di un direttore dedicato (anche membro del CdA) alle tematiche Esg. Una parte degli sviluppi ha riguardato il miglioramento delle strutture di *governance* all'interno del gruppo. Abbiamo avviato l'implementazione del Modello 231, che garantisce una maggiore responsabilità nei confronti delle aziende e dei loro rappresentanti. Questo Modello offre a Beautynova l'opportunità di diventare più trasparente nella sua organizzazione e fornisce procedure chiare per la gestione dell'intero gruppo, al fine di fornire maggiore fiducia agli *stakeholder* interni ed esterni. In tutto il gruppo è aumentata anche la collaborazione con la comunità per progetti di beneficenza, con l'obiettivo di aiutare i bambini e le persone più vulnerabili della nostra società. Il gruppo ha monitorato le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> e ha intrapreso una revisione strategica per analizzare il proprio impatto ambientale. Beautynova sta, inoltre, lavorando per ridurre al minimo l'impatto dei singoli prodotti, utilizzando imballaggi più sostenibili e rivalutando il design del prodotto anche in base al suo impatto sull'ambiente.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti includono: l'incremento dei ricavi con un Cagr superiore al 30% (rispetto al 6% prima dell'ingresso) e l'aumento dell'Ebitda di circa

5x, da 7 a 30 milioni di euro (+330%); il posizionamento di Beautynova tra i quattro principali operatori in Italia nel mercato dei prodotti professionali per capelli e la sua trasformazione in un *player* globale, con vendite in oltre 90 Paesi (le vendite internazionali sono aumentate di circa 20 punti percentuali durante l'*holding period*); il significativo progresso dell'organizzazione, sia in termini di team (con una forte professionalizzazione di *top* e *middle management* negli ultimi cinque anni) che di sistemi e processi (ad esempio, con l'implementazione dell'ERP); l'attrazione di talenti di alto livello (il nuovo presidente del Nord America, ad esempio, era l'ex presidente di Kao Professional, una delle principali multinazionali di riferimento nel settore); l'espansione della presenza online, con vendite aumentate da circa 4 milioni a 12 milioni di euro, il lancio dell'*e-commerce* e il potenziamento delle attività su Amazon e altri *marketplace*, combattendo al contempo la *diversion* (ovvero, chiudendo i distributori attivi nel mercato parallelo), che ha permesso di controllare i prezzi e posizionare i marchi per una crescita sostenibile a lungo termine. Infine, lo sviluppo e il brevetto di un innovativo *bond builder*, con prestazioni superiori rispetto ai principali concorrenti secondo i test, hanno consentito all'azienda di rivolgersi a una nicchia di mercato considerevole e in rapida crescita. Inoltre, il finanziamento e la costruzione di un nuovo stabilimento produttivo all'avanguardia in Lombardia hanno permesso di più che raddoppiare la capacità produttiva, garantendo un solido sostegno alla crescita futura.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Vendita al fondo PAI Partners Mid Market e reinvestimento in una minoranza significativa, con forti diritti di co-controllo.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Il ruolo di Bluegem nella crescita di Beautynova è stato molto importante in diversi ambiti: ha guidato la completa professionalizzazione del team, puntando su talenti di alto livello grazie anche a incentivi strategici (come nel caso del presidente del Nord America e del team che ha portato con sé). Ha inoltre finanziato e contribuito all'integrazione di tre acquisizioni chiave: Panzeri, che ha raddoppiato le dimensioni del business aggiungendo marchi *premium* e complementari ad alto potenziale di crescita; Silvershine e HWW, che hanno accelerato l'espansione negli Stati Uniti, mercato cruciale per il futuro. Inoltre, ha investito oltre 10 milioni di euro nella costruzione di un nuovo stabilimento all'avanguardia, che ha permesso di più che raddoppiare la capacità produttiva e di internalizzare parte della produzione, e circa 5 milioni di euro nell'implementazione dell'ERP, un passo fondamentale per gestire in modo efficace tutti i processi aziendali.

# BLUEGEM

per Dr. Vranjes Firenze

## Descrizione del fondo

**Bluegem** è una società di *private equity* pan-europea fondata nel 2007, che investe in aziende di beni di consumo di prima necessità lungo tutta la catena del valore (*B2B; B2B2C; B2C*), sostenute da una domanda non discrezionale e supportate da *megatrend*. Il team di investimento di Bluegem lavora a fianco di *portfolio managers* e di *functional experts*, per mettere in campo uno strumento collaudato per accelerare la creazione di valore. Il *playbook* di Bluegem per l'accelerazione del valore si basa sull'analisi dei dati e comprende, tra l'altro, la digitalizzazione a 360 gradi delle aziende (incluso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale), l'espansione internazionale e l'innovazione di prodotto. Con un *track record* di investimenti in tutta Europa, attraverso diversi cicli economici, Bluegem si concentra su aziende dedicate a prodotti di largo consumo, *low ticket* ma allo stesso tempo *non commodity* e di qualità superiore, all'interno di sei segmenti distinti: *beauty & personal care, health & wellbeing, food&beverage, baby care, pet care, home care*.

## Descrizione della società in cui ha investito

**Dr. Vranjes Firenze**, fondata dal Dr. Paolo Vranjes nel 1983, racchiude l'essenza dell'artigianato fiorentino unita all'innovazione della scienza dei profumi. Da oltre 40 anni il marchio è all'avanguardia nel settore dei profumi di lusso per la casa, con una presenza in oltre 75 Paesi e una solida rete di 28 negozi monomarca e 650 punti vendita. Con un'enfasi sulla produzione interna e sulla ricerca e sviluppo, Dr. Vranjes Firenze ha sempre offerto esperienze *Made in Florence* attraverso i suoi celebri diffusori per la casa, le candele profumate e una linea crescente di fragranze personali, destinata a diventare parte integrante del prestigioso portafoglio del marchio. Dr Vranjes è uno dei marchi leader a livello mondiale nel segmento di lusso del settore, con una quota di mercato globale stimata a circa il 13% (secondo marchio per quota di mercato), con una forte presenza in Medio Oriente, Giappone e Cina, e una presenza crescente negli Stati Uniti.



**Emilio Di Spiezio Sardo**  
Founding Partner

### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Sono cinque le principali motivazioni che hanno spinto Bluegem a investire in Dr. Vranjes Firenze. La prima è stata il *leading positioning* del marchio (un marchio di lusso leader nel mercato dei diffusori per la casa, posizionato come marchio storico/tradizionale rispetto ad altri operatori più moderni). Un altro fattore che ha spinto Bluegem a investire è stata la forte attenzione al patrimonio fiorentino (marchio *Made in Florence*), che esercita un grande *appeal* all'estero e crea un significativo spazio per la crescita internazionale. L'investimento è stato motivato anche da un'elevata quota di ripetizione del business dovuta alla natura *consumable* dei prodotti stessi (i flaconi di ricarica rappresentano oltre il 30% delle vendite) e dai clienti altamente fidelizzati al prodotto, grazie all'attaccamento emotivo e alla qualità superiore delle fragranze. La quarta motivazione è la resilienza e la rapida crescita del mercato: il mercato dei prodotti di lusso per l'*air care* ha registrato un'eccezionale crescita a un Cagr del 19% dal 2012 al 2016 (prima dell'acquisizione) e il prodotto rappresenta un lusso accessibile, quindi resistente ai cicli economici. Infine, Dr. Vranjes Firenze ha un profilo finanziario molto attraente, caratterizzato da forte crescita e da un'elevata generazione di flussi di cassa.

### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: l'espansione internazionale (con particolare attenzione a Medio Oriente, Giappone, Cina e Stati Uniti), il lancio di nuovi prodotti e lo sviluppo delle vendite online. I ricavi internazionali sono

umentati di 12 punti percentuali durante l'*holding period*, sia grazie all'accelerazione nei mercati principali dove il marchio era già presente (ad esempio Giappone e Cina), sia grazie al lancio su nuovi mercati (ad esempio Medio Oriente e Stati Uniti) con un forte potenziale di espansione. Riguardo a innovazione e sviluppo di nuovi prodotti, il brand si è espanso in varie categorie di prodotti adiacenti, come le candele, i *carparfum* e i profumi per la persona, che rappresentavano circa il 10% delle vendite al momento dell'*exit*. La quota di vendite online è passata da circa lo 0% all'ingresso al 25%, attraverso un'espansione su tutti i principali canali digitali (*e-commerce* proprietario, Amazon e altri *marketplace*). Inoltre, Bluegem ha supportato un processo di professionalizzazione, trasformando l'azienda da una gestione interamente affidata al fondatore a un team di *leadership* professionale.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Durante la *ownership* di Bluegem, Dr. Vranjes Firenze ha compiuto notevoli passi avanti verso operazioni più sostenibili. Il primo grande cambiamento è stata la nomina di un direttore dedicato (anche membro del Consiglio di amministrazione) che si occupa di temi Esg. Un aspetto fondamentale è stato il riesame della catena di approvvigionamento per ridurre l'impatto ambientale, con conseguente spostamento verso fornitori locali. Sono state, inoltre, avviate iniziative per sostenere e aumentare il numero di donne nella forza lavoro, in particolare nei ruoli dirigenziali. Dr. Vranjes Firenze ha raggiunto la piena attuazione del 100% di energia rinnovabile in tutti i suoi siti. Inoltre, sono state rafforzate le strutture di *governance*, tra cui l'adozione di un sistema di gestione aziendale ISO 22716 e il modello organizzativo 231, che garantisce una maggiore trasparenza e una solida *governance* aziendale.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali obiettivi raggiunti sono stati: la crescita dei ricavi con un Cagr del 21% (rispetto al 13% prima dell'ingresso) fino a raggiungere quasi 40 milioni di euro (da 12 milioni di euro all'ingresso di Bluegem), mentre l'Ebitda è cresciuto del 200% circa (da quattro milioni di euro a 12 milioni di euro); la trasformazione in un'azienda globale, presente in oltre 75 Paesi (72% delle vendite al di fuori del mercato nazionale italiano), con una quota di mercato dominante (13% a livello globale) nel settore dei profumi di lusso per ambienti; il lancio in mercati chiave come gli Stati Uniti e gli stati del Golfo, che hanno creato una base per la crescita futura; la spinta sull'innovazione di prodotto in categorie adiacenti (candele, *carparfum*, fragranze personali), diversificando l'offerta dai soli diffusori; l'implementazione di diverse politiche Esg in vari aspetti dell'at-

tività e la pubblicazione del primo rapporto di sostenibilità, con focus sulla riduzione dell'impatto ambientale e sul passaggio a fornitori locali; la completa professionalizzazione dell'organizzazione a tutti i livelli manageriali, rispetto a un'azienda guidata dal fondatore all'ingresso; la presenza online potenziata su tutti i principali canali (25% delle vendite nel 2023 rispetto a circa lo 0% all'ingresso).

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Vendita al Gruppo L'Occitane, nell'ambito di un processo guidato da Rothschild & Co.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Il ruolo di Bluegem nella crescita di Dr. Vranjes Firenze è stato quello di: professionalizzare completamente il team, attirando talenti di alto livello da aziende globali e multinazionali come P&G e Barilla, anche grazie a incentivi ben studiati; rifocalizzare il team su mercati ad alto potenziale, come Stati Uniti, gli stati del Golfo e Giappone, facendo leva anche sulla nostra rete di relazioni internazionali (ad esempio Alshaya in Medio Oriente); guidare e completare l'acquisizione e l'integrazione del distributore in Giappone (aggiungendo circa due milioni di euro di Ebitda); impiegare il team digitale interno (specialisti in *e-commerce*, *marketplace*, marketing digitale e AI) per guidare il processo di digitalizzazione dell'azienda.



CDP Venture Capital Sgr



## per Crea Assicurazioni

### Descrizione dei fondi

**CDP Venture Capital** è stata creata per promuovere la crescita di *startup* e Pmi innovative in Italia, in settori strategici come la tecnologia, l'energia, l'ambiente e la digitalizzazione. Parte del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, CDP Venture Capital investe capitali in *startup* in fase *seed*, *early* e *growth*, offrendo sia finanziamenti diretti che supporto attraverso una vasta rete di acceleratori. Nello specifico, il Fondo Acceleratori di CDP Venture Capital, con oltre 350 *startup* in portafoglio e 20 programmi di accelerazione, è uno dei principali strumenti della società per stimolare l'innovazione in Italia con l'obiettivo di fornire alle *startup* non solo risorse finanziarie, ma anche accesso a competenze tecniche, *networking* e opportunità di mercato, coinvolgendo grandi aziende, centri di ricerca e università.

**Zest** è una società di *venture capital* italiana, nata nel 2024 dalla fusione di Digital Magics e LVenture Group, ed è quotata su Euronext Milan. L'obiettivo principale di Zest è supportare l'ecosistema dell'innovazione in Italia e in Europa attraverso investimenti *early-stage*, con un focus su *startup* tecnologiche e PMI innovative. Zest, con oltre 250 *startup* in portafoglio, 7 programmi di accelerazione e 13 veicoli di investimento è attiva in vari settori, tra cui accelerazione di *startup*, *open innovation* e *corporate venturing*, lavorando a stretto contatto con aziende e istituzioni per favorire la trasformazione digitale e l'integrazione di nuove tecnologie.

### Descrizione della società in cui ha investito

**Crea Assicurazioni Spa** è una piattaforma per snellire il processo di distribuzione delle polizze, che può richiedere fino a cinque incontri con il cliente e molteplici interazioni con la compagnia assicurativa che sottoscrive la polizza, offrendo una soluzione completa che consente all'intermediario di gestire l'intero processo, dalla gestione del portafoglio clienti alla personalizzazione delle garanzie e agli aspetti amministrativi.



