



# Impresa al centro

**La consulenza patrimoniale evolve tra competenze trasversali e soluzioni su misura  
Il dialogo costante tra le parti sostiene un percorso di crescita sostenibile**

DI ANTONELLA MASSARI\*

Nel corso dell'ultimo decennio, il private banking ha progressivamente ampliato gli ambiti oggetto della propria attività di consulenza, andando ben oltre la sfera finanziaria. Un'evoluzione che si manifesta con particolare evidenza nel rapporto con gli imprenditori - in cui privato, famiglia e impresa spesso si intrecciano - che rappresentano oggi una quota significativa della clientela private in Italia: il 23% dei clienti e il 30% delle masse gestite.

**Un patrimonio di fiducia**  
Il private banking italiano ha costruito negli anni un patrimonio distintivo di fiducia, competenze specialistiche e capacità di ascolto che gli ha permesso di rispondere con efficacia alle esigenze di gestione e protezione del patrimonio delle famiglie. Oggi questo capitale relazionale e professionale si dimostra pronto a essere messo a servizio anche della crescita delle imprese, in particolare di quelle piccole e medie che costituiscono l'ossatura produttiva del nostro Paese. Questa evoluzione trova già oggi riscontro concreto nel dialogo con

i clienti imprenditori, che sempre più riconoscono nel private banking un alleato qualificato per la gestione integrata delle proprie esigenze. In questo segmento le esigenze di carattere personale, familiare e professionale convivono all'interno di un ecosistema complesso, che richiede un approccio consulenziale capace di tenere insieme, in modo coerente, dimensioni diverse ma strettamente interconnesse. È proprio in questa complessità che il settore è chiamato a esprimere il massimo del proprio valore aggiunto: da un lato sostenendo l'imprenditore nella protezione, valorizzazione e trasmissione del patrimonio personale e familiare; dall'altro accompagnando l'impresa che egli guida, attraverso servizi specialistici, competenze evolute e soluzioni mirate a sostenerne lo sviluppo, la continuità e la competitività nel tempo.

**Come creare valore**  
Lo studio condotto recentemente da Aipb con EY, "Private Banking e Imprese. Un dialogo che crea valore", evidenzia con chiarezza come i bisogni dell'imprenditore

e quelli dell'impresa si sviluppino in parallelo lungo le diverse fasi del ciclo di vita aziendale.

Il private banking, che oggi presidia con solidità i bisogni personali e patrimoniali dell'imprenditore, ha l'opportunità di estendere la propria consulenza a temi di corporate finance, strutturando soluzioni dedicate anche all'impresa. I dati raccolti evidenziano che il cliente imprenditore, durante gli incontri con il professionista orienta una parte significativa della conversazione su temi legati all'azienda, un'occasione per indirizzare la consulenza sui due livelli, quello riferito all'imprenditore e quello invece che fa riferimento all'impresa.

Dalle fasi di avvio a quelle di maturità, fino alla transizione generazionale, i bisogni dell'imprenditore e quelli dell'impresa si manifestano con tempi e caratteristiche specifiche. Da un lato, l'imprenditore richiede supporto nella protezione del patrimonio personale, nell'equilibrio tra rischi imprenditoriali e sicurezza familiare, nella pianificazione successoria e nella governance familiare. Dall'altro, l'impresa necessita di soluzioni legate



alla struttura organizzativa, alla gestione della liquidità, all'accesso a fonti alternative di finanziamento, all'espansione su nuovi mercati o alla gestione di eventi straordinari. Una corretta consulenza professionale ha dunque il compito di distinguere i due piani e, al contempo, di coordinarli in una visione strategica complessiva.

#### **Ascolto e personalizzazione**

In molti casi, già oggi, il pb è in grado di offrire soluzioni avanzate e consulenza dedicata al cliente imprenditore, per cui lo sviluppo e

l'integrazione di soluzioni dedicate è una priorità strategica per il 76% degli operatori. E la leva per estendere il perimetro del supporto dalle esigenze personali o familiari a quelle aziendali è la relazione fiduciaria, fondata sull'ascolto e sulla personalizzazione, che rappresenta un asset distintivo del rapporto tra cliente e consulente Private.

Come evidenziato dal rapporto sopra citato, l'impresa – nel suo ciclo di vita – richiede soluzioni che vanno dalle opportunità di credito agevolato, alla ricerca di fonti alternative di finanziamento,

alla strutturazione della governance nelle fasi iniziali; alla definizione di strategie di crescita sostenibile e accompagnamento nei processi di internazionalizzazione in una fase più matura; fino alla condivisione di un piano di successione adeguato, al contenimento del rischio di instabilità interna e al supporto alle operazioni straordinarie nel momento di transizione o di discontinuità aziendale.

