




Wealth Management
tra oggi e domani:
qualcosa di nuovo
o di nuovo qualcosa?

Una visione comparata tra il mercato italiano
e le principali piazze finanziarie mondiali

Settembre 2024



EXECUTIVE SUMMARY	3
APPROCCIO METODOLOGICO	4
1. LA RICCHEZZA DELLE FAMIGLIE ITALIANE	5
1.1. Evoluzione della ricchezza e delle componenti principali	5
1.2. Polarizzazione e concentrazione territoriale	7
2. IL WEALTH MANAGEMENT IN ITALIA	8
2.1. Clienti	9
2.2. Canali	12
2.3. Value Proposition	13
2.4. Tecnologia	14
2.5. Sostenibilità	16
3. CONCLUSIONI E CALL TO ACTION	17



Executive summary

L'ultimo decennio è stato caratterizzato, a livello globale, da cambiamenti significativi e molteplici sfide di natura macroeconomica. La lenta e disomogenea ripresa economica, causata sia dalla grande crisi del 2008-09 che dalla più recente pandemia di Covid-19, ha portato alcuni Paesi, tra cui l'Italia, a incontrare notevoli difficoltà nel garantirsi una crescita economica stabile e nel tornare ai livelli pre-crisi.

Nonostante ciò, la ricchezza finanziaria delle famiglie italiane e la sua componente investibile – costituita da tutti gli asset finanziari che possono essere oggetto di una strategia di investimento, tra cui depositi, titoli, risparmio gestito e altri prodotti finanziari – sono progressivamente cresciute dal 2013 ad oggi, anche in periodi di profonda recessione (come avvenuto, ad esempio, durante la pandemia), mostrando un netto decoupling della ricchezza rispetto al PIL. Questa evidenza, unita alle principali evoluzioni in atto nell'ambito del Wealth Management italiano riguardanti i Clienti serviti, i canali utilizzati, i prodotti offerti, la crescente attenzione verso il digitale e la sostenibilità, rappresenta un punto di partenza fondamentale per analizzare il ruolo ed il posizionamento del settore, tanto nel presente quanto nel prossimo futuro.

Un'analisi puntuale dei razionali storici sottostanti il consolidamento del settore, supportata da un'approfondita ricerca di mercato condotta in collaborazione con *ThoughtLab*, ha permesso a Monitor Deloitte di delineare i principali driver di cambiamento del Wealth Management in Italia e di anticipare i potenziali trend prospettici che impatteranno il settore da qui ai prossimi 10 anni. Tra questi, ad esempio, ricopriranno un ruolo chiave la progressiva polarizzazione della ricchezza e il suo trasferimento verso la Next Gen, l'evoluzione dell'Arena competitiva in chiave Wealth&Private, l'aumento della componente liquida di ricchezza con la parallela crescita di asset class tradizionali "Vita & Gestito", la progressiva spinta verso il digitale e l'AI, nonché la sempre maggiore rilevanza delle tematiche ESG in tema di investimenti e decision-making.

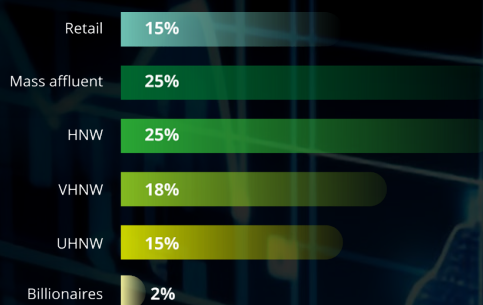
Ne conseguono diverse sfide centrali per il Wealth Management italiano, tra cui la capitalizzazione delle opportunità offerte dal trasferimento della ricchezza alle nuove generazioni in un contesto di crescita atteso più contenuto, il ripensamento del proprio modello di servizio, il continuo miglioramento dell'esperienza del Cliente e l'individuazione del corretto dimensionamento di mercato in termini di *coverage*. Questi, però, sono solo alcuni dei principali punti di attenzione emersi dallo studio.

In questo scenario, solo anticipando i trend in atto e rispondendo prontamente alle domande strategiche sul futuro, i player del settore riusciranno a governare il cambiamento e a consolidare il proprio posizionamento all'interno di un ambiente competitivo in continua evoluzione.

Approccio metodologico

Per la realizzazione di questo studio, Monitor Deloitte ha analizzato i trend storici esaminando informazioni e dati provenienti dalle principali associazioni di categoria (e.g., Banca d'Italia, AIPB, Assoreti) e da fonti interne (e.g., Monitor Deloitte Reports and insight) e, in seguito, ha analizzato le prospettive del settore al 2030 conducendo un'approfondita ricerca di mercato in collaborazione con *ThoughtLab*, leader globale nel campo della ricerca e dello sviluppo di insight settoriali. In particolare, l'identificazione dei trend e delle prospettive è stata abilitata dai risultati di un'indagine globale condotta su due diversi campioni: il primo composto da oltre 5.000 Clienti del Wealth Management, segmentati per livello di ricchezza, età, genere e luogo di provenienza; il secondo formato da più di 3.500 esperti ed operatori del settore. Focalizzando l'attenzione sul campione di Clienti, la ricerca ha coperto quattro aree geografiche di interesse: Asia Pacifico, Europa, Medio Oriente e Nord America. Questo cluster è composto principalmente da uomini (66%) che appartengono alle fasce di ricchezza intermedie, in particolare Mass Affluent (25%), High Net Worth (25%) e Very High Net Worth (18%). Per quanto riguarda l'età, prevalgono la Gen X (31%) e i Baby Boomers¹ (30%).

Rispondenti per fascia di ricchezza



Retail: \$25.000 to \$99.999

Mass Affluent: \$100.000 to \$999.999

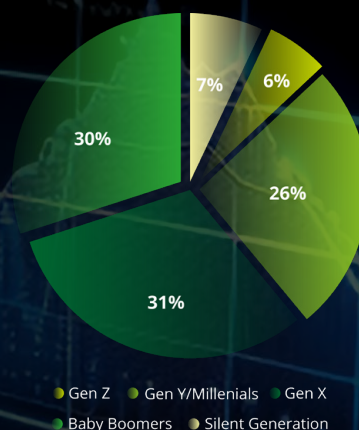
HNW: \$1 million to \$4.9 million

VHNW: \$5 million to \$29.9 million

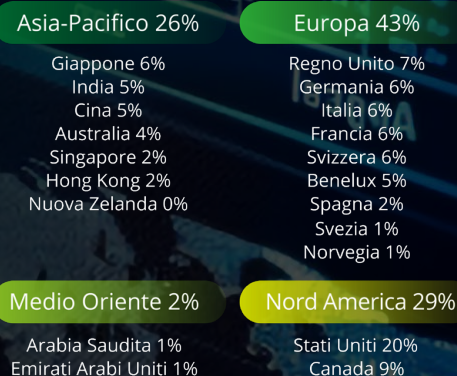
UHNW: \$30 million to \$999 million

HNW: \$1 billion and over

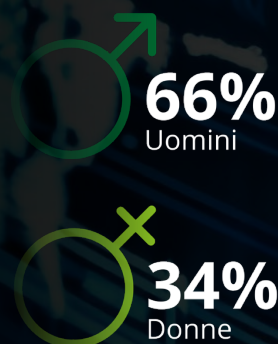
Rispondenti per generazione di appartenenza



Rispondenti per provenienza geografica



Rispondenti per genere



Guardando nello specifico ai dati Italia del campione Clienti, le quote maggiori di rispondenti sono rappresentate, in termini di genere, dagli uomini (60%) e, in termini di ricchezza, da High Net Worth Individual (34%) e Mass Affluent (30%). Per cluster di età, invece, si distinguono la Gen X (40%) e i Baby Boomers (30%).

Per quanto concerne invece gli operatori di settore intervistati a livello globale, la quota maggioritaria del campione è composta da operatori di broker-dealer (20%), Wealth management (16%) e Private banking (16%) a livello internazionale. Le regioni coinvolte sono le medesime del campione di Clienti con un portafoglio medio gestito per operatore pari a circa 150 miliardi di dollari.

¹ Con il termine "Gen X" si indica la generazione di coloro che sono nati dal 1965 al 1980; con il termine "Baby Boomers", invece, si indica la generazione di coloro che sono nati dal 1946 al 1965.

1. La ricchezza delle famiglie italiane



L'ultimo decennio è stato caratterizzato da significativi cambiamenti e sfide macroeconomiche. Dopo la grande crisi economica del 2008-2009, molte delle principali economie globali hanno sperimentato una lenta ma costante ripresa, spesso sostenuta da politiche monetarie espansive. In questo contesto, tuttavia, la crescita economica è stata spesso disomogenea: alcune economie dell'Eurozona, tra cui l'Italia, hanno infatti incontrato notevoli difficoltà a ritornare ai livelli pre-crisi, anche a causa delle molteplici sfide ed impatti generati dalla pandemia.