**Stefano Molino**

Senior Partner del Fondo Acceleratori  
CDP Venture Capital Sgr



**Michele Novelli**

Partner Zest

### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

L'investimento in Crea Assicurazioni Spa è stato spinto da tre razionali fondamentali: le competenze e il *network* del team nel mercato assicurativo, la *traction* generata e i dati di crescita del fatturato, le opportunità di mercato per la società.

### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Gli investitori hanno supportato la società nello sviluppo del business e nella creazione di una rete internazionale di oltre 2000 intermediari assicurativi.

### *Quali sono state le politiche Esg implementate?*

Le politiche Esg non sono applicabili in questo tipo di investimento.

### *Quali sono stati i principali risultati raggiunti?*

Il numero di dipendenti è aumentato da 2 a 14, con un incremento del fatturato che ha raggiunto i 6,57 milioni di euro al momento dell'*exit*. La profittabilità, misurata attraverso l'Ebitda, ha toccato 1,8 milioni di euro, rappresentando un significativo incremento di valore. La crescita del Capex medio annuo e degli

investimenti in ricerca e sviluppo hanno contribuito a posizionare l'azienda in modo competitivo nel settore, garantendo un incremento della redditività per dipendente e un miglioramento dell'efficienza operativa.

### ***Qual è stata la modalità del disinvestimento?***

Il disinvestimento è avvenuto tramite la cessione delle quote detenute dagli investitori a +Simple, un *broker* digitale specializzato in assicurazioni per professionisti, piccole imprese e lavoratori autonomi, concentrandosi su semplicità e rapidità nelle procedure assicurative.

### ***Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?***

Zest e CDP Venture Capital hanno svolto un ruolo fondamentale nella crescita della società Crea Assicurazioni, partendo da un investimento iniziale di accelerazione fino all'*exit*. I principali ambiti di supporto sono stati: lo sviluppo del business; la connessione della società con un *network* di Corporate Partner, cruciale per l'incremento dei ricavi e la validazione iniziale del prodotto; la strutturazione dei vari *round* di investimento; l'affiancamento e supporto durante il processo di vendita.



CDP Venture Capital Sgr

per **UnoBravo**

#### Descrizione del fondo

**CDP Venture Capital Sgr Spa** è una società di gestione partecipata al 70% da CDP Equity e al 30% da Invitalia, nata con l'obiettivo di rendere il Venture Capital un asse portante dello sviluppo economico e dell'innovazione del Paese. CDP Venture Capital gestisce 15 fondi, tra cui il Fondo Italia Venture II - Fondo Imprese Sud, un fondo di investimento alternativo (Fia) mobiliare di tipo chiuso e riservato. L'obiettivo del fondo è investire in partecipazioni di minoranza in *startup* e PMI innovative, con sede legale e attività operativa nelle Regioni del Mezzogiorno, sostenendone l'innovazione e lo sviluppo. Il fondo ha un approccio generalista e investe in tutte le fasi del *venture capital*, dal *seed* al *growth/late stage*, con un *holding period* medio di 5 anni.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**UnoBravo**, società già partecipata da CDP Venture Capital Sgr Spa, per il tramite del Fondo Italia Venture II - Fondo Imprese Sud, è una *startup* campana operante nell'ambito dei servizi di psicologia online. La società nasce da una idea di Danila De Stefano nel 2020.



**Francesca Ottier**

Senior Partner Responsabile del Fondo Italia Venture II

#### ***Cosa vi ha spinto a investire nella società?***

L'investimento è stato motivato dalla necessità di promuovere il benessere psicologico in un periodo particolarmente critico, durante la pandemia Covid-19, attraverso un servizio interamente digitale. Con tale investimento il Fondo ha deciso di supportare una giovane realtà del sud Italia scommettendo sul talento e sulla visione della psicologa, *founder* e Ceo Danila De Stefano, affiancata da un team prevalentemente femminile.

#### ***Quali sono state le leve di creazione di valore?***

Le leve di creazione di valore sono state la scalabilità, poiché i servizi di supporto psicologico diventano più accessibili, efficaci e scalabili grazie all'uso delle tecnologie digitali; la riduzione dello stigma; il monitoraggio e l'innovazione digitale, che consentono di misurare l'efficacia delle cure, generando un impatto positivo significativo.

#### ***Quali sono state le politiche Esg implementate?***

La società ha redatto nel 2022 il suo primo bilancio sociale trasformandosi in società *benefit*.

### ***Quali sono stati i principali risultati raggiunti?***

L'investimento *seed* del Fondo ha dato avvio a un progetto che ha rapidamente dimostrato il proprio successo. L'azienda è stata tra le prime a realizzare una piattaforma di psicologia online, affermandosi in breve tempo come il *player* di riferimento sul mercato italiano. In soli tre anni, la società ha conseguito un fatturato di circa 77 milioni di euro e un Ebitda di 5,7 milioni di euro, occupando oltre cento persone e dando lavoro a oltre settemila psicologi. Inoltre, ha raggiunto significativi obiettivi sociali legati al benessere psicologico.

### ***Qual è stata la modalità del disinvestimento?***

Il disinvestimento si è concretizzato in due fasi distinte: la prima fase dell'*exit*, avvenuta nel 2022, ha comportato la cessione del 50% della quota detenuta da CDP Venture Capital al fondo Insight. La seconda e ultima cessione, che ha riguardato il restante 50% della quota, è avvenuta nel dicembre 2023 a Northzone.

### ***Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?***

CDP Venture Capital ha svolto un ruolo cruciale come promotore dell'innovazione fin dalle prime fasi di vita della società, avviando e accelerando un progetto ambizioso e stimolante, guidato da un team motivato e fortemente focalizzato sull'iniziativa.

#### Descrizione del fondo

**DeA Capital Alternative Funds Sgr Spa**, fondata nel dicembre 2006, è controllata al 100% da DeA Capital Spa, società del Gruppo De Agostini, ed è il principale *asset manager* indipendente italiano nel settore degli *alternative asset*, con oltre sei miliardi di euro di masse gestite, investite in particolare in fondi di fondi globali, in fondi diretti settoriali che investono in *mid cap*, in fondi di *Dip (Debtor in possession) financing*, nonché in fondi di Npl.

#### Descrizione della società in cui ha investito

Con sedi in Italia e in Gran Bretagna e attività in diversi Paesi nel mondo, **Abaco** è la prima *software house* europea specializzata nelle soluzioni per l'agricoltura di precisione. I *software* di Abaco sono offerti in licenza e in SaaS ad aziende agricole, aziende alimentari e governi. I *software* per le aziende agricole consentono di monitorare, efficientare e rendere più sostenibili le attività in campo, per esempio riducendo il consumo di agrofarmaci e di acqua. I *software* per le aziende alimentari consentono di tracciare le filiere agricole fino al campo di produzione. I *software* per i governi consentono di gestire e controllare l'erogazione dei sostegni pubblici all'agricoltura, monitorando in tempo reale le attività agricole dei beneficiari.



**Filippo Amidei**  
Managing Director

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

In Abaco abbiamo individuato un campione di innovazione riconosciuto a livello europeo. La società è stata la *first mover* nella propria nicchia e ha saputo costruire negli anni un chiaro vantaggio tecnologico, di prodotto e di servizio che le ha consentito di aggiudicarsi contratti di rilevanza strategica per alcuni dei principali governi europei e per grandi multinazionali. I *software* di Abaco sono fattori abilitanti delle politiche di sostenibilità dei governi e delle aziende agroalimentari e beneficiano pertanto di un forte trend di crescita. L'obiettivo dell'investimento è stato quello di accelerare lo sviluppo affiancando l'imprenditore nella managerializzazione e strutturazione della società e sviluppando nuove applicazioni della piattaforma *software*.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state la managerializzazione, la crescita del fatturato e dell'Ebitda e la generazione di cassa.

#### *Quali sono state le politiche Esg implementate?*

Le politiche Esg implementate sono state: l'introduzione di un piano di incentivazione di lungo periodo basato sul rendimento dell'operazione per DeA Capital, rivolto a tutto il *management team*; un piano di formazione e *coaching*

per i dipendenti; il trasferimento degli uffici in una nuova sede, con rilevante incremento della qualità degli ambienti e del benessere dei dipendenti.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati: la creazione di un *management team* di elevata *seniority* e fortemente coeso; la completa transizione manageriale dall'imprenditore fondatore al *Ceo/management team*; la modernizzazione della piattaforma *software*, estendendo gli ambiti applicativi, ampliando le modalità di *delivery* (es. SaaS) e migliorando l'*user interface*; l'incremento degli investimenti marketing e della notorietà dell'azienda; il rafforzamento della presenza internazionale, in particolare creando una *subsidiary* in Inghilterra con *team senior* locale; l'aggiudicazione di importanti nuovi contratti, tra cui il contratto per la gestione del Sian (Sistema Informativo Agricolo Nazionale) per il governo italiano; l'incremento di fatturato ed Ebitda di oltre il 100%.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Un'asta competitiva.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

DeA Capital ha affiancato il *management* con una presenza costante e ha sostenuto i forti investimenti nelle risorse umane, nel prodotto, nel marketing e nel commerciale.



per Eurofiere

#### Descrizione del fondo

**EOS IM** è un *asset manager* indipendente specializzato in fondi di investimento alternativi da oltre 10 anni, rivolti all'economia reale con focus sulla transizione energetica e sulla sostenibilità. Vanta un team di oltre 30 professionisti e ha lanciato e gestito con successo 4 fondi.

Il Fondo di PE beneficia del significativo *track record* del team Private Equity, oltre che dell'esperienza del Gruppo come *front-runner* nelle rinnovabili *green-field* di nuova generazione in Italia, nonché del combinato di competenze industriali e finanziarie. Il Fondo di PE investe in aziende leader, guidate da imprenditori e manager con chiaro *track record* di successo che possono beneficiare del supporto del Fondo e dei suoi Partner nella creazione di valore realizzata attraverso investimenti organici e M&A, migliorando allo stesso tempo la *corporate governance*, il profilo di sostenibilità e adottando un modello di business più circolare e digitalizzato.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Eurofiere**, con sede a Rivoli (TO), è un *general contractor* italiano leader nella progettazione e realizzazione di spazi e ambienti tridimensionali, focalizzato sul business fieristico e *contract* con un posizionamento di mercato di fascia alta.

Con il Fondo EOS, Eurofiere si è trasformata in EF Group, un'unione di tre aziende storiche del settore (grazie alle acquisizioni di Xilos e Giordano Allestimenti) con alle spalle più di 90 anni di storia. Oggi EF ha un posizionamento di leadership indiscussa a livello europeo. Opera attraverso 5 *business unit* con 6 sedi operative in Italia e all'estero e più di 90 dipendenti in cui il *management team* – di grande esperienza professionale – collabora insieme da oltre 20 anni.

I clienti di EF sono i *top tier* dei settori *automotive*, *luxury*, gioielleria, arredamento e beni di consumo quali, ad esempio, Ferrari, Maserati, Gucci, Luxottica, Lavazza.

È il primo *player* a livello europeo a introdurre dei servizi digitali ad alto valore aggiunto e a proporre soluzioni sostenibili per l'ambiente, grazie a materiali ecosostenibili e a misurazioni dell'impronta di carbonio.



**Gianni Galasso**  
Senior Partner

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

La tesi di investimento è stata incentrata sul rafforzamento – sia mediante accelerazione della crescita organica sia mediante acquisizioni – della posizione di *leadership* nel mercato *trade show*, la maggiore penetrazione nel mercato *contract* e *interior* e l'incremento della presenza internazionale con *focus* particolare in Europa.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

La creazione di valore è stata realizzata tramite l'espansione della presenza di mercato sia nel segmento *high-end* che in quello delle realizzazioni di dimensioni minori, grazie rispettivamente alle acquisizioni di Giordano Allestimenti e Xilos. In aggiunta, è stata fortemente accelerata la crescita del *contract/interior* grazie al rafforzamento del *management* e agli investimenti commerciali. Infine, la presenza internazionale è stata fortemente incrementata, soprattutto in Germania, con l'acquisizione di Xilos e i successivi sforzi commerciali/organizzativi.

#### *Quali sono state le politiche Esg implementate?*

Le politiche Esg implementate sono state, per quanto riguarda l'*Environment*: una strategia di *ecodesign* basata sull'uso efficiente delle risorse (dalle materie prime ai processi di produzione e ottimizzazione delle emis-

sioni legate al trasporto, all'assemblaggio, fino ai materiali utilizzati); una forte attenzione alla riduzione dei rifiuti e alla valutazione del ciclo di vita; un minore impatto ambientale grazie all'uso di fonti di energia rinnovabili; l'*Ecovadis rating*; la *B Corp certification*; la sostituzione del parco macchine con le elettriche; la ristrutturazione degli uffici con solo materiali ecosostenibili; il *Carbon footprint assessment*; i servizi di misurazione impronta di carbonio sugli *stand*. Per la parte *Social*: un programma di *welfare* per tutti i dipendenti; un processo di assunzione volto a sostenere la diversità e l'uguaglianza di genere (tasso di dipendenti donne superiore alla media del settore, circa il 40%); la *gender equality certification*; una relazione duratura con i dipendenti e i dirigenti chiave. Infine, per la *Governance*: un codice di condotta per i fornitori con controlli rigorosi e attività periodiche di *due diligence*; un piano di incentivi basato sulle performance raggiunte; politiche di *privacy* e sicurezza dei dati; la pubblicazione del bilancio di sostenibilità e le certificazioni ISO 14100.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

EF Group grazie alle acquisizioni è diventato leader indiscusso del mercato europeo degli *stand* di alto livello. Dall'entrata del Fondo, fatturato, Ebitda e personale sono raddoppiati. Inoltre, l'azienda ha attraversato il periodo della pandemia con estremo successo (nonostante il settore in cui opera) grazie all'espansione in nuovi settori quali il *contract/interior* e i servizi digitali (EF Digital) sia in remoto che forniti presso gli stand (ad esempio, telecamere all'interno degli stand che contano le persone mappandone le espressioni facciali di soddisfazione, realtà virtuale ecc). Infine, è il primo operatore a livello europeo a misurare le impronte di carbonio sugli stand e offrire un *book* per materiali ecosostenibili da utilizzare al posto di quelli standard.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

La vendita a un altro fondo di *private equity* (Alto Partners).