#### **Interlocutore strategico**

Si tratta di ambiti nei quali il private banking, se capace di

AIPB HA AVVIATO UN OSSERVATORIO SUGLI IMPRENDITORI ITALIANI,  
UN'IMPORTANTE COMPONENTE DELLA CLIENTELA DEL PRIVATE BANKING



attivare le giuste sinergie interne - ad esempio attraverso una collaborazione strutturata con il Corporate Banking, con team di specialisti oppure mediante modelli organizzativi coerenti e partnership selezionate - può ambire a svolgere il ruolo di autentico "orchestratore di valore". In questa prospettiva, l'impresa non va più considerata soltanto come una naturale estensione dell'imprenditore, ma come un interlocutore strategico a tutti gli effetti, verso il quale costruire una relazione di fiducia duratura, da servire con **un'offerta di servizi altrettanto evoluta, mirata e personalizzata**. Per realizzare una reale coerenza tra la consulenza patrimoniale e quella dedicata all'impresa è tuttavia indispensabile una profonda evoluzione del modello di servizio. Non è più sufficiente una segmentazione basata esclusivamente su parametri anagrafici o

patrimoniali: è necessario sviluppare competenze trasversali, mettere a disposizione dei banker strumenti avanzati e contenuti specialistici, promuovere una cultura della collaborazione interfunzionale e costruire architetture dati e relazionali solide e integrate. I modelli di servizio più innovativi, già sperimentati con successo da alcuni operatori, dimostrano che questa trasformazione non solo è possibile, ma può diventare un fattore distintivo di competitività. Raggiungere tale obiettivo richiede tuttavia una visione strategica chiara, una governance condivisa e investimenti mirati per sostenere un percorso di crescita organico e coerente con le nuove esigenze di una clientela imprenditoriale sempre più evoluta.

**L'importanza del confronto**  
In un Paese come l'Italia, dove le Pmi rappresentano la vera

ossatura del tessuto produttivo — generando oltre l'85% del valore aggiunto nazionale e offrendo occupazione al 71% della forza lavoro — gli imprenditori costituiscono un presidio fondamentale di continuità economica e coesione sociale. In questo contesto, il pb ha non solo l'opportunità, ma anche la responsabilità di consolidare e rafforzare il proprio ruolo di partner attivo a supporto della crescita imprenditoriale. Il dialogo con le imprese può infatti generare valore ben oltre i confini del singolo rapporto consulenziale: è un contributo concreto alla competitività dell'intero sistema Paese, in grado di favorire sviluppo, innovazione e occupazione duratura.

Segretario generale Aipb  
(Associazione Italiana Private  
Banking) ▶

# Impresa al centro

DI ANTONELLA MASSARI \*

La consulenza patrimoniale evolve tra competenze trasversali e soluzioni su misura. Il dialogo costante tra le parti sostiene un percorso di crescita sostenibile.

Nel corso dell'ultimo decennio, il **private banking** ha progressivamente ampliato gli ambiti oggetto della propria attività di consulenza, andando ben oltre la sfera finanziaria.

Un'evoluzione che si manifesta con particolare evidenza nel rapporto con gli imprenditori - in cui privato, famiglia e impresa spesso si intrecciano - che rappresentano oggi una quota significativa della clientela private in Italia: il 23% dei clienti e il 30% delle masse gestite. Un patrimonio di fiducia Il **private banking** italiano ha costruito negli anni un patrimonio distintivo di fiducia, competenze specialistiche e capacità di ascolto che gli ha permesso di rispondere con efficacia alle esigenze di gestione e protezione del patrimonio delle famiglie.

Oggi questo capitale relazionale e professionale si dimostra pronto a essere messo a servizio anche della crescita delle imprese, in particolare di quelle piccole e medie che costituiscono l'ossatura produttiva del nostro Paese. Questa evoluzione trova già oggi

riscontro concreto nel dialogo con i clienti imprenditori, che sempre più riconoscono nel **private banking** un alleato qualificato per la gestione integrata delle proprie esigenze.

In questo segmento le esigenze di carattere personale, familiare e professionale convivono all'interno di un ecosistema complesso, che richiede un approccio consulenziale capace di tenere insieme, in modo coerente, dimensioni diverse ma strettamente interconnesse. E proprio in questa complessità che il settore è chiamato a esprimere il massimo del proprio valore aggiunto: da un lato sostenendo l'imprenditore nella protezione, valorizzazione e trasmissione del patrimonio personale e familiare; dall'altro accompagnando l'impresa che egli guida, attraverso servizi specialistici, competenze evolute e soluzioni mirate a sostenerne lo sviluppo, la continuità e la competitività nel tempo. Come creare valore Lo studio condotto recentemente da **Aipb** con EY, "Private Banking e Imprese.

