

https://finanza.repubblica.it/News/2025/06/30/private_banking_e_impresa_aipb_e_ey_pmi_solide_ma_troppo_liquide_-249/

Private Banking e imprese, AIPB e EY: "PMI solide, ma troppo liquide"

(Teleborsa) - Le imprese italiane, soprattutto le PMI, hanno saputo dimostrare nel tempo una notevole resilienza, affermandosi come eccellenze nei settori chiave del Made in Italy. Oggi si presentano solide, con liquidità in crescita e un patrimonio accumulato che



rappresenta una leva strategica da attivare per affrontare le trasformazioni in corso in uno scenario economico e geopolitico complesso. La ricerca "Private Banking e imprese: un dialogo che crea valore", realizzata da AIPB ed EY e presentata a Milano presso la Fondazione Luigi Rovati, si concentra su questo snodo cruciale: come trasformare la liquidità in progettualità, innovazione e nuovo capitale? La risposta è un accompagnamento consulenziale evoluto in tutte le fasi della vita aziendale, con quattro obiettivi prioritari: crescita, attivando nuovi percorsi di sviluppo; finanza, valutando strumenti alternativi al credito bancario; governance, costruendo basi solide e condivise; continuità, gestendo con consapevolezza il passaggio generazionale. Private Banking per l'imprenditore: una consulenza che abbraccia impresa, famiglia e patrimonio. Secondo lo studio AIPB - EY, ciò che distingue l'imprenditore rispetto ad altri archetipi di clientela Private è l'elevata complessità del suo ecosistema: esigenze personali, familiari e aziendali si intrecciano lungo tutto il ciclo di vita dell'impresa. Dalla fase di avvio - in cui serve garantire sostenibilità finanziaria per l'impresa e per la famiglia - alla fase di sviluppo, con bisogni crescenti legati alla crescita, all'organizzazione e all'internazionalizzazione, fino alla maturità, quando l'attenzione si sposta sulla protezione del valore generato e sulla pianificazione del futuro. In ogni fase, i momenti di discontinuità - come la successione, l'apertura del capitale o l'ingresso di nuovi soci - richiedono un supporto specializzato, capace di tenere insieme patrimonio, governance e visione

strategica. Il **Private Banking** può assumere un ruolo centrale come partner di fiducia, in grado di comprendere e accompagnare la complessità dell'intero ecosistema imprenditoriale, trasformando la consulenza da strumento finanziario a leva per la sostenibilità patrimoniale e la continuità d'impresa."Nel tempo, le imprese italiane hanno saputo distinguersi per una straordinaria capacità di adattamento, superando crisi complesse e conquistando posizioni di eccellenza a livello globale - ha dichiarato **Andrea Ragaini**, Presidente di **AIPB** -. Come industria del **Private Banking**, abbiamo oggi l'opportunità - e la responsabilità - di affiancare gli imprenditori lungo l'intero ciclo di vita aziendale. Grazie a strumenti evoluti, a competenze trasversali e, soprattutto, al rapporto fiduciario che si consolida nel tempo tra private banker e imprenditore, siamo in grado di supportare anche le trasformazioni più profonde dell'impresa".Crescere è difficile se si resta ancorati all'ordinarioLe PMI italiane - che generano oltre l'85% del valore aggiunto nazionale e impiegano il 71% della forza lavoro - mostrano una marcata dipendenza dal credito bancario e una forte propensione all'autofinanziamento, mantenendo alti livelli di liquidità inutilizzata. Si tratta di un modello prudente, che però rischia di frenare lo slancio verso l'innovazione e la discontinuità, elementi oggi cruciali per attivare nuovi percorsi di sviluppo. Dal 2000 a oggi, infatti, il saldo finanziario delle imprese ha registrato una crescita costante, con una lieve flessione solo nel 2023, e si prevede torni a salire nel biennio 2025-2026 (Fonte: **AIPB**-Prometeia, Il **Private Banking** in Italia: previsioni al 2026). Questo dato, se da un lato testimonia la solidità del tessuto imprenditoriale italiano, dall'altro riflette un'impostazione strategica ancora orientata al breve termine. "Secondo l'Osservatorio **AIPB**, il 67% degli imprenditori italiani si concentra su una pianificazione di breve periodo, limitata all'anno in corso, mentre il 90% non avverte l'esigenza di ripensare l'assetto societario. L'allargamento degli orizzonti delle PMI richiede invece modelli imprenditoriali fondati su competenze avanzate, processi decisionali condivisi e una maggiore attenzione a trasparenza e sostenibilità - sottolinea Ragaini -. In un quadro di crescente complessità per l'imprenditore, il confronto con il **Private Banking** può fare la differenza lungo quattro direttrici chiave: favorire un'estensione dell'orizzonte strategico oltre il breve termine; mettere a disposizione dell'imprenditore competenze specialistiche e consulenza evoluta, anche in ambito di finanza straordinaria; contribuire a rafforzare la governance aziendale, promuovendo equilibrio e chiarezza nei rapporti tra famiglia e impresa; accompagnare con strumenti mirati il passaggio generazionale, assicurando continuità e aprendo nuove traiettorie di crescita".Nonostante la solidità del tessuto

