

An aerial photograph of a white sailboat with a tall mast and large white sails, sailing on a deep blue ocean. The boat is angled towards the bottom right of the frame, leaving a white wake behind it. The sky is not visible, as the focus is on the boat and the water.

EY-Parthenon Bulletin

Transactions | Strategy | Transformation
Numero 6 - Luglio 2026



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Indice

01	Scenario	3
02	Trend M&A	7
03	Venture Capital in Italia: nel primo semestre 2026 torna la crescita, ma il capitale premia la scala	11
04	Global perspective Il mercato M&A riuscirà a mantenere gli attuali livelli record di attività?	16
05	Transaction Real Estate: trasformazione dei modelli di investimento	22
06	Strategy Asset illiquidi: maturità del mercato, nuove asset class e logiche di creazione di valore	26
07	Transformation Data Center, AI e sovranità digitale: una sfida strategica per l'Italia	29

01

Scenario



Marco Daviddi

EY-Parthenon Managing Partner
in Italia

In un contesto segnato dal persistere di tensioni geopolitiche, conflitti e guerre commerciali, gli indicatori macroeconomici e i flussi di investimento sono superiori alle attese, pur con dinamiche eterogenee tra le diverse aree geografiche. In Italia, nonostante una revisione al ribasso delle prospettive di crescita, non emergono segnali di recessione. Al contrario, si osserva un percorso di trasformazione che, pur procedendo a un ritmo ancora troppo lento, sembra muoversi nella direzione corretta. Ma rimangono nodi strutturali da affrontare con decisione.

Nel primo semestre 2026 il quadro macro-economico e geo-politico non accenna a trovare una composizione. Anzi, la situazione si è decisamente acuita a causa dell'esplosione del conflitto in Iran, del prolungarsi delle forti tensioni in tutto il Medio-Oriente, con ripercussioni ben oltre la locale geografia a causa dell'interruzione dei traffici nell'ormai famoso Stretto di Hormuz.

Il recente aggiornamento dell'EY-Parthenon CEO Outlook, il nostro osservatorio periodico sulle priorità e le prospettive dei leader d'impresa a livello globale, basato sulle opinioni di 1.200 CEO provenienti da 21 Paesi¹, rappresentativi dei principali settori economici di diverse fasce dimensionali di impresa, evidenzia come le imprese identifichino proprio le tensioni geopolitiche come principale fattore di rischio, segnalate dal 66% dei CEO italiani (60% in Europa e 56% a livello Global), a conferma della centralità di tali elementi nel determinare l'attuale scenario economico.

¹ Aziende con fatturato superiore a \$250mln.

Accanto ai conflitti fisici, che destano seria e umana preoccupazione, anche i conflitti commerciali continuano a determinare apprensione per le aziende italiane, seppure in maniera meno rilevante. Il 26% degli intervistati, infatti, evidenzia come il principale rischio sia ancora da considerare nella incertezza regolatoria. E forse non a torto, considerando che solo pochi giorni dopo la definitiva ratifica EU degli Accordi Commerciali tra USA e Europa (16 giugno approvazione del trattato da parte del Parlamento Europeo e 25 giugno ratifica dei regolamenti da parte del Consiglio Europeo), l'Amministrazione Trump ha iniziato a minacciare nuovi e più pesanti dazi (100%) da applicare ai paesi, tra cui l'Italia, che applicano la cosiddetta Digital Services Tax.

Quest'ultimo è un prelievo del 3% sul fatturato di grandi imprese tecnologiche, generalmente US, che realizzano vendite nei Paesi interessati, ma che non sono soggette a imposizione fiscale locale non essendo dotate di stabile organizzazione o perché hanno sede in paesi europei con regime fiscale agevolato.

Vedremo come evolverà questo ulteriore annuncio, ma ad ogni modo lo scenario di crescita a livello Globale subisce delle ripercussioni, ma meno pronunciate rispetto alle attese.

Le più recenti stime contenute nell'EY-Parthenon global Economic Outlook indicano un rallentamento significativo, ma non recessivo, con una crescita globale attesa in calo dal 3,4% nel 2025 al 2,9% nel 2026, prima di risalire al 3,2% nel 2027.

Permane, inoltre, su livelli molto solidi l'attività di investimento e il trend M&A, anche se caratterizzato da una più marcata selettività, prevalenza di large deals e con una forte accelerazione soprattutto nel mercato US, spinto principalmente dalla trasformazione AI con deals che assomigliano di più ad attività di fundraising che a vere e proprie fusioni / acquisizioni. Il valore globale delle operazioni di M&A annunciate ha raggiunto \$3,00 trilioni nel 2026, in aumento del 42% rispetto al 2025 e del 114% rispetto alla media YTD del periodo 1995-2025. Si tratta del miglior primo semestre mai registrato.

Da evidenziare che il dato si riferisce, come scritto, alle operazioni annunciate, che, quindi, potrebbero non trovare poi una effettiva conclusione, per tematiche regolatorie, operative o finanziarie, ma certamente rappresenta un buon indicatore della vitalità nel mercato.

L'Europa resta fragile e disomogenea, con una crescita stimata da EY-Parthenon allo 0,8% nel 2026 e all'1,2% nel 2027. Pesano la limitata integrazione su politica estera, difesa, innovazione, industria ed energia, le difficoltà del settore industriale, in particolare automotive, e un approccio ancora prudente alla trasformazione guidata dall'AI.

L'inflazione rimane superiore al target della Banca Centrale Europea, anche a seguito delle tensioni sui prezzi energetici, con un livello pari al 3,2% a maggio 2026. La combinazione di crescita moderata e pressioni inflazionistiche rende particolarmente complessa la gestione della politica monetaria nell'area euro. In risposta all'aumento dei prezzi, la Banca Centrale Europea ha adottato un orientamento restrittivo, procedendo a un rialzo dei tassi di interesse e mantenendo un approccio data-dependent. Al tempo stesso, l'inasprimento delle condizioni di offerta del credito bancario continua a incidere sulla capacità di finanziamento di imprese e famiglie, contribuendo a una dinamica economica complessivamente più debole.

Il più recente EY-Parthenon CEO Outlook conferma il quadro europeo, evidenziando al tempo stesso una specificità italiana: maggiore propensione agli investimenti e orientamento alla trasformazione.

Di fronte a rischi e incertezze, gli intervistati europei indicano come priorità la disciplina finanziaria, il controllo dei costi e la liquidità (26%), mentre in Italia prevale l'investimento in competenze, talenti e tecnologia per aumentare la produttività (28%).

Nei primi mesi del 2026 il sentiment delle aziende italiane intervistate nel EY-Parthenon CEO Outlook esprime una certa dose di disillusione, ma rimane una forte spinta al cambiamento e una aperta e pronunciata propensione agli investimenti trasformativi. L'economia italiana evidenzia una crescita positiva, ma contenuta, per effetto di elementi strutturali sulla trasformazione dei quali la velocità di cambiamento è ancora troppo lenta.

La fiducia dei CEO italiani mostra un quadro a doppia velocità: migliora sulle prospettive globali, con uno spostamento dalla neutralità verso l'ottimismo, mentre peggiora sul contesto italiano, dove aumentano le valutazioni neutrali e pessimistiche. Resta invece elevata la fiducia sulle prospettive a breve termine della propria azienda: il 70% dei CEO si dichiara ottimista sulla gestione dei costi operativi, in forte aumento rispetto al 42% della precedente rilevazione; il 90% mantiene una valutazione positiva sulle prospettive dei ricavi; l'86% resta positivo sulla profittabilità, rispetto al 90% della survey precedente. L'unico indicatore in flessione riguarda l'attesa circa la disponibilità di capitale di investimento e flussi di cassa, scesa al 68% dall'84%.

In questo contesto, emerge una propensione particolarmente marcata verso operazioni di M&A: il 74% dei manager italiani intende perseguire attività nei prossimi mesi, un dato superiore al livello globale (62%) e a quello europeo (68%), spesso privilegiando JV e partnership per minimizzare rischi e capitale investito.

Le motivazioni principali sono la coerenza con le priorità strategiche di lungo periodo e il rafforzamento delle capacità tecnologiche, ormai considerate centrali per la competitività.

Anche l'intelligenza artificiale entra in una fase di consolidamento strategico: il 68% dei CEO intervistati in Italia prevede un rafforzamento degli investimenti, segnalando che l'AI non è più percepita come sperimentazione, ma come leva strutturale di competitività.

I benefici sono già visibili in funzioni a elevata intensità decisionale e di relazione con il cliente, tra cui Customer Service and Experience, Finance and Risk, Strategy and decision making, indicando che molte organizzazioni hanno superato la fase pilota.

L'AI viene quindi interpretata soprattutto come fattore di trasformazione del lavoro, più che di sostituzione: le priorità riguardano la ridefinizione dei ruoli, l'integrazione tra competenze umane e tecnologiche e l'evoluzione del modello operativo.

Il principale limite resta la scarsità di risorse con competenze adeguate, che rende necessari programmi di reskilling e upskilling, oltre a possibili acquisizioni mirate.

Rimane molto solida l'attività M&A, con un balzo significativo del Venture Capital.

Nel primo semestre 2026 in Italia sono state annunciate 700 operazioni di M&A, in crescita del 18% rispetto alle 595 dello stesso periodo 2025. Il valore complessivo degli investimenti, quando dichiarato, è pari a €25,3 miliardi, in aumento rispetto ai €18,7 miliardi del 2025, pur non avendo ancora contabilizzato l'OPAS lanciata da Intesa SanPaolo e Unipol su MPS. Il mercato resta trainato da grandi acquisizioni e conferma, dal post-pandemia, un cambio di passo: il numero di operazioni semestrali supera ormai la media annua registrata tra il 2016 e il 2020.

Nei primi sei mesi del 2026 il mercato italiano del venture capital ha registrato un consistente progresso, con investimenti complessivi pari a €673 milioni, in crescita del 47% rispetto al primo semestre 2025. A questo aumento in valore corrisponde però una contrazione del numero di operazioni, che passa da 132 a 104 (-21%).

Il ticket medio cresce quindi in maniera netta, da circa €3,5 milioni a €6,5 milioni, segnalando un mercato vivace, che sta beneficiando del recente aggiornamento normativo che agevola gli investimenti e che si muove verso un minor numero di operazioni di dimensione maggiore grazie ad una

inedita capacità delle scaleup italiane più mature di attrarre capitali globali e costruire partnership con operatori internazionali.

Le previsioni sulla base del modello EY-Parthenon indicano per il 2026 una crescita dello 0,6% e per il 2027 dello 0,7%, in un contesto caratterizzato da elevata incertezza. La dinamica è sostenuta principalmente dai consumi delle famiglie e dagli investimenti, con un buon contributo dell'export, ma con importazioni in crescita, non solo per la strutturale dipendenza italiana in materia di energia.

Al di là del dato puntuale sulle prospettive per l'anno in corso, è utile osservare che tra il 2020 e il 2025 l'economia italiana ha mostrato una capacità di recupero superiore a quella spesso restituita dal dibattito pubblico.

Dopo lo shock pandemico, il PIL nominale è passato da circa €1.661 miliardi a 2.258 miliardi nel 2025 (+36%, dato superiore a Germania e Francia), mentre il PIL reale ha recuperato in misura ancora più significativa, soprattutto guardando all'indicatore del PIL pro-capite, con una crescita da noi stimata tra il 10 e l'11%, collocando l'Italia sopra Germania, Francia e Spagna nella crescita cumulata del periodo. Il recupero è stato sostenuto da investimenti dinamici, non solo dovuti al PNRR, consumi in crescita, mercato del lavoro in miglioramento e una base esportatrice che ha continuato a generare un saldo estero positivo.

La fotografia del 2025 e le previsioni per il 2026/2027 confermano alcuni elementi di solidità. Gli investimenti fissi lordi mantengono una crescita significativa (+3,5% nel 2025), i consumi continuano a sostenere la domanda interna (+1,1% nel 2025) e l'occupazione mantiene livelli elevati. Anche il settore estero resta una componente rilevante del modello italiano, ma le importazioni nel 2025 hanno mostrato una crescita più rapida di quella dell'export e un trend simile è previsto per il 2026.

Questo dato riflette una domanda interna più intensa di beni intermedi, macchinari, farmaceutica e altri input produttivi esteri, per effetto della crescita dei consumi delle famiglie e per la ripresa della produzione industriale. Ed è solo parzialmente legato alla dinamica di importazione di energia, dato comunque in riduzione per effetto di minori consumi, incremento degli investimenti in rinnovabili e autoconsumo. Inoltre, molto rilevante, con trend comune a tutta l'Europa, la crescita dell'import dalla Cina che sta velocemente recuperando quote di mercato in particolare nei settori farmaceutico, tessile e tech.

Il problema non è quindi una fragilità congiunturale generalizzata, ma una capacità ancora insufficiente di tradurre fattori di tenuta in una traiettoria di crescita più robusta e persistente. Il nodo è strutturale. L'Italia dispone di imprese competitive, di una propensione agli investimenti superiore a quella osservata in altri grandi Paesi europei e di una buona capacità di adattamento agli shock. Tuttavia, questi elementi operano dentro un sistema che continua a essere penalizzato da tre vincoli principali.

Il primo è demografico. Il calo della popolazione in età lavorativa, l'invecchiamento e l'emigrazione di giovani qualificati riducono il potenziale di crescita, indeboliscono la disponibilità di competenze e comprimono la capacità delle imprese di scalare.

La perdita di talenti (oltre 100.000 laureati hanno lasciato l'Italia negli ultimi cinque anni sulla base dei dati ISTAT e Banca d'Italia) non è solo una questione sociale, ma è una perdita di capitale umano, innovazione e base fiscale. Senza una strategia più incisiva su occupazione femminile, attrazione di competenze internazionali, formazione avanzata e rientro dei giovani ad alta qualificazione, il vincolo demografico rischia di diventare il principale freno alla crescita potenziale.

Il dato di PIL pro-capite in crescita dimostra capacità di efficienza, ma la riduzione del "denominatore" nel medio periodo non solo mina il potenziale economico nazionale, ma determina condizioni di difficile sostenibilità sociale.

Il secondo riguarda i salari e la produttività. La moderazione salariale ha contribuito in alcuni comparti alla competitività di costo, ma non può rappresentare una strategia di sviluppo sostenibile.

Salari reali deboli limitano la domanda interna, rendono meno attrattivo il Paese per le competenze più qualificate e riducono gli incentivi a investire in innovazione organizzativa, capitale umano e tecnologia. Il tema non è soltanto aumentare le retribuzioni, ma farlo attraverso una crescita della produttività, una migliore qualità del lavoro e una maggiore capacità di trasferire valore aggiunto lungo le filiere, anche e soprattutto grazie alle tecnologie.