Un dialogo che crea valore", evidenzia con chiarezza come i bisogni dell'imprenditore e quelli dell'impresa si sviluppino in parallelo lungo le diverse fasi del ciclo di vita aziendale. Il **private banking**, che oggi presidia con solidità i bisogni personali e patrimoniali

dell'imprenditore, ha l'opportunità di estendere la propria consulenza a temi di corporate finance, strutturando soluzioni dedicate anche all'impresa.

I dati raccolti evidenziano che il cliente imprenditore, durante gli incontri con il professionista orienta una parte significativa della conversazione su temi legati all'azienda, un'occasione per indirizzare la consulenza sui due livelli, quello riferito all'imprenditore e quello invece che fa riferimento all'impresa. Dalle fasi di avvio a quelle di maturità, fino alla transizione generazionale, i bisogni dell'imprenditore e quelli dell'impresa si manifestano con tempi e caratteristiche specifiche.

Da un lato, l'imprenditore richiede supporto nella protezione del patrimonio personale, nell'equilibrio tra rischi imprenditoriali e sicurezza familiare, nella pianificazione successoria e nella governance familiare.

Dall'altro, l'impresa necessita di soluzioni legate alla struttura organizzativa, alla gestione della liquidità, all'accesso a fonti alternative di finanziamento, all'espansione su nuovi mercati o alla gestione di eventi straordinari.

Una corretta consulenza professionale ha dunque il compito di distinguere i due piani e, al contempo, di coordinarli in una visione strategica complessiva.

**Ascolto e personalizzazione** In molti casi, già oggi, il pb è in grado di offrire

soluzioni avanzate e consulenza dedicata al cliente imprenditore, per cui lo sviluppo e l'integrazione di soluzioni dedicate è una priorità strategica per il 76% degli operatori.

E la leva per estendere il perimetro del supporto dalle esigenze personali o familiari a quelle aziendali è la relazione fiduciaria, fondata sull'ascolto e sulla personalizzazione, che rappresenta un asset distintivo del rapporto tra cliente e consulente Private. Come evidenziato dal rapporto sopra citato, l'impresa - nel suo ciclo di vita — richiede soluzioni che vanno dalle opportunità di credito agevolato, alla ricerca di fonti alternative di finanziamento, alla strutturazione della governance nelle fasi iniziali; alla definizione di strategie di crescita sostenibile e accompagnamento nei processi di internazionalizzazione in una fase più matura; fino alla condivisione di un piano di successione adeguato, al contenimento del rischio di instabilità interna e al supporto alle operazioni straordinarie nel momento di transizione o di discontinuità aziendale. **Interlocutore strategico** Si tratta di ambiti nei quali il **private banking**, se capace di attivare le giuste sinergie interne - ad esempio attraverso una collaborazione strutturata con il Corporate Banking, con team di specialisti oppure mediante modelli organizzativi coerenti e partnership selezionate - può ambire a svolgere il

ruolo di autentico “orchestratore di valore”.

In questa prospettiva, l’impresa non va più considerata soltanto come una naturale estensione dell’imprenditore, ma come un interlocutore strategico a tutti gli effetti, verso il quale costruire una relazione di fiducia duratura, da servire con un’offerta di servizi altrettanto evoluta, mirata e personalizzata. Per realizzare una reale coerenza tra la consulenza patrimoniale e quella dedicata all’impresa è tuttavia indispensabile una profonda evoluzione del modello di servizio.

Non è più sufficiente una segmentazione basata esclusivamente su parametri anagrafici o patrimoniali: è necessario sviluppare competenze trasversali, mettere a disposizione dei banker strumenti avanzati e contenuti specialistici, promuovere una cultura della collaborazione interfunzionale e costruire architetture dati e relazionali solide e integrate. I modelli di servizio più innovativi, già sperimentati con successo da alcuni operatori, dimostrano che questa trasformazione non solo è possibile, ma può diventare un fattore distintivo di competitività.

Raggiungere tale obiettivo richiede tuttavia una visione strategica chiara, una governance condivisa e investimenti mirati per sostenere un percorso di crescita organico e coerente con le nuove esigenze di una clientela imprenditoriale sempre più evoluta. L’importanza del confronto In un Paese come l’Italia, dove le Pmi rappresentano la vera ossatura del tessuto produttivo — generando oltre 185% del valore aggiunto nazionale e offrendo occupazione al 71 % della forza lavoro — gli imprenditori costituiscono un presidio fondamentale di continuità economica e coesione sociale.

In questo contesto, il pb ha non solo l’opportunità, ma anche la responsabilità di consolidare e rafforzare il proprio ruolo di partner attivo a supporto della crescita imprenditoriale.

Il dialogo con le imprese può infatti generare valore ben oltre i confini del singolo rapporto consulenziale: è un contributo concreto alla competitività dell’intero sistema Paese, in grado di favorire sviluppo, innovazione e occupazione duratura.

\*Segretario generale Aipb (Associazione Italiana Private Banking)