

FOCUS

RISPARMIO

MILLENNIALS

I nati tra l'inizio degli anni '80 e la metà degli anni '90, definiti "Millennials" perché hanno raggiunto la maggiore età nel nuovo secolo

IL REPORT

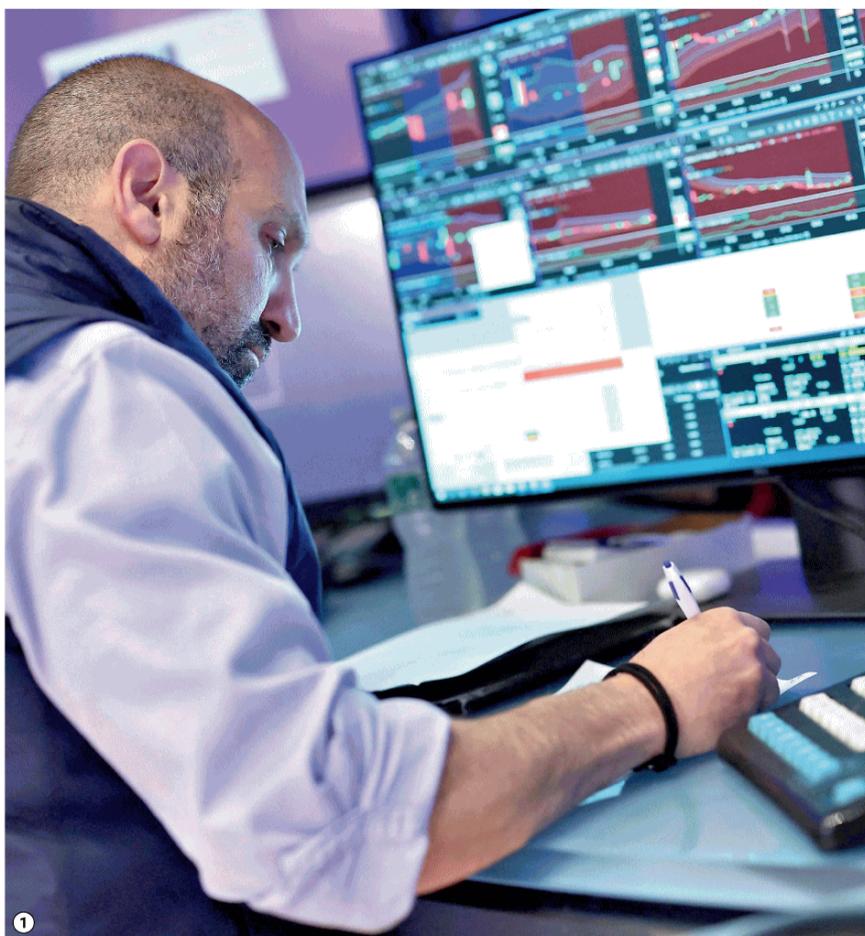
Wealth management alla sfida della transizione generazionale

Millennials e Generazione Z chiedono servizi digitali, personalizzazione e strumenti alternativi. Per il settore si apre una nuova fase

Sibilla Di Palma

Non conta più soltanto cosa offrire, ma soprattutto come farlo. In un contesto sempre più complesso, segnato da incertezze macroeconomiche e da una concorrenza crescente che mette sotto pressione i margini, il private banking è chiamato a ripensare modalità e strumenti di relazione con la clientela. Un ruolo chiave in questa trasformazione lo gioca l'innovazione tecnologica, che abilita nuovi modelli di consulenza, più personalizzati, agili e omnicanale. A spingere il cambiamento è anche il passaggio generazionale di grandi patrimoni, che impone ai consulenti la capacità di dialogare con interlocutori diversi per età, cultura finanziaria, linguaggio e strumenti digitali utilizzati nella quotidianità. Secondo la 29esima edizione del World Wealth Report del Capgemini Research Institute, il mondo si appresta a entrare in una nuova era della gestione patrimoniale: circa 83.500 miliardi di dollari cambieranno proprietario entro il 2040, nel più grande trasferimento di ricchezza intergenerazionale mai registrato. Una transizione epocale non solo per l'entità delle somme coinvolte, ma per la rottura culturale che comporta. Già entro il 2030, il 30% degli high net worth individual (Hnwi), persone con un patrimonio investibile elevato, solitamente oltre un milione di dollari) avrà ricevuto un'eredità; la quota salirà al 63% nel 2035 e all'84% nel 2040. A cambiare, però, non sarà solo la titolarità dei capitali, ma anche il sistema di valori e di aspettative su cui oggi si regge l'industria del private banking.