Il terzo vincolo è il costo dell'energia. L'Italia continua a scontare una struttura energetica più esposta al gas importato e alla volatilità dei mercati rispetto ad altri Paesi europei. Il costo dell'energia resta un fattore di svantaggio competitivo per industria, PMI ed esportatori, soprattutto nei comparti energivori e nelle filiere manifatturiere sottoposte a forte concorrenza internazionale. Nel 2025 la riduzione del deficit energetico ha attenuato la pressione sulla bilancia commerciale, ma non ha risolto il problema strutturale del differenziale di costo per utenti finali e imprese.

La priorità di policy è quindi trasformare il recupero post-pandemico in crescita strutturale.

L'Italia ha dimostrato tra il 2020 e il 2025 di poter reagire meglio di quanto suggeriscano alcune narrazioni consolidate. La sfida dei prossimi anni sarà rendere il paese meno dipendente da fattori ciclici e più sostenuto da condizioni strutturali favorevoli all'attrazione dei talenti e alla crescita delle imprese, come condizione per poter garantire equità e sviluppo. Le sfide demografiche, energetiche e di trasformazione digitale e tecnologica che il Paese deve affrontare sono note da tempo. Ciò che farà la differenza sarà la capacità di affrontarle con un senso di urgenza che finora è spesso mancato.

La domanda giusta, oggi, non è se l'Italia sia abbastanza forte per affrontare il cambiamento. La domanda è se sarà abbastanza veloce. Perché il rischio principale per l'Italia non è una crisi economica. È l'illusione che il tempo giochi ancora a nostro favore.

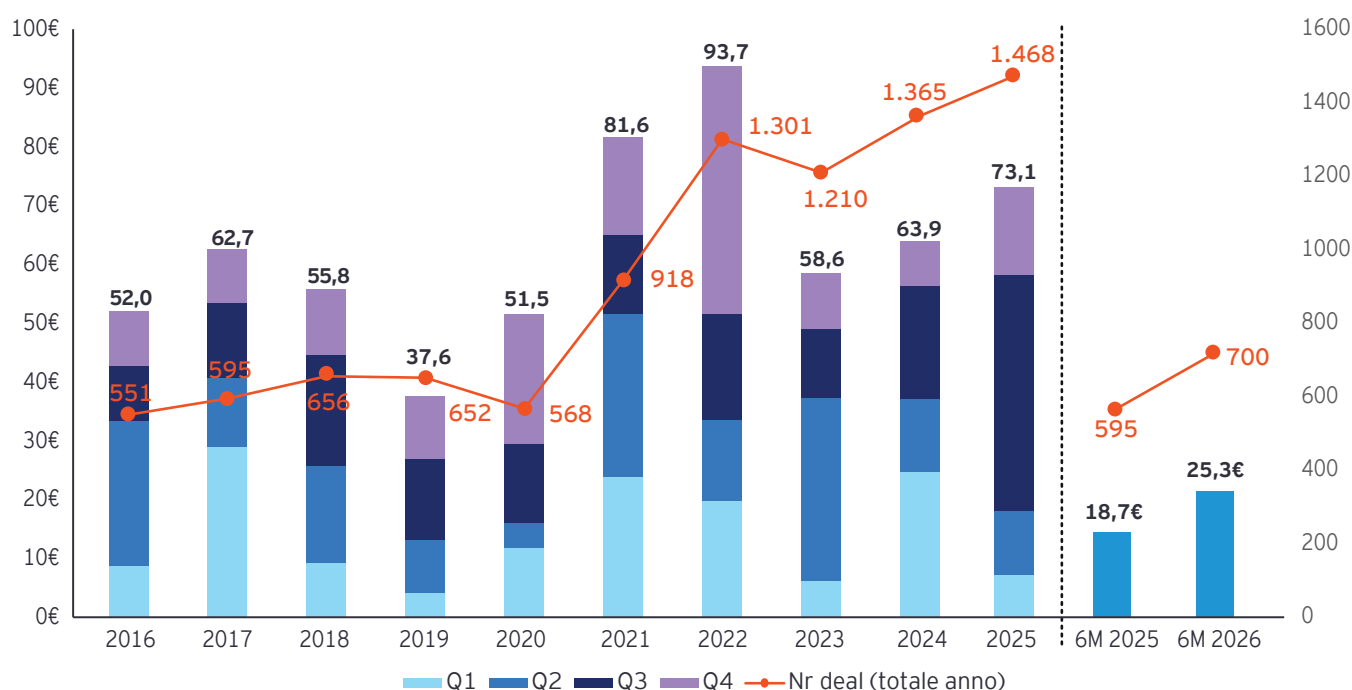
02

Trend M&A

Nella prima metà del 2026, in Italia, sono state annunciate 700 operazioni di investimento M&A segnando un aumento del 18% rispetto alle 595 annunciate nello stesso periodo di riferimento del 2025. Il volume totale degli investimenti, quando il valore è noto, ammonta a €25,3 miliardi, valori in aumento rispetto a quelli registrati nello stesso periodo del 2025 (€18,7 miliardi). Tale andamento risulta tuttavia influenzato in misura significativa dalla presenza di un megadeal (OPAS su TIM) di elevata dimensione, che contribuisce in modo rilevante al dato complessivo.

La prima metà dell'anno, infatti, come descritto in precedenza, è stata influenzata da un quadro internazionale segnato da forti tensioni geopolitiche e da un elevato livello di incertezza. In questo contesto, il mid market, in continuità con quanto registrato nel primo trimestre, ha evidenziato una riduzione del valore rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Anche il numero di megadeal (operazioni di valore superiore a €1 miliardo) annunciati risulta inferiore rispetto alla prima metà del 2025. Tuttavia, è necessario segnalare la presenza di alcuni megadeal al momento non inclusi nei dati riportati, in quanto ancora soggetti alle diverse fasi di approvazione; si fa riferimento, in particolare, all'OPA su Recordati e all'operazione relativa a Banca Monte Paschi di Siena.

Trend M&A Italia (2016 - 2026)*



Fonte: analisi EY su dati Mergermarket - *Sono incluse le operazioni annunciate relative all'acquisizione di almeno il 5% del capitale della target o, per partecipazioni inferiori, quelle con valore pari o superiore a \$50 milioni

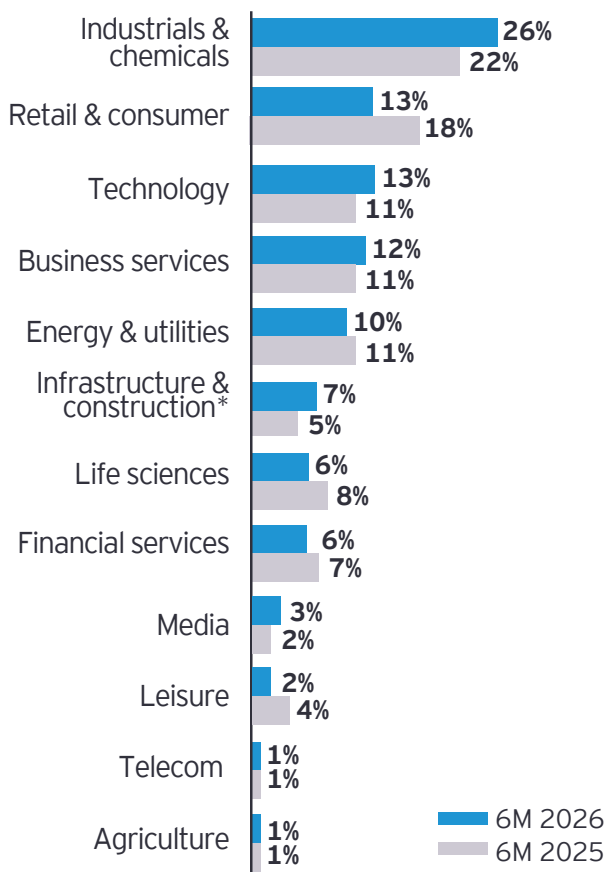
Nota: I dati dei sei mesi 2025 sono stati estratti in un periodo simile a quello utilizzato per questa pubblicazione (prima settimana di luglio), al fine di garantire la comparabilità con i dati attuali. I risultati potrebbero differire se l'estrazione fosse effettuata oggi, a un anno di distanza, a causa di eventuali variazioni nei dati disponibili.



I settori che in questi sei mesi hanno guidato gli investimenti in termini di numero di operazioni sono: il settore industriale con il 26% delle operazioni annunciate, in aumento rispetto ai primi sei mesi del 2025; segue il settore tecnologico con il 13% (in aumento rispetto allo stesso periodo del 2025), il settore dei beni di consumo con il 13% in contrazione rispetto al 2025, il settore dei servizi con il 12% e il settore Energy & utilities con il 10%.

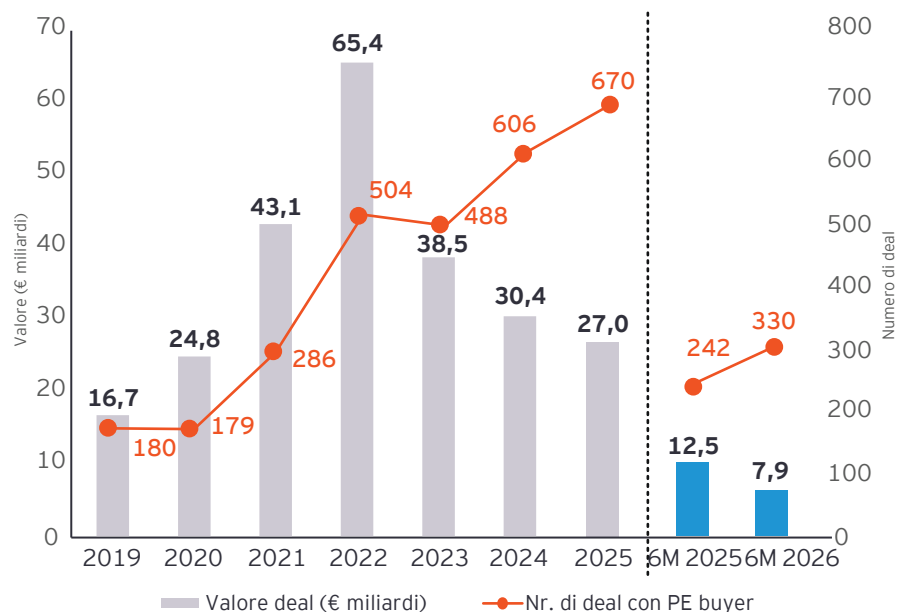
In termini assoluti, il settore industriale, il settore dei servizi, insieme al settore delle infrastrutture e delle costruzioni e al settore tecnologico hanno registrato un incremento nel numero di operazioni rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Invece, il settore dei beni di consumo, il settore life sciences, il settore dei servizi finanziari, hanno subito una contrazione. Tali dinamiche continuano a riflettere una maggiore selettività degli investitori, che tendono a privilegiare i settori con prospettive di crescita più solide, a fronte di un contesto macroeconomico ancora incerto.

Breakdown delle transazioni per settore della target (per numero di operazioni)



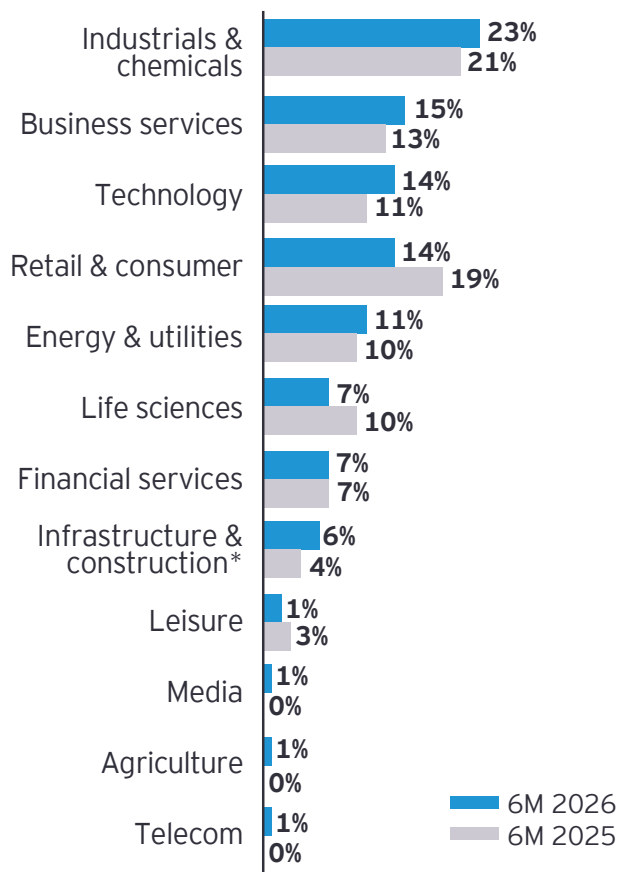
*Include Transportation and Real Estate

Trend M&A del Private Equity in Italia (2019 - 2026)*



Fonte: Analisi EY su dati Mergermarket - (*) Sono incluse le operazioni annunciate relative all'acquisizione di almeno il 5% del capitale della target o, per partecipazioni inferiori, quelle con valore pari o superiore a \$50 milioni

Breakdown delle transazioni realizzate dal PE per settore della target (per numero di operazioni)



*Include Transportation and Real Estate

Trend M&A del Private Equity in Italia

Nella prima metà del 2026, i fondi di Private Equity e i fondi infrastrutturali sono stati protagonisti di circa 330 operazioni annunciate su target italiane, per un controvalore complessivo, ove disponibile, di circa €7,9 miliardi (a fronte delle 242 operazioni per €12,5 miliardi annunciate nello stesso periodo del 2025).

Nonostante la contrazione nel valore aggregato i fondi continuano a costituire un'importante percentuale di acquirenti nelle operazioni annunciate, raggiungendo circa il 47%. Inoltre, il numero di investimenti effettuati attraverso le portfolio companies, conosciute anche come add-on, rimane significativo, rappresentando il 56%. Questo evidenzia il loro ruolo essenziale nel processo di trasformazione delle imprese.

Il settore industriale continua a essere il principale ambito di investimento per i fondi, grazie alla solidità del tessuto manifatturiero. Seguono il settore dei servizi, il settore tecnologico e il settore dei beni di consumo, quest'ultimo in riduzione rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso.