In questo clima di profonda incertezza e cambiamento, le borse hanno vissuto un periodo di notevole volatilità, registrando nel complesso una performance positiva, con mercati azionari come quello statunitense che hanno raggiunto nuovi massimi storici, trainati dall'innovazione tecnologica e dalle aspettative di ripresa economica.

All'interno del contesto macroeconomico appena delineato, e della generale lenta ripresa dell'economia italiana, quanto è stata impattata e come è cambiata la ricchezza complessiva delle famiglie italiane? E quali sono stati i principali driver di cambiamento?

1.1 Evoluzione della ricchezza e delle componenti principali

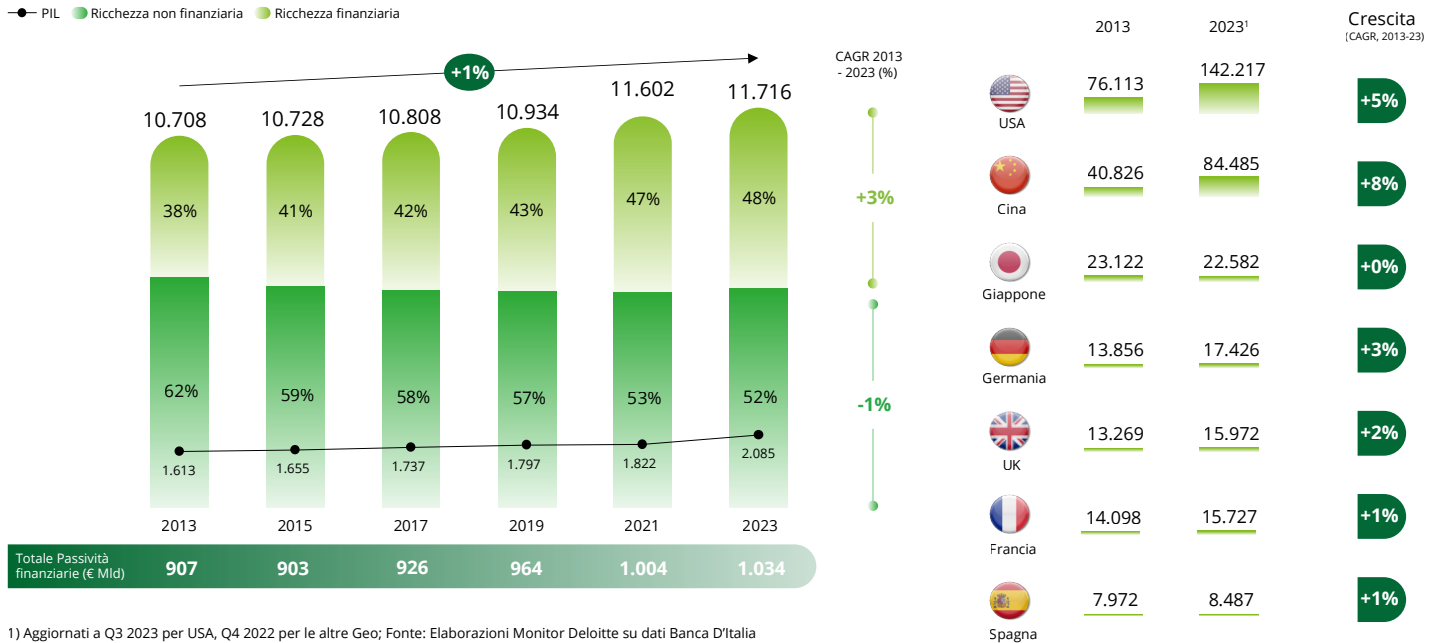
All'inizio dell'ultimo trimestre del 2023, la ricchezza complessiva delle famiglie italiane in termini di patrimonio complessivo – costituito da ricchezza reale (principalmente beni immobili) e finanziaria – ha raggiunto un valore superiore a 11.700 trilioni di euro. Nonostante le difficoltà dell'economia globale, questo rappresenta un aumento rispetto ai 10.700 trilioni di euro del 2013, con una crescita media annua dell'1% (Figura 1).

Un trend di crescita complessivo, quello italiano, in linea con quanto registrato negli altri principali centri finanziari dell'Eurozona, tra cui Germania, Francia

e Spagna, ma sensibilmente inferiore a quello registrato nelle due principali economie mondiali, ovvero Stati Uniti e Cina. Dal 2013, infatti, tali Paesi hanno assistito ad una crescita media annua della ricchezza rispettivamente del +5% e del +8%.

Figura 1 - L'evoluzione della ricchezza delle famiglie italiane

Totale ricchezza, Miliardi di €, CAGR, %, 2013 - 2023



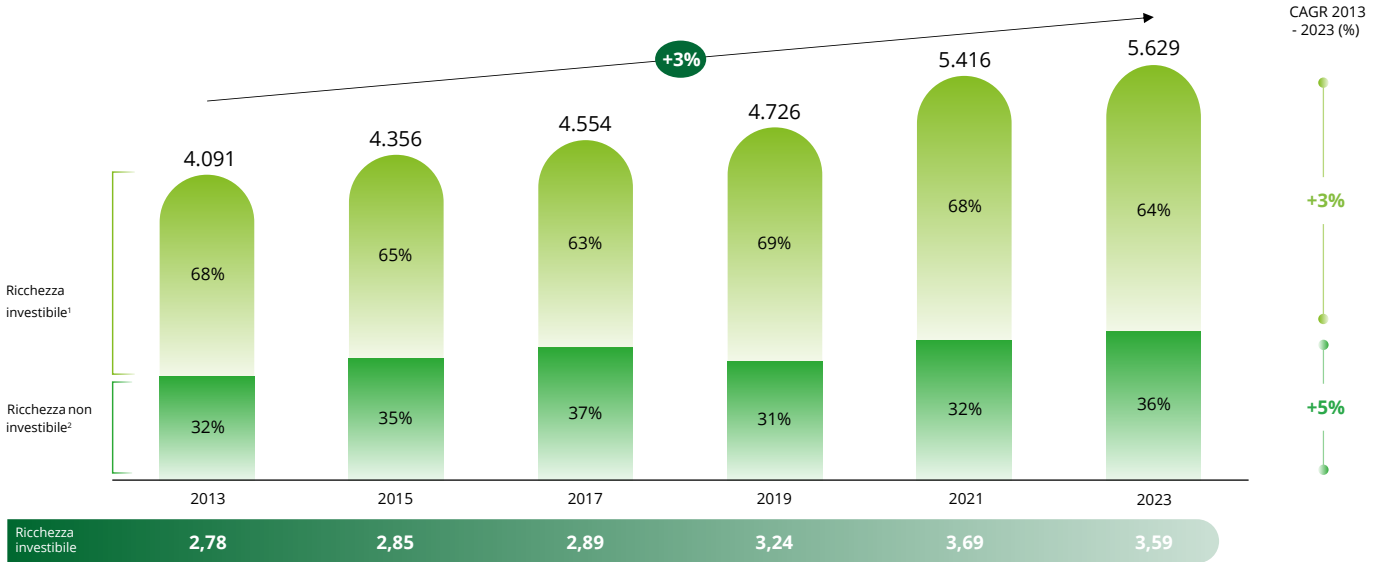
Analizzando nel dettaglio l'evoluzione delle principali componenti di ricchezza delle famiglie italiane ed il loro contributo al trend complessivo, si nota come la ricchezza finanziaria, rappresentata principalmente da titoli, azioni, quote di fondi comuni e depositi, sia stata il principale driver di crescita (+3% annuo rispetto al 2013), mentre la ricchezza reale abbia subito una leggera contrazione, dovuta principalmente alla generale riduzione del valore degli immobili.

Focalizzandosi sulla ricchezza finanziaria, l'analisi ha inoltre evidenziato una traiettoria di crescita più accentuata nella

sua componente "non investibile" – costituita principalmente da azioni proprie difficilmente liquidabile in tempi brevi – rispetto a quella "investibile" – costituita da tutti gli asset finanziari che possono essere oggetto di una strategia di investimento e, quindi, spesso affidati agli operatori del Wealth Management (Figura 2). La ricchezza finanziaria investibile, infatti, nel 2023 rappresenta il ~64% del totale della ricchezza finanziaria (circa 3.600 trilioni di euro al 2023) ed è cresciuta in media del 3% annuo a partire dal 2013; la componente non investibile, invece, è cresciuta ad un ritmo più sostenuto (+5% annuo dal 2013), come risultato dell'immobilizzazione della ricchezza finanziaria da parte degli italiani.