imprenditoriale italiano, molte imprese – soprattutto le PMI – continuano a operare con modelli di governance semplici, spesso familiari, e con una visione strategica limitata al breve periodo. Questo approccio, seppur prudente, rischia di frenare la crescita proprio in una fase che richiede più apertura, visione e capacità di trasformazione. In questo contesto, il **Private Banking** può rappresentare un alleato strategico, aiutando l'imprenditore ad allungare l'orizzonte temporale della pianificazione e ad adottare una prospettiva più strutturata e ambiziosa grazie a una consulenza qualificata che facilita l'accesso a competenze specialistiche, supportando la revisione dei processi decisionali e promuovendo un migliore equilibrio tra famiglia e impresa, anche attraverso strumenti come statuti, patti di famiglia e soluzioni per la tutela patrimoniale. Un altro fronte cruciale è la gestione della liquidità: molte PMI tendono ancora ad accumulare risorse, privilegiando l'autofinanziamento, in attesa di decidere come utilizzarle per alimentare nuovi progetti di sviluppo. Il **Private Banking** consente di impiegare queste risorse in modo più efficiente e produttivo. Infine, l'apertura a forme di finanziamento alternative al credito bancario resta una sfida: il credito tradizionale rappresenta il 39% delle fonti utilizzate, contro un limitato 11% per il capitale di rischio e appena il 4% per le obbligazioni. Nonostante un potenziale interesse verso l'apertura del capitale, il 55% degli imprenditori non conosce ancora il Private Equity, e solo il 3% considera la quotazione in Borsa come opzione concreta. (Fonte: **AIPB** – Osservatorio Imprenditore) Favorendo il dialogo con operatori specializzati e attivando sinergie con le aree Corporate e CIB, il **Private Banking** aiuta le imprese a uscire dall'ordinario e trasformare liquidità e patrimonio in leve di crescita, innovazione e competitività. Proteggere il patrimonio per preparare il domani il **Private Banking** ha dunque il compito e la professionalità per affiancare l'impresa dalla fase di avvio – in cui serve garantire sostenibilità finanziaria per l'impresa e per la famiglia – nella fase di sviluppo intercettandone i bisogni legati alla crescita sino alla maturità, quando l'attenzione si sposta sulla protezione del valore generato e sulla pianificazione del futuro. In ogni fase, i momenti di discontinuità – come la successione, l'apertura del capitale o l'ingresso di nuovi soci – richiedono un supporto specializzato, capace di tenere insieme patrimonio, governance e visione strategica. Quali sono i bisogni dell'imprenditore? Nel suo ciclo di vita l'imprenditore ha bisogno di definire una governance solida, con ruoli definiti, e di acquisire una forte consapevolezza finanziaria per dirigere l'azienda con visione e responsabilità ridefinendo e rifocalizzando il proprio ruolo sullo sviluppo. Per Giovanni Andrea Incarnato, Italy Wealth & Asset Management Sector Leader di EY, "In fase di crescita e