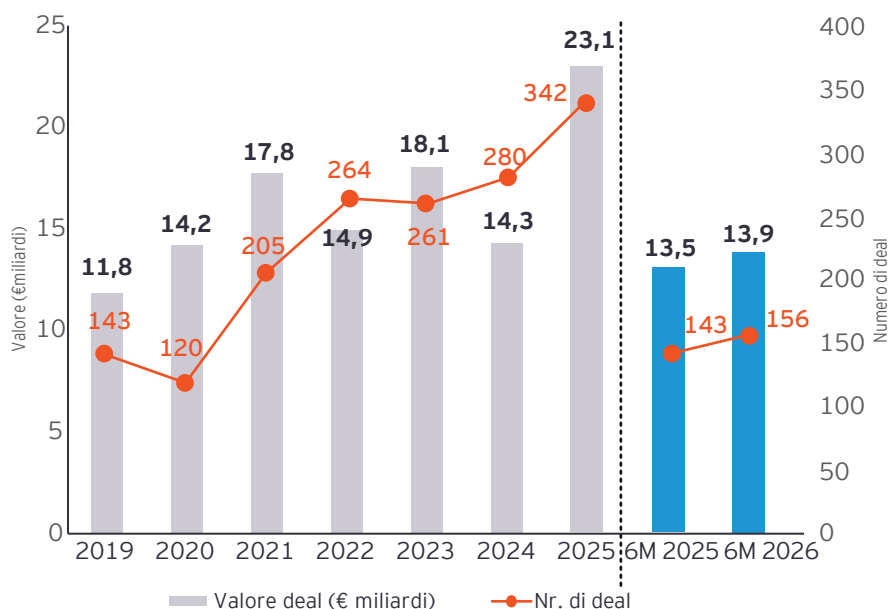
L'M&A delle aziende italiane all'estero

Per quanto riguarda gli investimenti annunciati dalle aziende italiane su target estere, si osserva un andamento positivo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con 156 acquisizioni annunciate rispetto alle 143 registrate nei primi sei mesi del 2025.

Il valore aggregato, ove disponibile, si attesta a circa €13,9 miliardi. Oltre la metà delle operazioni annunciate dalle aziende italiane (56%) si concentra in cinque mercati chiave: Spagna, Germania, Stati Uniti, Regno Unito e Francia. Gli investimenti sono stati realizzati per il 61% da aziende corporate e per il restante 39% da società sostenute da private equity. In termini dimensionali, il 10% delle operazioni è stato effettuato da aziende con fatturato superiore a €10 miliardi, il 35% da aziende con fatturato compreso tra €500 milioni e €10 miliardi, il 37% da aziende con ricavi tra €50 e €500 milioni e il restante 18% da imprese con fatturato inferiore a €50 milioni.

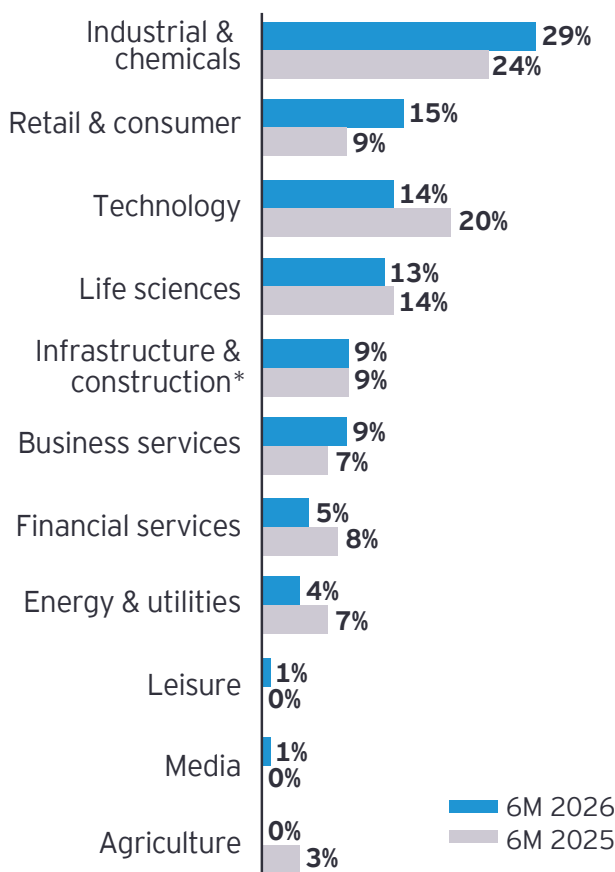
Anche in questo caso, il settore industriale si conferma il principale ambito di interesse, seguito dal comparto tecnologico e da quello life sciences, quest'ultimo caratterizzato dalla presenza di diversi megadeal annunciati.

Trend M&A delle aziende italiane su target estere (2019 - 2026)*



*Sono incluse le operazioni annunciate relative all'acquisizione di almeno il 5% del capitale della target o, per partecipazioni inferiori, quelle con valore pari o superiore a \$50 milioni.

Breakdown delle transazioni per settore della target estera (per numero di operazioni, 6M 2025 e 6M 2026)



*Include Transportation and Real Estate

Venture Capital in Italia: nel primo semestre 2026 torna la crescita, ma il capitale premia la scala

Gianluca Galgano

EY Startup and Venture Capital Leader,
EY-Parthenon Italia



In continuità con il quadro macroeconomico descritto nella sezione precedente, anche il venture capital italiano evidenzia un mercato più selettivo: nel primo semestre 2026 torna la crescita del capitale investito, ma su un numero più contenuto di operazioni e con una maggiore concentrazione su round di scala, settori strategici e player con ambizione internazionale.

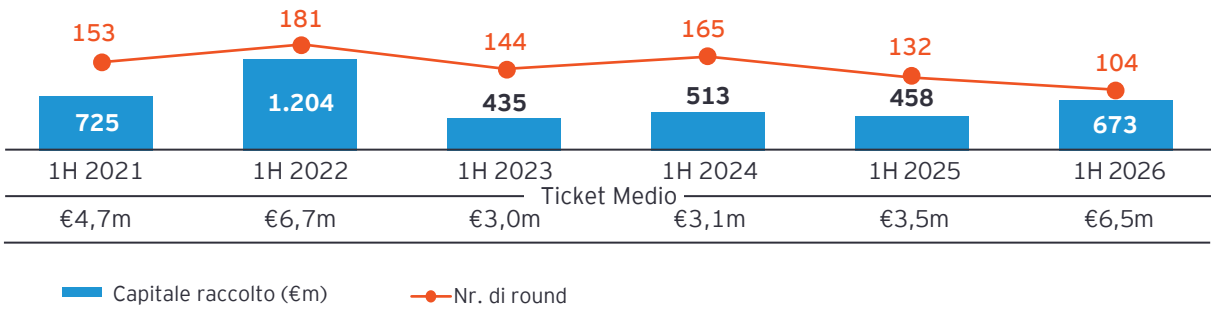
Un mercato in crescita, ma meno diffuso

Il primo semestre 2026 restituisce un'immagine più articolata del mercato italiano del venture capital. Secondo l'EY Venture Capital Barometer, nei primi sei mesi dell'anno sono stati investiti €673 milioni, in aumento del 47% rispetto al primo semestre 2025. Nello stesso periodo, il numero di operazioni si è ridotto da 132 a 104 round, con un calo del 21%.

La crescita del semestre non indica quindi una ripresa generalizzata del deal flow, ma una maggiore concentrazione del capitale su un numero più contenuto di operazioni. Il ticket medio passa da circa €3,5 milioni a €6,5 milioni, evidenziando un mercato più selettivo e orientato verso società con modelli di business più validati, maggiore capacità di execution e round più strutturati.

Questa dinamica non indica un ritorno alla fase espansiva del 2021-2022, ma l'ingresso in una fase strutturalmente diversa. Il picco del primo semestre 2022, superiore a €1 miliardo, resta un livello non ancora replicato. Ciò che cambia, però, è la natura della crescita: nel 2026 il capitale si concentra su operazioni più strutturate, società con modelli di business più validati e scaleup con la capacità reale di assorbire investimenti rilevanti. È un mercato che cresce meno per ampiezza e più per profondità.

Evoluzione degli investimenti VC e dei round nel primo semestre, 2021-2026



Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026.

Pochi round di scala spiegano gran parte della crescita

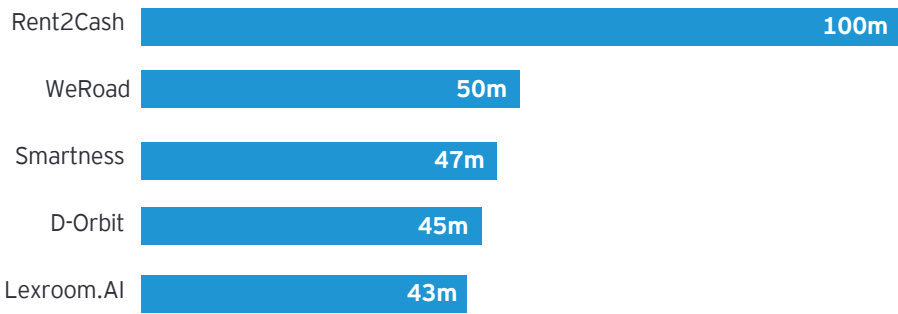
La concentrazione del capitale è uno degli elementi più rilevanti del semestre. I primi cinque round – Rent2Cash, WeRoad, Smartness, D-Orbit e Lexroom. ai – raccolgono complessivamente circa €285 milioni, pari a quasi il 42% del totale investito nel periodo. Nel primo semestre 2025, i primi cinque round pesavano invece circa €110 milioni, pari al 24% del totale.

Il dato segnala un cambiamento nella struttura del mercato: la crescita non è distribuita in modo omogeneo, ma è trainata da poche operazioni di scala.

Per gli investitori, il focus sembra spostarsi sempre più verso società capaci di dimostrare trazione commerciale, ambizione internazionale, qualità del management team e una roadmap credibile verso crescita, marginalità ed exit.

Nei mercati più maturi, una maggiore concentrazione del capitale sulle società con più alto potenziale di leadership è una dinamica fisiologica. La sfida per l'Italia sarà fare in modo che questa maggiore selettività non riduca la capacità dell'ecosistema di generare nuova imprenditorialità, ma contribuisca a costruire una pipeline più solida di scaleup.

Top 5 round per capitale raccolto (€m)



Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026. Note: il round di Rent2Cash potrebbe includere una componente di debito con importo non divulgato; il round di D-Orbit non include operazioni di mercato secondario; l'operazione Satispay non risulta ancora formalizzata alla data di pubblicazione e l'importo riportato è quello circolato sulla stampa specializzata.

L'ecosistema tech italiano guadagna visibilità internazionale

Oltre ai dati di investimento, il primo semestre 2026 evidenzia segnali di crescente maturazione dell'ecosistema tech italiano. Il caso più emblematico è Bending Spoons, che il 1 luglio 2026 ha debuttato sul Nasdaq Global Select Market con ticker BSP. L'IPO, prezzata a \$29 per azione, ha rappresentato uno dei passaggi più rilevanti per la visibilità internazionale del tech italiano, confermando la capacità di una società nata in Italia di accedere ai mercati dei capitali globali e posizionarsi come piattaforma digitale di scala internazionale.

Altri casi confermano questa evoluzione. WeRoad ha chiuso un Series C da \$58 milioni guidato da Airbnb per sostenere l'espansione negli Stati Uniti; Satispay ha annunciato un aumento di capitale fino a €120 milioni per accelerare l'evoluzione verso una piattaforma finanziaria più ampia; Newcleo, realtà con forte radicamento italiano, ha raccolto nel 2026 \$85 milioni, portando il totale raccolto dal 2021 a oltre \$755 milioni.

Queste evidenze non colmano ancora il gap dimensionale dell'Italia rispetto ai principali ecosistemi europei, ma rafforzano la percezione di un mercato più maturo, capace di generare scaleup con ambizione internazionale, accesso a capitali globali e potenziali percorsi di quotazione, partnership strategiche o espansione cross-border.

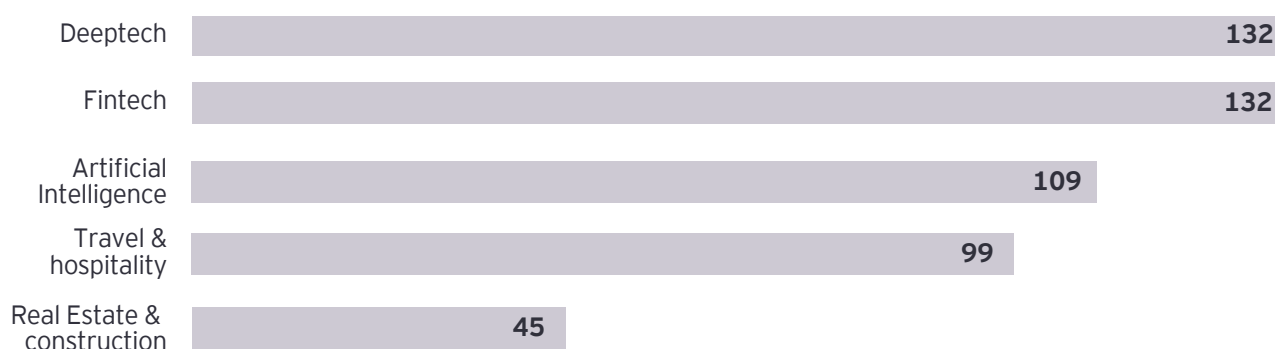
Il capitale si concentra su pochi settori ad alta rilevanza

Dal punto di vista settoriale, il capitale si concentra su pochi verticali ad alta rilevanza strategica. Deeptech e Fintech raccolgono ciascuno circa €132 milioni, seguiti da Artificial Intelligence (€109 milioni), Travel & Hospitality (€99 milioni) e Real Estate & Construction (€45 milioni). Complessivamente, i primi cinque settori rappresentano circa il 77% del capitale investito nel semestre.

L'intelligenza artificiale emerge come uno dei driver più importanti. Non è più soltanto un verticale emergente, ma una componente trasversale che ridefinisce modelli di business, produttività, automazione dei processi e value proposition. La presenza di Lexroom.ai tra i principali round del semestre segnala che anche in Italia iniziano a emergere società AI-native capaci di raccogliere capitali significativi.

Deeptech e Fintech confermano invece il peso dei comparti più vicini alle grandi trasformazioni industriali e finanziarie. In parallelo, Travel & Hospitality continua a generare operazioni rilevanti, trainato da modelli capaci di combinare community, piattaforme digitali e internazionalizzazione.

Top 5 settori per capitale raccolto (€m)



Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026.