Figura 2 - L'evoluzione della ricchezza finanziaria delle famiglie italiane

Totale ricchezza finanziaria, Miliardi di €, CAGR, %, 2013 - 2023



1) Titoli, Fondi Comuni, Vita e Depositi; 2) Contanti, monete, azioni proprie, altri conti attivi, derivati, riserve assicurative non-Vita, prestiti e TFR; Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati Banca D'Italia

1.2 Polarizzazione e concentrazione territoriale

Parallelamente alla crescita registrata, si evidenzia anche una progressiva concentrazione della ricchezza finanziaria

investibile in determinate aree del territorio italiano (Figura 3). Analizzando la distribuzione della ricchezza investibile delle famiglie a livello provinciale, infatti, si nota come 8 delle 10 province con la maggior quota di ricchezza finanziaria investibile al 2023 si trovino nelle aree nordorientali e nordoccidentali del Paese, dove si concentra circa il 65%

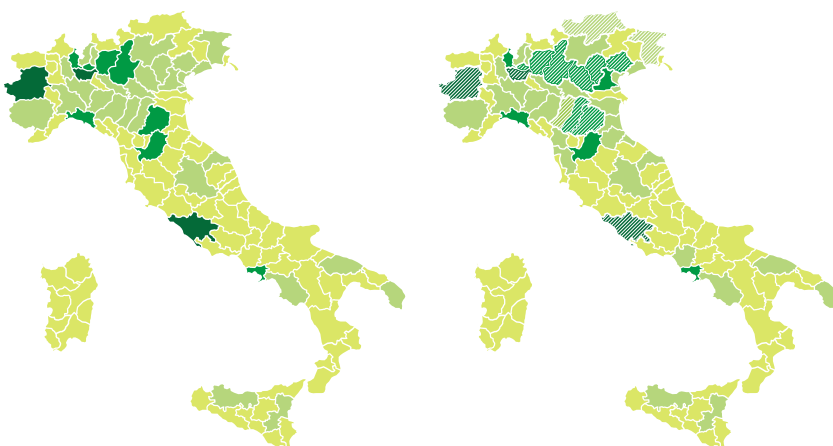
della ricchezza finanziaria investibile degli italiani. Inoltre, le province settentrionali sono state caratterizzate da trend ascendenti molto più accentuati a partire dal 2013, con Milano, Brescia e Bergamo cresciute mediamente ad un ritmo 2-3 volte superiore rispetto a Roma e Napoli.

Figura 3 - La ricchezza finanziaria investibile delle famiglie italiane per provincia

Ricchezza finanziaria investibile delle Province, Miliardi di €, CAGR, %, 2013 - 2023

● Minore di 20 ● Tra 20 e 50 ● Tra 50 e 100 ● Maggiore di 100 ▨ Δ 2023 vs 2013 > 10 € Mld

2013 2023



Top 10 Province per Ricchezza investibile

Provincia	Ricchezza investibile '23 (€B)	Quota ricchezza (%)	Δ Ricchezza (% '23 vs '13)
Milano	419	12%	35%
Roma	253	7%	19%
Torino	190	5%	26%
Napoli	99	3%	15%
Bologna	98	3%	30%
Brescia	95	3%	36%
Bergamo	88	2%	35%
Genova	80	2%	23%
Varese	79	2%	28%
Monza	75	2%	33%

1) 90-esimo percentile del campione statistico analizzato; Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati Banca D'Italia, Istat

Crescita complessiva nazionale del 29%

2. Il Wealth Management in Italia

L'evoluzione della ricchezza complessiva e di quella finanziaria investibile dalle famiglie italiane, insieme ai trend macroeconomici e territoriali evidenziati, hanno contribuito in maniera significativa al rafforzamento, al consolidamento e all'evoluzione dell'industria del Wealth Management italiano nell'ultimo decennio. Tali fattori, secondo le previsioni, potranno contribuire ad avviare un processo di ulteriore crescita trasformativa anche nei prossimi 10 anni.

Per comprendere le prospettive del settore al 2030, Monitor Deloitte ha investigato le principali evoluzioni in atto e i trend attesi nel prossimo futuro, analizzando i principali driver di cambiamento e le possibili differenze a livello di mercato/ geografia.

La ricerca è stata svolta per rispondere a 3 interrogativi chiave, volti a identificare rispettivamente come sia cambiata l'Industria del Wealth Management in Italia negli ultimi 10 anni, quali saranno le prospettive dell'Industry nei prossimi 10 anni e in che modo dovranno reagire i player del settore per rispondere alle sfide del futuro.

In particolare, lo studio si è focalizzato su 5 principali dimensioni di analisi (Figura 4):



CLIENTI



CANALI



VALUE PROPOSITION



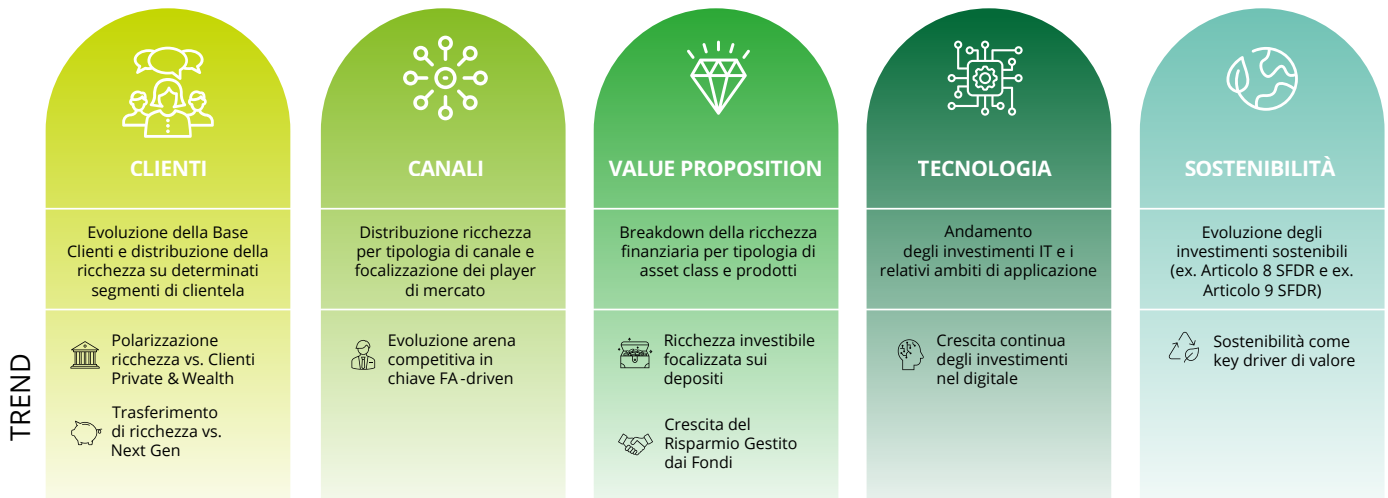
TECNOLOGIA



SOSTENIBILITÀ



Figura 4 – Le principali dimensioni di analisi considerate al fine della ricerca



L'analisi dei principali trend, storici e prospettici, in relazione a queste dimensioni può infatti aiutare tanto a comprendere le cause e i razionali che hanno contribuito al progressivo consolidamento del Wealth Management in Italia, quanto ad anticipare le potenziali evoluzioni e i conseguenti impatti sull'industry nei prossimi 10 anni. La polarizzazione ed il trasferimento di ricchezza verso la Next Gen, ad esempio, potranno determinare sostanziali modifiche alla Value Proposition dei principali operatori del settore in termini

di offerta, sia di prodotti che di servizi, oltre a favorire la progressiva spinta verso l'adozione di canali e soluzioni digitali e verso tematiche ESG in tema di investimenti e decision-making.

2.1 Clienti

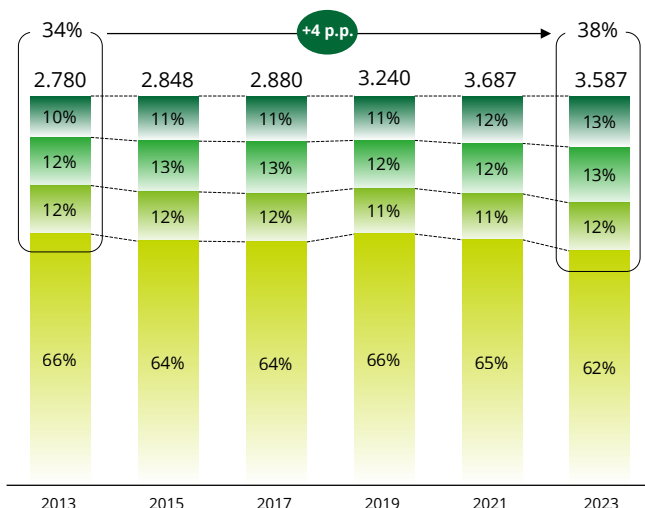
L'analisi della ricchezza finanziaria delle famiglie italiane, ed in particolare della sua componente investibile di interesse per gli operatori del Wealth Management,

ha evidenziato un chiaro trend di crescita nell'ultimo decennio. Tale crescita, tuttavia, non si è manifestata in maniera omogenea, ma si è progressivamente polarizzata verso la Clientela Private&Up, con portafogli superiori a 500 mila euro. Se nel 2013, infatti, la quota di ricchezza finanziaria investibile in mano a Clienti Private, Wealth e HNWI ammontava al 34% del totale, nel 2023 la quota ha sfiorato il 40% dei 3,6 trilioni di euro investibili, con una crescita media annua del +3% (Figura 5).