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

EOS ha rafforzato e supportato il *management team* di EF attivamente, fissando gli obiettivi e le tempistiche di tutte le strategie di creazione di valore; ha gestito i processi di acquisizione delle target (*due diligence*, contratti, negoziazioni ecc.); ha implementato e supportato l'azienda nella redazione

di un sistema di controllo di gestione mensile e bilancio di sostenibilità; ha promosso l'introduzione di politiche Esg, sostenibilità e digitalizzazione; ha introdotto dei piani di incentivazione per i *key manager*.



per Gruppo Florence

#### Descrizione del fondo

Nata nel 2010 su iniziativa del Mef, la *management company* è oggi partecipata in maggioranza da CDP Equity e per le rimanenti quote da Intesa Sanpaolo, UniCredit, Enpam, Enpaia, Abi, Bpm e Bper. **Fondo Italiano d'investimento Sgr (FII)** ha come principale obiettivo la gestione di fondi mobiliari chiusi dedicati a far confluire capitali per la crescita a imprese italiane d'eccellenza, con ritorni sul capitale investito a mercato. FII gestisce 16 fondi di investimento alternativo di tipo chiuso riservati a investitori qualificati, per un totale Aum di circa 4 miliardi di euro, operando attraverso fondi diretti e indiretti (fondi di fondi). Tra i fondi diretti, Fondo Italiano Consolidamento e Crescita - FICC, di 492 milioni di euro, è tra i principali fondi di *buy out* interamente dedicato alle piccole e medie imprese italiane con fatturato compreso tra i 50 e i 300 milioni di euro, con l'obiettivo di promuovere progetti di consolidamento all'interno di settori d'eccellenza del tessuto industriale italiano attraverso una strategia di *buysbuild*. Il team d'investimento, composto da 13 persone, ha completato 8 investimenti (Marval, C2Mac, Maticmind, Florence, Mecaer, Quick, HNH e Rina), 3 *exit* di successo (Maticmind, Gruppo Florence e Marval) e oltre 45 operazioni di *add-on* perfezionate dalle società in portafoglio.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Gruppo Florence** è un progetto di *build up* nel mondo della produzione di abbigliamento di alta gamma per i grandi brand del lusso e nasce nel 2020 con l'aggregazione di tre aziende italiane: Giuntini Spa (secondo *player* per fatturato nel segmento "capospalla e *outerwear*"), Ciemmec Fashion Srl (quarto *player* nell'abbigliamento in pelle) e Mely's Srl (una delle aziende leader nel segmento maglieria con clienti quali Hermes e Chanel). Già al momento dell'investimento le tre società servivano molti dei principali *player* internazionali del lusso.



**Marzia Bartolomei Corsi**  
Senior Partner

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Il progetto di *build up* era volto alla creazione del leader mondiale nel settore della produzione di abbigliamento per i brand del lusso attraverso il consolidamento di una delle filiere *core* del *Made in Italy*, molto frammentata e caratterizzata da aziende eccellenti, tipicamente familiari e con grande potenziale di sviluppo. Le tre società da cui è partito il progetto si distinguevano come piattaforme ideali dato il posizionamento di *leadership* nelle rispettive nicchie di specializzazione, sia in termini di fatturato che di qualità del prodotto. Inoltre, le pluriennali relazioni commerciali con le grandi *maison* della moda offrivano ampie opportunità di *cross selling* in seguito all'espansione del Gruppo in altre tipologie merceologiche.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

A conferma del progetto di *build up* concepito in fase di *entry*, la principale leva di creazione di valore dell'investimento in Gruppo Florence è stata la crescita tramite M&A: a partire dal perimetro iniziale di tre aziende specializzate in capispalla, abbigliamento in pelle e maglieria, il Gruppo è cresciuto totalizzando 24 *add-on* grazie ai quali si è rafforzato nelle proprie categorie merceologiche e ha esteso la propria offerta commerciale anche alla produzione di jersey, denim, abbigliamento leggero, scarpe, *soft accessories* e *leathergoods*, diventando l'unica piattaforma integrata in grado di rispondere alle sempre più esigenti richieste dei brand del lusso internazionali e di presidiare tutte le fasi del processo produttivo, dalla prototipia e campionatura all'industrializ-

zazione e produzione, fino al controllo qualità. L'integrazione di successo delle varie eccellenze produttive ha permesso di dare il via a progetti trasversali alle società del Gruppo che hanno alimentato la crescita organica delle singole società (con opportunità di *cross selling* e di acquisizione di nuovi clienti) e hanno favorito l'ottimizzazione della produttività e della marginalità del Gruppo. Ulteriore leva di creazione di valore è stata la managerializzazione del Gruppo e la creazione e strutturazione di processi operativi, organizzativi e di governance, con particolare attenzione al presidio delle dinamiche Esg.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Per quanto riguarda le politiche Esg, sono state implementate politiche di qualifica e monitoraggio della filiera produttiva con focus sulle tematiche ambientali e sociali e *tools* (questionario di audit e *grading table*) proprietari per lavorare verso una qualifica omogenea di tutti i sub fornitori di lavorazioni (più di 600 aziende). Inoltre, è stato avviato un *reporting* sulle performance ambientali e sociali con la pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità allineato alle linee guida GRI nel 2023 su dati 2022. Dal 2022 viene misurato l'impatto carbonico e, infine, è stata avviata l'implementazione di un processo di *chemical management* in linea con il programma ZDHC.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

L'investimento in Gruppo Florence da parte di FII ha permesso la creazione della prima piattaforma produttiva integrata, a livello mondiale, al servizio dei brand del lusso e il consolidamento e la preservazione di una filiera d'eccellenza, ancora oggi estremamente frammentata e costituita da moltissime piccole realtà imprenditoriali dal carattere artigianale, la cui insita fragilità si è resa evidente in seguito alla crisi del settore scaturita dal Covid, mettendo al sicuro finanziariamente le aziende acquisite, facilitando il passaggio generazionale e alimentando la propensione all'innovazione. Oltre alla crescita organica delle prime aziende acquisite (oltre +20% di Cagr 2020-2023), la crescita per vie esterne, già avviata nel biennio 2021-2022 e proseguita speditamente nel corso del 2023, ha contribuito a consolidare ulteriormente il ruolo di Florence come piattaforma strategica nel panorama del lusso mondiale e ha consentito al Gruppo di raggiungere nel 2023 ricavi consolidati pari a circa 650 milioni di euro, passando da tre a 27 aziende con una copertura completa delle diverse categorie merceologiche e un portafoglio clienti altamente diversificato. Allo stesso tempo la marginalità del Gruppo si è mantenuta stabilmente sopra il 20%. L'investimento ha generato importanti ritorni per tutti gli imprenditori che hanno sposato il progetto di *build up* e per gli inve-

stitori del Fondo, con una valorizzazione del Gruppo all'*exit* in meno di tre anni dall'investimento.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

FII ha realizzato il disinvestimento attraverso la vendita del 100% di Gruppo Florence al fondo di *private equity* Permira, all'interno di un processo competitivo che ha visto coinvolti molti dei principali fondi di *private equity* internazionali. Nel contesto della cessione FII ha deciso di mantenere una quota di minoranza per partecipare, al fianco di Permira, all'ulteriore fase di crescita del Gruppo.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Il ruolo attivo di FII e degli altri investitori finanziari ha riguardato principalmente: l'individuazione di una *pipeline* di acquisizioni coerente con la strategia di diversificazione della base clienti e ampliamento del portafoglio prodotti, l'ottimizzazione della composizione del capitale per finanziare il processo di *build up* e al contempo lasciare flessibilità operativa alle aziende per implementare i piani di *capex*, il processo di managerializzazione e centralizzazione delle principali funzioni aziendali a livello della *holding*, e la prioritizzazione delle tematiche Esg (come ad esempio la certificazione della filiera).



per **Fonderia Sabi**

#### Descrizione del fondo

**Friulia** è la finanziaria regionale del Friuli-Venezia Giulia attiva dal 1967 nel *private equity* con investimenti di minoranza su circa 80 imprese operanti nella regione. Friulia è un investitore generalista (senza preclusioni settoriali né di tipologie di intervento). I fondi in gestione sono di provenienza prevalentemente pubblica e in via minoritaria privata (banche e assicurazioni). L'orizzonte temporale di investimento, solitamente, è di cinque anni.

#### Descrizione della società in cui ha investito

Mario Sacilotto costituisce **Fonderia Sabi** nel 1968. La società è attiva nell'ambito delle fusioni di ghisa grigia e sferoidale per i settori dell'oleodinamica, macchine movimento terra e agricoltura. Fonderia Sabi, in termini di fatturato, è tra le prime cinque fonderie in Italia con stabilimenti produttivi nella regione Friuli-Venezia Giulia in provincia di Pordenone.



**Marco Signori**  
Direttore Generale

#### ***Cosa vi ha spinto a investire nella società?***

L'aumento di capitale è stato suddiviso in 780 mila euro *cash* e 700 mila euro in natura, con il conferimento di un 1/3 della società attiva nelle lavorazioni meccaniche, mentre i residui 2/3 sono stati trasferiti dalla controllante di Sabi sottoscrittrice anche di un aumento di capitale in denaro. È stato nominato un nuovo Ad che ha partecipato all'aumento di capitale per 200 mila euro. Le motivazioni alla base di questa operazione sono state: il *know how* produttivo consolidato, gli investimenti tecnici (in massima parte) già realizzati ed entrati efficacemente in esercizio da un paio d'anni e la clientela di alto standing.

#### ***Quali sono state le leve di creazione di valore?***

Le leve di creazione di valore sono state: il focus sulla qualità (progettazione, acquisti, produzione), il focus sull'efficienza produttiva (lotti di produzione e peso medio lotto), il riposizionamento del portafoglio prodotti su settori a maggior redditività e un sistema di deleghe coerente per l'incentivazione del *management*.

#### ***Quali sono state le politiche Esg implementate?***

Le politiche Esg implementate sono state: l'investimento su macchinari per riduzione impatti ambientali, la ricerca dei fornitori di energia da fonti rinnovabili, l'avvio di processi finalizzati al riequilibrio dei generi e dei programmi di incentivazione al *management*.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati: la produzione da 18300 tonnellate nel 2020 a 22.100 tonnellate nel 2023; un aumento del fatturato da 39,1 milioni di euro del 2020 a 72,2 milioni di euro del 2023, un incremento dell'Ebitda che passa da 1,6 milioni di euro nel 2020 a 6,2 milioni di euro nel 2023 e dell'Ebitda *margin* dal 4,1% del 2020 all'8,6% del 2023; la rotazione in magazzino, da 98 giorni nel 2020 a 78 giorni nel 2023; la diminuzione della Pfn da 15,3 milioni di euro nel 2020 a 12,2 milioni di euro nel 2023, e il rapporto Pfn/Ebitda da 9,4x nel 2020 a 1,9x nel 2023.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Il disinvestimento è stato realizzato mediante meccanismi di uscita predefiniti in sede in ingresso; in particolare, i sottoscrittori dei patti parasociali hanno esercitato l'opzione call per riacquistare la partecipazione del *private equity*.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Grazie alla presenza di Friulia durante la crescita della società, questa è stata caratterizzata da un focus periodico sui Kpi, l'implementazione delle politiche di remunerazione del *management* basate anche sui risultati aziendali, una strategia di integrazione verticale del prodotto e la chiarezza nella *governance* aziendale.



per Midj

#### Descrizione del fondo

**Friulia** è la finanziaria regionale del Friuli-Venezia Giulia attiva dal 1967 nel *private equity* con investimenti di minoranza su circa 80 imprese operanti nella regione. Friulia è un investitore generalista (senza preclusioni settoriali né di tipologie di intervento). I fondi in gestione sono di provenienza prevalentemente pubblica e in via minoritaria privata (banche e assicurazioni). L'orizzonte temporale di investimento, solitamente, è di cinque anni.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Midj Spa** produce e commercializza sedie, sgabelli, poltroncine, tavoli e complementi d'arredo *Made in Italy*, puntando a coniugare la cura di una produzione artigianale con l'efficienza di una dimensione industriale. Il brand Midj si posiziona nel medio alto di gamma del proprio settore. Le vendite nei mercati esteri rappresentano circa il 60% del volume d'affari, grazie anche alla presenza commerciale della società in circa 90 Paesi del mondo.



**Riccardo Dentesano**  
Investment Manager

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Midj rappresenta un esempio perfetto di PMI portabandiera del *Made in Italy* che è riuscita a ritagliarsi un posto sul mercato globale grazie a un prodotto di alta qualità, con un'ampia possibilità di personalizzazione e un design elevato, ma "accessibile" e sempre coerente. Un'intera famiglia dedicata alla *mission* aziendale e un approccio imprenditoriale sempre responsabile hanno fatto il resto.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: il focus sulla qualità di prodotto, la puntualità nell'evasione degli ordini e l'assistenza post-vendita. Inoltre, l'attenzione al design, con un alto livello di personalizzazione e ricerca di una coerenza stilistica su tutta la gamma prodotti, il focus sull'efficienza interna attraverso l'ottimizzazione dei processi e l'attenzione ai costi. Infine, l'ottimizzazione delle scorte e della gestione del magazzino e dei terzisti.

