

Private Banking e Imprese: un dialogo che crea valore

Principali insights del rapporto EY - AIPB

Giovanni Andrea Incarnato

EY Italy Wealth & Asset Management Leader

Milano, Fondazione Rovati – 30 Giugno 2025

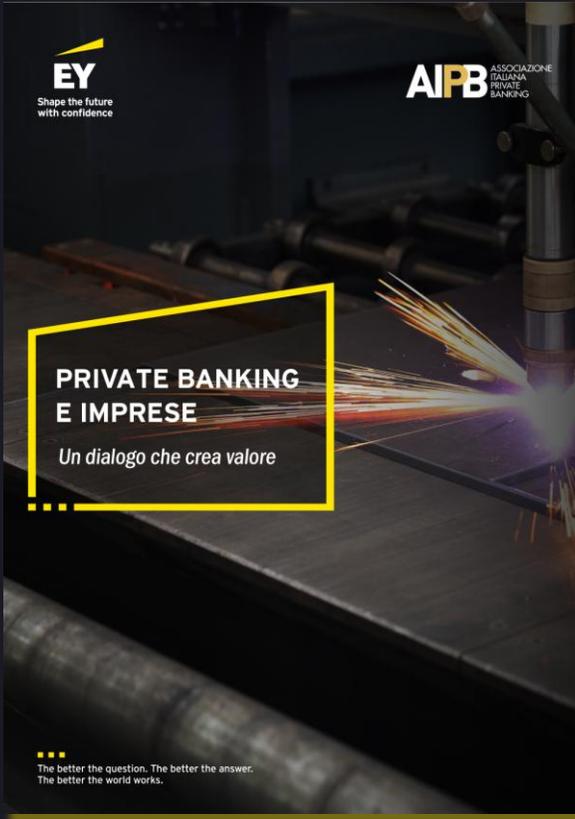
■ ■ ■
The better the question. The better the answer. The better the world works.

AIPB ASSOCIAZIONE
ITALIANA
PRIVATE
BANKING

EY

Shape the future
with confidence

Il rapporto di EY e AIPB: come il Private Banking può divenire partner di crescita delle Imprese



IL QUADRO IMPRENDITORIALE IN ITALIA



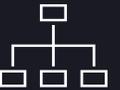
I BISOGNI DELL'IMPRENDITORE E DELL'IMPRESA