Figura 5 – La ricchezza finanziaria in Italia per fascia di patrimonio e cluster di età

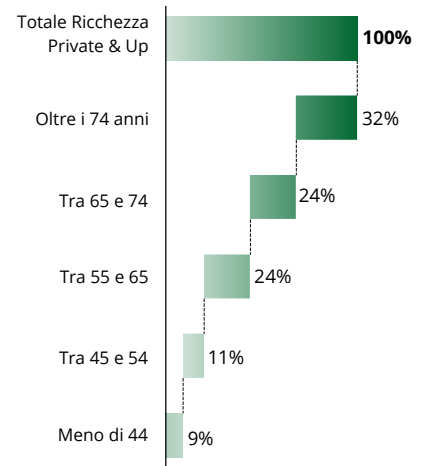
Totale ricchezza finanziari investibile, Miliardi di €, %, 2013 - 2023

● Famiglie con ptf > € 5M ● Famiglie con ptf tra € 1M e € 5M ● Famiglie con ptf tra € 500K e € 1M ● Famiglie con ptf < € 500K



CAGR 2013 - 2023 (%): +3% (Totale), +2% (Famiglie con ptf < € 500K)

Ricchezza finanziaria della clientela Private & Up per cluster d'età (2023)



HNWI con Patrimonio > 5 €M (K#)

103 96 99 112 118 120

Questa crescente polarizzazione è in parte dovuta all'interesse che i "Res Non Dom" (RND) hanno mostrato per il regime fiscale agevolato presente in Italia. I RND sono tipicamente individui ad elevata patrimonializzazione che scelgono di risiedere in un paese diverso da quello d'origine, dove mantengono la maggior parte degli interessi economici al fine di godere di regimi fiscali più favorevoli. Dal 2017, anno in cui tale regime fiscale è stato istituito in Italia,

vi hanno aderito oltre 2.000 cittadini stranieri e si prevede che, nei prossimi anni, questi numeri aumenteranno in modo consistente. Infatti, le recenti revisioni dei regimi portoghese (ca. 75.000 aderenti) e britannico (ca. 70.000 aderenti), che hanno drasticamente ridimensionato i benefici concessi a tali cittadini, potrebbero spingere molti di loro a scegliere Paesi con regimi fiscali più vantaggiosi, come l'Italia. Il regime italiano, infatti, secondo un benchmark

condotto a livello europeo che tiene in considerazione i recenti adeguamenti normativi internazionali (Figura 6), risulta essere uno dei più attrattivi in Europa, nonostante il recente innalzamento della tassa per gli aderenti da 100.000 euro a 200.000 euro. Tale vantaggio competitivo deriva, in particolare, dall'estesa durata dei benefici (i.e., 15 anni vs 13 media europea) che ha permesso una crescente adesione nel corso degli ultimi anni².

Figura 6 – Benchmark europeo dei regimi Res Non Dom

PERCHÈ SI PARLA TANTO DI RES NON DOM?

È in corso un'evoluzione normativa in Portogallo e nel Regno Unito, due Paesi emblematici dal punto di vista del regime Res Non Dom



Il Portogallo ha deciso di abrogare il proprio regime RND, concedendo agli attuali aderenti di godere dei benefici derivanti dal regime fiscale fino alla naturale scadenza del programma

2024



Il Regno Unito ha ufficializzato la riduzione della durata dei benefici da 15 a 4 anni per i nuovi aderenti, mentre gli attuali beneficiari godranno delle agevolazioni fiscali solamente per altri due anni

2025

Due dei regimi con il maggior numero di aderenti RND, Portogallo e UK, hanno ridimensionato i benefici concessi a tali cittadini...

Fonte: Elaborazione Monitor Deloitte su dati Financial Times, EU Tax Observatory Report

QUALI SONO I REGIMI PIÙ CONVENIENTI A LIVELLO EUROPEO?

PAESE	DURATA	TASSA	ADERENTI	INIZIO	PROSPETTIVE
Portogallo	10 anni	0%	75K	dal 2009	▼
Regno Unito	15 anni	70.000 €	70K	dal 1799	▼
Spagna	6 anni	0%	10K	dal 2006	▶
Irlanda	Illimitata	0%	10K	dal 1799	▶
Svizzera	Illimitata	forfait	5K	dal 1862	▶
Belgio	10 anni	0%	4K	dal 2007	▶
Italia	15 anni	200.000 €	3K	dal 2017	▲
Grecia	15 anni	100.000 €	1K	dal 2019	▲
Malta	15 anni	5.000 €	n.a.	dal 2011	▲
Cipro	17 anni	0%	n.a.	dal 2015	▲

... mentre tra i regimi RND europei, quello italiano si configura come uno dei più attrattivi grazie alla sua durata in termini di benefici

In questo contesto di progressivo accentramento della ricchezza, è interessante evidenziare due aspetti. Il primo riguarda la forte crescita degli HNWI, detentori di un portafoglio superiore ai 5 milioni di euro: nell'ultimo decennio, tale segmento ha registrato un +5% annuo in termini di patrimonio. Il secondo aspetto, invece, deriva da un approfondimento sulle caratteristiche anagrafiche di questa base Clienti. In particolare, tra coloro che appartengono alla fascia Private&Up, lo studio ha rilevato che oltre la metà ha un'età superiore ai 65 anni, con quasi un terzo avente più di 74 anni. In un

chiaro contesto di polarizzazione della ricchezza nelle mani di Clienti ad alto patrimonio finanziario investibile, con età media generalmente superiore ai 65-70 anni, il tema del passaggio di ricchezza intergenerazionale diventa quindi un imperativo sempre più centrale per gli operatori del Wealth Management, anche e soprattutto in chiave prospettica. I trasferimenti di ricchezza sono, infatti, passati dai 195 miliardi di euro nel 2013 ai circa 280 miliardi di euro nel 2023, con una crescita media annua del 6%. Allo stesso tempo, da dati Istat emerge come l'età media della popolazione italiana sia

aumentata di circa 2,4 anni – arrivando a circa 47 anni nel 2023.

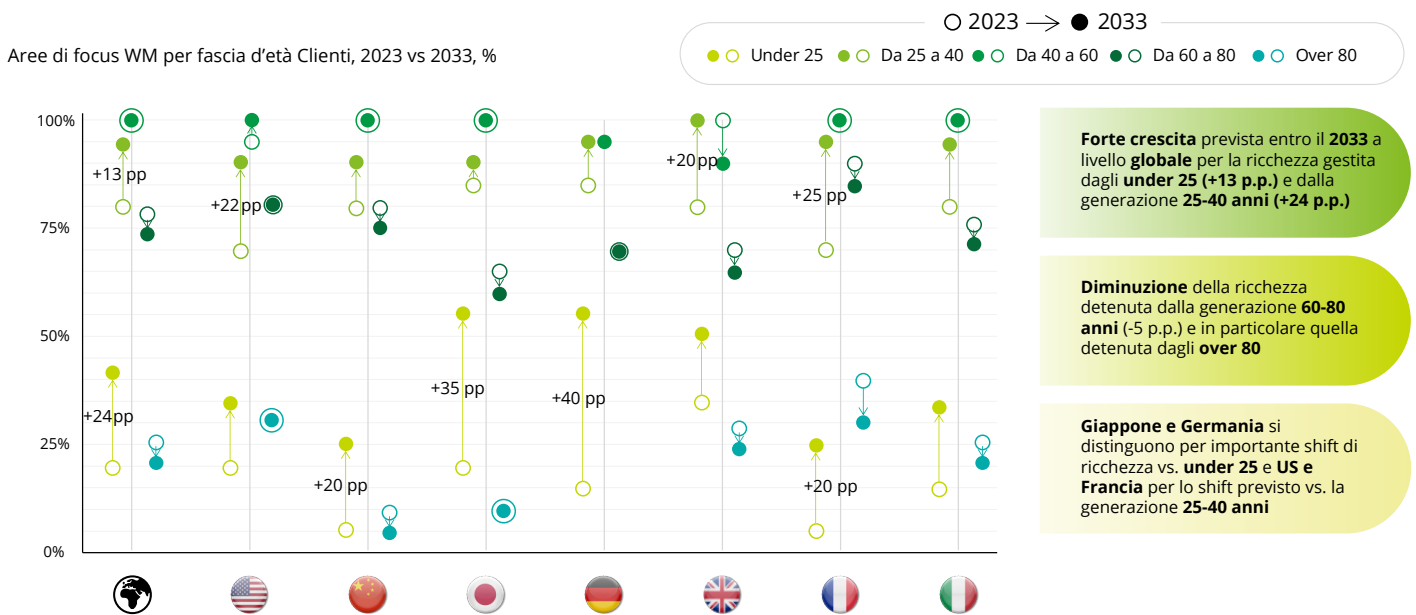
La polarizzazione della ricchezza verso clienti Private&Up e il crescente trasferimento di ricchezza alla Next Gen, dovuto al generale invecchiamento della popolazione italiana, rappresentano dunque i due principali driver evolutivi che trovano conferma anche nello scenario prospettico delineato dal presente studio. Qui, infatti, si dimostra quanto i prossimi dieci anni saranno caratterizzati da una crescente focalizzazione dei principali operatori del Wealth Management verso i