I nuovi eredi - in larga parte millennial e gen Z, ovvero i nativi digitali - non si accontentano più di so-



MICHAEL W. SANTIAGO/GETTY

luzioni standard né di relazioni tradizionali. Cercano esperienze digitali avanzate, personalizzazione spinta e accesso a strumenti alternativi. Il 61% dei giovani investitori si dichiara disposto a puntare su asset ad alto rischio, mentre il 15% dei portafogli Hnwi è già oggi investito in strumenti non tradizionali come private equity, criptovalute, venture capital e infrastrutture. Inoltre, oltre la metà (52%) vorrebbe accedere a piattaforme digitali integrate, in grado di combinare consulenza, operatività e analisi in tempo reale, in un'interfaccia semplice e mobile friendly.

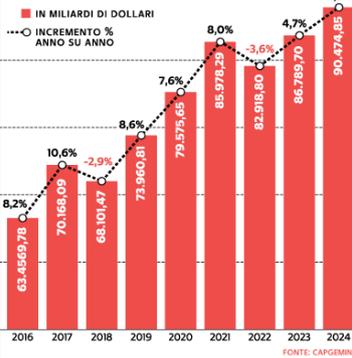
Per Capgemini, si tratta di una vera rivoluzione che impone un ri-

pensamento profondo dei modelli di servizio e che richiede di rafforzare le capacità digitali e ampliare l'accesso agli strumenti alternativi. Il rischio, per chi non si adegua, è di restare tagliati fuori da un ecosistema in rapida evoluzione. Anche in Italia la sfida è aperta. Secondo l'Associazione Italiana Private Banking (Aipb), il settore ha chiuso lo scorso anno con 1.257 miliardi di euro di masse in gestione, in crescita del 14,1% nel 2023; un trend sostenuto da effetto mercato, raccolta netta e riorganizzazioni interne. Le previsioni al 2026 indicano che il private banking gestirà il 36% della ricchezza investibile delle famiglie italiane, rispetto al 30% del 2022. In paralle-

lo, anche in Italia il passaggio di patrimoni su larga scala da una generazione all'altra sta entrando nel vivo. Secondo uno studio Aipb-Kpmg, oltre 180 miliardi di euro passeranno dai baby boomer e dalla generazione X ai millennials e alla generazione Z entro il 2028 - cifra destinata a superare i 300 miliardi entro il 2033. Una transizione che rappresenta al tempo stesso una grande opportunità e una sfida organizzativa per l'intero comparto. Le difficoltà non mancano.

Tra le principali criticità segnalate dagli operatori figurano la scarsa alfabetizzazione finanziaria degli eredi, la diffidenza verso modelli a commissione ritenuti

① Gen Z, si riferisce alle persone nate tra la metà degli anni '90 e l'inizio degli anni 2010

LA RICCHEZZA
GLI HNWI (HIGH NET WORTH INDIVIDUALS)


2%

Solo poco più del 2% delle aziende affronta un passaggio generazionale

75 ANNI

Un'azienda su quattro in Italia è guidata da leader con più di 75 anni

IL DIBATTITO

Consulenza, tra tecnologia e relazione

L'evoluzione dei mercati, le sfide della pianificazione e la crescente complessità della clientela ad alto patrimonio stanno trasformando la consulenza finanziaria. Non basta più un portafoglio diversificato: servono nuovi strumenti

poco trasparenti e la crescente richiesta di strutture a parcella. A ciò si aggiunge il divario culturale e tecnologico: i giovani clienti si aspettano reportistica in tempo reale, interfacce evolute, grande disponibilità. Il tutto in un contesto normativo e fiscale complesso, che richiede consulenti altamente specializzati e una pianificazione intergenerazionale lungimirante.