L'OPPORTUNITÀ E IL RUOLO DEL PRIVATE BANKING



I POSSIBILI MODELLI PER SERVIRE I CLIENTI IMPRENDITORI

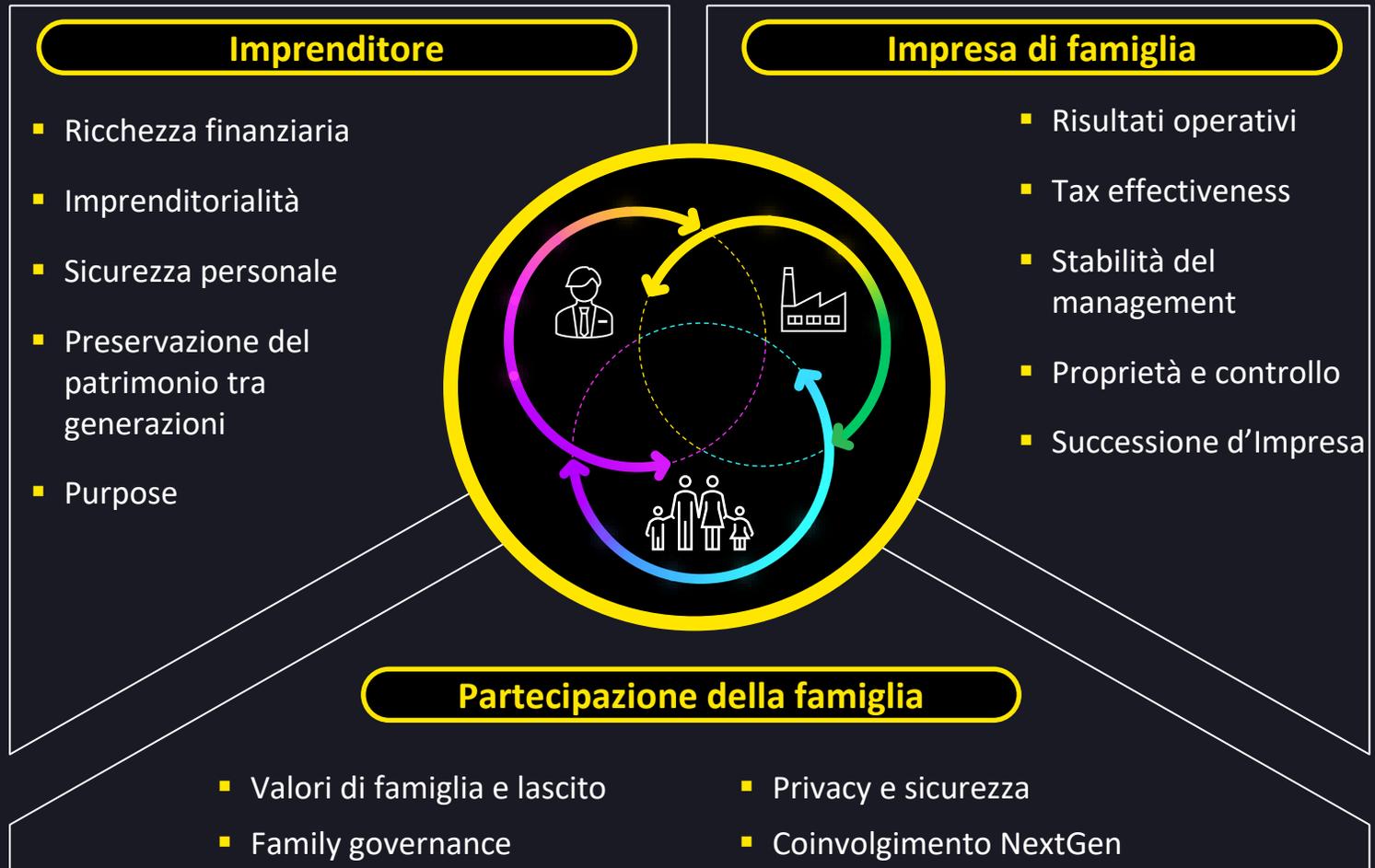


IL POSIZIONAMENTO DELL'INDUSTRIA E LE PROSPETTIVE FUTURE



Un'analisi mirata, con il contributo della voce delle Associate, che partendo dal quadro economico e dalle esigenze del segmento si propone di identificare le azioni per la creazione di valore nel rapporto Private Banker e Imprenditori

Gli Imprenditori si caratterizzano per una un'intricata intersezione di esigenze legate al patrimonio personale, aziendale e alla sfera familiare...



Comprendere e saper gestire tali dinamiche complesse è il **pre-requisito** per sostenere delle **conversazioni di valore** con gli **Imprenditori**, posizionandosi come **partner di fiducia a 360°** e non solo come provider di soluzioni per la gestione finanziaria

... tali esigenze non sono statiche, ma mutano in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita delle iniziative imprenditoriali

Il percorso evolutivo dell'Impresa



Ad ogni fase del percorso evolutivo sono associati bisogni diversi dell'Imprenditore e dell'Impresa, che si traducono per le Banche Private nella necessità di individuare i momenti in cui instaurare un dialogo di valore e di sviluppare expertise e soluzioni adeguate a supportare la crescita dell'impresa

Il segmento Imprenditori è una priorità e richiede di strutturare un ecosistema di competenze e soluzioni integrate per la gestione esigenze personali e aziendali

MODELLO IMPRENDITORE / IMPRESA

MODELLO DI SERVIZIO

Approccio sistematico al dialogo con il cliente Imprenditore e con la sua Impresa, mobilitando le **expertise** di **Wealth Planning, Corporate e Investment Banking** necessarie per i bisogni aziendali

SOLUZIONI E SERVIZI

Offerta mirata di servizi specialistici e a **valore aggiunto** che supportino l'Impresa nella **crescita** e nei **momenti di discontinuità**, favorendo l'accesso a soluzioni altrimenti poco impiegate dagli Imprenditori

COVERAGE CLIENTE

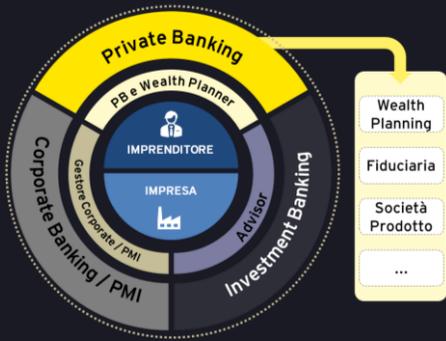
Copertura congiunta del cliente dal **Private Banker** e dai **gestori specializzati**, con attivazione dei **team di specialisti** non finanziari per rafforzare le competenze a disposizione del cliente