La geografia degli investimenti rimane fortemente polarizzata

La concentrazione emerge anche sul piano geografico. Il Nord Italia raccoglie circa €529 milioni, pari a circa l'80% degli investimenti del semestre, trainato in modo significativo dalla Lombardia, prima regione italiana con €407 milioni distribuiti su 46 operazioni.

Il Centro Italia mostra un ruolo più contenuto, con circa €122 milioni raccolti nel semestre, concentrati prevalentemente nel Lazio (€113 milioni). La performance dell'area è tuttavia fortemente influenzata dal round di Rent2Cash, che rappresenta la quasi totalità del capitale raccolto nella regione. Anche per questo effetto, il Lazio si conferma la seconda regione italiana per totale investito.

Il Sud rimane invece marginale, con circa €21 milioni complessivi, trainati principalmente dalla Puglia (€14 milioni). Il quadro conferma quindi una forte polarizzazione territoriale, con l'ecosistema lombardo-milanese ancora centrale nella geografia del venture capital italiano.

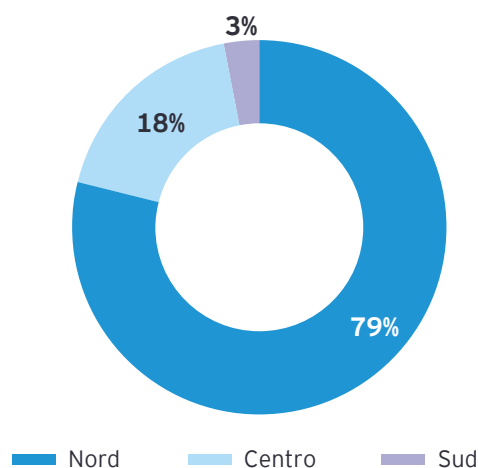
Il divario europeo resta significativo

Nonostante i segnali positivi, l'Italia resta distante per scala e intensità di investimento dai principali ecosistemi europei. Nel primo semestre 2026, il mercato italiano si attesta a €673 milioni, contro circa €13,2 miliardi nel Regno Unito, €5,3 miliardi in Germania, €4,1 miliardi in Francia e €1,9 miliardi in Spagna.

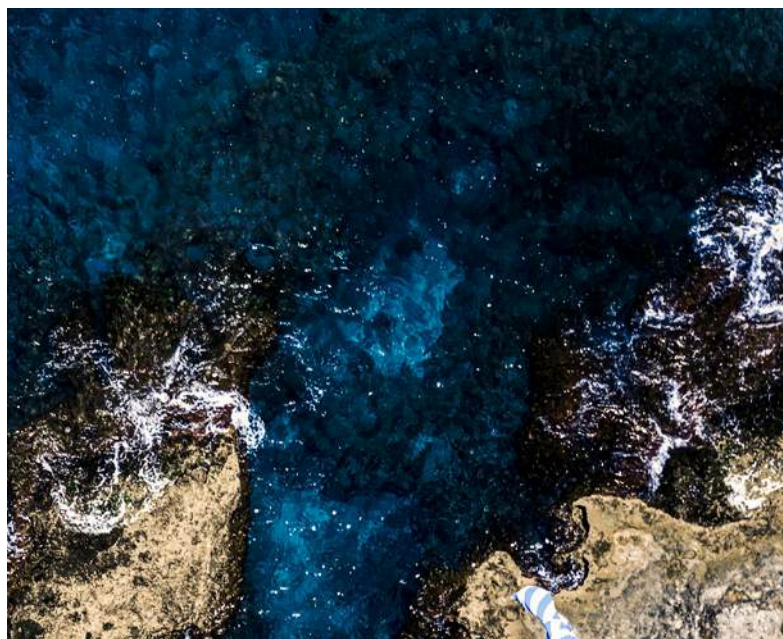
Il divario è ancora più evidente se osservato su base pro-capite nel primo semestre 2026: l'Italia registra circa €11 per abitante, rispetto a €190 nel Regno Unito, €64 in Germania, €62 in Francia e €40 in Spagna. Il gap non è quindi solo dimensionale, ma riflette una minore densità dell'ecosistema, una minore profondità del capitale disponibile e un mercato delle exit ancora meno sviluppato.

La crescita del primo semestre va quindi letta correttamente: è un segnale positivo, ma non ancora sufficiente per colmare il ritardo strutturale. La vera sfida sarà trasformare i casi di eccellenza in un percorso più diffuso di crescita, con più capitale privato, più investitori istituzionali, maggiore coinvolgimento delle corporate e una pipeline più robusta di exit.

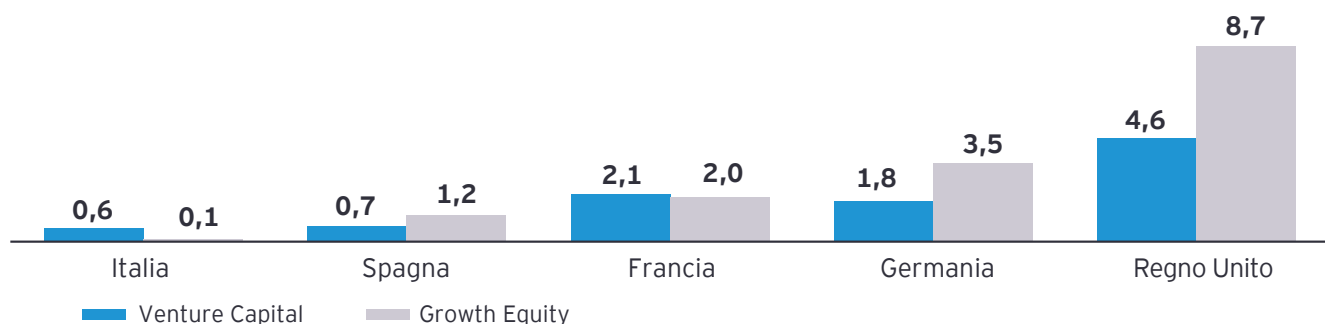
% Capitale raccolto per area geografica



Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026.

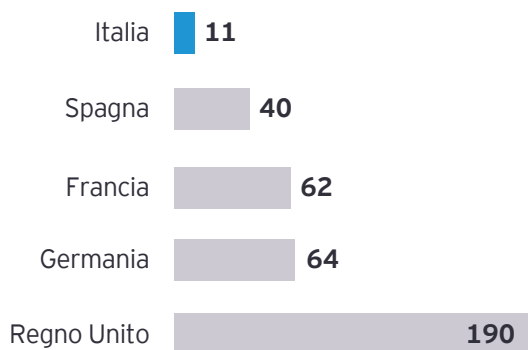


Investimenti per Paese (€mld)



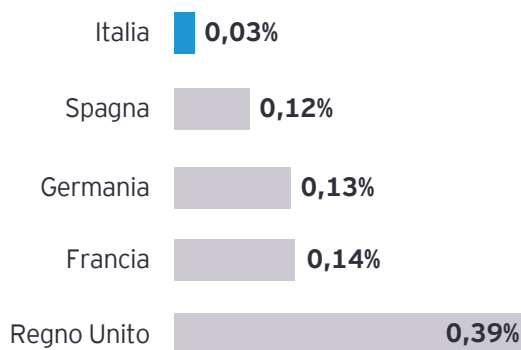
Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026. Nota metodologica: per gli ecosistemi europei più avanzati sono stati classificati come Growth Equity i round con valore pari o superiore a €100 milioni; per l'Italia, il Growth Equity viene considerato relativo ai round con raccolta superiore a €50 milioni.

Investimenti VC pro-capite per Paese nel primo semestre 2026 (€/abitante)



Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026.

Investimenti VC in rapporto al PIL per Paese nel primo semestre 2026 (% del PIL)



Fonte: EY Venture Capital Barometer Italia 1H 2026.



Conclusioni

Per il secondo semestre, la domanda chiave non sarà soltanto quanto capitale verrà investito, ma dove verrà allocato e con quale qualità. Il mercato italiano ha bisogno di più round di scala, ma anche di una base più ampia di startup capaci di arrivare a Series A e Series B con metriche solide. Servono capitali pazienti, exit visibili, fondi più grandi e una maggiore presenza di corporate e investitori istituzionali.

Il 2026 non segna ancora il ritorno alla stagione espansiva del 2021-2022. Segna però qualcosa di potenzialmente più importante: il passaggio da un ecosistema che cresceva soprattutto per numero di iniziative a un mercato che inizia a misurarsi sulla qualità, sulla scala e sulla capacità di generare campioni internazionali.

04

Global perspective

Il mercato M&A riuscirà a mantenere gli attuali livelli record di attività?

Barry Perkins

Director, Thematic Insights,
EY Global



La prima metà del 2026 non ha realmente dato l'impressione di una normale fase di ripresa dell'M&A. Principalmente perché non lo è. I dati complessivi sono solidi, ma la ripresa non è diffusa.

È sostenuta da operazioni di dimensioni molto elevate, da un ristretto gruppo di acquirenti con un elevato livello di convinzione e, soprattutto, da alcune acquisizioni di partecipazioni nel settore dell'AI che si comprendono meglio come operazioni di raccolta di capitale piuttosto che come M&A tradizionale.

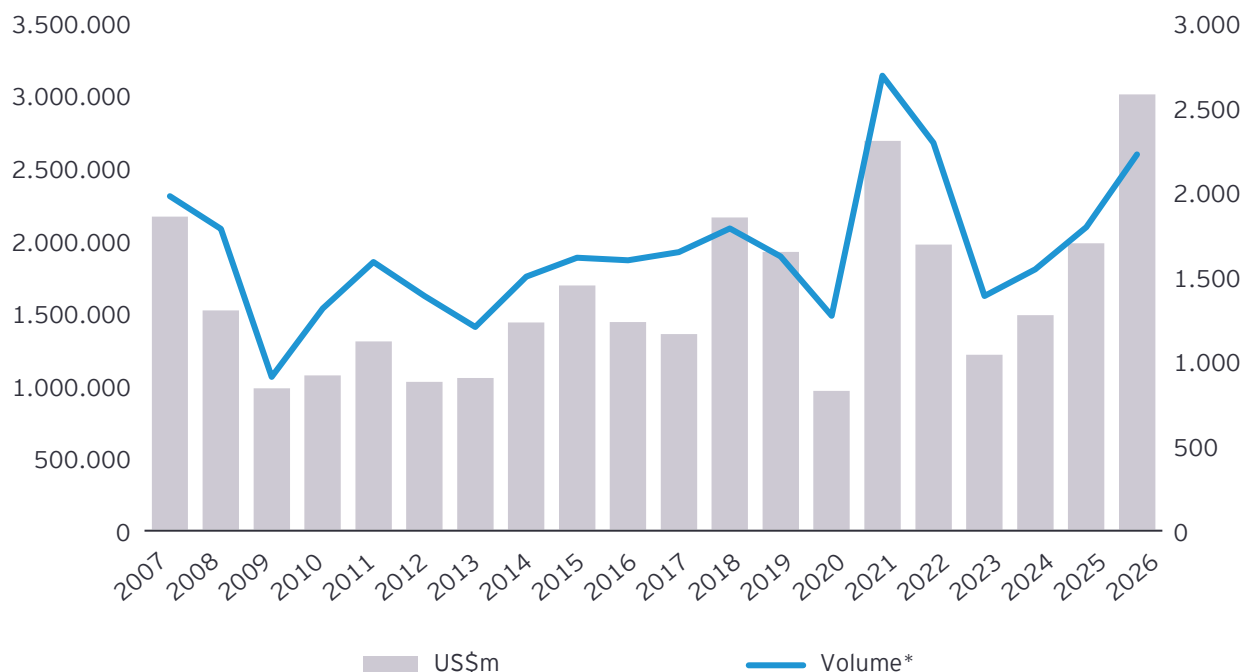
Il contesto macroeconomico continua a essere poco favorevole.

Le più recenti stime contenute nell'[EY-Parthenon global economic outlook](#) indicano un rallentamento significativo, ma non recessivo, con una crescita globale attesa in calo dal 3,4% nel 2025 al 2,9% nel 2026, prima di risalire al 3,2% nel 2027.

In un contesto in cui la crescita organica diventa sempre più difficile da generare, i leader aziendali stanno guardando all'M&A per accelerare il proprio percorso strategico, mentre temi come l'intelligenza artificiale, la sicurezza delle catene di approvvigionamento, la sicurezza energetica e la focalizzazione del portafoglio stanno assumendo un'urgenza crescente nei consigli di amministrazione².

²: I dati sull'M&A Italia di questa sezione non sono confrontabili con quelli della sezione Scenario: la Global Perspective (Dealogic) include tutte le operazioni sopra i \$100 milioni con coinvolgimento italiano – domestiche, inbound, outbound e pending – per la comparabilità internazionale. Mentre la sezione Scenario (Mergermarket) considera i deal con stake ≥ 5% (o, per quote inferiori, deal value ≥ \$50 milioni), esclude i megadeal ancora incerti e tratta separatamente l'outbound. Le differenze riflettono la diversa metodologia, non un diverso trend di fondo.

M&A globale YTD (al 30 giugno)



Fonte: EY Insights e Dealogic; volumi basati su operazioni superiori a \$100 milioni

Il valore globale delle operazioni di M&A annunciate ha raggiunto \$3,00 trilioni nel 2026, in aumento del 42% rispetto al 2025 e del 114% rispetto alla media YTD del periodo 1995-2025. Si tratta del miglior primo semestre mai registrato. Il valore medio delle operazioni con valore comunicato è passato da circa \$284 milioni nel 2025 a 407 milioni nel 2026. Le operazioni superiori ai \$10 miliardi rappresentano \$1,24 trilioni, pari al 41% del valore globale, pur costituendo solo 44 deal, ovvero lo 0,6% del numero complessivo di operazioni.

Il ritmo record delle operazioni è coerente con quanto emerge dall'[EY-Parthenon CEO Outlook](#), che evidenzia come i CEO stiano facendo leva su una crescita disciplinata, sugli investimenti in AI, su interventi di riorganizzazione del portafoglio e su operazioni strategiche per generare slancio, piuttosto che attendere un miglioramento del contesto macroeconomico.

Tuttavia, tre delle operazioni di maggiore dimensione incluse nei dati riguardano acquisizioni di partecipazioni di minoranza in grandi player dell'intelligenza artificiale.

Nel complesso, esse rappresentano \$217 miliardi, pari al 7,2% del valore globale YTD dell'M&A. Si tratta di sole tre operazioni, ma spiegano quasi il 24% dell'incremento anno su anno del valore globale.