#### *Quali sono state le politiche Esg implementate?*

Le politiche Esg implementate sono state, per quanto riguarda la E: una certificazione integrata per la qualità e ambientale 9001/14001, delle certificazioni di sostenibilità delle materie prime (ad esempio, Fsc) e una costante attenzione sulla gestione dei rifiuti. Per la S: la certificazione Operatore Economico Autorizzato, l'installazione di defibrillatori in tutti i siti produttivi e la forma-

zione di squadre abilitate all'uso, l'assegnazione di buoni pasto ai dipendenti, la lotteria di Natale per i dipendenti e il sostegno a organizzazioni del territorio (ad esempio associazioni sportive, culturali e sociali). Infine, per la G: un codice etico, un Organismo di vigilanza ex 231/2001 e la storica presenza femminile negli organi sociali.

### ***Quali sono stati i principali risultati raggiunti?***

I principali risultati raggiunti sono stati: il raddoppio dei volumi e miglioramento dell'efficienza complessiva, il raddoppio della marginalità e l'importante creazione di liquidità: fatturato da 11,8 milioni di euro a 25,6 milioni di euro, Ebitda da 850 mila euro a 2,1 milioni di euro, Ebitda % da 4,4% a 9,0% e Pfn da 7,5 milioni di euro a 0,8 milioni di euro.

### ***Qual è stata la modalità del disinvestimento?***

L'esercizio dell'opzione di riacquisto da parte dei figli del socio di riferimento, agevolando così il passaggio generazionale.

### ***Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?***

Oltre all'iniziale contributo di risorse finanziarie, con il *top management* si è sviluppato un costante confronto strategico, sia nella declinazione della strategia di medio periodo che nella definizione degli obiettivi di breve.



per **Comem**

#### Descrizione del fondo

**FVS Sgr** è un operatore di *private equity* territoriale che promuove e gestisce fondi dedicati allo sviluppo delle eccellenze imprenditoriali del nord est attraverso la raccolta di capitali privati e istituzionali da investire sul territorio per favorire la crescita delle PMI di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. Nato nel 2015 e controllato da Veneto Sviluppo, attualmente gestisce due fondi (raccolta di circa 120 milioni di euro realizzata su oltre 30 investitori), presenta un *track record* di 14 investimenti, 5 *exit*, circa 20 operazioni di *add on*. Dopo aver interamente investito le risorse del Fondo Sviluppo PMI (dotazione di 50 milioni di euro, 8 investimenti e 5 *exit*), nel luglio 2021 lancia il Fondo Sviluppo PMI 2 (dotazione di 70 milioni di euro, 6 investimenti) dedicato a interventi *equity* al servizio della crescita delle PMI del Triveneto, rafforzandole nei loro processi di sviluppo (crescita dimensionale, espansione geografica e merceologica, miglioramento del posizionamento di mercato a livello internazionale ecc.), favorendo passaggi generazionali e progetti di aggregazione tra aziende sane e competitive nei rispettivi contesti di mercato.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Comem** è una società di Montebello Vicentino (VI) specializzata nella produzione di isolatori e componenti ad alta tecnologia, analogica e digitale, per la misurazione e la sicurezza dei trasformatori di potenza e distribuzione di energia elettrica, che vanta come clienti i principali produttori a livello globale. Fondata nel 1962, nel 2009 la società viene acquistata da ABB svolgendo un ruolo importante nella transizione digitale del settore energetico, sviluppando una nuova linea di prodotti (*eDevices*) altamente tecnologici e unici nel panorama di settore, con significative coperture brevettuali a livello internazionale. Nel 2020, il ramo aziendale Comem è stato scorporato e successivamente ceduto a una cordata composta da FVS, Faxolif Industries (società di Singapore e principale distributore mondiale dei prodotti Comem) e i manager dello stabilimento. L'operazione è stata perfezionata per il tramite di una *newco* con il supporto di alcuni istituti bancari del territorio.



**Diego Tognetti**

Direttore Generale Investimenti

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Il mantenimento di un'eccellenza territoriale e dei livelli di occupazione, la presenza di uno strutturato *management team*, la presenza di brevetti a copertura dei prodotti sviluppati internamente e forte *know how* in attività di ricerca e sviluppo, il mercato in crescita guidata dalla transizione energetica e digitale, la struttura produttiva *lean* e *supply chain* corta e concentrata nel nord Italia, e le performance economico-finanziarie discrete ma con opportunità di *upside* grazie all'approccio più flessibile derivante dall'uscita da una multinazionale.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: lo sviluppo commerciale su clienti precedentemente concorrenti di ABB e sui mercati esteri non sufficientemente sviluppati in precedenza, il rilancio del brand Comem a livello mondiale, l'avvio di attività di *service* (post vendita con *revenues as a service*), il lancio di nuovi prodotti maggiormente confacenti alla transizione digitale che ha investito il settore, l'apertura di filiali commerciali e produttive in aree strategiche per forte crescita di domanda infrastrutturale ed energetica (Cina e Brasile), e l'acquisizione di *player* complementari per prodotti e tecnologie.

### ***Quali sono state le politiche Esg implementate?***

Le politiche Esg implementate sono state: l'ottenimento del *rating* Ecovadis, l'avvio del progetto di integrazione delle policy di sostenibilità e la redazione del report di sostenibilità a partire dal 2023, l'incremento delle iniziative a carattere sociale e comunitario, l'implementazione del modello 231.

### ***Quali sono stati i principali risultati raggiunti?***

I principali risultati raggiunti sono stati: un importante incremento del fatturato e soprattutto della marginalità (Ebitda raddoppiato in tre anni) grazie a oculate politiche commerciali e di *cost optimization*, l'apertura delle filiali estere in Cina, Brasile e a Hong Kong, l'incremento della quota *export*, l'acquisizione della società tedesca Weidmann Optoconn GmbH, l'implementazione del nuovo ERP e del nuovo portale di configurazione prodotto per clienti.

### ***Qual è stata la modalità del disinvestimento?***

La cessione della quota agli altri co-investitori.

### ***Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?***

Il ruolo di FVS Sgr nella crescita della società è stato di supporto nell'attività di pianificazione strategica ed economico-finanziaria, nell'attività di M&A del gruppo e nel processo di internazionalizzazione.



per **DGS**

#### Descrizione del fondo

**H.I.G. Capital** è uno dei principali fondi di investimento internazionali nel settore del *private equity* e degli *alternative assets* con 65 miliardi di dollari di capitale in gestione. Basato a Miami e con uffici a New York, Boston, Chicago, Los Angeles, San Francisco, Atlanta, Rio de Janeiro, San Paolo e Bogotà negli Stati Uniti e in America Latina, è presente a Dubai, Hong Kong e, in Europa, a Londra, Amburgo, Madrid, Parigi e a Milano, con un team guidato dal Managing Director Raffaele Legnani. H.I.G. Capital è specializzato nel fornire capitale e finanziamenti alle piccole e medie imprese con un approccio flessibile, industriale e indirizzato alla creazione di valore: i fondi di *private equity* investono in *management buy out*, ricapitalizzazioni e *carve out* di imprese industriali e di servizi, sia con buona redditività che *underperforming*; i fondi di debito investono in strumenti di finanziamento senior, *unitranche* e junior, sia sul mercato primario che secondario. Attraverso la famiglia di veicoli WhiteHorse, H.I.G. Capital è anche un primario CLO manager e gestisce una BDC quotata, WhiteHorse Finance; i fondi immobiliari investono in *value add real estate assets* che possono beneficiare di una più efficiente attività di *asset management*. Infine, il fondo *Infrastructure* è focalizzato su investimenti *value add* e *core plus* nel settore infrastrutturale. Dal 1993, anno della sua fondazione, H.I.G. Capital ha investito e gestito più di 400 società in tutto il mondo. L'attuale portafoglio include più di 100 aziende con un fatturato complessivo di oltre 52 miliardi di euro.

#### Descrizione della società in cui ha investito

Con sede a Roma, **DGS** opera da oltre 25 anni nel mercato dei servizi ICT alle imprese pubbliche e private. La società è specializzata nell'offerta di soluzioni digitali per la trasformazione dei processi aziendali (che includono progetti di *system integration* applicativa e applicazioni proprietarie), di servizi di *cybersecurity* e di consulenza direzionale. DGS affianca clienti leader nei rispettivi settori, garantendo elevati standard tecnici grazie al vasto organico di oltre 1.900 dipendenti dotati di 2.500 certificazioni tecniche e a *partnership* durature con i maggiori *vendor* globali di *software* e applicativi.



**Raffaele Legnani**

Managing Director and Head of Italian Office

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

L'azienda ha rappresentato una buona opportunità di investimento per: l'esposizione a segmenti resilienti e in forte crescita, favoriti dal boom della domanda di *cybersecurity* e di trasformazione digitale/*cloud/It*; l'attraente base clienti *blue chip* e la diversificazione settoriale; la comprovata storia di crescita e il solido *track record* nell'aggiudicazione delle gare; il modello di business interessante da un punto di vista finanziario, con una buona visibilità sui ricavi futuri; la possibilità di creare un leader nazionale nel mercato della *digital transformation* e *cybersecurity* tramite M&A.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: la professionalizzazione dell'azienda tramite assunzione di figure manageriali e la trasformazione della struttura organizzativa del Gruppo; il lancio di nuovi servizi di *cybersecurity*; il rafforzamento di una *practice* di consulenza It in crescita e altamente sinergica; l'acquisizione e l'integrazione di dieci società operanti in nicchie di mercato complementari e ad alta crescita (ad esempio, *product lifecycle management* e *supply chain management*) che hanno generato importanti opportunità di *cross selling*.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Le politiche Esg implementate sono state: l'ottenimento delle certificazioni ISO 14001 e ISO 14064; l'adozione di una politica *plastic free* e l'eliminazione del consumo di acqua in bottiglia (2023); l'ottenimento del certificato ISO 45001 per la "Serie di valutazione della salute e della sicurezza sul lavoro" e del certificato SA800 per le "pratiche di responsabilità sociale"; l'aver aderito alla norma UNI/PdR 125:2022 sulla "*Gender equality*" e alla norma ISO 30415:2021 sulla "*Diversity and inclusion*"; l'aver introdotto un comitato di controllo con membri indipendenti ("Collegio sindacale") e il modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (che prevede la presenza di terzi indipendenti); l'ottenimento della certificazione ISO 37001 (anticorruzione) nel febbraio 2022; l'aver istituito il Bilancio di sostenibilità di Gruppo (adottato dal 2020).

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Durante il periodo di investimento di H.I.G., DGS ha triplicato i propri ricavi, quadruplicato l'Ebitda, più che raddoppiato i dipendenti e raggiunto un posizionamento di primario operatore italiano nei servizi di *cybersecurity* e *digital transformation* (ad oggi, DGS è il secondo *player* in Italia nel mercato della *cybersecurity*).

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

DGS è stata ceduta ad agosto 2024 a ICG (Intermediate Capital Group), primario operatore europeo di *private equity* che affiancherà il *management* nel proseguimento del percorso di crescita intrapreso negli ultimi anni.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

H.I.G. ha supportato l'azienda e il *management* nella definizione di un ambizioso piano strategico di crescita, nell'esecuzione di dieci operazioni di M&A, nella professionalizzazione del *management team* e nella revisione organizzativa.



per **Bracchi**

#### Descrizione del fondo

IGI, fondata nel 1998, è una società di gestione indipendente, interamente posseduta dai partner; *player* tra i più attivi nelle operazioni di *private equity* su medie aziende italiane. IGI investe in società italiane di successo che realizzano una parte di rilievo del proprio fatturato all'estero, focalizzandosi su una creazione di valore, lavorando al fianco di imprenditori e manager motivati e facendo un uso della leva finanziaria prudente e comunque compatibile con le necessità e gli obiettivi aziendali. IGI gestisce asset per circa 250 milioni di euro attraverso fondi raccolti da investitori nazionali ed esteri ed effettua investimenti di maggioranza. Negli ultimi 14 anni IGI ha realizzato 31 acquisizioni, di cui 12 come investimenti principali, con i quali ha poi realizzato 19 acquisizioni, implementando progetti di aggregazione e consolidamento industriale che, nella quasi totalità dei casi, hanno cambiato in maniera sensibile la dimensione delle aziende in portafoglio, il posizionamento competitivo e il valore strategico. IGI è un'azionista attiva nell'incorporare le tematiche Esg nelle proprie politiche e pratiche, chiedendole inoltre alle società nelle quali investe, collaborando per migliorare l'efficacia nell'applicazione di tali principi.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Bracchi** nasce come azienda di trasporto locale, negli anni diventa un riferimento per chi vuole un unico interlocutore nella logistica e distribuzione in Italia e in Europa nei settori ascensoristico, elevatori e scale mobili, macchine per l'agricoltura, abbigliamento e alta moda, cosmesi, *healthcare* ed elettromeccanica. I servizi alla clientela sono suddivisi in: *industrial transportation*, per il segmento degli ascensori di cui la società è leader di mercato, effettuando circa un terzo dei trasporti totali grazie a un rapporto di lunga data con i principali tre Original Equipment Manufacturer: Kone, Schindler e Otis; *overload transportation*, per il business delle macchine per l'agricoltura; *groupage transportation*, con una combinazione di differenti beni in un singolo trasporto per ottimizzare lo spazio disponibile; *logistics flow management*, con la gestione di soluzioni integrate di logistica in entrata, uscita, gestione diretta di sistemi integrati It tra la società e il cliente; *picking and packing*. Bracchi serve il mercato europeo attraverso tre società estere di cui ha il 100%.