ABILITATORI TRASVERSALI – Governance, Dati, Change Management, Supporti

Piena valorizzazione del **modello** fluidificando **collaborazione e sinergie**, elevando il **livello di servizio** con l'**uso dei dati** e investendo nella **formazione di contenuto e metodo** della **Rete**

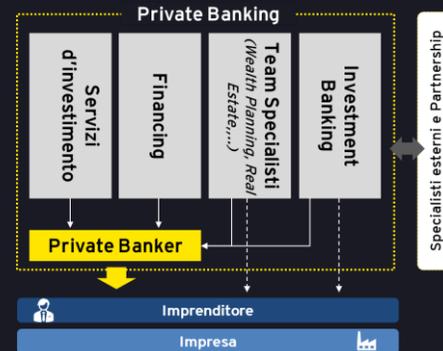
Le Banche Private possono posizionarsi su un ampio spettro di modelli di servizio per formalizzare l'assetto, approccio e le competenze gli Imprenditori

MODELLO «CROSS-DIVISIONALE»



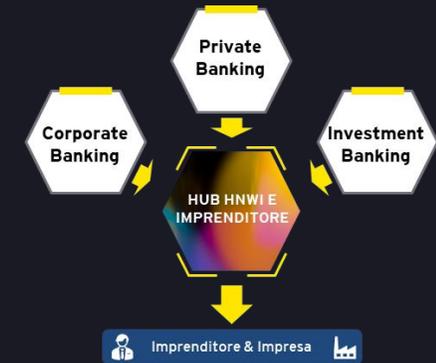
Integrazione orizzontale delle competenze di Private, Corporate e Investment Banking, con un **modello commerciale e operativo condiviso** fra le divisioni della Banca o del Gruppo

MODELLO «INTEGRATO»



Integrazione verticale dei **servizi** e delle **competenze** per servire i bisogni di Imprenditore e Impresa, con **sviluppo in-house** o tramite la **partnership** con specialisti esterni

MODELLO «HUB»



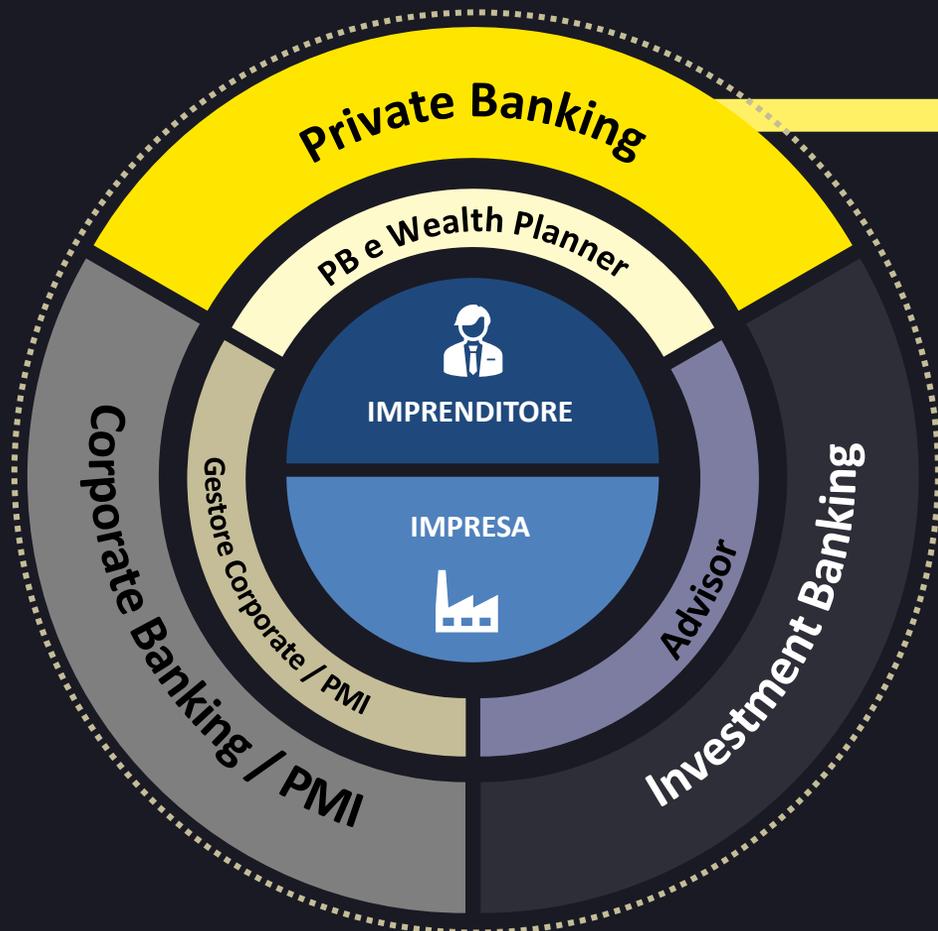
Joint venture commerciale con **distacco** delle **figure specialistiche** in una **nuova divisione o «desk»** dedicato ai clienti Imprenditori e alle Imprese