Ciò non significa che la ripresa sia distorta. Anche escludendo queste tre operazioni legate all'AI, il valore globale dell'M&A si attesterebbe comunque intorno a \$2,78 trilioni, in aumento di circa il 32% rispetto al 2025 e di circa il 99% rispetto alla media di lungo periodo. Tuttavia, evidenzia come il mercato sia sostenuto anche dalla raccolta di capitale legata all'AI. Queste operazioni si collocano a metà tra M&A, capitale di crescita in fase avanzata, investimenti strategici di minoranza e posizionamento pre-IPO. Man mano che le piattaforme di AI quotate o prossime alla quotazione si avvicinano a una maggiore liquidità sui mercati pubblici, parte di questa attività potrebbe spostarsi verso i mercati azionari, anziché continuare a essere contabilizzata nelle statistiche M&A.

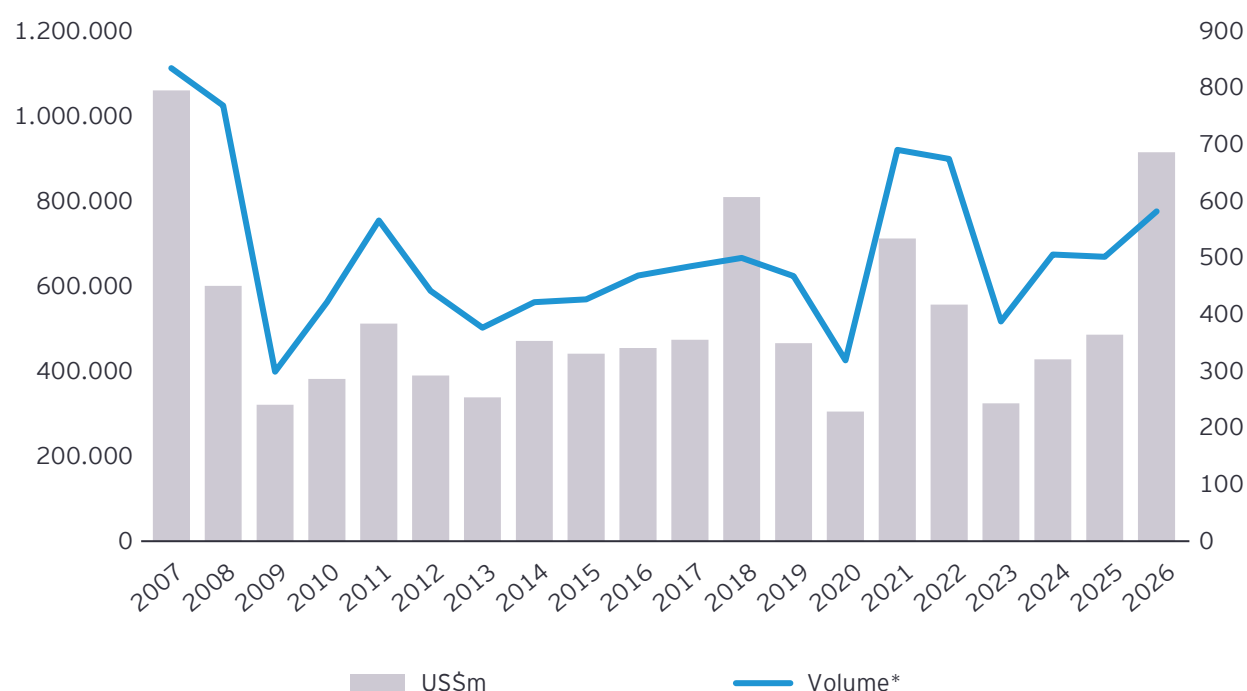
Un ulteriore fattore che contribuisce alla forza dei dati globali è rappresentato dagli Stati Uniti.

Il valore YTD negli USA si attesta a \$1,87 trilioni, in crescita del 69% rispetto al 2025 e del 155% rispetto alla media di lungo periodo. Gli Stati Uniti rappresentano oggi il 62% del valore globale nel 2026, rispetto a una media storica del 53%.

Non si tratta semplicemente di una ripresa globale con la partecipazione degli Stati Uniti. Si tratta di una ripresa guidata dagli Stati Uniti, ed è chiaramente una ripresa trainata dalle large cap. Le operazioni negli Stati Uniti superiori ai \$10 miliardi rappresentano il 52% del valore YTD, rispetto al 34% nel 2025. Anche l'[EY-Parthenon Deal Barometer](#) evidenzia la stessa direzione, indicando che l'M&A corporate è destinato a guidare il mercato, con le aziende che utilizzano i deal per acquisire capacità pronte per l'AI, rafforzare il posizionamento competitivo e accelerare i processi di trasformazione.

Anche l'Europa occidentale sta registrando un anno positivo, ma la ripresa rimane concentrata su specifici segmenti. Nel 2026 il valore si attesta a \$915 miliardi, in aumento del 67% rispetto al 2025 e dell'86% rispetto alla media del periodo 1995-2025. L'Europa torna a crescere in termini di valore, ma non ha ancora raggiunto i livelli osservati nel 2007.

M&A Europa occidentale (al 30 giugno)



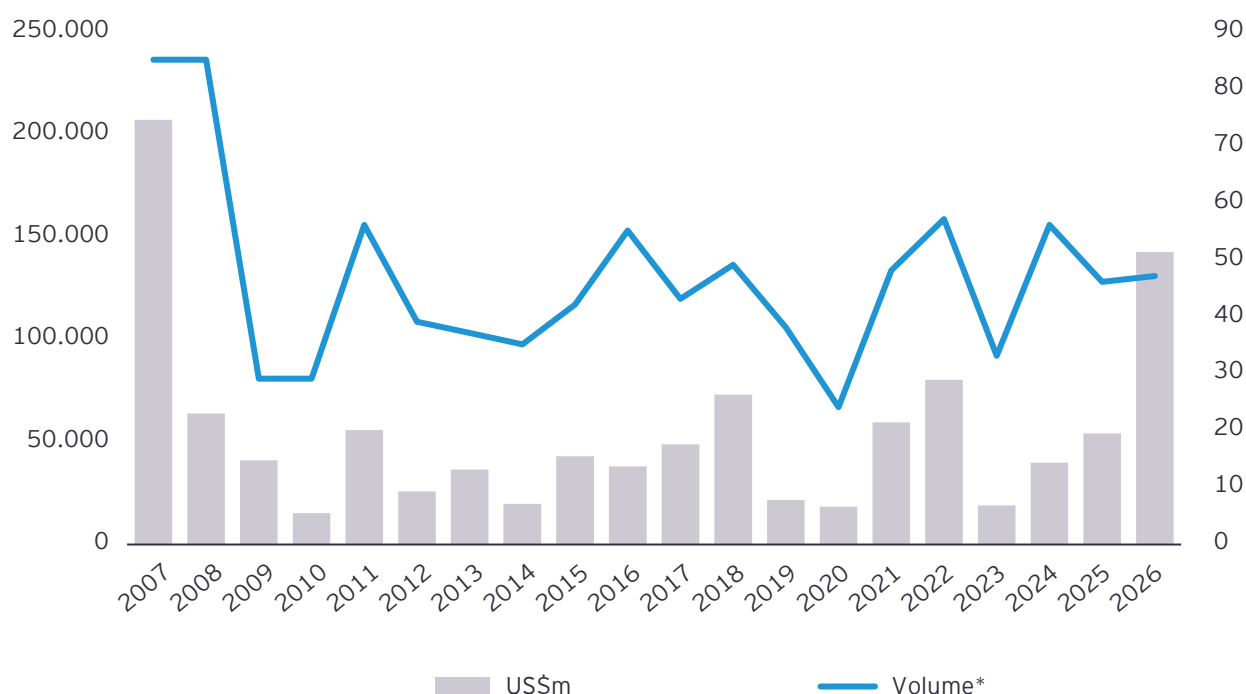
Fonte: EY Insights e Dealogic; *volumi basati su operazioni superiori a \$100 milioni; include tutte le operazioni con coinvolgimento dell'Europa occidentale

Le più recenti evidenze contenute nell'[EY European Economic Outlook - June 2026](#) aiutano a chiarire perché la ripresa appaia limitata a specifici ambiti, più che estesa all'intero mercato. EY prevede che la crescita dell'area euro rallenti nel 2026 per poi recuperare nel 2027, evidenziando al contempo come l'Europa sia in ritardo rispetto agli Stati Uniti negli investimenti e nell'adozione dell'AI. Ciò non impedisce l'attività di M&A, ma innalza il livello di selettività.

Gli acquirenti richiedono sinergie più chiare, strutture di finanziamento più solide e una risposta più convincente alla domanda: perché l'Europa e perché adesso?

L'Italia rappresenta uno degli esempi più evidenti di questa dinamica di concentrazione. Il valore delle operazioni di M&A con coinvolgimento italiano ha raggiunto circa \$142 miliardi nel 2026, in aumento del 158% rispetto al 2025 e del 193% rispetto alla media di lungo periodo. Anche in questo caso la crescita risulta fortemente concentrata: il valore è più che raddoppiato, mentre il numero di operazioni è rimasto sostanzialmente stabile. Non si tratta quindi di un'espansione diffusa del mercato, bensì di una crescita trainata da un numero limitato di operazioni di grandi dimensioni.

M&A con coinvolgimento italiano YTD (al 30 giugno)



Fonte: EY Insights e Dealogic; include tutte le operazioni con coinvolgimento italiano

L'Italia rappresenta oggi il 16% dell'M&A dell'Europa occidentale nel 2026, rispetto al 10% dello scorso anno e a una media di lungo periodo di circa il 9%. Rappresenta inoltre il 5% del valore globale, al di sopra della propria media storica del 3,5%. Tuttavia, quattro operazioni con coinvolgimento italiano superiori ai \$10 miliardi rappresentano 104 miliardi, pari al 73% del valore YTD italiano. Le prime tre, da sole, rappresentano circa il 63% del totale italiano.

I driver sono di natura strutturale più che puramente ciclica. Il mercato italiano dell'M&A è dominato da operazioni nei settori bancario, assicurativo, infrastrutturale (telecom), sanitario e da operazioni di riorganizzazione del portafoglio.



Le operazioni legate a banca e assicurazioni rappresentano circa \$74 miliardi, ovvero poco più della metà del valore complessivo italiano nel 2026. Questo è coerente con quanto emerge dall'[EY financial services M&A analysis](#), che evidenzia come nel settore dei servizi finanziari siano le operazioni di maggiore dimensione a guidare il mercato, insieme a dinamiche di consolidamento nel comparto bancario e assicurativo.

Le previsioni europee di EY indicano una crescita debole per l'Italia nel 2026 e solo un miglioramento moderato nel 2027, evidenziando inoltre come il Paese sia tra le economie europee in ritardo nell'adozione dell'AI. In questo contesto, le grandi aziende italiane possono ricorrere all'M&A per acquisire scala, tecnologia, capacità distributiva e maggiore solidità, piuttosto che attendere che sia la crescita organica a generare tali risultati.

Esiste inoltre una dinamica outbound. L'Italia non è solo oggetto di consolidamento a livello domestico: le aziende italiane stanno anche effettuando acquisizioni all'estero. Il Paese si posiziona come quarto acquirente nel panorama cross-border del 2026, con un valore delle acquisizioni transfrontaliere pari a \$46 miliardi. I principali gruppi italiani non si limitano a difendere le proprie posizioni domestiche, ma utilizzano l'M&A anche per rafforzare la propria rilevanza a livello europeo e internazionale.

Il private equity rappresenta il principale elemento di bilanciamento rispetto alla dinamica dei megadeal corporate. Il valore globale del PE è pari a \$370 miliardi, in calo del 2% rispetto al 2025, mentre i volumi registrano una riduzione del 6%.

Il valore resta comunque superiore del 46% rispetto alla media del periodo 2007-2025, indicando che, pur non essendo debole in termini storici, il mercato si caratterizza per un approccio più selettivo.

Le acquisizioni nel settore software da parte del private equity rappresentano l'area di maggiore pressione. Il valore registra una contrazione del 50% su base annua e si colloca del 30% al di sotto della media di lungo periodo. L'[EY PE Pulse](#) descrive un mercato più selettivo, con un utilizzo più contenuto della leva tecnologica e una crescente attenzione da parte dei GP ai rischi e alle implicazioni della disruption legata all'AI. Un ulteriore studio EY, [EY study on value creation by PE software assets](#) evidenzia come il valore sostenibile nel tempo nel software dipenda sempre più dalla scala dei dati, dalla fiducia dei clienti e da piattaforme basate su insight.

Il settore healthcare e life sciences rappresenta un altro ambito in cui si è registrato un livello elevato di attività M&A. L'[EY Life Sciences Firepower Report](#) evidenzia come i fondamentali strategici continuino a sostenere il dealmaking, con le aziende che danno priorità a innovazioni già pronte o prossime alla commercializzazione. Gli asset healthcare di elevata qualità dovrebbero continuare a risultare attrattivi nella seconda metà del 2026 e nel 2027.

Le prospettive per la seconda metà del 2026 sono positive, ma caratterizzate da fragilità. La pipeline è concreta e ben definita, e la fiducia delle imprese si mantiene solida.



Gli acquirenti strategici non possono rimandare indefinitamente decisioni legate all'AI, alla sicurezza energetica, alla solidità delle catene di approvvigionamento, alla scala nel settore finanziario, all'innovazione nel comparto sanitario e alla focalizzazione dei portafogli.

Tuttavia, appare improbabile che la seconda metà del 2026 replichi il ritmo dei megadeal registrato nella prima parte dell'anno. Il primo semestre è stato eccessivamente concentrato, e le acquisizioni di partecipazioni nell'ambito dell'AI rendono i dati complessivi ancora meno replicabili. Se le piattaforme di AI si avvicineranno ulteriormente a una maggiore liquidità sui mercati pubblici, parte dell'attività potrebbe spostarsi da operazioni di acquisizione di partecipazioni in stile M&A verso IPO, aumenti di capitale successivi (followon), strumenti convertibili o altre strutture di mercato dei capitali. Di conseguenza, il valore dell'M&A potrebbe rallentare, anche in presenza di un forte interesse degli investitori verso l'esposizione all'intelligenza artificiale.

Per l'Italia, è probabile uno scenario analogo. Il 2026 ha già registrato un valore complessivo insolitamente elevato, con tre operazioni che rappresentano circa due terzi del mercato. In assenza di nuovi deal di grandi dimensioni nei settori bancario, telecomunicazioni o infrastrutture, la seconda metà dell'anno potrebbe risultare inferiore in termini di valore, ma potenzialmente più equilibrata in termini di diffusione delle operazioni.