**Matteo Ciria**

Senior Partner e Amministratore Delegato

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

IGI Private Equity ha investito nel Gruppo Bracchi per le seguenti ragioni: il forte posizionamento competitivo in Europa come leader in una nicchia profittevole quale quella degli *elevators&escalators* e nelle macchine per l'agricoltura; la dimostrazione di saper acquisire e penetrare nuove geografie aprendo *hub* in Europa per servire meglio i clienti presenti e attrarne di nuovi; l'implementazione di un livello di servizio *all inclusive* con una elevata integrazione tra sistemi logistici, operativi e It che determina un elevato vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti; le buone performance economiche, il buon livello di marginalità nel mercato e gli importanti flussi di cassa nonostante una certa pressione sui prezzi attuata dai principali clienti soprattutto sulle attività a più basso valore aggiunto. Anche Insec Equity Partners Sgr, *advisor* esclusivo del Gruppo Siparex per il mercato italiano, ha creduto nel potenziale di Bracchi co-investendo insieme a IGI Private Equity nel 2016.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

IGI Private Equity ha sviluppato le seguenti leve di creazione di valore: la promozione della managerializzazione della struttura risolvendo i problemi del passaggio generazionale; la creazione di un percorso di crescita sia organico sia per linee esterne in un mercato ampio e maturo con buone prospettive di sviluppo a medio-lungo termine e possibilità di aggregazione anche a livello europeo; la forte enfasi sulla crescita della *business unit* logistica con

una marcata attenzione alla sostenibilità che ha reso possibile la cessione della Società a un Fondo "Articolo 9" ai sensi della Sfdr.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

La Società non monitorava attivamente le metriche Esg prima dell'ingresso del Fondo nel 2016. Sotto il profilo della *Governance*, oggi la Società ha assicurato un sistema di controllo evoluto, allineato alle migliori prassi, in grado di presidiare costantemente le tematiche relative. Sotto il profilo *Social*, il Gruppo ha implementato vari indicatori per monitorare le principali variabili e dar seguito a politiche nei confronti dell'ampia platea di dipendenti. Sul piano *Environmental* gli sforzi si sono concentrati sugli *Scope 1 e 2*, su cui si è potuto esercitare un maggior numero di azioni.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Nel periodo di permanenza di IGI Private Equity la Società ha realizzato una crescita dei ricavi del 141%, pari a un Cagr annuo di 11,7%. Tale dinamica dei ricavi è stata raggiungibile in due vie: rafforzando la penetrazione di clienti esistenti nei settori delle macchine agricole e dell'ascensoristica e acquisendo esposizione verso nuovi clienti presenti in mercati come il *fashion* e la cosmetica. Negli ultimi anni Bracchi ha ampliato la sua capacità di gestire servizi logistici di terzi, combinandoli con il servizio di spedizione merci svolto storicamente. A livello di Ebitda, la crescita registrata nel periodo considerato è stata del 189%, pari a un Cagr annuo di 14,2%. Questo trend è riconducibile per il 68% a crescita organica e per il 32% alle acquisizioni straordinarie. A livello di Pfn, la Società è passata da 19,6 milioni di euro nel 2016 per effetto del Lbo, a una posizione debitoria praticamente neutra a fine 2023 (0,9 milioni di euro). La forte generazione di flussi di cassa come conseguenza di un livello di investimenti richiesto molto leggero ha permesso di finanziare tutte le attività di M&A senza bisogno di ulteriore capitale proprio.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Il processo di disinvestimento è stato realizzato mediante asta competitiva, rivolta a operatori sia industriali che finanziari, sia italiani sia esteri.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Le principali azioni intraprese da IGI Private Equity possono essere sintetizzate come segue: la completa revisione della struttura organizzativa, mediante la nomina, a livello di prime linee, di un Ceo, di un Cfo, di un business developer, di un It manager e di un Hr manager; le acquisizioni di Bas Group e di Trasporti Peterlini, grazie alle quali, sfruttando le sinergie di competenze di Bracchi e delle società acquisite, è stato possibile accelerare notevolmente il tasso di crescita della Società, in particolar modo per quanto concerne la divisione logistica; l'aumento degli spazi dedicati all'attività logistica in Italia e all'estero, oltre a un incremento della loro efficienza; l'ottimizzazione della struttura finanziaria e il miglioramento della gestione del capitale circolante; l'adeguamento del sistema di reporting interno a standard avanzati.



per **CVS Ferrari**

#### Descrizione del fondo

**ITAGO Sgr** è stata fondata da Domenico Tonussi, Nicola Bordignon, Piergiorgio Fantin e Daniele Mondì e ha uffici a Venezia e Milano. ITAGO investe in PMI Italiane con importanti progetti di crescita, sia interna che per acquisizioni, e ha sempre posto particolare attenzione a tesi di investimento basate su fattori Esg: oltre a CVS Ferrari si vedano i casi di Eco-Techno (impianti di trattamento delle acque reflue industriali secondo una filosofia di *zero discharge water*), Teknoice (impianti di produzione per l'industria del gelato con tecnologia di refrigerazione CO<sub>2</sub> in sostituzione di freon) e Idrostudi (sistemi di ingegneria, monitoraggio e di prevenzione guasti per le reti idriche).

#### Descrizione della società in cui ha investito

**CVS Ferrari** è un'azienda italiana con sede e stabilimenti a Cadeo (PC) e Sorbolo (PR) ed è un marchio storico nelle macchine semoventi per il sollevamento e la movimentazione dei container. Fondata negli anni Settanta dalla famiglia Ferrari, si afferma nel mercato mondiale con una gamma completa di *reach stackers* e carrelli per i container vuoti e *forklifts* per applicazioni industriali di elevata portata. I clienti sono prevalentemente porti, interporti, operatori logistici, ferrovie e industrie pesanti. Nell'ultimo quinquennio CVS ha raddoppiato i ricavi arrivando a circa 100 milioni di euro nel 2023. CVS è una piccola multinazionale in un mercato dominato da grandi *competitors* quali Kalmar, Kone Cranes, Hyster, Taylor, Sany. Il mercato è mondiale e cresce tendenzialmente del 2-3% annuo, con la crescita media del Pil mondiale. CVS è ben posizionata nei mercati Italia, Germania, Repubblica Ceca, Belgio, Nord America, Nord Africa, Medio Oriente e Australia.



**Nicola Bordignon**  
Amministratore Delegato

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Nel 2016 si presenta a ITAGO l'opportunità di acquisire il 100% del capitale di CVS e, simultaneamente, di conferire in CVS il ramo d'azienda di BP, storica azienda di Sorbolo (PR) attiva nei carrelli laterali, che aveva sviluppato una innovativa tecnologia di risparmio energetico applicabile alla gamma di CVS e un prototipo di carrello per sollevamento verticale di container vuoti a propulsione ibrido/elettrico a recupero energetico. Con l'investimento di ITAGO avviene questa *business combination* tra CVS e BP e i proprietari di BP (famiglia Pagani) divengono azionisti di minoranza di CVS. La tesi di investimento era ambiziosa: quella di rivoluzionare il settore con la nuova tecnologia del recupero energetico e con l'elettrificazione dei mezzi, partendo da una piccola azienda italiana. Il mezzo ibrido prometteva una riduzione dei consumi di circa il 50% rispetto alle macchine tradizionali. Ma è tutta l'industria della logistica portuale a essere impattata: meno emissioni, meno rumore, più infrastruttura elettrica, più efficienza per gli operatori, in un ambiente come quello portuale e del retroporto o del terminal ferroviario molto sensibile, perché spesso a ridosso di centri abitati.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: l'elevata spesa in *R&D* per la messa a punto e l'ingegnerizzazione del nuovo prodotto fino al lancio definitivo (2017-2021); l'educazione del mercato e preparazione per il recepimento di un mezzo altamente innovativo; l'allargamento progressivo della gamma prodotti (dall'i-

brido al *full electric* e nei mezzi tradizionali con introduzione di versioni *value*); il *change management* e il ringiovanimento delle risorse umane; gestione in economia e ristrutturazione nell'anno critico del Covid (2020); l'allargamento dei canali commerciali e l'aumento dei distributori nei diversi mercati.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Le politiche Esg implementate sono state, per quanto riguarda l'*Environmental*, aver investito incessantemente e per un lungo periodo in tecnologie rivoluzionarie sull'impatto ambientale delle macchine per la movimentazione di container e carichi pesanti; per la parte *Social* aver garantito un futuro brillante a una forza lavoro che era stata per anni in balia di un settore ciclico e altamente competitivo, ridando lustro e visibilità a un marchio storico italiano nel suo settore; per la *Governance* aver implementato tutte le *best practice* del *private equity* nella gestione aziendale e nei sistemi di controllo.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati: una *exit* molto soddisfacente a inizio 2024 verso Taylor Group dopo un *holding period* (sette anni) più lungo del previsto, sia a causa del mercato, che è stato molto lento a recepire una innovazione così profonda, sia per la parentesi del Covid; una crescita impetuosa dei ricavi e un miglioramento significativo della marginalità dal 2021 al 2023; la definitiva affermazione delle macchine a recupero energetico, ibride e *full electric* (dal 2023), tanto da rappresentare una percentuale significativa dei ricavi; la continua introduzione di nuovi prodotti e l'ammodernamento della gamma; la completa trasformazione dell'azienda in ambito Hr, rendendola più giovane, con risorse di elevata professionalità tecnica, con una struttura produttiva snella ed efficiente.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

A seguito di un processo competitivo che ha visto pretendenti sia operatori finanziari sia industriali, CVS Ferrari è stata ceduta a Taylor Group a febbraio 2024. Taylor è un'azienda familiare di Louisville (Mississippi) e con ricavi di oltre un miliardo di dollari è il principale operatore del settore negli Stati Uniti. La società americana ha visto in CVS il suo sbocco nei mercati europei e il nuovo centro di innovazione dei prodotti per tutto il gruppo. Il fondo ha ceduto interamente la sua partecipazione del 58,48% mentre BP e SDB hanno mantenuto complessivamente il 15% del capitale della società.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

ITAGO ha gestito l'investimento con un approccio *hands-on*, in piena sintonia e collaborazione con il socio di minoranza che è anche espressione di parte del *management*. È intervenuto nella definizione delle strategie, degli investimenti e nella riorganizzazione di un'azienda che ha radicalmente cambiato pelle nel corso del periodo di detenzione.

# NB | AURORA

per **Club del Sole**

## Descrizione del fondo

**Aurora** è il primo veicolo di *permanent capital* quotato in Italia sul segmento Euronext MIV Milan - Professional Segment, che nasce con l'obiettivo di effettuare investimenti di *growth capital* in PMI italiane non quotate, convogliando risorse finanziarie a supporto della loro crescita e internazionalizzazione. Il target di investimento di Aurora è rappresentato da PMI di eccellenza, leader in nicchie di mercato ad alto valore aggiunto e potenziale di crescita, con fatturato compreso tra 30 e 300 milioni di euro e una forte propensione all'*export*. Il team di Aurora opera in un'ottica di *partnership* con gli imprenditori, supportandoli nella realizzazione dei loro piani di crescita di medio-lungo termine. La strategia di investimento è focalizzata su cinque verticali: *Made in Italy, healthcare, environmental & sustainability, tech growth & digital transformation, specialized industrial manufacturing & business services*. Aurora è investita in 13 società con un fatturato aggregato di 2,6 miliardi di euro e oltre 18000 dipendenti.

## Descrizione della società in cui ha investito

**Club del Sole**, fondato nel 1974 dalla famiglia Giondi e con sede a Forlì, è il più grande operatore di turismo all'aria aperta in Italia e gestisce 23 *camping villages* in sette regioni del centro-nord Italia, di cui metà di proprietà e metà in locazione a lungo termine, per una superficie totale di 1,7 milioni di mq. Le 23 strutture del Gruppo (di cui la maggior parte si trova in riva al mare) sono attive nel periodo estivo e ospitano circa tre milioni di presenze annue. CdS offre ai propri ospiti anche servizi sia ricreativi (piscine, impianti sportivi e altri), sia generali (ristoranti, bar, minimarket, servizi spiaggia) che gestisce direttamente.



**Patrizia Micucci**

Founder & Senior Partner, Managing Director

### ***Cosa vi ha spinto a investire nella società?***

La tesi di investimento era di continuare il processo di consolidamento nel settore *open air* in Italia attraverso l'acquisizione di nuovi *camping villages* e il miglioramento delle strutture verso un *concept premium* di elevata qualità con un'offerta di servizi integrati. Inoltre, sono stati completati un'importante strategia di *rebranding* e un miglioramento ed efficientamento del *food&beverage* e altri servizi accessori.

### ***Quali sono state le leve di creazione di valore?***

Le leve di creazione di valore sono state: l'attività di M&A di nuovi *camping villages*, lo sviluppo delle strutture esistenti e acquisite, il miglioramento dell'offerta verso un segmento più *premium*.

