



OPINION

# Sbloccare il potenziale

Tra liquidità in eccesso e nuove rotte commerciali: il futuro passa per le Pmi  
La sfida è valorizzare il risparmio per sostenere lo sviluppo dell'economia reale

DI ANTONELLA MASSARI\*

L'annunciata introduzione di dazi da parte di Donald Trump, seguita da una sospensione (parziale) di 90 giorni, ha segnato una svolta nelle dinamiche del commercio internazionale, creando grande incertezza. Questo cambio di scenario impone una inevitabile e profonda riflessione alle imprese italiane. In particolare, le Pmi – colonna portante dell'economia nazionale – si trovano oggi di fronte a una sfida cruciale: continuare a difendere la propria posizione in un mercato consolidato, quello americano, in cui le nostre esportazioni pesano per 65 miliardi di euro (oltre il 10% del totale), o cogliere l'opportunità di aprirsi a nuovi mercati?

## Aperture selettive

L'Osservatorio Aipb 2024 sugli imprenditori offre spunti preziosi. Emergono dati in apparenza contraddittori, che tuttavia raccontano molto dello stato del tessuto imprenditoriale italiano. Da un lato, l'apertura a nuovi mercati non figura tra le priorità delle Pmi: solo il 19% dichiara di aver investito in questa direzione negli ultimi 12 mesi. Dall'altro, le stesse imprese

godono di una solidità finanziaria crescente, con saldi finanziari in costante aumento, a differenza delle famiglie italiane, il cui patrimonio si è progressivamente eroso dal 2000 a oggi.

Oggi ci troviamo davanti a una convergenza critica di fattori destabilizzanti: incertezza globale, pianificazione strategica miope (nel 67% dei casi limitata all'orizzonte annuale), modelli di governance poco evoluti e rigidità culturali che bloccano le scelte più audaci, come gli investimenti in innovazione e apertura dei capitali. A tal proposito, è significativo che il 90% degli imprenditori non percepisca la necessità di modificare l'assetto societario, pur in presenza di scenari radicalmente mutati.

## Il potenziale inespresso

Eppure, le risorse per affrontare questa transizione non mancano. Le Pmi italiane sono oggi liquide e potrebbero mobilitare queste risorse per accedere a nuovi mercati, affrontare operazioni straordinarie o investire in tecnologie e capitale umano. Ma la paura del cambiamento, unita a una

limitata conoscenza degli strumenti disponibili (Club deal, Private Equity, Minibond), rappresenta un potente freno. La governance, nella maggior parte dei casi familiare e accentrata, lascia poco spazio a manager esterni e approcci più strutturati alla crescita. In questo contesto, il **private banking può giocare un ruolo determinante** non solo come gestore del patrimonio personale, ma anche – e soprattutto – stimolando la consapevolezza del cliente-imprenditore. **L'industria private gestisce oltre 1.200 miliardi di euro**, ovvero la metà della ricchezza finanziaria investita delle famiglie italiane. Gli imprenditori rappresentano il 23% dei clienti private e circa il 30% delle masse. La gran parte di loro guida PMI che nell'85% dei casi non superano i 20 dipendenti. I banker sono costantemente in contatto con questi imprenditori, nel corso dei loro incontri parlano di temi legati all'azienda, offrendo soluzioni per affrontare il cambiamento.

## Il valore aggiunto della consulenza

In tal senso, abbiamo il dovere di garantire una consulenza che non



si limiti ai soli aspetti finanziari. Serve un percorso guidato che aiuti l'imprenditore a individuare le opportunità dietro le difficoltà: dall'apertura del capitale tramite quotazione o l'ingresso del private equity (oggi considerata solo dal 21% delle grandi imprese) alle operazioni di m&a, dalla pianificazione

successoria alla diversificazione geografica. Il nostro compito è creare consapevolezza, facilitare soluzioni e accompagnare questi imprenditori verso una nuova fase della loro storia. Uno studio condotto da Aipb insieme a Prometeia mostra come le Pmi che adottano strumenti di finanziamento non bancario a lungo

termine registrino una crescita del fatturato e un balzo della produttività del 20%. È la prova che cambiare rotta è possibile.

#### Alternative per la crescita

In un mondo dove le barriere commerciali tornano a ridisegnare le rotte dell'economia globale, le

## SALDI FINANZIARI IN CONTRAzione PER LE FAMIGLIE, LE IMPRESE RESTANO PIÙ VIRTUOSE

I sostanziosi trasferimenti dal settore pubblico al settore privato hanno permesso a famiglie, imprese ed imprenditori di uscire dai quattro anni di crisi. I saldi finanziari delle famiglie, dopo aver registrato incrementi durante il Covid, si sono ridotti considerevolmente, mentre quelli delle imprese, che sono riuscite a trasferire la maggior parte degli effetti dell'inflazione sui clienti, sono restati su livelli elevati anche nel 2023 e 2024. Nel periodo di previsione ci si attende una leggera compressione dei saldi dalle imprese a favore delle famiglie, mentre il settore pubblico risulta pesantemente in indebitamento.

SALDI FINANZIARI - ACCREDITAMENTO (+) INDEBITAMENTO (-) - MILIARDI DI EURO



Fonte: elaborazioni e dati previsionali Prometeia, Rapporto di Previsione, sett. 24

### Pmi italiane non possono più permettersi di restare immobili.

Occorre passare da una logica difensiva a una proattiva, sbloccando quel capitale – umano, finanziario e organizzativo – che oggi è presente ma sottoutilizzato.

Il private banking è pronto a fare la sua parte e affiancarsi a quelle imprese che con coraggio, decisamente aprirsi a nuovi mercati e nuove strategie di crescita.