Uno scenario di base plausibile prevede che il valore complessivo dell'M&A con coinvolgimento italiano si attesti ben al di sopra dei livelli del 2025, con una seconda metà dell'anno caratterizzata da un maggiore peso di operazioni corporate di dimensione intermedia, da un'attività selettiva degli investitori finanziari e da una prosecuzione delle strategie di crescita all'estero da parte dei principali gruppi italiani.

Guardando al 2027, la prospettiva non è quella di un ulteriore aumento dei megadeal. Si tratta piuttosto di un passaggio da una concentrazione del valore a una ripresa dei volumi. Se le condizioni di finanziamento si stabilizzeranno, le exit del private equity riprenderanno a riaprirsi e i gap valutativi si ridurranno, il mercato potrà ampliarsi. Tuttavia, rimarrà selettivo. Gli operatori che avranno successo saranno quelli in grado di utilizzare l'M&A per accelerare le proprie scelte strategiche: acquisire competenze in ambito AI, assicurarsi asset infrastrutturali, semplificare i portafogli, aumentare la scala operativa e rafforzare il proprio posizionamento prima dei concorrenti.

05

Transaction Real Estate: trasformazione dei modelli di investimento

Fabio Braidotti

Head of Hospitality & Real Estate,
EY-Parthenon Italia



Sergio Martinelli

Real Estate M&A e Capital
Structure, EY-Parthenon Italia



Il crescente ruolo degli asset alternativi e delle operating platform

Il mercato immobiliare sta attraversando una trasformazione strutturale, guidata da un contesto macroeconomico profondamente mutato. L'aumento dei tassi di interesse ha ridotto in modo significativo l'appel relativo degli investimenti core e core+ negli ultimi anni, comprimendo il premio rispetto al fixed income e rendendo meno competitivi i profili di rendimento stabilizzati. Ne è derivata una **crescente selettività nell'allocazione del capitale** e una **progressiva revisione delle strategie di investimento**.

Market context e riallocazione del capitale

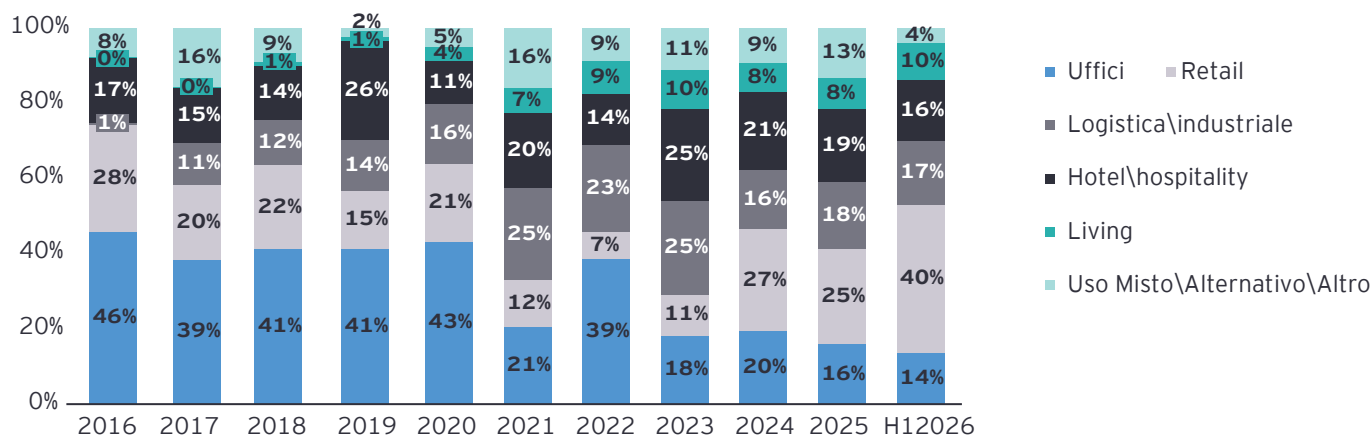
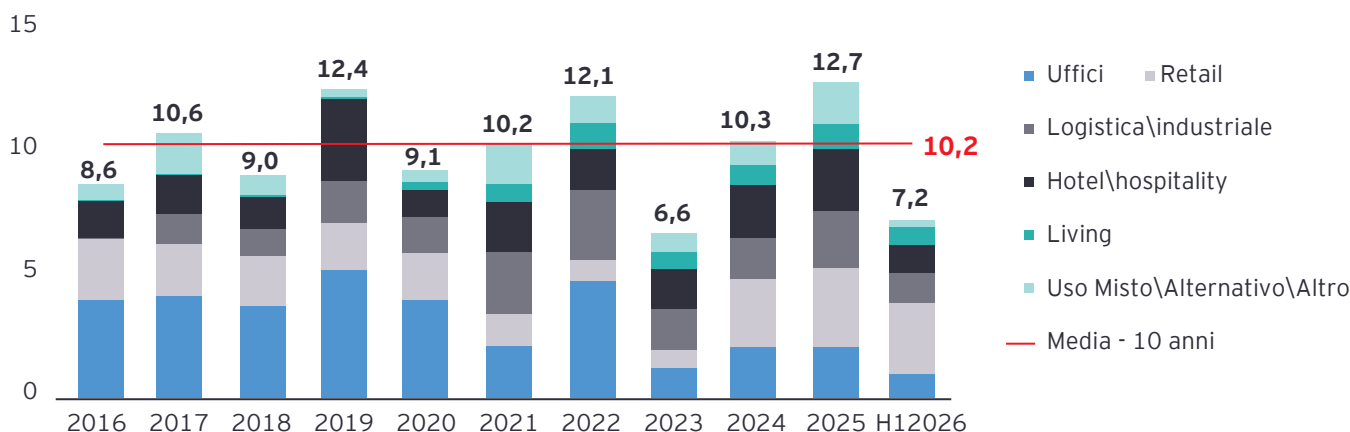
I dati di mercato real estate evidenziano un rafforzamento del mercato europeo negli ultimi anni. I volumi di investimento sono passati da €145,7 miliardi nel 2023 a €209,8 miliardi nel 2025 (+13,8% YoY), per una crescita cumulata del 44,0% nel biennio.

In Italia, la ripresa è stata ancora più marcata. I volumi di investimento sono quasi raddoppiati, passando da €6,6 miliardi nel 2023 a €12,7 miliardi nel 2025 (+92,4%).

Il trend positivo prosegue anche nel primo semestre 2026, con €7,2 miliardi investiti, pari a una crescita del 24% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

In questo contesto si sta affermando un nuovo paradigma di investimento: **il capitale si orienta sempre più verso strategie value-add e opportunistiche**, in cui la generazione di rendimento è meno legata alla compressione degli yield e più alla capacità di intervento sugli **asset**. I comparti a maggiore intensità gestionale – logistica, hospitality, living e asset class alternative – rappresentano ormai circa il 60% dei volumi investiti in Italia nel 2025.

Volumi di investimento in Italia | €Mld



Nell'hospitality questa tendenza appare particolarmente evidente: nel 2025 le componenti value-add e opportunistiche hanno rappresentato circa il 62% dei volumi investiti nel comparto. Anche nella logistica si osserva la stessa direzione: nel 2025 gli investimenti orientati alla trasformazione e al riposizionamento dell'asset sono aumentati del 320% rispetto al 2024, segnalando un progressivo spostamento del capitale verso profili di rischio-rendimento più dinamici.

Crescita delle asset class "alternative"

La riallocazione del capitale si riflette nella crescente centralità degli asset cosiddetti "alternativi", sostenuti da driver strutturali di lungo periodo e da una minore dipendenza dalle logiche tradizionali del real estate "passivo".

Un esempio è rappresentato dagli asset legati alla digitalizzazione e alla riorganizzazione delle supply chain, che negli ultimi anni hanno consolidato il proprio ruolo strategico. In Italia la logistica è passata da €1,6 miliardi nel 2023 a €2,3 miliardi nel 2025 (+43,8%), confermandosi tra le principali asset class del mercato. Il comparto mantiene un livello di attività significativo, sostenuto da driver strutturali quali e-commerce, infrastrutture distributive e logistica last mile.

In questo contesto emergono anche le infrastrutture digitali, come i data center, che condividono con la logistica un'elevata intensità operativa ed un approccio industriale all'investimento. Il segmento è sostenuto da driver strutturali legati a cloud ed AI e sta ampliando la propria presenza oltre i principali hub europei. I mercati secondari hanno infatti registrato, tra il 2020 e il 2024, una crescita della capacità con un CAGR del 28% superiore rispetto ai mercati primari.



In Italia, hub come Milano stanno beneficiando di questa dinamica, pur rimanendo un segmento ancora di nicchia e accessibile prevalentemente tramite piattaforme dedicate e strategie a maggiore complessità operativa.

Un'evoluzione analoga si osserva nell'hospitality, dove i volumi di investimento sono cresciuti da €1,63 miliardi nel 2023 a €2,47 miliardi nel 2025 (+51,5%). La crescita del comparto riflette anche la progressiva istituzionalizzazione di format un tempo percepiti come più complessi o "alternativi" rispetto all'hôtellerie tradizionale.

Tra questi, il segmento resort – storicamente considerato più rischioso per stagionalità, frammentazione dell'offerta e posizionamento prevalentemente mass market – ha concentrato nel 2025 oltre un terzo degli investimenti hospitality, sostenuto da progetti di riposizionamento verso segmenti upper-upscale e luxury, spesso in partnership con brand internazionali e operatori locali.

In parallelo, anche nicchie come l'open-air hospitality mostrano segnali di industrializzazione, confermando l'ampliamento del mercato verso format più flessibili e scalabili.

Anche il living continua a guadagnare spazio nei portafogli istituzionali. In Italia il comparto è ancora in fase di sviluppo, ma il trend è chiaro: i volumi sono passati da circa €0,68 miliardi nel 2023 a €1,05 miliardi nel 2025 (+54,4%). Nel 2025 il segmento è stato sostenuto principalmente da Build-To-Rent/Build-To-Sell per circa €0,6 miliardi e dagli Studentati (PBSA) per circa €0,5 miliardi, quest'ultimo in forte espansione negli ultimi anni, a testimonianza di un progressivo consolidamento di modelli abitativi alternativi.

Ciò che accomuna questi segmenti non è soltanto il potenziale di crescita ma la crescente rilevanza della capacità di gestione come leva di differenziazione e creazione di valore.

Operating platform e nuovi modelli di investimento

Il cambiamento in atto non riguarda soltanto le singole asset class, ma il modello di investimento stesso. Il mercato si sta progressivamente spostando da una logica asset-based a una logica platform-based, in cui il valore non deriva unicamente dalla proprietà dell'immobile, ma dalla capacità di gestire, standardizzare e scalare portafogli in modo efficiente.

Le operating platform diventano quindi l'elemento centrale di questa evoluzione. Gli investitori costruiscono o acquisiscono strutture operative in grado di aggregare asset, gestire pipeline di sviluppo o riposizionamento e industrializzare i processi. In questo quadro si diffondono strategie di buy-and-build, modelli OpCo/PropCo e configurazioni integrate che allineano capitale e gestione, soprattutto nei segmenti a maggiore intensità operativa.

Allo stesso tempo, i confini tradizionali tra le diverse asset class tendono ad attenuarsi. Asset come data center, student housing e piattaforme logistiche presentano caratteristiche intermedie tra immobiliare e infrastruttura, con una componente gestionale rilevante e flussi di cassa di lungo periodo.



Questa evoluzione si riflette anche nella composizione del capitale: fondi infrastrutturali e operatori di private equity aumentano l'esposizione al real estate, mentre investitori immobiliari adottano logiche più tipiche del private equity, orientate al consolidamento e allo sviluppo di piattaforme.

Il risultato è una crescente integrazione tra componenti immobiliari, operative e finanziarie, che rende il real estate sempre meno un'asset class autonoma e sempre più parte di strategie di investimento più ampie.

In questo contesto, la capacità di execution emerge come principale fattore distintivo. A fronte di una maggiore complessità operativa, gli investitori possono accedere a profili di rendimento più elevati, legati non solo alla dinamica dei valori immobiliari, ma alla qualità dell'implementazione, all'efficienza gestionale e alla scalabilità dei modelli.

La stessa logica si estende anche a segmenti più opportunistici, come la finanza immobiliare, i portafogli di crediti incagliati (NPE) e le special situations (ad esempio investimenti illiquidi).

In questi ambiti, la creazione di valore dipende sempre più dalla capacità di gestire strutture articolate, ristrutturare gli attivi sottostanti e operare attraverso piattaforme dedicate, confermando la crescente convergenza tra real estate, private capital e competenze operative.

Conclusioni e implicazioni per il mercato

La trasformazione in atto richiede agli investitori un'evoluzione significativa delle proprie competenze e strategie. Il raggiungimento di target di rendimento più elevati implica la capacità di operare in contesti più complessi.

Le opportunità più rilevanti si concentrano nelle strategie basate su piattaforme scalabili, in cui la creazione di valore deriva dalla combinazione di capitale e capacità esecutiva. Approcci di build-up e deployment progressivo del capitale consentono di mitigare il rischio e costruire posizioni di mercato rilevanti nel tempo.

In Italia, queste dinamiche si inseriscono in un contesto ancora relativamente frammentato e meno maturo rispetto ad altri mercati europei. La limitata presenza di grandi piattaforme istituzionali rappresenta al tempo stesso una criticità e un'opportunità, aprendo spazio a strategie di aggregazione e consolidamento.

Infine, emerge un trade off crescente tra apertura del capitale e mantenimento del controllo operativo.

In questo scenario in evoluzione, il ruolo di advisor strategici diventa cruciale nel supportare investitori e operatori nella definizione di modelli di investimento coerenti, scalabili e resilienti. La trasformazione del real estate non è ciclica, ma strutturale: chi saprà adattare tempestivamente strategie, competenze e modelli operativi sarà in grado di cogliere le opportunità offerte da un mercato sempre più selettivo e orientato all'innovazione.

06

Strategy

Asset illiquidi: maturità del mercato, nuove asset class e logiche di creazione di valore

Michele Thea

Non Performing Exposure Leader,
EY-Parthenon Europe West



Negli ultimi dieci anni il mercato italiano degli asset illiquidi – e in particolare quello del credito distressed – ha attraversato una trasformazione profonda. La fase iniziale, dominata dal deleveraging bancario, dalle grandi cessioni di portafogli NPL e da strumenti sistemici come le cartolarizzazioni assistite da garanzia pubblica (c.d. GACS), si è progressivamente esaurita. Oggi il mercato si presenta più maturo, selettivo e frammentato: i grandi portafogli bancari sono meno frequenti, mentre aumentano le opportunità su singole posizioni, asset complessi e situazioni nelle quali la creazione di valore richiede competenze specialistiche, capacità di execution e gestione attiva.