²Elaborazione Monitor Deloitte su dati Warwick University, Financial Times, EU Tax Observatory Report.



segmenti Private&Up e, soprattutto, verso Clienti sempre più giovani, con età inferiore ai 40 anni, in tutti i principali contesti economici e finanziari globali (Figura 7). In dettaglio, si prevede che la ricchezza a livello globale si sposterà sempre di più nelle mani degli under 25 (+13 p.p. vs 2023) e della generazione compresa tra i 25 e i 40 anni (+24 p.p.), mentre diminuirà il livello di ricchezza gestita dagli over 60. A livello internazionale, Giappone e Germania, caratterizzate da un'elevata età media della popolazione e da conseguenti ingenti flussi attesi di trasferimento di ricchezza trans-generazionale, si distinguono per un importante shift verso gli under 25 (rispettivamente +35 p.p. e +40 p.p.); per Stati Uniti e Francia, invece, si prevede un passaggio verso la generazione di età compresa tra i 25 e i 40 anni (rispettivamente +22 p.p. e +20 p.p.), trainato in entrambi i casi sia dal trasferimento di ricchezza che dallo sviluppo patrimoniale dei Millennial.

Figura 7 - Le aree di focus del Wealth Management per cluster di età dei Clienti



Fonte: Deloitte Wealth Management Research 2023

2.2 Canali

L'evoluzione della composizione della clientela negli ultimi 10 anni è stata accompagnata da significativi cambiamenti anche nei principali canali distributivi della ricchezza finanziaria investibile. Gli operatori attivi nel settore del Wealth Management in Italia si muovono, ad oggi, in un contesto di mercato che si sta sempre più orientando verso Reti di Consulenti Finanziari e operatori altamente

specialistici. Mediante l'offerta di prodotti e di servizio tailor-made, tali soggetti sono in grado di intercettare sia le esigenze dei segmenti di Clientela ad alto patrimonio (e.g., Private, Wealth), sia le richieste dei segmenti emergenti (e.g., giovani, donne, corporate).

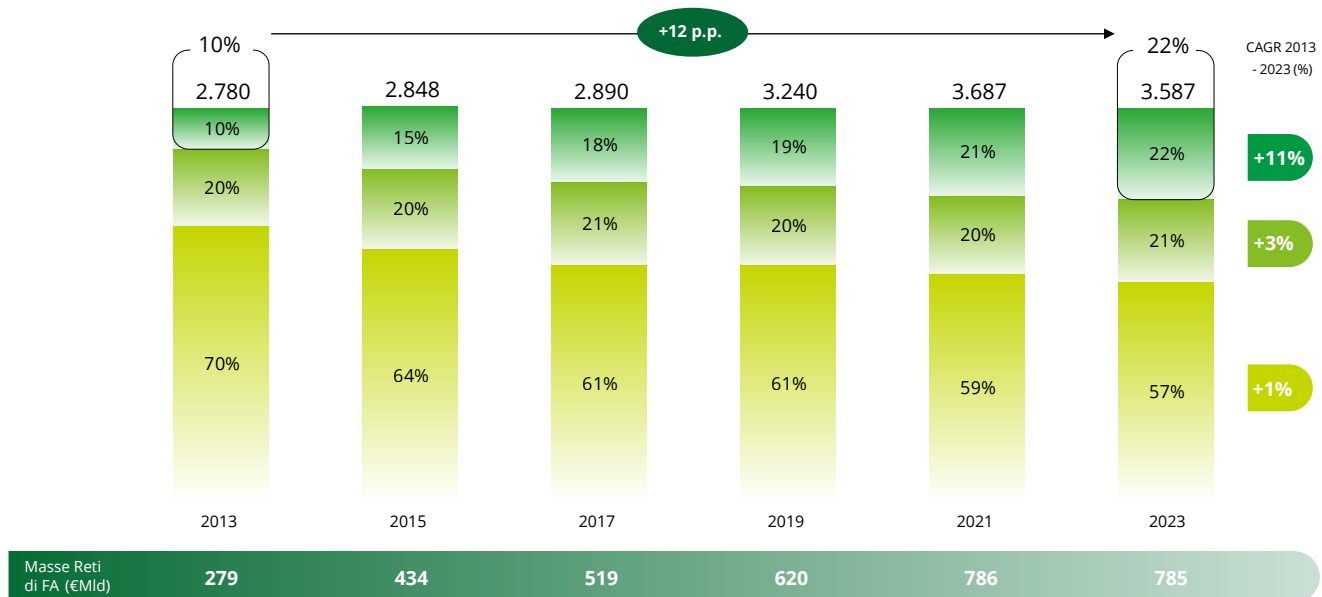
Nel 2013, infatti, il contesto di mercato del Wealth Management italiano era dominato da grandi operatori commerciali e dalle Banche tradizionali, che detenevano il 70% della ricchezza finanziaria investibile. Nel 2023, tuttavia,

l'aumento della presenza di player alternativi ha portato ad un significativo cambiamento di scenario (Figura 8). Le Reti di Consulenti Finanziari presidiano, ad oggi, il 22% del mercato (crescita annua media pari al 11%), mentre i player bancari hanno progressivamente visto ridursi la loro quota di mercato fino al 57% (-13 p.p. vs 2013), parzialmente erosa anche dalla crescita di altri operatori quali, ad esempio, Poste e Agenti Assicurativi.

Figura 8 - Il posizionamento di mercato degli operatori del Wealth Management

Totale ricchezza finanziaria investibile, Miliardi di €, %, 2013 - 2023

● Reti Financial Advisor ● Altri canali (e.g. Poste, Agenti Assicurativi) ● Banche



Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati Banca D'Italia, Assoreti, Ania, AIPB

Per quanto riguarda il prossimo futuro, il trend di crescita delle Reti di Consulenti Finanziari è previsto consolidarsi tanto a livello globale quanto nazionale, anche grazie al crescente interesse degli under 40. A livello globale, infatti, si prevede che la quota di Clienti che si avvale dei servizi di un Consulente Finanziario raggiungerà il 55% al 2033 (+10 p.p. vs 2013), mentre in Italia si riscontra un particolare interesse dei più giovani, con il 70% degli under 40 che si dichiara propenso a farsi supportare da un Consulente Finanziario entro il 2033.

Oltre al crescente utilizzo di canali distributivi che fanno leva sulle Reti di Consulenti Finanziari, un'altra evidenza di particolare interesse riguarda i canali di contatto tra i Clienti e gli operatori del Wealth Management, sempre più smart e digital. Nel corso degli ultimi dieci anni, infatti, si è registrato un significativo aumento dei Clienti che utilizzano canali digitali, come Internet Banking (100% di utilizzo al 2023 vs 42% al 2013) e Mobile Banking (54% di utilizzo vs 22%), spesso anche tramite app e wearable. Allo stesso tempo, si

testimonia una progressiva riduzione dell'utilizzo di filiali fisiche, sportelli e ATM point per operazioni bancarie (-40 p.p. vs 2013). Prospettivamente, ci si aspetta che le preferenze dei clienti si sposteranno gradualmente dai canali digitali di prima generazione (i.e., website, app) verso strumenti di video conference e interazione digitale evoluti, con un progressivo aumento della rilevanza dei player con elevato livello di digital maturity, in particolare sulle funzionalità di apertura del conto, financial planning e interazione con gli Advisor.

