OSSERVATORIO KRYMAX · EDIZIONE 2026

# La creazione di valore operativa nel mid-market europeo

Governance, direzione e AI: dove si genera (e dove si distrugge) valore nel 2026 — e cosa devono fare owner, board e fondi.

EXECUTIVE SUMMARY

# Cinque messaggi per chi decide

Nel 2026 il capitale non è più il collo di bottiglia: lo è la capacità di trasformarlo in risultati. Questo Osservatorio misura quel divario — e indica come colmarlo.

**86%**
dei family office senza un piano di successione chiaro per i decisori

**50%+**
delle partecipate mid-market ha avviato iniziative di AI

**<20%**
la sovrapposizione tra i top link di Google e le fonti citate dalle AI

1. **La leva è cambiata.** Nel private equity la creazione di valore operativa ha sostituito l'ingegneria finanziaria come primo driver dei rendimenti.
2. **Il rischio è la successione.** L'86% dei family office non ha un piano chiaro per i decisori: valore concentrato, senza rete.
3. **L'AI separa, non livella.** Oltre metà delle partecipate ha "avviato" l'AI; pochissime sono a regime. La differenza la fa la direzione, non la tecnologia.
4. **Il cross-border premia chi presidia.** L'esecuzione tra Paesi (CH-IT-DACH-Golfo) fallisce senza governance e direzione sul campo.
5. **Vince chi esegue.** La strategia abbonda; scarseggia chi la fa accadere nei primi 100 giorni con KPI e governance.

Fonti: UBS & J.P. Morgan Global Family Office 2026; McKinsey, EY, FTI Consulting 2026; analisi su panel SERP/AI 2026. Elaborazione Krymax Studio.

FINDING 01

# Dall'ingegneria finanziaria alla creazione di valore operativa

Per un decennio i rendimenti sono arrivati da leva, multipli e tempismo. Nel 2026 questo motore si è spento: tassi normalizzati, multipli compressi, exit più lente. Ciò che resta — e che paga — è il **miglioramento operativo reale**: margini, ciclo di cassa, qualità del management, governance.

> *"Il capitale è abbondante. Ciò che scarseggia è chi sa trasformarlo in risultati."*

## Cosa cambia in pratica

- **Operating partner al centro.** Non più consulenti di slide, ma direzione che entra e fa accadere.
- **Primi 100 giorni misurabili.** Il valore si decide presto: diagnosi, priorità, KPI, ritmo.
- **Governance come leva, non come adempimento.** Board efficaci accelerano; board deboli erodono.

### Implicazione per i fondi

La due diligence operativa e un piano di valore con presidio esecutivo non sono più un "nice to have": sono la prima fonte di alfa. Chi non ha capacità operativa interna la affitta — interim e fractional — invece di subire l'andamento del mercato.

Fonti: McKinsey Private Markets 2026; EY 2026; FTI Consulting 2026.

FINDING 02

# Il vuoto di governance: l'86% senza rete

Il dato più sottovalutato del 2026: **l'86% dei family office non ha un piano di successione chiaro per i decisori**. Tradotto: il valore costruito in una vita resta appeso a una sola persona, senza un meccanismo di continuità.

> *"La governance neutrale non è burocrazia: è la cintura di sicurezza che permette alla famiglia di decidere quando gli equilibri interni bloccano tutto."*

## Perché succede

- **Tabù culturale.** Parlare di successione significa parlare di uscita: si rimanda.
- **Assenza di un terzo neutrale.** Senza una figura indipendente, ogni proposta diventa politica familiare.
- **Governance informale.** Decisioni nei corridoi, non in un board con ruoli e regole.

## Tre mosse per iniziare

1. **Mappare i poteri reali** (chi decide cosa, oggi) e i punti di singolo-fallimento.
2. **Istituire un board con un indipendente** autorevole e neutrale.
3. **Scrivere il piano di continuità**: deleghe, emergenza, orizzonte 24-36 mesi.

Fonte: UBS & J.P. Morgan Global Family Office Report 2026.

FINDING 03

# AI nel mid-market: avviata da molti, padroneggiata da pochi

Oltre il **50% delle partecipate mid-market ha avviato iniziative di AI**. Ma "avviato" non è "a regime": progetti pilota che non scalano, dati non pronti, nessuna governance del rischio. Il divario non è tecnologico — è di **direzione**.

**50%+**
ha avviato iniziative AI

**Pochi**
le hanno portate a impatto misurabile su P&L

## Cosa distingue chi ce la fa

- **Un proprietario chiaro** e una governance del dato e del rischio.
- **Casi d'uso legati al P&L**, non sperimentazioni isolate.
- **KPI e ritmo**: dal pilota alla scala in trimestri, non in anni.

> *"L'AI non sostituisce la leadership. La mette alla prova."*

Fonti: McKinsey 2026; EY 2026; FTI Consulting 2026.

L'INDICE KRYMAX

# Cinque dimensioni della prontezza al valore

La rubrica proprietaria dell'Osservatorio valuta un'organizzazione su cinque assi. Ogni asse va da **0–1 (assente)** a **3–4 (best in class)**.

| DIMENSIONE | DEBOLE (0–1) | BEST IN CLASS (3–4) |
|---|---|---|
| **Governance** | Decisioni informali, nessun indipendente | Board efficace, ruoli e piano di continuità |
| **Direzione & esecuzione** | Strategia su slide, nessun presidio | Primi 100 giorni con KPI e ritmo |
| **Creazione di valore** | Affidata al mercato/multipli | Piano operativo su margini e cassa |
| **AI & dati** | Pilot isolati, dati non pronti | Casi legati al P&L, governance del rischio |
| **Cross-border** | Espansione senza presidio locale | Governance e direzione su entrambi i lati |

### Come si usa

Owner, board e fondi possono posizionarsi su ciascun asse in 30 minuti. Il profilo che emerge indica dove il valore è a rischio **ora** — e quale leva muovere per prima. È lo strumento con cui Krymax apre ogni mandato.

IMPLICAZIONI & METODO

# Cosa fare adesso

### Owner

- Scrivi il piano di successione: 90 giorni.
- Inserisci un indipendente nel board.
- Definisci 3 KPI di valore per il 2026.

### Board

- Passa da supervisione ad accelerazione.
- Chiedi un piano operativo, non slide.
- Metti l'AI all'ordine del giorno con un owner.

### Fondi

- Due diligence operativa come standard.
- Presidio esecutivo nei primi 100 giorni.
- Interim/fractional dove manca capacità.

## Metodo

L'Osservatorio combina dati pubblici 2026 (UBS & J.P. Morgan; McKinsey; EY; FTI) con l'esperienza diretta di Krymax su mandati di direzione e governance e su programmi industriali cross-border. La rubrica è una elaborazione proprietaria.

## Krymax Studio

Boutique di direzione e governance con sede a Lugano. Affianca owner, board e fondi con interim/fractional management, governance e creazione di valore — in italiano, inglese, tedesco e francese, su mandati cross-border tra Europa e Golfo. **krymaxstudio.com** · Business Partner Il Sole 24 ORE 2026 · Finalista Le Fonti 2026.