Questa evoluzione è evidente nei numeri: Lo stock di crediti deteriorati nei bilanci delle banche italiane si è ridotto in modo significativo rispetto al picco del ciclo precedente e il Gross NPE ratio si è stabilizzato su livelli intorno al 2-3%, sostanzialmente in linea con la media europea. Tuttavia, questa lettura rischia di essere parziale se osservata solo dal punto di vista bancario. A livello di sistema, infatti, una parte rilevante del rischio non è scomparsa, ma è stata trasferita a investitori, servicer e piattaforme specializzate. Pur a fronte della normalizzazione dei bilanci bancari, lo stock complessivo italiano di NPE si è ridotto molto meno in termini “reali”, con una diminuzione indicata in circa €85 miliardi rispetto al 2015. Ne deriva una conclusione importante: il mercato distressed non si è chiuso, ma ha cambiato natura, spostandosi da una logica di smaltimento massivo a una logica di gestione industriale del rischio.

In questo contesto, il concetto di asset illiquido assume un significato più ampio rispetto alla sola categoria dei crediti deteriorati: gli asset illiquidi includono crediti single name, crediti ipotecari complessi, immobili non core, partecipazioni in veicoli o società non quotate, note junior o mezzanine di cartolarizzazioni, carve-out industriali e, più recentemente quanto meno in termini di attenzione del mercato, crediti fiscali ed erariali.

La relazione con il distressed è stretta ma non coincidente: non tutto ciò che è illiquido è distressed, ma una quota crescente del distressed si manifesta oggi attraverso forme di illiquidità strutturale. L'illiquidità, quindi, non è soltanto una caratteristica tecnica dell'asset, ma diventa una dimensione economica autonoma, capace di generare premio al rischio e opportunità di rendimento per operatori in grado di comprenderla e gestirla.

I driver dell'illiquidità sono molteplici: tra i principali vi sono l'incertezza sui tempi di realizzo, la durata dei processi giudiziari, la complessità delle garanzie, la dimensione spesso ridotta dei deal e la limitata profondità del mercato secondario. Questi fattori producono opacità nei prezzi, dispersione dei valori e difficoltà di accesso per investitori non specializzati. Allo stesso tempo, rappresentano la base del rendimento potenziale: il valore non è normalmente incorporato nel prezzo di acquisto, ma viene costruito attraverso la gestione dell'asset, la ristrutturazione della posizione, la valorizzazione delle garanzie o il riposizionamento industriale del debitore o dell'attivo sottostante.

La principale discontinuità rispetto al passato è quindi il passaggio da un mercato "di portafoglio" a un mercato "di piattaforma". Nella fase di deleveraging, la creazione di valore era spesso legata alla capacità di acquistare grandi masse di crediti a sconto e gestirle con processi industrializzati. Oggi, invece, il mercato è più artigianale, selettivo e partnership-driven: servono underwriting granulare, competenze legali, capacità real estate, conoscenza dei settori industriali, accesso a dati proprietari e una forte capacità di coordinamento tra investitori, banche, servicer e borrower.

In questa prospettiva, il servicing diventa il vero motore operativo della creazione di valore. L'attività di credit servicing non si limita alla gestione amministrativa del credito, ma comprende valutazione dei portafogli, stima dei recuperi, definizione delle strategie, gestione legale, valorizzazione immobiliare, supporto alla strutturazione delle operazioni e attività di asset management. Inoltre, le piattaforme di gestione si fondano su quattro elementi essenziali: persone, processi, dati e infrastrutture IT. Ne consegue che, negli asset illiquidi, la performance non dipende soltanto dalla bontà del prezzo iniziale, ma dalla capacità di trasformare un asset complesso in un flusso di recuperi prevedibile, finanziabile o cedibile.

Un ulteriore elemento prospettico riguarda la pipeline futura di rischio: sebbene gli NPE bancari si siano ridotti, i crediti classificati come Stage 2 risultano rilevanti nei principali paesi europei e rappresentano un'area da monitorare, in quanto possono costituire una potenziale fonte di nuove situazioni distressed o semi-distressed. In parallelo, gli asset real estate non core presenti nei bilanci bancari restano una categoria significativa, con incidenze diverse tra istituti.

Tra le nuove asset class, i crediti erariali rappresentano probabilmente uno dei fronti più interessanti. La complessità normativa, la frammentazione delle posizioni e l'elevata incidenza di crediti difficilmente recuperabili rendono questa asset class particolarmente sfidante, ma proprio per questo potenzialmente aperta a modelli innovativi di analisi, segmentazione, gestione e valorizzazione.

Anche il direct lending assume un ruolo crescente nel nuovo ecosistema degli asset illiquidi. A fronte di canali bancari più selettivi, la nuova finanza può diventare uno strumento essenziale per sostenere borrower in situazioni complesse, finanziare piani di rilancio, supportare iniziative immobiliari o facilitare operazioni di ristrutturazione.

Le strutture osservate nel mercato prevedono forme tecniche flessibili, durate medio-brevi, rendimenti elevati, security package rafforzati, covenant e meccanismi di protezione per l'investitore.

In alcuni casi, la creazione di valore può derivare dalla combinazione di più strumenti: conferimento di crediti distressed, conversione in strumenti partecipativi, riscadenziamento del debito residuo e apporto di nuova finanza super senior.

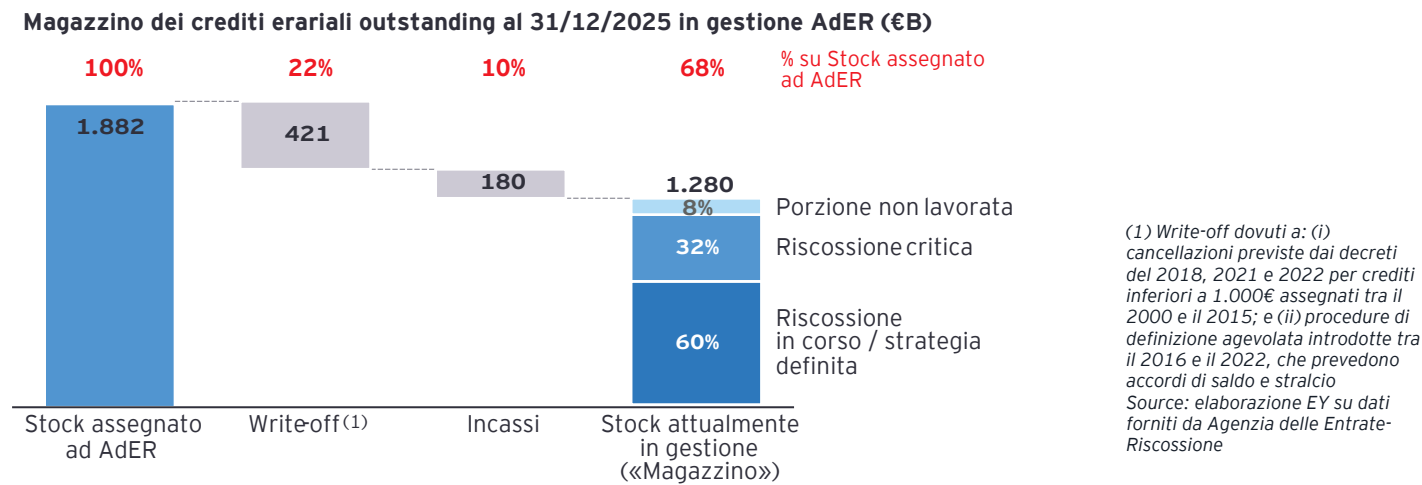
Le principali direttrici di business si concentrano quindi su quattro aree:

1. dismissione di asset non core (anche real estate) da parte di banche e società finanziarie;
2. valorizzazione di crediti single name e posizioni ipotecarie complesse;
3. sviluppo di piattaforme e partnership nell'alternative asset management;
4. emersione di nuove asset class, tra cui crediti erariali e posizioni fiscali complesse. A queste si aggiungono operazioni di ottimizzazione del capitale, come sale & lease back, carve-out e interventi di nuova finanza in contesti special situation.

In conclusione, il mercato italiano degli asset illiquidi si trova in una fase evolutiva avanzata. I volumi "facili" del deleveraging bancario si sono ridotti, ma la complessità del mercato è aumentata. Il rischio si è spostato dai bilanci bancari verso investitori, fondi, servicer e piattaforme specializzate; le opportunità non sono più concentrate nei grandi portafogli, ma in asset specifici, situazioni complesse e nuove asset class. In questo scenario, l'illiquidità non deve essere interpretata solo come vincolo, ma come leva di creazione di valore.

Tuttavia, tale valore è accessibile solo agli operatori capaci di combinare capitale, dati, competenze industriali, capacità negoziale ed execution disciplinata. Il nuovo ciclo degli asset illiquidi sarà quindi meno volumetrico e più selettivo, meno finanziario in senso stretto e più industriale, meno legato all'arbitraggio di acquisto e più dipendente dalla capacità di trasformare complessità in rendimento.

I crediti erariali in Italia: una nuova asset class?



Nuovi flussi erariale annui

AUTORITÀ CENTRALI (AdER)	Tasse dirette ~300€B	▶ IRPEF ▶ IRES	▶ Imposta sostitutiva ▶ Altre tasse dirette
	Tasse indirette ~250€B	▶ IVA ▶ Accise	▶ Imposta di bollo ▶ Altre tasse indirette
AUTORITÀ LOCALI	Tasse regionali ~45€B	▶ Addizionale regionale IRPEF ▶ Bollo auto	▶ IRAP ▶ Altre tasse regionali
	Tasse municipali ~35€B	▶ IMU ▶ Tari / Tares ▶ Addizionale comunale IRPEF	▶ Codice della strada ▶ Altre tasse municipali ▶ Canone unico patrimoniale

Transformation Data Center, AI e sovranità digitale: una sfida strategica per l'Italia

Giuseppe Donatelli

Telecom-Media-Technology sector
Leader, EY-Parthenon Italia



Marco Artali

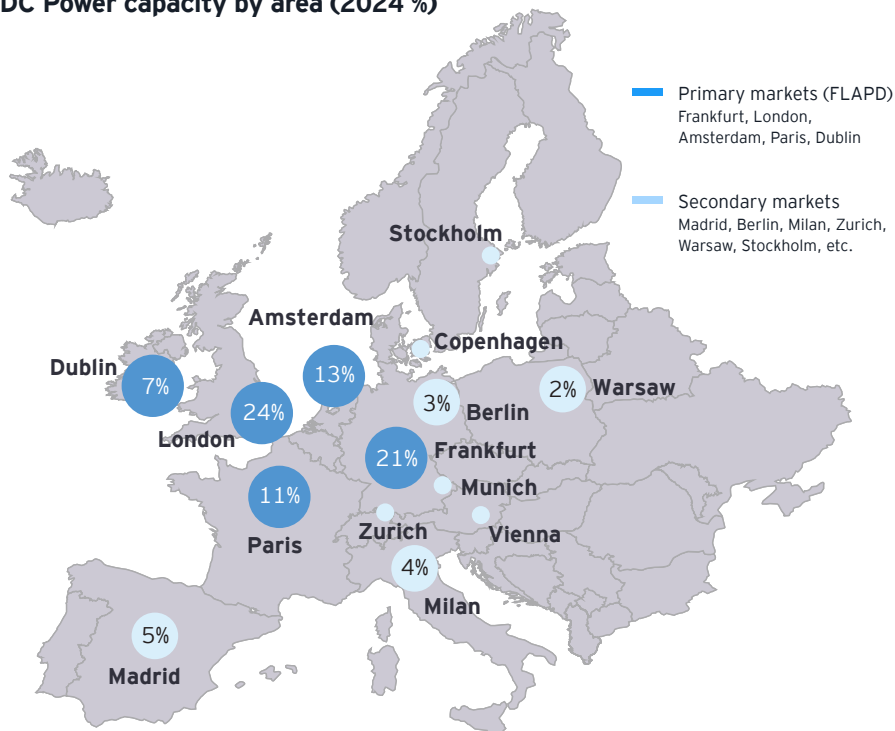
Director, EY-Parthenon Italia



Negli ultimi 18-24 mesi a livello mondiale abbiamo assistito ad un'ulteriore accelerazione di investimenti e capacità installata di Data Center; ai driver di crescita già noti in precedenza relativi principalmente a i) sviluppo del digitale inclusi streaming, social media, etc e ii) sviluppo dei servizi Cloud, nell'ultimo periodo si sono aggiunti in maniera prepotente anche quelli relativi a iii) data repatriation e iv) applicazioni di Generative AI.

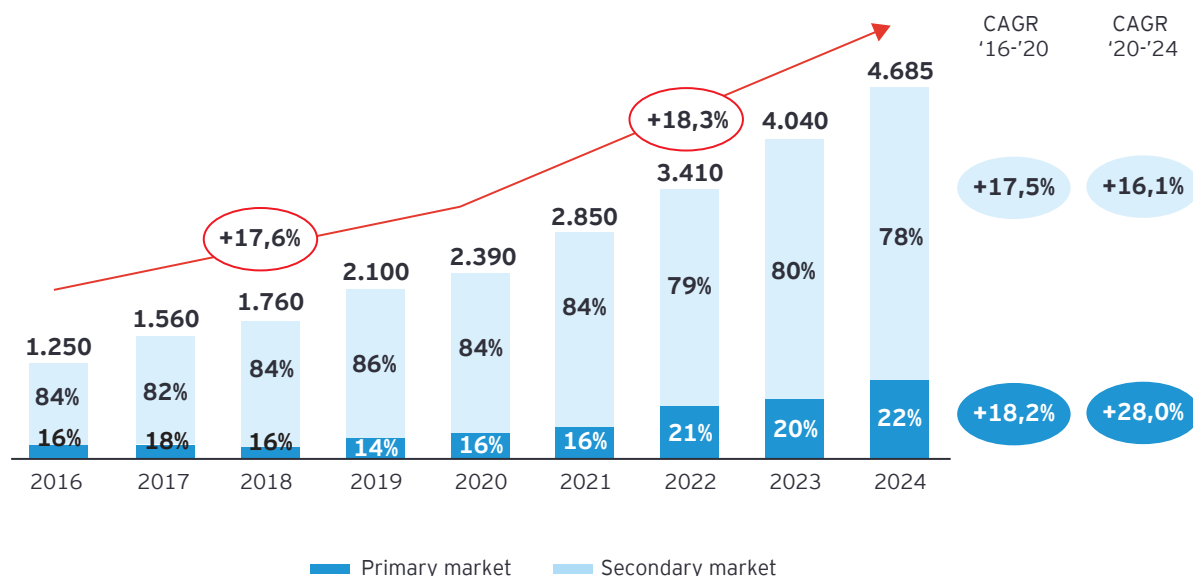
Con particolare riferimento all'Europa, lo sviluppo delle infrastrutture di Data Center si è storicamente concentrato nei cosiddetti 'Primary Markets' rappresentati dalle cosiddette 'FLAPD Regions', che includono le aree di Francoforte - Londra - Amsterdam - Parigi - Dublino.