Per questo la consulenza patrimoniale sta evolvendo verso un approccio sempre più olistico: alla gestione di portafogli e strumenti finanziari si affianca una crescente richiesta di supporto su temi come successioni, fiscalità, protezione assicurativa e impatto sociale. Ma il vero salto di qualità passa dalla capacità di costruire modelli ibridi, dove la relazione umana si integra con l'efficienza delle nuove tecnologie. Il digitale permette oggi ai clienti di accedere ai propri dati in tempo reale, fissare appuntamenti con facilità, ricevere proposte su misura. In questo scenario, l'intelligenza artificiale si candida a diventare un alleato strategico per i consulenti. Grazie alla profilazione evoluta, all'analisi predittiva e all'automazio-

CRESCERE IL DIVARCO

Gli italiani si confermano tra i maggiori risparmiatori al mondo, ma dietro l'aumento della ricchezza complessiva si cela un quadro più fragile: le disuguaglianze continuano ad ampliarsi. È quanto emerge dalla relazione annuale della Banca d'Italia, secondo cui la ricchezza netta delle famiglie ha raggiunto a fine 2024 gli 11.700 miliardi di euro - pari a 8,3 volte il reddito disponibile - mantenendo l'Italia ai vertici globali per patrimonio privato. Tuttavia, il quadro è meno roseo di quanto sembri. Lo scorso anno i redditi familiari sono aumentati solo del 2,7%, contro il più 5% del 2023. A pesare è stato soprattutto il rallentamento dei redditi da lavoro autonomo e da proprietà, cresciuti appena dell'1%. Di fronte all'incertezza economica, le famiglie hanno adottato un atteggiamento più cauto: la propensione al risparmio è salita al 9% del reddito lordo, rispetto all'8,2% del 2023.

L'evoluzione dei mercati, l'aumento della volatilità e la diversificazione delle esigenze dei clienti con elevati patrimoni stanno trasformando il modo in cui le banche costruiscono e gestiscono la relazione consulenziale. A cambiare non è solo l'approccio agli investimenti, ma anche il modello stesso di servizio: sempre più integrato, basato su analisi predittive, strumenti digitali e una visione olistica del patrimonio.

Secondo Manuela Soncini, head of wealth advisory di UniCredit, le principali preoccupazioni della clientela facoltosa riguardano il contesto economico e politico internazionale, con particolare attenzione alla deglobalizzazione e ai suoi effetti sull'economia italiana e sul potere di acquisto. «Anche le tensioni sociali e le evoluzioni demografiche contribuiscono a delineare un futuro incerto. C'è poi il timore per la conservazione del patrimonio e del tenore di vita per le generazioni future». Proprio il tema dell'inflazione resta cruciale. «Anche se in rallentamento, l'aumento del costo della vita rimane il nemico numero uno dei patrimoni finanziari, e spesso non consideriamo gli effetti collaterali negativi di scelte troppo difensive», aggiunge Alessandro Caviglia, chief investment officer Italy di UniCredit. «Troppa prudenza - con liquidità o obbligazioni in eccesso - riduce i rischi di volatilità di breve, ma aumenta il rischio di non raggiungere livelli patrimoniali reali compromettendo gli obiettivi di lungo termine».

In un'ottica di lungo periodo, diventa fondamentale adottare strategie che combinino solidità e rischio calcolato. Caviglia sottolinea l'importanza di una strategia progressiva e bilanciata: «La strategia migliore è definire un'esposizione azionaria compatibile con il proprio profilo di rischio e seguire una strategia di costruzione graduale del portafoglio che permetta di navigare con serenità le fasi di maggiore incertezza».

Tutelare il patrimonio significa in primo luogo preservarne il valore reale per il futuro e la pianificazione patrimoniale dovrebbe prendere in considerazione per tempo anche il passaggio generazionale. Secondo l'Osservatorio Aidaf UniCredit Bocconi, un'azienda su quattro in Italia è guidata da leader con più di 75 anni e ogni anno solo poco più del 2% delle aziende affronta un passaggio generazionale. «I numeri testimoniano che il percorso di pianificazione è ancora lento, ma più consapevole del passato», osserva



ALESSANDRO CAVIGLIA
 Chief investment officer Italy di UniCredit: "L'aumento del costo della vita è il nemico numero uno dei patrimoni finanziari insieme con le scelte troppo difensive"

PROTAGONISTI



CONSULENTI FINANZIARI DUE SU TRE PUNTANO SU INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'IA si sta affermando come un alleato sempre più strategico per i consulenti finanziari. Secondo una ricerca globale condotta dal Financial Planning Standards Board, che ha coinvolto oltre 6.200 consulenti in 24 Paesi, due professionisti su tre dichiarano che le loro aziende già utilizzano soluzioni di AI o prevedono di adottarle entro i prossimi dodici mesi. Lo studio fotografa un settore in rapida evoluzione, dove l'innovazione tecnologica è vista non solo come leva di efficienza, ma anche come strumento di inclusione.