2.3 Value Proposition

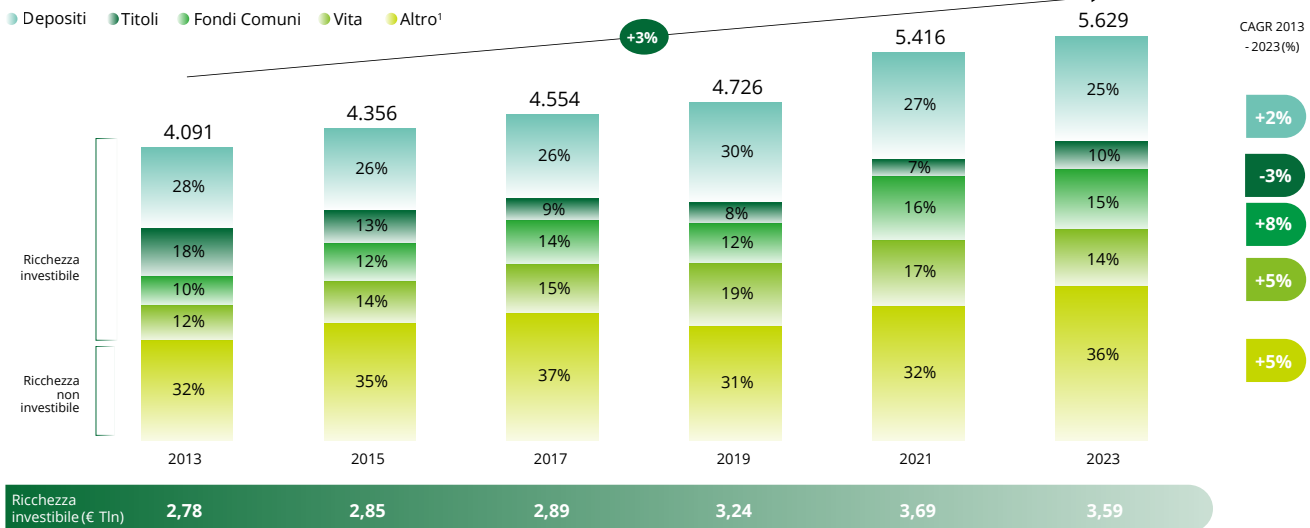
L'evoluzione della customer base, unita allo sviluppo dei canali distributivi e di comunicazione, hanno delineato un contesto storico e prospettico di profondo cambiamento all'interno del settore del Wealth Management.

Risulterà quindi necessario anticipare ed intercettare i bisogni della clientela definendo e rafforzando la propria value proposition, affinché risulti allineata alle principali esigenze e trend di mercato. Un mercato che, negli ultimi dieci anni, ha visto la ricchezza finanziaria investibile degli italiani aumentare in maniera sensibile, come già anticipato, pur rimanendo allocata principalmente

in depositi (25% del totale al 2023), e con investimenti concentrati prevalentemente sui comparti di Risparmio Gestito (15%) e Vita (14%, Figura 9). Si è progressivamente ridotto, invece, il peso dell'amministrato a seguito della contrazione del comparto obbligazionario, in ripresa nel 2023 in virtù delle attuali politiche monetarie internazionali.

Figura 9 - L'evoluzione della ricchezza finanziaria delle famiglie italiane per asset class

Totale ricchezza finanziaria, Miliardi di €, CAGR, %, 2013 - 2023

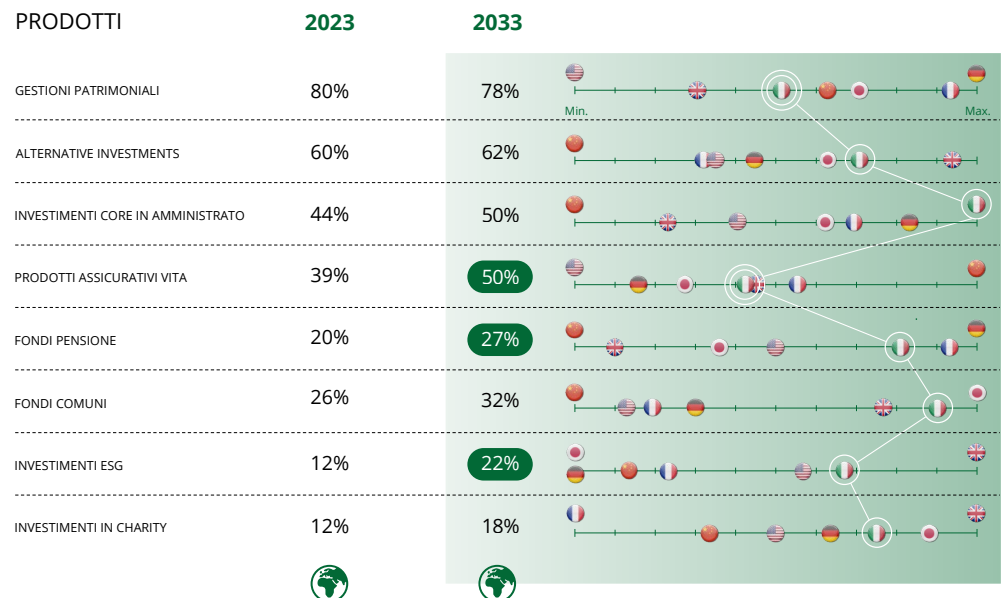


1) Contanti, monete, azioni proprie, altri conti attivi, derivati, riserve assicurative non-Vita, prestiti e TFR; Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati Banca D'Italia

Nonostante l'analisi del trend storico confermi, quindi, la generale preferenza degli italiani verso asset class liquide (e.g., depositi) o a basso rischio (e.g., titoli, Vita), l'analisi prospettica condotta da Monitor Deloitte evidenzia una richiesta crescente di prodotti innovativi e customizzati, trainata dalle nuove generazioni di Clienti e dal mutato contesto di mercato. Se da un lato, infatti, il generale invecchiamento della Clientela Private&Up favorirà il consolidamento dei prodotti Vita e Gestito, dall'altro la Next Gen tratterà la richiesta di prodotti di investimento alternativi e di investimenti in amministrato, con un focus crescente sugli aspetti previdenziali ed ESG (Figura 10).

Figura 10 - L'evoluzione dei prodotti utilizzati dagli investitori

Principali prodotti utilizzati dagli investitori, 2023 vs 2023



Fonte: Deloitte Wealth Megatrends 2023

L'evoluzione e sofisticazione dell'offerta prodotti sarà accompagnata naturalmente anche da una inevitabile variazione dell'offerta di Servizi specifici, sempre più orientati verso servizi di advice olistico, altamente personalizzati e rivolti anche ad ambiti extra-finanziari, tra cui la sfera legale, fiscale e

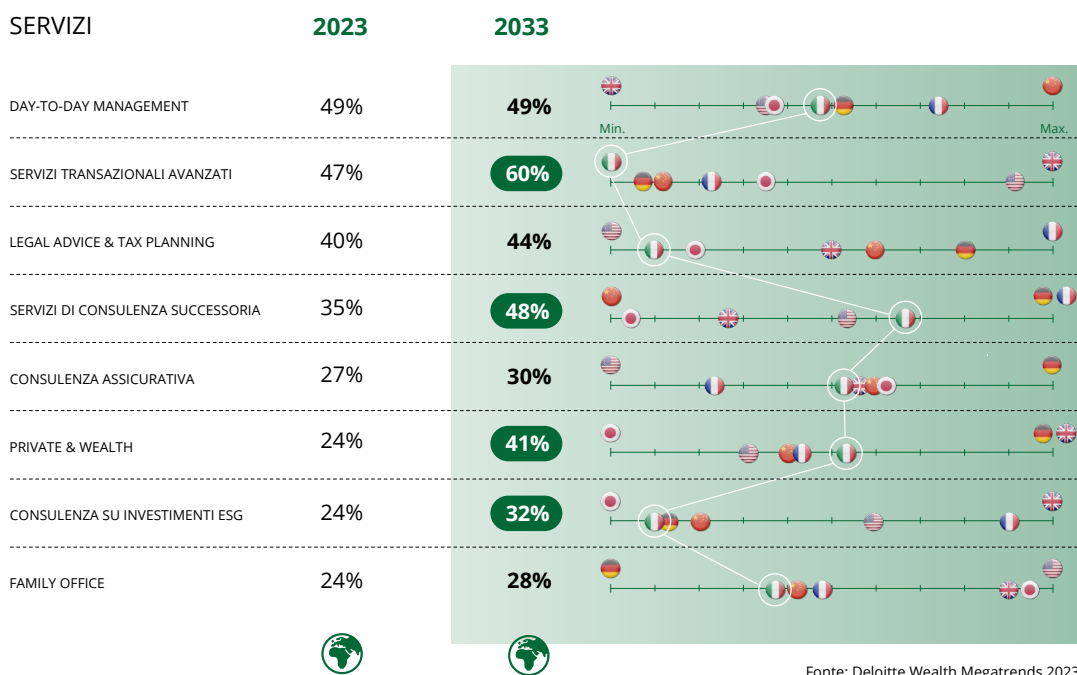
previdenziale (Figura 11). In particolare, entro il 2033 ci si aspetta una forte crescita dell'offerta di servizi:

(i) servizi transazionali avanzati da parte degli operatori del Wealth Management su scala globale, grazie alla spinta del segmento Mass & Affluent e della Next-Gen;

(ii) servizi specialistici per i Clienti Wealth & Private;
 (iii) servizi di consulenza successoria;
 (iv) servizi di consulenza su investimenti di carattere ESG, grazie al progressivo interesse della Next Gen.