### ***Quali sono state le politiche Esg implementate?***

Le politiche Esg implementate sono state la predisposizione del Report di Sostenibilità Esg e l'utilizzo di *mobilhomes* con ridotto impatto ambientale e senza cementificazione.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I risultati raggiunti sono stati: l'acquisizione di 12 nuovi *camping villages* (Bologna, Rimini, Stella del Mare, Sole, Pini, Rivaverde, Pineta, La Risacca, Italia, Tenuta Primero, Mimose e Adriatico); l'installazione di nuove *mobilhomes* nelle strutture esistenti e in quelle acquisite; l'adozione di nuovi sistemi Erp/Crm (Navision, Salesforce e Protel); nuove assunzioni nella divisione commerciale, web e marketing; la predisposizione del Report di Sostenibilità Esg; l'esecuzione di un *change management* con nuove assunzioni come Gm, Cfo, Cco, Rm, Head of purchasing.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Aurora ha perfezionato la cessione a The Equity Club (TEC) dell'intera partecipazione detenuta in Club del Sole con contestuale reinvestimento per sostenere l'ulteriore piano di crescita del Gruppo. Il contestuale reinvestimento di Aurora, insieme ad altri fondi gestiti da Neuberger Berman e ad alcuni co-investitori, ha previsto la sottoscrizione, insieme a TEC, di un importante aumento di capitale destinato a supportare l'ulteriore crescita della Società.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

NB Aurora ha avuto un ruolo attivo nella crescita del Gruppo Club del Sole, in particolar modo grazie alle operazioni di finanza straordinaria, con un supporto attivo nelle operazioni di M&A e gestione *Real estate*; alla managerializzazione, supportando la società nel cambio di *management* con nuove assunzioni in ruoli strategici; al miglioramento della *corporate governance* e della reportistica e all'introduzione delle tematiche Esg.

# NB | AURORA

per **Dierre**

## Descrizione del fondo

**Aurora** è il primo veicolo di *permanent capital* quotato in Italia sul segmento Euronext MIV Milan - Professional Segment, che nasce con l'obiettivo di effettuare investimenti di *growth capital* in PMI italiane non quotate, convogliando risorse finanziarie a supporto della loro crescita e internazionalizzazione. Il target di investimento di Aurora è rappresentato da PMI di eccellenza, leader in nicchie di mercato ad alto valore aggiunto e potenziale di crescita, con fatturato compreso tra 30 e 300 milioni di euro e una forte propensione all'*export*. Il team di Aurora opera in un'ottica di *partnership* con gli imprenditori, supportandoli nella realizzazione dei loro piani di crescita di medio-lungo termine. La strategia di investimento è focalizzata su cinque verticali: *Made in Italy, healthcare, environmental & sustainability, tech growth & digital transformation, specialized industrial manufacturing & business services*. Aurora è investita in 13 società con un fatturato aggregato di 2,6 miliardi di euro e oltre 18.000 dipendenti.

## Descrizione della società in cui ha investito

**Gruppo Dierre**, fondato nel 1997 e con sede a Fiorano Modenese (MO), è leader in Italia nella progettazione, produzione e commercializzazione di protezioni e componenti tecnologicamente avanzati per l'automazione industriale in diversi settori: alimentare, ceramiche, automotive, farmaceutico, nautica ed elettronica. L'offerta di prodotti del Gruppo comprende sistemi di protezione delle macchine (e relativi profili in alluminio), sistemi di movimento lineare, soluzioni di insonorizzazione e robotica. Prodotti e componenti chiave sono tutti progettati internamente, comprese matrici e stampi per profili in alluminio e accessori. Le attività produttive Dierre sono localizzate in 12 stabilimenti sparsi nel nord Italia, impiegando oltre 300 persone.



**Lorenzo Carù**  
Managing Director

### ***Cosa vi ha spinto a investire nella società?***

Un mercato attrattivo e in crescita trainato dal trend positivo dell'automazione; un *Esg driven business* con crescenti esigenze in termini di condizioni di sicurezza dei lavoratori; un forte posizionamento del Gruppo supportato da un'ampia offerta di prodotti/servizi unita a una presenza capillare sul territorio attraverso 12 stabilimenti che servono circa 200 clienti per sito; il fatto che il Gruppo può contare su una base clienti solida e di lunga data ed è oggi il fornitore di riferimento per i principali costruttori italiani di macchinari, con una forte esposizione internazionale e attivi in diversi segmenti di mercato (*packaging*, macchine utensili, carta, alimentare, ceramica e farmaceutico); gli importanti tassi di crescita del fatturato, un'eccezionale redditività e generazione di cassa (modello di *business lean/non capex intensive*); un mercato molto frammentato sia a livello nazionale che internazionale; un team di gestione esperto, con il presidente e fondatore Cav. Giuseppe Rubbiani che dal 1997 guida la fase di trasformazione di Dierre, e un team di sviluppo qualificato composto da 30 ingegneri specializzati.

### ***Quali sono state le leve di creazione di valore?***

Le leve di creazione di valore sono state: la crescita per linee esterne, il rafforzamento del *management team*, l'espansione del portafoglio prodotti e l'aumento della base clienti.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

La predisposizione del Report di Sostenibilità Esg.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati: il completamento di tre acquisizioni e diverse opportunità di M&A, identificate attualmente in fase avanzata e in aree geografiche selezionate (focus su Germania e Austria), il rafforzamento del *management* (ad esempio assunzione di un responsabile alle vendite, implementazione di uno schema di incentivazione con piano di *stock option* ecc.), la razionalizzazione della struttura finanziaria del Gruppo, il miglioramento del sistema di *reporting* (inclusa la ripartizione mensile dell'Ebitda a livello di ciascuna partecipata), l'espansione del portafoglio prodotti e la predisposizione del Report di Sostenibilità Esg.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Cessione dell'intera partecipazione detenuta da NB Aurora attraverso il veicolo D Club Srl al fondo Alto Capital V, gestito da Alto Partners Sgr. Parte dei proventi della cessione sono stati reinvestiti da NB Aurora nel Gruppo.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

NB Aurora ha investito in Dierre Group nel luglio 2019 con l'obiettivo di affiancare l'imprenditore e il *top management* nel percorso di crescita, anche con acquisizioni per posizionare la società tra i leader del settore a livello europeo. Fondata nel 1997 a Fiorano Modenese da Giuseppe Rubbiani, da piccola realtà specializzata nella produzione di sistemi di protezione per l'industria Dierre Group ha raggiunto oggi una posizione di *leadership* nella propria nicchia di mercato, grazie soprattutto alla continua innovazione e all'integrazione di aziende complementari. La società ha fatto della sicurezza industriale la sua missione anche attraverso un approccio responsabile alle tematiche Esg, con un impegno non solo verso la sostenibilità, ma anche verso la gestione responsabile e sicura delle *operation* aziendali.



per La Piadineria

#### Descrizione del fondo

**Permira** è una società globale di investimenti che sostiene aziende di successo con forti ambizioni di crescita. Fondata nel 1985, la società gestisce investimenti per circa 78 miliardi di euro e realizza investimenti a lungo termine sia di maggioranza che di minoranza in due categorie principali di attività: *private equity* e credito. I Fondi Permira hanno realizzato circa 300 investimenti di *private equity* in quattro settori chiave: *technology*, *consumer*, *healthcare* e servizi. Permira è uno degli investitori più attivi al mondo nel settore *consumer*, avendo investito oltre 13 miliardi di euro in più di 40 aziende a livello globale. Gli investimenti attuali e passati dei fondi Permira nel settore includono: Golden Goose, Gruppo Florence, Arcaplanet, Hugo Boss, Valentino, Reformation e BestSecret. Permira impiega più di 500 persone dislocate in 15 uffici tra Europa, Stati Uniti e Asia.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**La Piadineria**, fondata nel 1994, è leader nel mercato italiano del *fast casual food*, settore in forte crescita in Italia, con oltre 400 ristoranti distribuiti tra città, centri commerciali, outlet e *retail parks*. La formula proposta nei punti vendita a marchio La Piadineria si basa sull'offerta di oltre 30 tipologie di piadina, preparate con un impasto interamente prodotto nello stabilimento di Montirone (BS). Le piadine sono cotte e farcite al momento secondo la richiesta del cliente, con ingredienti sempre freschi acquistati da fornitori italiani per garantire la massima qualità del prodotto, mantenendo comunque un ottimo rapporto qualità prezzo. La Piadineria, fin dalla sua fondazione, è cresciuta a un ritmo sostenuto che le ha permesso di diventare la seconda catena di ristorazione in Italia, investendo costantemente sul miglioramento dei processi organizzativi, sulla tecnologia, nonché sulla crescita e lo sviluppo delle proprie persone. Oggi, La Piadineria può contare su una squadra di oltre 2.500 collaboratori che servono circa 70.000 clienti ogni giorno.



**Francesco Pascalizi**  
Partner e Ceo

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Tra le principali caratteristiche/opportunità che hanno convinto i fondi Permira a investire in La Piadineria troviamo: il focus sulla qualità del prodotto combinato all'eccellenza nell'esecuzione delle *operations* e all'innovazione costantemente introdotta al consumatore (grazie a questa combinazione di artigianalità e scalabilità La Piadineria si è sempre classificata al primo posto per qualità e freschezza del cibo); la convinzione di poter raddoppiare il numero di punti vendita, facendo leva su un format collaudato e redditizio (solo nel 2021, hanno aperto con successo 50 nuovi negozi, con ulteriori 60 aperture nel 2023); l'opportunità di investire in innovazione e mix di prodotti, rafforzando l'*awareness* del marchio e supportando la crescita dei volumi non sacrificando mai la qualità servita al cliente finale.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: un ampio e ben eseguito *rollout* dei Dos, con una rete di oltre 400 locali diversificati partendo da una cospicua presenza al nord Italia, spingendosi poi anche in centro e sud Italia, tramite posizioni in centro città o lungo *traffic roads*, oltre che nei principali centri commerciali; investimenti significativi nella crescita del brand e forti campagne di *awareness*, inclusi annunci televisivi, radio e digitali; la pratica di nutrire il rapporto con i clienti, che ha portato La Piadineria a occupare il primo posto sulla base del *Net Promoter Score* e di altre metriche di fedeltà, confermandosi leader del settore e nella frequenza degli acquisti; la digitalizzazione del busi-

ness attraverso lo sviluppo di punti di contatto digitali, che oggi contribuiscono a un terzo del fatturato, inclusi chioschi di auto ordinazione, app per il *click and collect* e lo sviluppo del canale *delivery*.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Le politiche Esg implementate sono state: l'approccio Haccp attuato, al fine di rispettare i migliori standard in materia di *food safety*, in linea con i principi UNI EN ISO 22000; il continuo monitoraggio dei negozi, con ispezioni a sorpresa e sistemi di controllo da remoto; l'implementazione di un sistema centralizzato di *real time inventory*, con conseguente riduzione di scarti fino a meno dell'1%; l'implementazione di un progetto di efficientamento energetico, con l'aiuto di un consulente *ad hoc*; le politiche di trasparenza a livello di *board* in linea con le migliori direttive in materia.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I fondi Permira hanno acquisito La Piadineria all'inizio del 2018 e hanno supportato il percorso di crescita e di trasformazione della società, triplicando negli ultimi sei anni sia fatturato che Ebitda; ad oggi, il Gruppo conta oltre 400 punti vendita a gestione diretta e una squadra di circa 2.500 collaboratori, in crescita rispettivamente dai 160 e 1.000 di inizio 2018.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

La vendita dell'intera partecipazione a CVC, uno dei principali operatori finanziari nel panorama del *private equity* globale.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

I fondi Permira hanno sostenuto e accompagnato il management di La Piadineria lungo il percorso di crescita dell'azienda, supportando il management nelle principali scelte strategiche, ad esempio con un piano industriale di medio lungo periodo, *pipeline* di nuove aperture, riacquisto dei partner in *franchising*, investimenti in marketing, digitalizzazione del business, nonché in momenti straordinari legati all'emergenza Covid, come un piano di emergenza durante il periodo di chiusure del 2020, e lo sviluppo dell'app *click and collect*.



QUADRIVIO GROUP

per **Autry**

#### Descrizione del fondo

**Quadrivio Group** opera da oltre 25 anni nel mercato del *private equity*. Il gruppo Quadrivio investe principalmente in PMI con una forte vocazione all'internazionalizzazione e leader nei settori di riferimento, con l'obiettivo di trasformarle in piccole multinazionali, accelerarne lo sviluppo e renderle più competitive su scala globale. Attualmente Quadrivio promuove e gestisce quattro fondi specializzati, con focus sui principali *megatrend*: Made in Italy Fund, che investe nell'eccellenza italiana; Made in Italy Fund II, che investe nel *lifestyle*; Silver Economy Fund, che promuove investimenti in *healthcare & longevity*; e Industry 4.0 Fund, dedicato alla transizione tecnologica e digitale delle aziende in portafoglio. Ad oggi, il Gruppo ha raccolto e investito oltre due miliardi di euro provenienti da investitori istituzionali, *family office* e *high net worth individuals*, sia italiani che internazionali.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Autry** è un'azienda che produce e distribuisce sneakers dall'iconico stile anni Ottanta. Negli ultimi anni Autry ha registrato una notevole crescita distinguendosi nella categoria delle sneakers, che attualmente rappresenta circa il 30% del mercato delle calzature del lusso accessibile. Nato negli Stati Uniti nel 1982, il brand Autry è stato rilanciato nel 2019 da due imprenditori italiani e ha riscontrato particolare successo in Europa, dove oggi viene venduto in oltre mille punti vendita *multibrand*. Attualmente le sneakers vengono commercializzate anche in Us e in Corea. L'online rappresenta circa il 20% del fatturato complessivo e continua a registrare una crescita significativa.