DC Power capacity by area (2024 %)



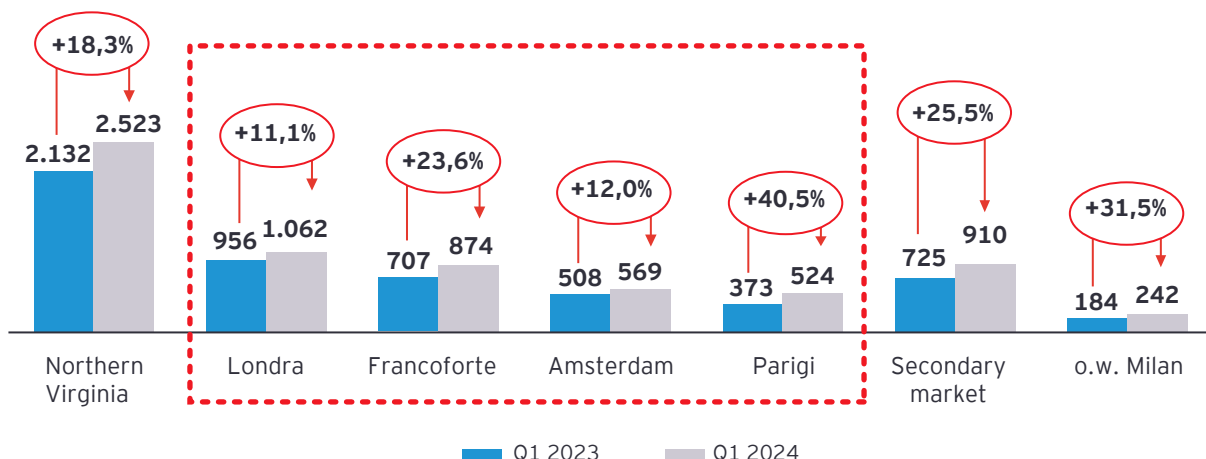
Fonte: CBRE data, JLL research, EY-Parthenon Analysis

DC Power capacity evolution by market (2016-2024 MW)



Fonte: CBRE data, JLL research, EY-Parthenon Analysis

Data Center Capacity (Q12023-Q12024 MW)

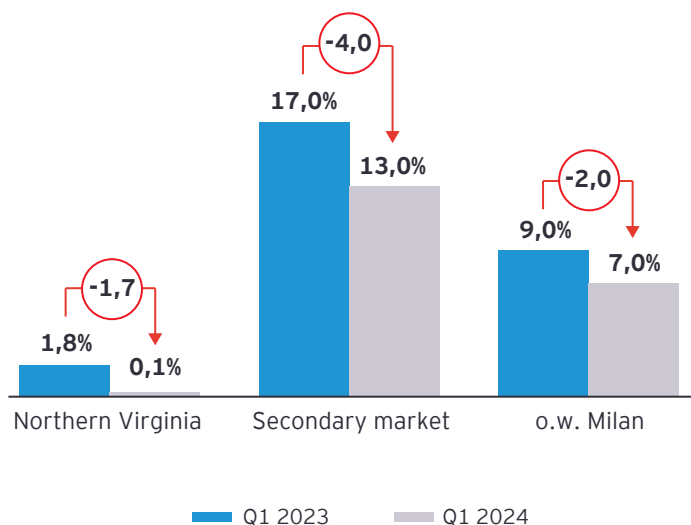


Fonte: CBRE data, EY-Parthenon Analysis

I cosiddetti 'Secondary Markets', le cui aree sono rappresentate ad esempio da Stoccolma, Copenhagen, Zurigo, Madrid, Varsavia, Milano, Roma, Monaco, Vienna, Bruxelles, etc, partendo da capacità installata più bassa, mostrano tuttavia un tasso di crescita nettamente superiore a quello dei 'Primary Markets' a partire dal 2020 in poi.

L'appetito europeo in termini di Data Center è ben rappresentato dal fatto che - ad esempio guardando l'evoluzione al Q1 24 vs Q1 23 - malgrado la crescita importante in termini di capacità installata, la disponibilità si sia ridotta sostanzialmente dappertutto.

Data Center Vacancy rate (Q12023-Q12024 %)

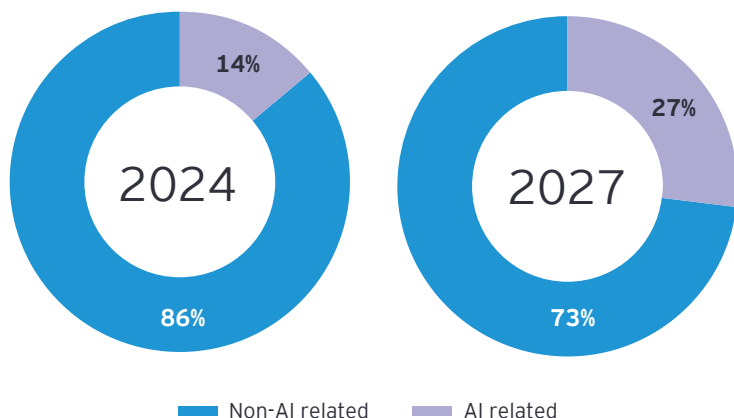


Fonte: CBRE data, EY-Parthenon Analysis

Se si guarda poi agli Stati Uniti e, in particolare, alla Virginia del Nord che rappresenta l'area con il mercato dei Data Center più sviluppato a livello globale, si nota che in quest'area già nel 2024 si è raggiunta sostanzialmente la full-utilization delle infrastrutture di Data Center.

Tornando al tema dei driver di crescita della domanda, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale sta spingendo una richiesta di capacità di calcolo sempre più elevata. Se consideriamo che in estrema sintesi un Data Center può essere modellato come una black box con in ingresso energia ed in uscita capacità di calcolo, è facile comprendere come uno dei temi principali che si pone è quello dei consumi e quindi dei costi dell'energia.

Share of AI-related workloads in Data Center energy consumption



Fonte: Goldman Sachs research, Horizon research, EY-Parthenon Analysis

In termini di consumi i Data Center rappresentano oggi circa l'1,5% del fabbisogno elettrico globale (circa 400 TWh) e si prevede che tale valore possa più che raddoppiare entro il 2030, arrivando a sfiorare i circa 1.000 TWh.

In questo contesto, per l'Intelligenza Artificiale, che nel 2024 rappresentava circa il 14% dei consumi totali dei DC, si stima che possa all'incirca raddoppiare i consumi già entro il 2027.

In tal senso, come anche discusso nel corso dell'ultimo TMT Finance tenutosi a Londra nel gennaio scorso, paesi con un costo dell'energia inferiore hanno evidentemente un vantaggio competitivo nell'attrarre investitori.

I consumi elevati di energia da parte dei Data Center stanno ponendo problemi e riflessioni importanti in tutto il mondo, confermati ad esempio dalla decisione di Amsterdam e Dublino di imporre un divieto o almeno una pausa alla costruzione di nuovi Data Center, piuttosto che dalla decisione di Google di puntare all'energia nucleare per alimentare i nuovi Data Center.

Un altro tema critico - anche se forse meno noto mediaticamente - è quello relativo al consumo di acqua per alimentare i sistemi di raffreddamento degli apparati tecnologici presenti all'interno dei DC. A questi consumi diretti si devono aggiungere anche i consumi indiretti di acqua, come ad esempio quella necessaria nelle centrali di produzione di energia elettrica che poi viene utilizzata dai DC stessi.

Secondo alcune recenti stime un DC di grandi capacità può arrivare a consumare fino a 19 milioni di litri d'acqua³ al giorno, equivalenti a quanto consuma una città tra 10 mila e 50 mila abitanti.

È quindi facile comprendere come il focus si sposti più in generale sulle criticità in termini di sostenibilità di tali infrastrutture, che andranno sempre più concepite in maniera innovativa considerando modalità di riutilizzo del calore e di ottimizzazione del consumo d'acqua. Un grande contributo in termini di sostenibilità potrebbe essere dato anche da tecniche computazionali innovative, quali ad esempio quelle basate sulla fotonica: se, infatti, le tecniche attuali incluse quelle quantistiche si basano su processori elettronici che richiedono energia per gli elettroni, i processori fotonici promettono di utilizzare la luce, che richiede assai poca energia rispetto all'elettrone ed anche molta meno acqua per il raffreddamento.

Esistono già alcuni brevetti di processori basati su tecniche fotoniche, nei prossimi mesi si dovrà fare molta attenzione agli ulteriori sviluppi attesi in termini di POC (Proof of Concept), per confermare la validità delle suddette tecniche.

In termini di investimenti, l'Europa, nell'ambito del programma europeo "Invest AI", ha deciso di lanciare un progetto per la sovranità tecnologica, attraverso lo stanziamento di €20 miliardi per finanziare la realizzazione di 4-5 cosiddette AI Gigafactory, allo scopo di ridurre la dipendenza del nostro continente da infrastrutture extra-EU.

Il requisito per ciascuna di queste AI Gigafactory è di 1GW di potenza installata, la qual cosa pone problemi tecnicamente non banali sia in termini di generazione sia in termini di trasmissione dell'energia necessaria.

L'Italia si candida a giocare la partita delle AI Gigafactory europee, con un consorzio guidato da ENI e Leonardo come partner principali; la concorrenza è in ogni caso forte, in quanto complessivamente la Commissione Europea ha ricevuto oltre 70 manifestazioni d'interesse da parte di 16 paesi.

Per l'Italia, che presenta un contesto storicamente frammentato in termini di DC, con circa 200 infrastrutture sul territorio nazionale classificabili come tali, per un totale di circa 500MW installati, l'eventuale aggiudicazione di una delle AI Gigafactory europee rappresenterebbe evidentemente un salto in avanti notevole.

Il livello di saturazione raggiunto dalle 'FLAPD Regions' e la conseguente ricerca di aree alternative, possono rappresentare un'opportunità per l'Italia, insieme a considerazioni di tipo geopolitico in relazione al ruolo che l'Italia può giocare nel bacino mediterraneo anche nel contesto tecnologico, nell'ottica e nella speranza di una auspicata stabilizzazione e crescita della suddetta area.

Per dare un'idea dei numeri in ballo, nel nostro paese si stimano progetti in corso di realizzazione per oltre 300MW, con una pipeline di ulteriori 1.600MW, per un impatto stimato di circa €25 miliardi di investimenti da realizzare entro il 2028. Quello che si nota è che la potenza dei nuovi progetti si sta spostando da una media di qualche MW per i DC attuali ad un range tra 20 e 300 MW. La Lombardia rappresenta la regione principale in termini di infrastrutture di DC, con una potenza installata di oltre il 60% rispetto al totale nazionale; l'area di Milano costituisce l'hub più rilevante con circa 250MW installati, con un gap ancora significativo rispetto alle 'FLAPD Regions' (ad esempio Londra ha una capacità installata di oltre 1 GW), ma con una crescita di oltre il 30% anno su anno.

3: Fonte: [Environmental Research Letters](#)

Per quanto concerne gli attori principali, in Italia agli operatori telecom che hanno storicamente giocato un ruolo importante nella realizzazione di Data Center a supporto dell'erogazione dei propri servizi (es. TIM con l'attuale Noovle, Retelit, Aruba, Fastweb, etc), si sono aggiunti progressivamente operatori infrastrutturali specializzati (es. Stack, Data4, Digital Realty, Equinix, Vantage DC, etc), e Big Cloud Providers (Microsoft, Amazon Web Services, OVHCloud, etc), mentre aumenta l'interesse da parte dei fondi infrastrutturali per i quali i DC rappresentano un asset class. Per le ragioni legate ai temi energetici sopra citati, sicuramente anche le Energy Company e le Multiutility potranno giocare un ruolo importante: oltre ad ENI, che - tra le altre cose - ha già maturato una esperienza significativa con la realizzazione del cosiddetto Green DC in Provincia di Pavia, ha annunciato la costituzione di una Joint Venture con Khazna Data Centers per lo sviluppo di un "AI Data Center Campus" da 500 MW e si è candidata per l'AI Gigafactory italiana, A2A ha annunciato a fine 2025 l'intenzione di investire €1,6 miliardi in nuovi DC.

In conclusione, si ritiene che i DC possano rappresentare una delle sfide strategiche ed anche politiche più importanti per il nostro paese, con l'obiettivo di avere in prospettiva infrastrutture tecnologiche all'avanguardia che consentano all'Italia di giocare un ruolo importante anche in chiave geopolitica con particolare riferimento all'area mediterranea.



EY | Building a better working world

EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

“EY” indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una “Private Company Limited by Guarantee” di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com

© 2026 EY Advisory S.p.A.
All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

ey.com

EY-Parthenon mette a disposizione delle trasformazioni strategiche di Aziende, Private Equity e istituzioni le competenze di 25.000 professionisti esperti in Strategy and Transactions.

Parte della più ampia strategia globale di EY, “All in”, il nuovo assetto di EY-Parthenon permetterà ai clienti di beneficiare della combinazione di competenze strategiche e M&A con l'incomparabile competenza multidisciplinare degli oltre 400.000 professionisti e specialisti di EY presenti in 150 Paesi nel mondo, integrando revisione contabile, consulenza tecnologica, risk management, assistenza fiscale e legale, fornendo in maniera unica sul mercato soluzioni innovative, multidisciplinari e cross-funzionali.

In un momento di incertezza geopolitica e di trasformazione accelerata dalla tecnologia, la domanda di consulenza sta evolvendo. EY risponde a queste nuove esigenze, fornendo consulenza strategica e M&A con un valore concreto e misurabile, con rilevante capacità di gestire le fasi esecutive e di implementazione, sviluppando soluzioni che funzionino nella pratica, non solo sulla carta. Grazie alle estese competenze settoriali, potenziate da rilevanti investimenti in tecnologia AI e al mindset da investitori, EY Parthenon è in grado di supportare CEO, Imprenditori, fondi di Private Equity e Istituzioni in ogni fase del loro percorso di trasformazione, aiutandoli a plasmare il futuro con fiducia.

Scopri i nostri report

- EY M&A Barometer
- EY Macro Economic Bulletin
- EY-Parthenon CEO Outlook
- EY-Parthenon Geostrategic group
- EY-Parthenon Bulletin