Figura 11 - L'evoluzione dei servizi utilizzati dagli investitori

Principali servizi utilizzati dagli investitori, 2023 vs 2033



2.4 Tecnologia

Gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati sia dal progressivo rafforzamento di trend tecnologici già in atto (e.g., digitalizzazione dei canali) sia dall'avvento di nuove tendenze e tecnologie (e.g., AI e GenAI), che stanno cambiando il settore del Wealth Management e promettono di cambiarlo in maniera ancor più radicale nel prossimo futuro. Da questa consapevolezza derivano le numerose

azioni ed investimenti intrapresi dagli operatori del settore lungo tutta la customer journey, allo scopo di fornire ai propri clienti un servizio sempre più innovativo, efficiente ed efficace.

A partire dal 2013, infatti, i principali operatori del Wealth Management italiano hanno pressoché raddoppiato gli investimenti in sviluppi tech, passando da 3,4 miliardi a 5,4 miliardi di euro nel 2023, con una crescita media annua del 4%. A beneficiarne sono stati principalmente gli ambiti di applicazione

relativi a Data&Information Gathering e Day-to-Day Banking, grazie all'utilizzo di soluzioni di Artificial Intelligence, alla Data Analytics e alla Cloudification di sistemi/infrastrutture.

In ottica prospettica, l'analisi condotta da Monitor Deloitte evidenzia invece la crescente quota di investimenti destinati ai tool di collaborazione digitale (+14% atteso), alle piattaforme di robo-advisory (+118%) e alle open platform (+70%, Figura 12).

Figura 12 – Principali categorie di investimento in ambito tecnologico

Principali categorie di investimento in ambito Tech, Global, %, 2023 vs 2033



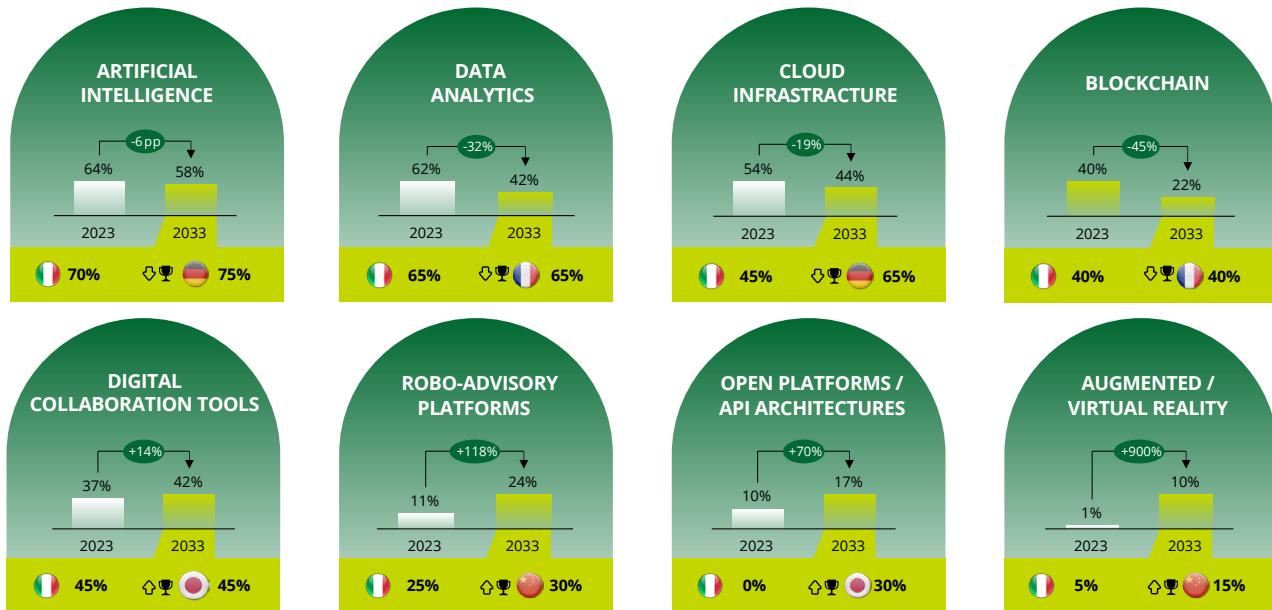
Paese con Forecast 2033 più elevato



Forecast 2033 vs 2023 in aumento



Forecast 2033 vs 2023 in diminuzione



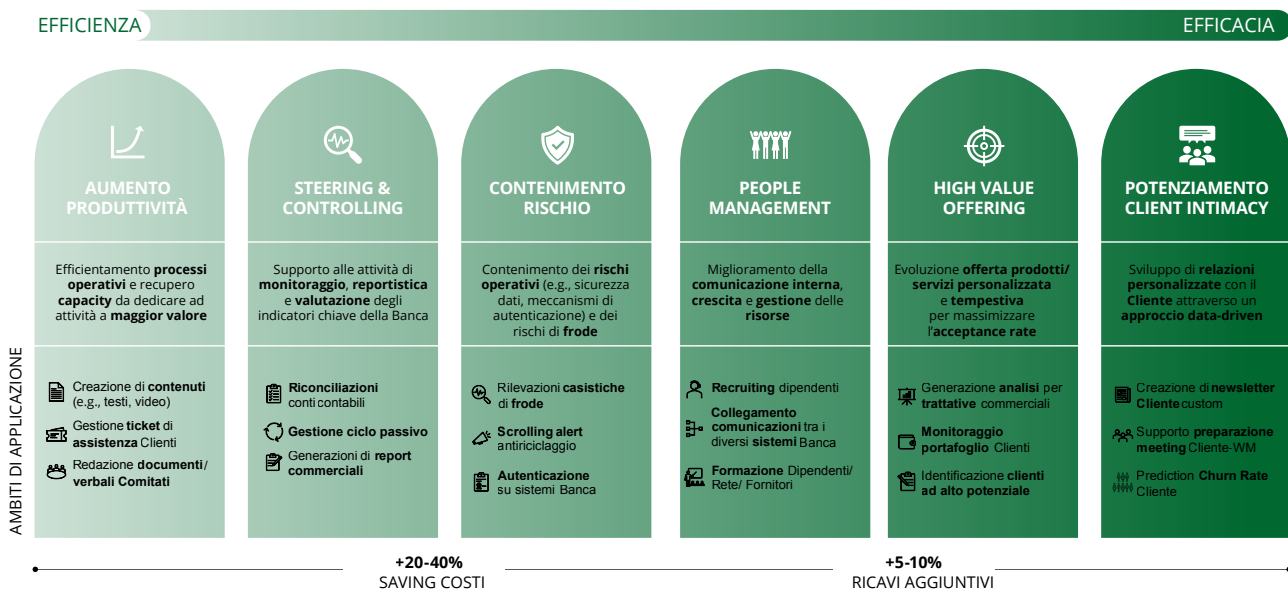
Fonte: Deloitte Wealth Megatrends 2023

In particolare, l'Artificial Intelligence, principale categoria di investimento in ambito tech al 2023, continuerà a svolgere un ruolo cruciale nel settore, abilitando il raggiungimento di saving di costi e ricavi aggiuntivi. I principali benefici attesi rispetto ai modelli di valutazione utilizzati da Monitor Deloitte si articolano lungo una scala di efficienza ed efficacia (Figura 13). Si prospetta,

infatti, l'efficientamento dei processi operativi e il recupero di capacity da dedicare ad attività a maggior valore; il supporto alle attività di monitoraggio, reportistica e valutazione degli indicatori chiave della Banca; il contenimento dei rischi operativi (e.g., sicurezza dati, meccanismi di autenticazione) e dei rischi di frode. Inoltre, l'AI sarà sempre più in grado

di abilitare un miglioramento continuo della comunicazione interna, oltre alla crescita e gestione delle risorse, nonché l'evoluzione dell'offerta di prodotti e servizi personalizzata e tempestiva per massimizzare l'acceptance rate. Infine, sarà abilitato lo sviluppo di relazioni personalizzate con il Cliente attraverso un approccio data-driven.

Figura 13 – La Value Chain dell'AI



2.5 Sostenibilità

La sostenibilità e i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) hanno acquisito un ruolo centrale nel mondo del Wealth Management. Gli investitori sono, infatti, sempre più consapevoli dell'importanza di considerare non solo i rendimenti finanziari, ma anche l'impatto ambientale e sociale delle loro scelte di investimento. Questa tendenza è guidata da una crescente domanda di trasparenza e responsabilità, nonché dalla consapevolezza che le pratiche sostenibili possono contribuire alla resilienza e alla crescita a lungo termine dei portafogli.

A partire dal 2013, il settore del Wealth Management italiano si è progressivamente trasformato, integrando valutazioni ESG nei processi di decisione degli investimenti,

sviluppando prodotti finanziari sostenibili e promuovendo la creazione di valore condiviso. Con la crescita di consapevolezza delle famiglie italiane in questo ambito, gli investimenti in Fondi Sostenibili sono aumentati del 13% dal 2021, passando da 433 a 554 miliardi di euro. Anche il numero di Fondi ha registrato un incremento importante, dai 1.700 del 2021 agli oltre 2.500 del 2023.