Segretario generale Aipb  
(Associazione Italiana Private Banking) 



### Aipb, Ragaini confermato presidente

**Andrea Ragaini** (nella foto) è stato rieletto presidente di Aipb (Associazione Italiana Private Banking) per il triennio 2025-2028. Ad affiancarlo, i due vicepresidenti Andrea Ghidoni (Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking) e Fabrizio Greco (Bper Banca Private Cesare Ponti). Nel solco della continuità anche la riconferma di Antonella Massari a segretario generale.

# Sbloccare il potenziale

DI ANTONELLA MASSARI\*

Tra liquidità in eccesso e nuove rotte commerciali: il futuro passa per le Pmi. La sfida è valorizzare il risparmio per sostenere lo sviluppo dell'economia reale.

L'annunciata introduzione di dazi da parte di Donald Trump, seguita da una sospensione (parziale) di 90 giorni, ha segnato una svolta nelle dinamiche del commercio internazionale, creando grande incertezza.

Questo cambio di scenario impone una inevitabile e profonda riflessione alle imprese italiane.

In particolare, le Pmi — colonna portante dell'economia nazionale - si trovano oggi di fronte a una sfida cruciale: continuare a difendere la propria posizione in un mercato consolidato, quello americano, in cui le nostre esportazioni pesano per 65 miliardi di euro (oltre il 10% del totale), o cogliere l'opportunità di aprirsi a nuovi mercati?

L'Osservatorio **Aipb** 2024 sugli imprenditori offre spunti preziosi.

Emergono dati in apparenza contraddittori, che tuttavia raccontano molto dello stato del tessuto imprenditoriale italiano.

Da un lato, l'apertura a nuovi mercati non figura tra le priorità delle Pmi: solo il 19% dichiara di aver investito in questa

direzione negli ultimi 12 mesi.

Dall'altro, le stesse imprese godono di una solidità finanziaria crescente, con saldi finanziari in costante aumento, a differenza delle famiglie italiane, il cui patrimonio si è progressivamente eroso dal 2000 a oggi. Oggi ci troviamo davanti a una convergenza critica di fattori destabilizzanti: incertezza globale, pianificazione strategica miope (nel 67% dei casi limitata all'orizzonte annuale), modelli di governance poco evoluti e rigidità culturali che bloccano le scelte più audaci, come gli investimenti in innovazione e apertura dei capitali.

A tal proposito, è significativo che il 90% degli imprenditori non percepisca la necessità di modificare l'assetto societario, pur in presenza di scenari radicalmente mutati. Il potenziale inespresso. Eppure, le risorse per affrontare questa transizione non mancano. Le Pmi italiane sono oggi liquide e potrebbero mobilitare queste risorse per accedere a nuovi mercati, affrontare operazioni straordinarie o investire in tecnologie e capitale umano. Ma la paura del cambiamento, unita a una limitata conoscenza degli strumenti disponibili (Club deal, Private Equity, Minibond), rappresenta un potente freno. La governance, nella maggior parte dei casi familiare e accentrata, lascia poco

spazio a manager esterni e approcci più strutturati alla crescita.

In questo contesto, il **private banking** può giocare un ruolo determinante non solo come gestore del patrimonio personale, ma anche - e soprattutto - stimolando la consapevolezza del cliente-imprenditore.

L'industria private gestisce oltre 1.200 miliardi di euro, ovvero la metà della ricchezza finanziaria investita delle famiglie italiane.

Gli imprenditori rappresentano il 23% dei clienti private e circa il 30% delle masse. La gran parte di loro guida PMI che nell'85% dei casi non superano i 20 dipendenti.

I banker sono costantemente in contatto con questi imprenditori, nel corso dei loro incontri parlano di temi legati all'azienda, offrendo soluzioni per affrontare il cambiamento. Il valore aggiunto della consulenza In tal senso, abbiamo il dovere di garantire una consulenza che non si limiti ai soli aspetti finanziari.

Serve un percorso guidato che aiuti l'imprenditore a individuare le opportunità dietro le difficoltà: dall'apertura del capitale tramite quotazione o l'ingresso del private equity (oggi considerata solo dal 21% delle grandi imprese) alle operazioni di m&a, dalla pianificazione successoria alla diversificazione geografica.

Il nostro compito è creare

consapevolezza, facilitare soluzioni e accompagnare questi imprenditori verso una nuova fase della loro storia.

Uno studio condotto da **Aipb** insieme a Prometeia mostra come le Pmi che adottano strumenti di finanziamento non bancario a lungo termine registrino una crescita del fatturato e un balzo della produttività del 20%.

È la prova che cambiare rotta è possibile. Alternative per la crescita In un mondo dove le barriere commerciali tornano a ridisegnare le rotte dell'economia globale, le Pmi italiane non possono più permettersi di restare immobili. Occorre passare da una logica difensiva a una proattiva, sbloccando quel capitale - umano, finanziario e organizzativo - che oggi è presente ma sottoutilizzato. Il **private banking** è pronto a fare la sua parte e affiancarsi a quelle imprese che con coraggio, decisane di aprirsi a nuovi mercati e nuove strategie di crescita. \* Segretario generale **Aipb** (**Associazione Italiana Private Banking**) // **Aipb**, Ragaini confermato presidente **Andrea Ragaini** (nella foto) è stato rieletto presidente di **Aipb** (**Associazione Italiana Private Banking**) perii triennio 2025-2028.

Ad affiancarlo, i due vicepresidenti **Andrea Ghidoni** (Fideuram - Intesa Sanpaolo **Private Banking**) e **Fabrizio Greco** (Bper Banca Private Cesare Ponti).

Nel solco della continuità anche la riconferma di **Antonella Massari** a

segretario generale.