Modelli in uso in Italia e focus prossime slide

Imprenditore e Impresa sono serviti con approccio congiunto, con i servizi e le specializzazioni sviluppate nelle relative divisioni e attivate dai Private Banker

Modello «Cross-divisionale»



Caratteristiche chiave



Divisioni Private e Banche Private di gruppo

› Modello sinergico fra soluzioni e competenze settorializzate nei mercati, divisioni e entità legali di riferimento



› Gestori specializzati per l'Imprenditore e l'Impresa, con meccanismi di collaborazione per coverage congiunto del cliente e per la generazione di sinergie



Wealth Planning

Fiduciaria

Società Prodotto

...

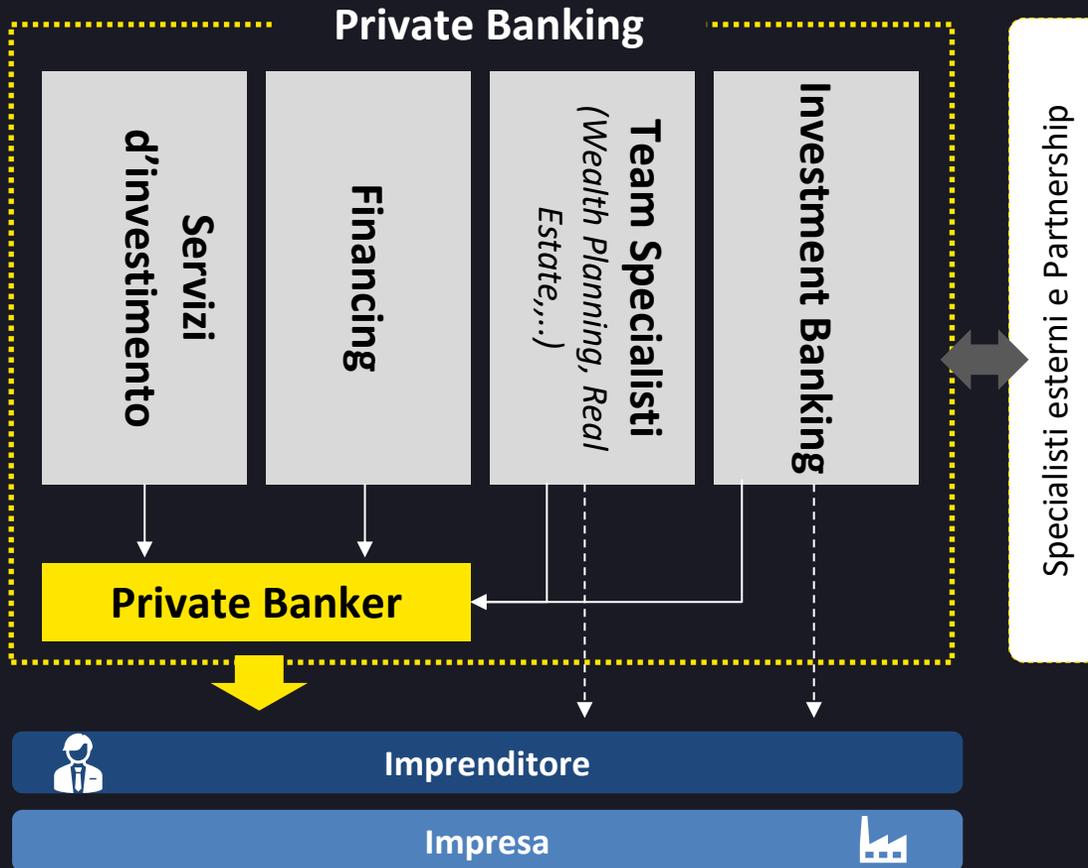


› Private Banking come «orchestratore» per l'attivazione delle competenze di gruppo

Il Private Banker assume ruolo di principale interlocutore dell'Imprenditore, mobilitando le competenze necessarie a coprire anche le esigenze dell'Impresa

Modello «Integrato»