consolidamento proteggere il valore prodotto nel lungo periodo è fondamentale, e questo può avvenire attraverso una pianificazione di investimenti sul lungo termine, con obiettivi precisi e le corrette coperture. Il passo successivo è costruire la continuità d'impresa, attraverso una corretta pianificazione successiva. In un contesto in cui le PMI rappresentano l'ossatura dell'economia nazionale, il **Private Banking** ha l'opportunità di essere un partner strategico per l'imprenditore. Lo studio con **AIPB** dimostra che solo attraverso un modello di servizio integrato, una consulenza personalizzata e un forte investimento nelle competenze della rete, sarà possibile accompagnare le imprese nei momenti chiave del loro ciclo di vita, generando valore per l'intero sistema Paese". Un nuovo modello di servizio per un cliente complesso e strategico "Gli imprenditori rappresentano oggi una componente sempre più centrale per l'industria del **Private Banking**: costituiscono il 23% della clientela e circa il 30% delle masse gestite - aggiunge Ragaini -. Un dato che riflette la crescente rilevanza di questo segmento, contraddistinto da un elevato patrimonio personale e da bisogni articolati che coinvolgono la sfera privata, quella aziendale e quella familiare". I due elementi che caratterizzano le imprese che guidano - solidità e liquidità in crescita - rappresentano un'opportunità concreta per trasformare le risorse disponibili in progettualità di medio-lungo periodo. In questo scenario, il **Private Banking** può giocare un ruolo determinante, offrendo una consulenza evoluta sulla gestione della liquidità e del portafoglio aziendale, con strumenti di investimento dedicati e disinvestibili rapidamente all'occorrenza. Una gestione efficiente di queste risorse, infatti, migliora sensibilmente le performance aziendali e consente di affrontare in modo più strutturato anche i momenti di discontinuità, come operazioni straordinarie, aperture di capitale, acquisizioni, cessioni e passaggi generazionali. Per rafforzarsi ulteriormente, le imprese devono inoltre aumentare il proprio livello di protezione attraverso l'evoluzione della governance, una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento e una visione strategica di lungo termine per la crescita e la continuità. Un modello Private evoluto è capace di offrire un servizio integrato che non si limita al cliente-imprenditore, ma si estende anche all'impresa. In quest'ottica, si stanno affermando strutture in grado di accompagnare l'imprenditore con una gamma di servizi ad alto valore aggiunto: dalla gestione della liquidità aziendale alla consulenza per operazioni di M&A, dal supporto all'accesso a capitali alternativi alla pianificazione patrimoniale e successiva. L'industria Private può così affermarsi come un vero partner strategico, in grado di orchestrare competenze interne ed esterne e costruire intorno all'imprenditore un ecosistema di soluzioni finanziarie e non finanziarie coerente con tutte le fasi del ciclo di vita

dell'impresa. Il potenziale afflusso di nuove masse e la maggiore redditività del segmento - favorita da una propensione a investimenti alternativi, come Club Deal e Private Markets - confermano il ruolo degli imprenditori come driver di crescita per il settore. Non a caso, l'attenzione verso questa clientela è cresciuta in maniera marcata: la totalità degli operatori Private è convinto che l'industria debba puntare sull'offerta di servizi e soluzioni dedicate agli imprenditori. Tuttavia, per cogliere appieno queste opportunità, è essenziale che gli operatori investano nella formazione dei Private Banker e nello sviluppo di modelli di servizio integrati, in grado di anticipare i bisogni e strutturare soluzioni personalizzate. L'evoluzione dell'offerta e il rafforzamento delle competenze saranno le leve chiave per posizionarsi in modo distintivo su un segmento ad alto potenziale, che guarda al **Private Banking** non solo come gestore di patrimoni, ma come facilitatore di crescita, continuità e innovazione. Le banche private stanno ripensando il proprio posizionamento su questo segmento strategico, puntando su soluzioni ad alto valore aggiunto. Sono due i modelli principali emersi: quello cross-divisionale, tipico dei grandi gruppi bancari, che integra le competenze del Private, Corporate e Investment Banking per offrire un servizio completo; e quello integrato, adottato dalle realtà indipendenti, che costruiscono in house competenze e servizi specialistici per servire l'intero ecosistema dell'imprenditore. In entrambi i casi, il Private Banker resta la figura centrale nella relazione, affiancato da team multidisciplinari in grado di attivare soluzioni personalizzate in base al ciclo di vita dell'impresa. Per rafforzare l'efficacia del modello, le banche stanno investendo su quattro pilastri chiave: governance, integrazione dei dati, formazione specialistica della rete e strumenti commerciali avanzati. L'obiettivo è presidiare con competenza le esigenze patrimoniali e aziendali dell'imprenditore, intercettare eventi di liquidità e costruire una relazione di lungo termine capace di generare valore per il cliente e per l'intermediario. "Non esiste un approccio univoco, ma piuttosto uno spettro di modelli e soluzioni che devono rispecchiare il DNA di ciascuna Banca Private, al fine di differenziarsi con una proposizione di valore. Oltre agli aspetti organizzativi, emerge chiaramente la necessità di un forte cambio di paradigma da parte dei Private Banker che deve sviluppare nuove competenze in linea con quelle delle realtà imprenditoriali e necessitano quindi di un accompagnamento nel percorso tramite un upskilling mirato contenutistico e di metodo. Chi sarà in grado di unire soluzioni di valore ad un nuovo approccio al dialogo con il cliente Imprenditore potrà conquistarne la fiducia e creare valore per l'organizzazione e per tutto il tessuto economico italiano", ha concluso Incarnato.