**Walter Ricciotti**  
Co-Founder e Ceo

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Quadrivio ha acquisito il marchio Autry coerentemente con la sua strategia di investimento e rafforzando la sua presenza nel settore del lusso e della moda. Queste sono le ragioni per cui il gruppo ha deciso di rilanciare un marchio storico: accelerarne il processo di *brand awareness*; cavalcare la crescita del mercato delle sneakers di lusso a livello internazionale; ampliare la distribuzione del marchio in nuovi mercati globali; valorizzare il *Made in Italy*.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: l'espansione strategica nei mercati europei e in Us; importanti economie di scala dovute alla riorganizzazione di contratti di fornitura con il fornitore principale e un'efficiente riorganizzazione della logistica; investimenti nel marketing digitale e nell'*e-commerce*; collaborazioni con *influencers* e *celebrities*; una forte managerializzazione del *management team*.

#### *Quali sono state le politiche Esg implementate?*

Nel contesto delle politiche Esg abbiamo collaborato con Cerved, consulenti specializzati nel settore, che hanno analizzato e monitorato i Kpi aziendali, garantendo un allineamento continuo agli obiettivi di sostenibilità aziendale.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Negli ultimi anni Autry ha registrato una crescita esponenziale del fatturato, passando dai 3,3 milioni di euro nel 2020 ai 30 milioni nel 2021, fino a raggiungere 110 milioni nel 2023. Il brand punta ora a toccare i 300 milioni entro il 2026. Parallelamente, l'Ebitda ha seguito una traiettoria impressionante, crescendo da 0,7 milioni di euro a 33,2 milioni di euro nello stesso periodo, dimostrando un significativo miglioramento della redditività e della solidità finanziaria del marchio. Autry ha visto un forte coinvolgimento da parte di *influencer*, con numerosi *fashion blogger* e personalità di Instagram che hanno contribuito ad accrescerne la notorietà. Questi *influencer* hanno evidenziato il fascino unico e *vintage* delle sneakers Autry, mettendo in risalto la loro versatilità, rendendole particolarmente popolari tra i giovani in Europa e negli Stati Uniti. Parallelamente, Autry ha aumentato la sua presenza nel mercato *wholesale* negli Stati Uniti e in altre aree strategiche in Europa. La percezione del brand è stata ulteriormente migliorata attraverso una strategia distributiva selettiva, focalizzata su canali di fascia alta, per mantenere e accrescere il posizionamento nel segmento del lusso accessibile.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

È stata condotta un'asta competitiva, gestita da due importanti banche d'affari internazionali, con la partecipazione sia di sponsor finanziari che di investitori industriali. L'asta si è conclusa con la vendita al fondo Style Capital, specializzato nel segmento moda.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Quadrivio Group è considerato uno dei principali operatori di *private equity* nel settore del fashion: il gruppo ha sviluppato una lunga esperienza nel settore grazie a Made in Italy Fund, veicolo che si concentra sull'acquisizione di aziende nel settore della moda, del lusso e del *lifestyle*, valorizzando marchi iconici italiani e internazionali. La sua capacità di selezionare aziende con potenziale di espansione internazionale è uno degli elementi che ha contribuito al suo successo. Nel 2021 il fondo Made in Italy Fund, attraverso la *holding* Fine Sun, ne ha preso il controllo inserendo manager di rilievo, che hanno consentito il *rush* di crescita del brand.



## per Lapi Gelatine

### Descrizione del fondo

**Sviluppo Imprese Centro Italia Spa** gestisce cinque fondi di investimento alternativi, istituiti in forma chiusa, che investono principalmente in PMI del centro Italia con operazioni di *private equity*, *venture capital* e *private debt* destinate allo sviluppo in molteplici settori economici. La Sgr, sia direttamente sia attraverso i fondi gestiti (attivi e liquidati), ha una dotazione di circa 158 milioni di euro con la quale ha, ad oggi, perfezionato 124 investimenti. SICI interviene nelle società *target* attraverso molteplici strumenti di finanziamento quali *equity* di minoranza, *Poc*, *Po*, titoli di debito. Gli investimenti di medio-lungo periodo realizzati hanno solitamente un taglio che va da 150 mila euro a tre milioni di euro e una durata compresa tra tre e sette anni. SICI realizza, inoltre, operazioni di sottoscrizioni di *mini bond short term* di importo compreso tra 100 mila euro e 300 mila euro della durata compresa tra 9 e 24 mesi. Il team di gestione è composto da sette risorse, tra cui tre *senior*, un *middle*, due *junior* e un impiegato con funzioni amministrative e di segreteria generale.

### Descrizione della società in cui ha investito

**Lapi Gelatine** è un'azienda fondata nel 1966 a Empoli (FI), che produce gelatine e peptidi di collagene di origine bovina e di pesce per l'industria farmaceutica e alimentare. Mediante una distribuzione commerciale attiva in 52 Paesi del mondo, la realtà industriale toscana è diventata un player di rilievo internazionale riuscendo a generare un trend di crescita costante nel mercato di riferimento.



**Francesco Castaldelli**  
Vicedirettore Generale

### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

SICI - Fondo Rs ha sottoscritto un aumento di capitale di Lapi Gelatine all'interno di una più ampia operazione di finanza strutturata (*acquisition financing*, *equity* e *semi equity* nella forma di un prestito obbligazionario convertibile sottoscritto dalla famiglia Lapi) volta all'acquisizione del 65% del capitale sociale di Juncà Gelatines. L'acquisizione di Juncà è stata eseguita in *partnership* con DisproInvest (*holding* spagnola che controlla Disproquima, distributore internazionale di prodotti bio farmaceutici e *life sciences*), la quale ha acquisito una quota del 25% del capitale della *target* spagnola, mentre il restante 10% è rimasto nelle mani di alcuni soci già presenti nella precedente compagine azionaria. Per quanto riguarda la *target* diretta Lapi Gelatine, le motivazioni che hanno portato alla realizzazione dell'operazione risiedono nell'esperienza pluridecennale e consolidata della realtà toscana e del socio industriale Lapi Group nel business di riferimento, nell'elevato profilo caratterizzante il *top management*, nella solidità delle performance storiche e nel piano di sviluppo prospettato, che conteneva un significativo potenziale di crescita, sia per quanto riguarda la Lapi Gelatine sia per la *target* spagnola Juncà. I principali obiettivi dell'acquisizione di Juncà, in sintesi, consistevano nel completamento della gamma Lapi con le gelatine e collagene di origine suina che rappresentano la principale linea di business di Juncà; nell'ampliamento del perimetro dei clienti serviti, sia grazie all'acquisizione dei clienti Juncà, sia grazie al contributo commerciale atteso da parte del partner industriale locale Disproquima; nell'incremento della marginalità e della capacità di *cash generation* a favore del Gruppo Lapi, che il management di Lapi Gelatine contava di poter riattivare rapidamente grazie a una riorganizzazione

ne dei processi industriali di Juncà, dove la complessità della governance e le inefficienze gestionali avevano causato progressive perdite di marginalità e appesantimento del circolante.

### **Quali sono state le leve di creazione di valore?**

Le leve di creazione di valore sono state: l'ampliamento del portafoglio prodotti e il completamento della gamma delle gelatine (origine bovina, ittica e, con Juncà, anche suina) della nuova *business combination*; la creazione di sinergie commerciali e di efficienze sui costi generali con la realtà spagnola Juncà Gelatine; un ambizioso programma di investimenti già avviato anche in Lapi Gelatine nello storico stabilimento di Empoli (FI) volto a raddoppiare la capacità produttiva della realtà toscana (da 2.000 a 3.800 tonnellate/anno) per cogliere il potenziale di crescita del mercato di riferimento atteso dal *management*; la ristrutturazione dei processi industriali di Juncà; la potenziale valorizzazione del magazzino della società spagnola grazie all'esperienza del *management* di Lapi Gelatine.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Le politiche Esg implementate sono state: il monitoraggio e la registrazione regolare della produzione di rifiuti; la creazione di 90 posti di lavoro; l'aumento, tra l'1% e il 5%, del rapporto fra dipendenti *full time* e a tempo determinato; l'incremento degli investimenti per la salute e sicurezza dei lavoratori; l'aumento della partecipazione dell'azienda all'impegno civile e sociale e l'introduzione di valutazioni Esg per i fornitori.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Sotto il profilo del posizionamento di mercato, l'operazione ha condotto alla creazione di un gruppo solido e con forte presenza internazionale, grazie alla *business combination* dei due *player* e del socio di minoranza/distributore Disproquima. Oggi, il Gruppo collabora a livello europeo e mondiale tramite vendita diretta o distributori e agenti, sia con piccole e medie realtà produttive sia con grandi multinazionali, nei settori farmaceutico, alimentare, cosmetico e nutraceutico. Sotto il profilo dei fondamentali, la crescita dei ricavi, della marginalità e del *cash flow* generato dalla spagnola è stata superiore alle attese di piano, a fronte di una crescita di Lapi Gelatine che, pur avendo registrato risultati positivi, è risultata maggiormente impattata dalle dinamiche inflattive e dall'aumento dei costi energetici e dei trasporti rispetto alla società spagnola.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Durante il primo semestre 2024, in linea con le previsioni contenute nei patti parasociali, la famiglia Lapi (socio di maggioranza) ha ritenuto di esercitare l'opzione *call* a lei riconosciuta, al fine di acquisire tutte le azioni di Lapi Gelatine detenute da SICI - Fondo Rs. Secondo l'accordo stipulato dalle parti, infatti, era stato concesso al socio industriale un periodo di tempo limitato per l'esercizio della *call* a un prezzo di cessione determinato in funzione della data di esercizio stessa dell'opzione e che era prossima alla scadenza.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Grazie al contributo finanziario e professionale apportato dall'operatore di *private equity* la società, storicamente caratterizzata da un'impronta familiare e da un forte radicamento territoriale, ha potuto realizzare un ambizioso piano di sviluppo internazionale e proseguire nel ben avviato percorso di crescita, portando a termine uno dei rari casi di acquisizione all'estero da parte di un'impresa toscana. Il ruolo del fondo, oltre che nell'ovvio profilo di strutturazione finanziaria dell'operazione e di affiancamento nell'analisi dell'opportunità di acquisizione, si è concretizzato in un contributo a livello di *governance* (in particolare sui processi di *reporting*) e, in termini più generali, ha consentito agli *stakeholders* di maturare un approccio alla gestione del proprio business più aperto e meno familiare: la famiglia Lapi, infatti, pur operando da decenni tramite un gruppo industriale e societario articolato, con questa operazione si è decisa ad aprire il capitale a un fondo di *private equity* a fianco della finanza tradizionale bancaria, che richiede una maggiore apertura e condivisione della gestione, anche grazie all'approccio di SICI, non speculativo, ma fondato sulla ricerca di un costante allineamento degli interessi tra fondo e soci industriali e sulla ricerca di un equilibrio nei rapporti tra fondo e proprietà nei diversi possibili scenari futuri derivanti da un'operazione straordinaria di questo tipo.



per **Ecopol**

#### Descrizione del fondo

Gestore alternativo globale con 47,1 miliardi di euro di *asset* in gestione (al 30 settembre 2024), **Tikehau Capital** ha sviluppato un'ampia gamma di competenze in quattro *asset class* (*private debt*, *real asset*, *private equity* e *capital markets strategies*). Facendo leva sulla propria solidità patrimoniale (3,1 miliardi di euro di patrimonio netto al 30 giugno 2024), Tikehau Capital investe il proprio capitale al fianco dei suoi investitori in ogni strategia. Controllata dai propri manager insieme a primari partner istituzionali, Tikehau Capital è guidata da un forte spirito imprenditoriale e conta 767 dipendenti (al 30 settembre 2024) nei suoi 17 uffici in Europa, Medio Oriente, Asia e Nord America. Tikehau Capital è quotata sul mercato Euronext.

#### Descrizione della società in cui ha investito

Fondata nel 2009 e con sede a Chiesina Uzzanese (Pistoia), **Ecopol** è attiva nella produzione di pellicole idrosolubili e biodegradabili in alcool polivinilico (Pva), utilizzate principalmente per il confezionamento dei detergenti domestici monodose (ad esempio, *pod* e *tab* per lavastoviglie e lavatrici). Ecopol opera tramite stabilimenti produttivi in Italia e Stati Uniti ed è il maggiore operatore in Europa, nonché tra i principali *player* a livello globale nel segmento dei film in Pva.



**Roberto Quagliolo**

Deputy Head of Private Equity and Head of Italy

#### ***Cosa vi ha spinto a investire nella società?***

L'avvio di una *partnership* con un operatore tra i leader globali nel segmento dei film in Pva, a elevato potenziale di crescita e con competenze distintive in termini di tecnologia e *R&D*, al fine di supportare la crescita e la professionalizzazione del business. Anche Eurizon Capital Real Asset Sgr ha creduto nel potenziale di Ecopol, co-investendo nell'operazione al fianco di Tikehau Capital.

#### ***Quali sono state le leve di creazione di valore?***

Le leve di creazione di valore sono state: la crescita organica, l'efficienza operativa, la managerializzazione e la realizzazione di un piano di investimenti funzionale all'espansione futura in nuove geografie e in nuovi segmenti di mercato.

#### ***Quali sono state le politiche Esg implementate?***

Le politiche Esg implementate sono state l'introduzione del *carbon footprint assessment*, con il supporto di società di consulenza esterne specializzate, e la stesura del primo report di sostenibilità (relativo all'esercizio 2022).