FOCUS

L'OPINIONE

Il 61% dei giovani investitori è disposto a puntare su asset ad alto rischio, mentre il 15% dei portafogli Hnwi è già investito in strumenti non tradizionali

ne, il private banker può concentrarsi su attività a maggiore valore aggiunto, come l'analisi delle esigenze del cliente e l'elaborazione di soluzioni personalizzate.

L'IA consente inoltre di anticipare le esigenze future, identificare comportamenti anomali, migliorare la compliance e ampliare l'accesso a strumenti alternativi. La sfida, però, non è solo tecnologica, ma anche culturale. L'adozione dell'IA impone alle strutture di private banking un cambio di paradigma, che passa dalla logica del prodotto a quella del servizio, e richiede competenze nuove, team multidisciplinari e un investimento continuo in formazione.

REPRODUZIONE RISERVATA

83,5

L'EREDITÀ

Secondo le stime, circa 83,5 trilioni di dollari cambieranno proprietario entro il 2040

Soncini. «Le famiglie pongono le domande giuste e si affidano ai professionisti per elaborare piani coerenti con la situazione familiare e le prospettive dell'impresa, con un approccio flessibile e multidisciplinare che segue l'evoluzione del contesto».

In questo scenario, cresce la richiesta di soluzioni consulenziali capaci di andare oltre la gestione finanziaria, affiancando il cliente in una visione strategica del patrimonio. «MyAdvisory è il nostro modo di rispondere alla domanda da parte dei clienti di innovazione, flessibilità e rapidità», spiega Caviglia. «È un servizio di consulenza attivo che offre un'allocatione strategica e di lungo periodo sulla base delle necessità e degli obiettivi finanziari e personali, alimentato da un flusso costante di idee di investimento, prodotte dalla nostra struttura interna di specialisti: un istituto di ricerca di respiro europeo con forte presenza locale».

La piattaforma sfrutta tecnologie avanzate per offrire strumenti di analisi, ottimizzazione e gestione del rischio. «MyAdvisory utilizza singoli titoli azionari o obbligazionari, Etf o fondi comuni, in base a contesto e preferenze del cliente», spiega Caviglia. «Si tratta di una piattaforma tecnologica che permette analisi di scenario, percorsi di ottimizzazione e allocazione del rischio, trasformando la diversificazione in opportunità».

In questo nuovo paradigma, la tecnologia svolge un ruolo abilitante, ma non sostitutivo. «Crediamo fermamente nella centralità delle persone nella nostra industria», afferma Caviglia. «Il compito della tecnologia è rendere i processi più efficienti, le risposte più rapide e le distanze sempre minori. Innoviamo continuamente per permettere alle relazioni di essere anche più efficaci e semplici, nella convinzione che la consulenza sia confronto, scambio di opinioni e presenza soprattutto nei momenti più difficili. In MyAdvisory, l'innovazione è al servizio della consulenza, senza sostituirla. Il vero valore per il cliente nasce dal confronto umano, specie nei momenti complessi». Soncini conclude ricordando le nuove complessità: «Seppure sia ormai chiaro che il corretto approccio ai mercati finanziari è legato a una strutturazione del portafoglio basata sui concreti obiettivi di vita dell'investitore, inserire il concetto di pianificazione patrimoniale 'a tutto tondo' nel processo di investimento è ancora una sfida rilevante». - s.d.p.

REPRODUZIONE RISERVATA

Wealth management alla sfida della transizione generazionale

Millennials e Generazione Z chiedono servizi digitali, personalizzazione e strumenti alternativi Per il settore si apre una nuova fase

Non conta più soltanto cosa offrire, ma soprattutto come farlo.

In un contesto sempre più complesso, segnato da incertezze macroeconomiche e da una concorrenza crescente che mette sotto pressione i margini, il **private banking** è chiamato a ripensare modalità e strumenti di relazione con la clientela.

Un ruolo chiave in questa trasformazione lo gioca l'innovazione tecnologica, che abilita nuovi modelli di consulenza, più personalizzati, agili e omnicanale.

A spingere il cambiamento è anche il passaggio generazionale di grandi patrimoni, che impone ai consulenti la capacità di dialogare con interlocutori diversi per età, cultura finanziaria, linguaggio e strumenti digitali utilizzati nella quotidianità.

Secondo la 29esima edizione del World Wealth Report del Capgemini Research Institute, il mondo si appresta a entrare in una nuova era della gestione patrimoniale: circa 83.500 miliardi di dollari cambieranno proprietario entro il 2040, nel più grande trasferimento di ricchezza intergenerazionale mai registrato.