Caratteristiche chiave



Banche con «core business» Private



Competenze e soluzioni sviluppate internamente o tramite accordi di partnership con specialisti terzi



Private Banker come interlocutore primario per l'Imprenditore e l'Impresa



Forte coinvolgimento del team di specialisti nel supporto commerciale al Banker e nell'erogazione delle soluzioni

Oltre che per modello e competenze, le Banche Private devono distinguersi per servizi ad alto valore aggiunto e di supporto alla crescita dell'Impresa



I team di specialisti supportano il Private Banker apportando competenze specifiche sulla sfera aziendale e patrimoniale

Expertise Team Specialisti

Finanziario

Wealth Planning

Fiscale

Corporate Banking

Investment Banking

Real Estate

Arte e Filantropia

› Variabili a seconda delle competenze nelle altre divisioni banca

Modelli organizzativi dei team di specialisti

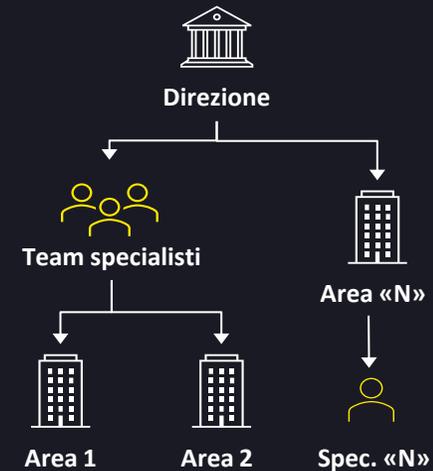
Centralizzato



✓ Governo del supporto e tempestività d'intervento

✗ Maggiore «distanza» dalla Rete

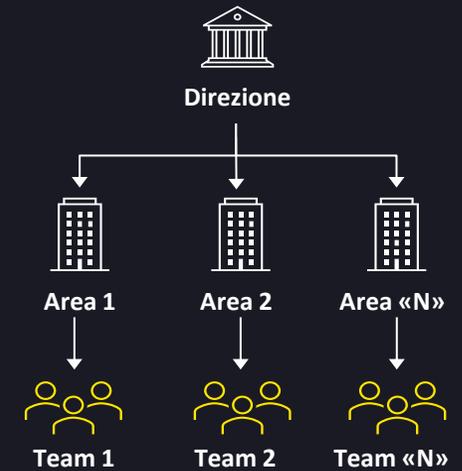
Hub & Spoke



✓ Dimensionamento ottimale sulle esigenze effettive

✗ Maggiore complessità dei processi di attivazione

Decentralizzato



✓ Vicinanza alla Rete e rafforzamento della collaborazione

✗ Elevato assorbimento di risorse vs. volumi potenziali

La piena valorizzazione del modello passa da abilitatori trasversali per favorire le sinergie, diffondere le competenze e sfruttare la conoscenza dei clienti

Governance



Meccanismi di **governance** e **indirizzo** a tutti i livelli dell'organizzazione per **massimizzare collaborazione** e **sinergie**, ad esempio:

- › Steering Committee Top Mgmt
- › Revenue sharing
- › Team governo sinergie
- › Meccanismi incentivazione Rete
- › Condivisione best practices

Dati e Insights



Creazione e **arricchimento** dei **dati** di Imprenditore e Impresa, creando una **vista globale** e abilitando tramite gli **analytics**:

- › Migliore livello di servizio e di gestione del patrimonio
- › Identificazione proattiva dei bisogni
- › Attivazione «push» della Rete su azioni mirate
- › Ottimizzazione sinergie, offerta e pricing

Change Management



Chiara necessità da parte dei **Private Banker** di sviluppare **nuove competenze** in linea con quelle delle realtà imprenditoriali:

- › *Up-skilling* di contenuto e metodo per i Private Banker
- › *Up-skilling* gestori corporate e specialisti sulla gestione investimenti
- › Piani di comunicazione e roadshow

Key takeaways

- 1** Ampio spettro di modelli e soluzioni, che devono rispecchiare il **DNA della banca**
- 2** Il **valore aggiunto** per l'Imprenditore si crea sulla **specializzazione**
- 3** **Competenze e soluzioni** al servizio dell'Impresa per **sbloccare nuove leve di crescita**
- 4** Unire soluzioni di valore ad un **nuovo approccio al dialogo** con il **cliente Imprenditore**
- 5** Modello da **agire fattivamente**, tramite **governance robusta e supporto dei dati**

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2025 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

EYG no. 002768-25Gbl
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com