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

I principali risultati raggiunti sono stati: la crescita finanziaria, con il raggiungimento di un Ebitda di 14,5 milioni di euro nel 2023, rispetto a 5,3 milioni di euro nel 2020; l'espansione della capacità produttiva, con l'installazione di nuove linee nello stabilimento italiano per il *core business* dei detersivi per lavastoviglie, che hanno consentito il raddoppio della capacità in tale segmento; la diversificazione settoriale, tramite la costruzione di un nuovo impianto in Italia dedicato al segmento della lavanderia, in cui la società non era presente all'ingresso di Tikehau Capital; l'internazionalizzazione, grazie alla realizzazione di un nuovo stabilimento produttivo negli Stati Uniti; il rafforzamento organizzativo tramite l'assunzione di nuovi manager chiave e la nomina a membro del Cda di Laurent Labatut, ex Ceo di DRT (società del settore biochimico precedentemente in portafoglio di Tikehau Capital); infine, il miglioramento della reportistica finanziaria e dei processi organizzativi interni.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Tikehau Capital ha realizzato la propria *exit* da Ecopol tramite vendita della maggioranza del capitale a SK Capital, fondo di *private equity* nordamericano. Nell'ambito del *buyout* guidato da SK Capital e Mauro Carbone, Ceo di Ecopol, Tikehau Capital ha reinvestito per ottenere una quota del 5% del capitale finale.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

La presenza di Tikehau Capital ha contribuito principalmente ad attirare nuove risorse manageriali, grazie all'implementazione di un piano di incentivazione per il *top management* legato ai ritorni all'*exit* del fondo; a raccogliere le risorse finanziarie necessarie per la crescita del business, grazie alle relazioni di Tikehau Capital con le principali istituzioni bancarie italiane; a professionalizzare l'azienda, tramite l'introduzione di *best practice* di business/governance con focus sulla reportistica finanziaria interna; a fornire supporto strategico, mettendo a disposizione della società un *operating partner* facente parte del *network* internazionale di Tikehau Capital con esperienza e contatti di settore rilevanti, utili a Ecopol soprattutto per l'espansione negli Stati Uniti.

# TRILANTIC | EUROPE

per **Dietopack**

## Descrizione del fondo

**Trilantic Europe** è un fondo di *private equity* specializzato in operazioni di *buy out* nel *mid market* in tutta Europa, con uffici e team locali in Regno Unito, Spagna, Germania e Italia. Trilantic Europe è gestito da 26 professionisti e 15 partner operativi e consulenti. Il fondo ha investito oltre 2,6 miliardi di euro in 29 aziende dal 2004. Attualmente gestisce circa 2,5 miliardi di euro di *asset* e sta investendo il fondo VI, che ha raccolto poco meno di un miliardo di euro. Trilantic Europe cerca opportunità in cui possa sfruttare il suo *network* paneuropeo, l'esperienza nel mercato locale, la conoscenza settoriale e le risorse operative. Il focus del fondo è sui settori *Healthcare*, *Consumer-Leisure*, *Industrials*, *Tmt* e *Business Services* e l'orizzonte temporale dei suoi investimenti può oscillare tra i tre e i sei anni.

## Descrizione della società in cui ha investito

**Dietopack**, fondata nel 2000, è una società che produce integratori alimentari, cibi a fini medici speciali, dispositivi medici e prodotti biologici. È tra i principali produttori in Italia di mangimi complementari animali. La società vende oltre 300 prodotti a più di 70 clienti, la maggior parte dei quali in Italia. Dietopack ha recentemente acquisito dei clienti in Medio Oriente, uno dei quali è entrato a far parte dei dieci maggiori clienti della società.



**Vittorio Pignatti Morano**  
Founding Partner and Chairman

### ***Cosa vi ha spinto a investire nella società?***

Un mercato di riferimento in crescita, guidato da un aumento della domanda del consumatore finale e da un trend verso l'esternalizzazione dei processi produttivi; l'ottima reputazione della società e del *management*, con una sede produttiva ben strutturata e dotata di tecnologie avanzate; l'ottima base di clienti e il basso utilizzo delle capacità produttive; la ricerca e lo sviluppo interno che offre un'ampia gamma di servizi ai clienti.

### ***Quali sono state le leve di creazione di valore?***

Supportare il passaggio da azienda familiare a una struttura più professionale che garantisca la definizione di obiettivi e di monitoraggio dei progressi; l'espansione del numero dei clienti beneficiando del *network* acquisito attraverso l'investimento in un CdmO farmaceutico; il miglioramento delle tecniche produttive; lo sfruttamento delle attività commerciali con l'integrazione di un direttore commerciale; le presenze in fiera.

### ***Quali sono state le politiche Esg implementate?***

Dietopack ha adottato un sistema finalizzato al rispetto dell'Autorizzazione Unica Ambientale valida per la sede legale dello stabilimento localizzato nel Comune di Medolla (MO) per l'attività di produzione di prodotti alimentari con scarso o ridotto valore energetico, alimenti dietetici, produzione di prodotti

per l'alimentazione degli animali da compagnia, sostitutiva dei titoli abilitativi settoriali. In aggiunta, la società ha iniziato una politica di livellamento degli stipendi per il raggiungimento di una maggior uniformità.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Durante il periodo di permanenza del *private equity*, la società è cresciuta su vari fronti: il Cagr del fatturato 2019-23 del 13,6%, il Cagr Ebitda 2019-23 del 8,2%, una crescita dei dipendenti full time del 77,1% (passati da 48 a 85) e l'entrata nei mercati esteri con un fatturato di circa 900 mila euro nel 2022 (7% del fatturato totale). Sul piano qualitativo, Dietopack ha iniziato un processo di professionalizzazione che l'ha portata oggi ad avere una struttura commerciale ben definita con una strategia di acquisizione clienti attiva e non più passiva; ad aver rafforzato il brand con la presenza a fiere di settore; a definire gli obiettivi di crescita, a essere in grado di monitorare il progresso con l'introduzione di una reportistica mensile e a introdurre nuovi modelli di *governance*.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Il processo di disinvestimento è avvenuto tramite un'operazione straordinaria di M&A con asta competitiva. Dopo le offerte non vincolanti, sono stati portati avanti quattro potenziali *bidder* a cui sono stati forniti i report di *due diligence* per gli aspetti *tax*, *finance* e *legal* preparati per l'operazione.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Trilantic Europe ha guidato la trasformazione di Dietopack da azienda familiare a una struttura manageriale. Ha facilitato l'espansione del portafoglio clienti, sfruttando il *network* acquisito attraverso l'investimento in un CdmO farmaceutico. Inoltre, ha contribuito al miglioramento delle tecniche produttive di Dietopack, beneficiando delle avanzate tecnologie produttive del CdmO. Sul fronte organizzativo, Trilantic Europe ha ridefinito la struttura, integrando un direttore commerciale e potenziando il marketing aziendale. Queste iniziative hanno contribuito a raggiungere i target di crescita sostenibile di Dietopack, migliorando ulteriormente la già ottima reputazione aziendale.



per Cantiere del Pardo

#### Descrizione del fondo

**Wise Equity** è una società attiva da più di vent'anni nella gestione di fondi d'investimento di *private equity*. Il team di investimento è composto da 16 professionisti, tra cui sei partner che collaborano dai primi anni di vita di Wise Equity. I fondi gestiti dalla società, che hanno effettuato più di 40 operazioni dirette e oltre cento *add-on*, sono specializzati in transazioni di *leveraged buy out* e di capitale di sviluppo dedicate a imprese che hanno posizioni di *leadership* nella loro nicchia di riferimento, con due obiettivi principali: aumentare la massa critica, anche attraverso operazioni di *build up*, per migliorarne la competitività e la marginalità, e favorirne lo sviluppo internazionale. Wise Equity gestisce attualmente tre fondi: Wisequity IV, in fase di disinvestimento; Wisequity V, che ha da poco concluso il periodo di investimento; Wisequity VI la cui raccolta è stata completata nel corso del mese di maggio 2023. Wisequity VI ha raggiunto il massimale di raccolta consentito di 400 milioni di euro, segnando un'importante crescita rispetto ai 260 milioni di euro del precedente fondo Wisequity V raccolto nel 2019, a testimonianza dell'elevato grado di soddisfazione dei propri investitori, seppur in un contesto macroeconomico complicato.

#### Descrizione della società in cui ha investito

**Cantiere del Pardo** è uno storico cantiere nautico italiano fondato nel 1973, originariamente focalizzato sulle imbarcazioni a vela, segmento nel quale ha realizzato più di 4.000 unità con il rinomato marchio Grand Soleil. Nel 2017 ha ampliato la produzione anche a imbarcazioni a motore nel segmento *walkaround*, riscuotendo immenso successo con il lancio del brand Pardo, che al momento dell'investimento di Wise Equity rappresentava circa l'80% delle vendite del cantiere.



**Michele Semenzato**  
Founding Partner

#### *Cosa vi ha spinto a investire nella società?*

Wise Equity ha investito in Cantiere del Pardo perché: è un settore nel quale l'Italia rappresenta un'eccellenza globale, e l'azienda ha profonde competenze di progettazione e design costruite in oltre 50 anni di attività nel settore; i modelli del cantiere al momento dell'investimento erano all'inizio del loro ciclo di vita, il segmento dei *walkaround* dimostrava di essere uno dei segmenti a maggior crescita attesa e diversi modelli di espansione della gamma erano già inclusi nel piano di sviluppo prodotti; durante l'emergenza Covid, la barca rappresentava una modalità sicura di sfruttare il tempo libero ed era, quindi, attesa una spinta favorevole al settore nel breve/medio periodo; la rete distributiva era internazionale e ben strutturata, ma ancora non esprimeva il suo pieno potenziale e offriva diverse opportunità di completamento.

#### *Quali sono state le leve di creazione di valore?*

Le leve di creazione di valore sono state: espandere la gamma di prodotti lanciando diversi nuovi modelli di imbarcazioni; rafforzare ed elevare il posizionamento e la comunicazione del brand; sviluppare la rete di *dealer* selezionando i migliori partner in ogni area e le vendite del brand VanDutch recentemente acquisito; espandere la capacità produttiva sia attraverso nuovi investimenti organici che mirate M&A integrando la catena produttiva; rafforzare il *management team*.

### **Quali sono state le politiche Esg implementate?**

Wise Equity ha stimolato l'avvio di un percorso Esg, che si è concretizzato nell'individuazione dei principali Kpi Esg relativi al business di Cantiere del Pardo e nel controllo annuale degli stessi. Il monitoraggio annuale, oltre a una funzione di controllo, aveva anche l'obiettivo di quantificare i miglioramenti svolti dalla società nei tre ambiti di applicazione dell'Esg, risultato dell'implementazione di un *action plan* disegnato dalla società annualmente.

### **Quali sono stati i principali risultati raggiunti?**

Cantiere del Pardo ha lanciato in pochissimi anni un numero impressionante di nuovi modelli di imbarcazioni, mantenendo il *family feeling* dei primi modelli di motoscafi di successo e rispondendo alle esigenze dei clienti più pretenziosi. Da tre modelli di imbarcazioni a motore sul mercato al momento dell'investimento, all'*exit* Cantiere del Pardo offriva ben 12 modelli. I nuovi esemplari e gli investimenti di marketing hanno permesso all'azienda di rafforzare il proprio marchio, posizionandolo definitivamente nel segmento di lusso del settore. Il lancio dei nuovi modelli e il posizionamento *premium* non sarebbero stati possibili senza il completamento e il rafforzamento della rete di concessionari. Ogni partner è stato accuratamente selezionato non solo per distribuire con successo i prodotti in ogni area rilevante per il mercato, ma soprattutto per sostenere e promuovere adeguatamente il giusto posizionamento dell'azienda. L'assetto produttivo è stato adattato alla domanda del mercato con grande reattività, non solo soddisfacendo la crescente domanda del momento, ma rivedendo completamente l'intero stabilimento razionalizzando il *layout*, costruendo *ex novo* un nuovo capannone oltre a essenziali strutture complementari, comprando una falegnameria per la costruzione dei mobili interni delle imbarcazioni e acquisendo e integrando un produttore di barche a vela sopra i 60 piedi. Da circa 58 milioni di euro di ricavi e 9 milioni di euro di Ebitda nel 2020, la società ha raggiunto e superato i 175 milioni di euro di ricavi nel 2023, con un Ebitda di circa 37 milioni di euro, affermandosi a pieno diritto come uno dei più rilevanti cantieri nella nautica mondiale.

### **Qual è stata la modalità del disinvestimento?**

Wise Equity, dopo aver avviato il processo di quotazione (in seguito interrotto per via dell'andamento dei mercati dei capitali) è stato sollecitato da un operatore industriale gradito ai soci di minoranza, con il quale è stata avviata prima un'interlocuzione e poi una negoziazione vera e propria. Il processo è stato supportato da un *advisor*, ma gestito direttamente dal team Wise Equity.

### **Quale ruolo avete avuto nella crescita della società?**

Il team Wise Equity è stato costantemente in contatto con il *management team*, supportando il processo di definizione di tutte le scelte strategiche e gestendo in modo coordinato gli argomenti straordinari (ad esempio M&A, investimenti rilevanti, assunzioni cruciali). In particolar modo la presenza di Wise Equity ha permesso: il rafforzamento della *leadership* aziendale e la creazione di un nuovo team di *top management* esperto; l'investimento nella capacità produttiva con un nuovo stabilimento dedicato alle barche a motore sopra i 60 piedi e un nuovo stabilimento dedicato alle barche a vela sopra i 60 piedi; tattiche M&A che hanno permesso di integrare i fornitori critici: Cantiere del Pardo ha acquisito il più prestigioso produttore di *yacht* a vela *custom* sopra i 60 piedi e ha convertito completamente la sua produzione in Grand Soleil. Un'ulteriore acquisizione ha poi permesso di internalizzare la maggior parte della produzione di arredi per *yacht*.



Finito di stampare  
nel mese di dicembre 2024  
a cura di 24 ORE Cultura, Milano  
Stampato in Italia