Una transizione epocale non solo per

l'entità delle somme coinvolte, ma per la rottura culturale che comporta.

Già entro il 2030, il 30% degli high net worth individual (Hnwi, persone con un patrimonio investibile elevato, solitamente oltre un milione di dollari) avrà ricevuto un'eredità; la quota salirà al 63% nel 2035 e all'84% nel 2040.

A cambiare, però, non sarà solo la titolarità dei capitali, ma anche il sistema di valori e di aspettative su cui oggi si regge l'industria del **private banking**.

I nuovi eredi - in larga parte millennial e gen Z, ovvero i nativi digitali - non si accontentano più di soluzioni standard né di relazioni tradizionali.

Cercano esperienze digitali avanzate, personalizzazione spinta e accesso a strumenti alternativi.

Il 61% dei giovani investitori si dichiara disposto a puntare su asset ad alto rischio, mentre il 15% dei portafogli Hnwi è già oggi investito in strumenti non tradizionali come private equity, criptovalute, venture capital e infrastrutture.

Inoltre, oltre la metà (52%) vorrebbe accedere a piattaforme digitali integrate, in grado di combinare consulenza,

operatività e analisi in tempo reale, in un'interfaccia semplice e mobile friendly. Per Capgemini, si tratta di una vera rivoluzione che impone un ripensamento profondo dei modelli di servizio e che richiede di rafforzare le capacità digitali e ampliare l'accesso agli strumenti alternativi.

Il rischio, per chi non si adegua, è di restare tagliati fuori da un ecosistema in rapida evoluzione.

Anche in Italia la sfida è aperta.

Secondo l'**Associazione Italiana Private Banking (Aipb)**, il settore ha chiuso lo scorso anno con 1.257 miliardi di euro di masse in gestione, in crescita del 14,1% sul 2023; un trend sostenuto da effetto mercato, raccolta netta e riorganizzazioni interne.

Le previsioni al 2026 indicano che il **private banking** gestirà il 36% della ricchezza investibile delle famiglie italiane, rispetto al 30% del 2022.

In parallelo, anche in Italia il passaggio di patrimoni su larga scala da una generazione all'altra sta entrando nel vivo.

Secondo uno studio **Aipb-Kpmg**, oltre 180 miliardi di euro passeranno dai baby boomer e dalla generazione X ai millennials e alla generazione Z entro il 2028 - cifra destinata a superare i 300 miliardi entro il 2033.

Una transizione che rappresenta al tempo stesso una grande opportunità e una sfida organizzativa per l'intero

comparto.

Le difficoltà non mancano.

Tra le principali criticità segnalate dagli operatori figurano la scarsa alfabetizzazione finanziaria degli eredi, la diffidenza verso modelli a commissione ritenuti poco trasparenti e la crescente richiesta di strutture a parcella.

A ciò si aggiunge il divario culturale e tecnologico: i giovani clienti si aspettano reportistica in tempo reale, interfacce evolute, grande disponibilità.

Il tutto in un contesto normativo e fiscale complesso, che richiede consulenti altamente specializzati e una pianificazione intergenerazionale lungimirante.

Per questo la consulenza patrimoniale sta evolvendo verso un approccio sempre più olistico: alla gestione di portafogli e strumenti finanziari si affianca una crescente richiesta di supporto su temi come successioni, fiscalità, protezione assicurativa e impatto sociale.

Ma il vero salto di qualità passa dalla capacità di costruire modelli ibridi, dove la relazione umana si integra con l'efficienza delle nuove tecnologie.

Il digitale permette oggi ai clienti di accedere ai propri dati in tempo reale, fissare appuntamenti con facilità, ricevere proposte su misura.

In questo scenario, l'intelligenza artificiale si candida a diventare un

alleato strategico per i consulenti. Grazie alla profilazione evoluta, all'analisi predittiva e all'automazione, il private banker può concentrarsi su attività a maggiore valore aggiunto, come l'analisi delle esigenze del cliente e l'elaborazione di soluzioni personalizzate.

L'IA consente inoltre di anticipare le esigenze future, identificare comportamenti anomali, migliorare la

compliance e ampliare l'accesso a strumenti alternativi.

La sfida, però, non è solo tecnologica, ma anche culturale.

L'adozione dell'IA impone alle strutture di **private banking** un cambio di paradigma, che passa dalla logica del prodotto a quella del servizio, e richiede competenze nuove, team multidisciplinari e un investimento continuo in formazione.

©RIPRODUZIONE RISERVATA.