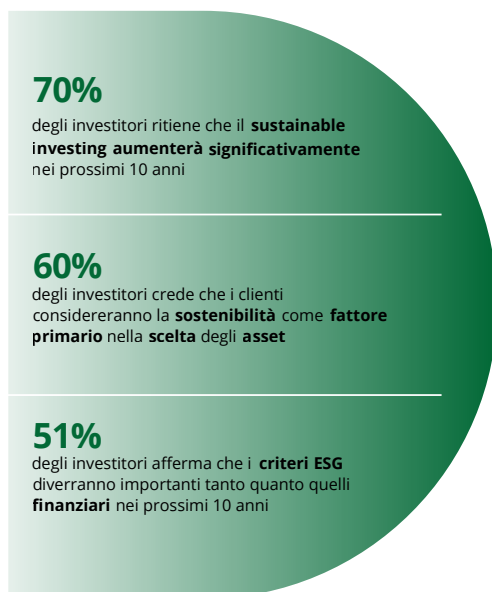
Ad oggi, quindi, la componente Environmental di ESG ricopre un ruolo significativo, con il 36% degli investitori che la dichiarano come principale spinta motivazionale sottostante alla scelta di un investimento. Questo trend non potrà che rafforzarsi in futuro: circa il 70% degli investitori intervistati da Monitor Deloitte ritiene che il sustainable investing aumenterà significativamente nel prossimo decennio, mentre il 60% degli operatori del Wealth Management crede che i clienti considereranno la

sostenibilità come fattore primario nella scelta degli assets nel prossimo decennio. A questi, infine, si aggiunge una quota di investitori superiore al 50% che afferma che i criteri ESG, entro il 2033, diverranno importanti tanto quanto quelli finanziari (Figura 14).

È da tenere presente, tuttavia, che i trend di crescita attesi per i prossimi dieci anni dovranno prevedere il superamento di alcune sfide, tra cui colmare il gap di conoscenza sugli investimenti sostenibili, rafforzare gli standard e le metriche dedicate e ridurre le preoccupazioni sui rendimenti.

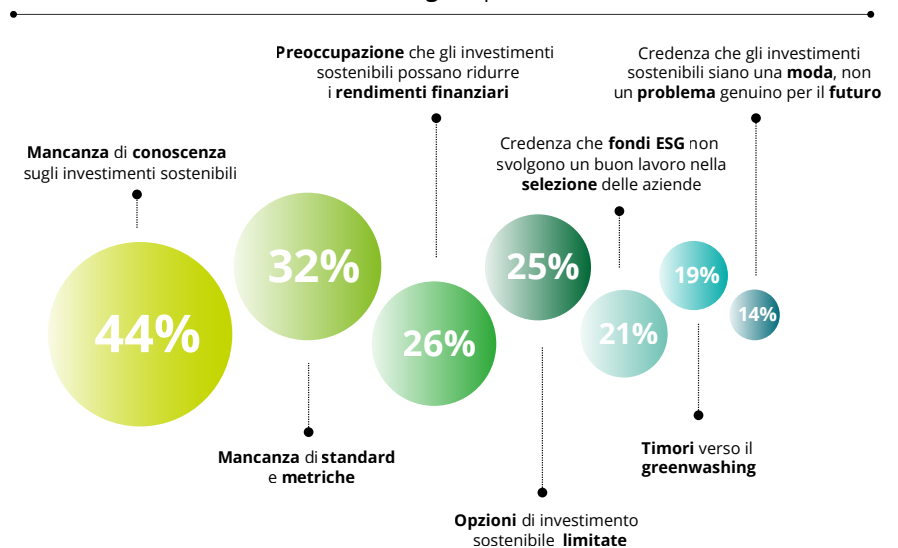
Figura 14 - La crescita di interesse verso gli ambiti ESG

GRANDE CRESCITA NEL LUNGO PERIODO...



...CON ANCORA QUALCHE SFIDA DA SUPERARE

Le sfide del **Sustainable Investing** dal punto di vista dell'**investitore**



3. Conclusioni e call to action



Comparando le evidenze storiche degli ultimi 10 anni con i trend prospettici delineati al 2033 su scala sia nazionale che globale, lo studio condotto da Monitor Deloitte ha consentito di identificare le principali evoluzioni attese per il settore del Wealth Management italiano lungo le cinque dimensioni chiave.

In particolare, guardando all'evoluzione della Base Clienti nell'ultimo decennio, è emerso come la ricchezza delle famiglie italiane si sia progressivamente polarizzata verso segmenti di Clientela Private&Wealth, con elevato patrimonio finanziario e un'età generalmente superiore ai 65 anni. Consapevoli dei cambiamenti attesi per i prossimi anni, sulla spinta di una sempre maggiore concentrazione della ricchezza e dell'inevitabile passaggio generazionale, gli operatori del Wealth Management dovranno dunque intercettare e rispondere al meglio ai need della Next Gen e dei nuovi segmenti di Clientela che si andranno gradualmente a consolidare.

Oltre ai Clienti, anche i principali Canali distributivi della ricchezza finanziaria si sono notevolmente evoluti nell'ultima decade. I player del settore attivi in Italia operano attualmente all'interno di un contesto di mercato sempre più orientato verso Reti di Consulenti Finanziari e operatori altamente specialistici. La medesima tendenza è attesa anche per il prossimo futuro, durante il quale si prevede un interesse sempre maggiore per l'offerta delle Reti di Consulenza anche da parte dei Clienti under 40.

Alla luce di quanto emerso, la Value Proposition dei diversi player del settore dovrà dunque essere definita e rafforzata affinché sia in grado di recepire ed integrare i principali trend in atto. Nonostante l'analisi del trend storico confermi una generale preferenza degli italiani verso asset class prevalentemente liquide (e.g., depositi) o a basso rischio (e.g., titoli, Vita), l'analisi prospettica condotta da Monitor Deloitte evidenzia una richiesta crescente di prodotti di investimento alternativi e di investimenti in amministrato. All'evoluzione dell'offerta prodotti si accompagnerà dunque una

inevitabile variazione dell'offerta di servizi specifici, in ottica olistica e personalizzata, in grado di sfruttare le principali innovazioni tecnologiche (e.g., AI) e di integrare i concetti di sostenibilità sociale ed ambientale.

Gli ultimi dieci anni, infatti, sono stati caratterizzati dall'avvento di nuove tecnologie che stanno cambiando, e promettono di cambiare in maniera ancora più radicale, il settore del Wealth Management.

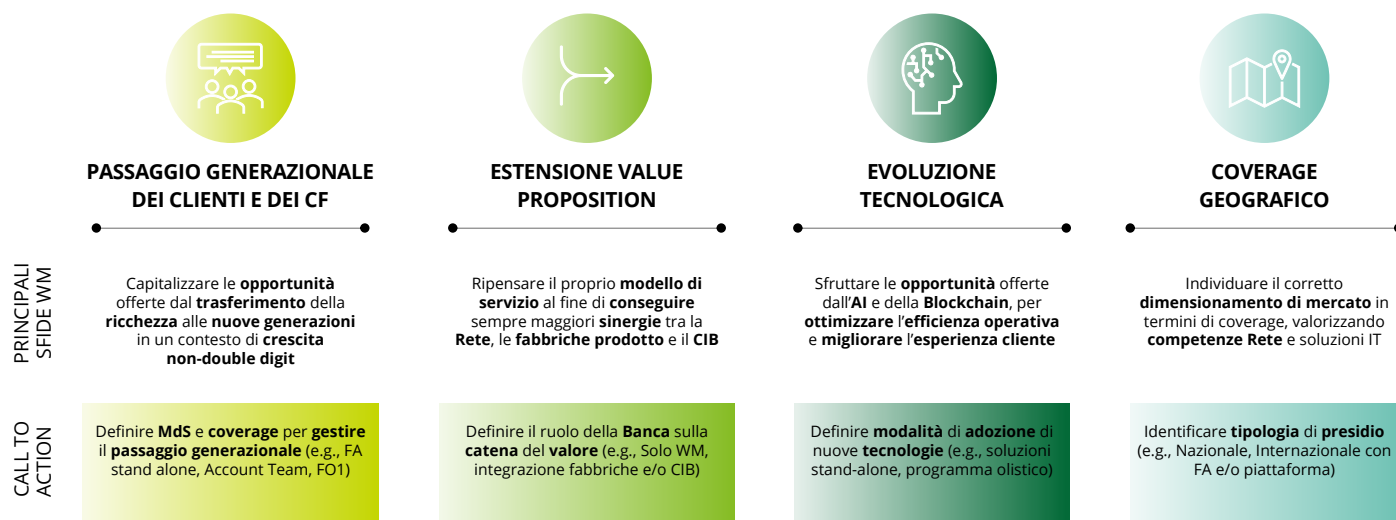
L'adozione di strumenti basati sull'Artificial Intelligence, in particolare, sarà in grado di abilitare il raggiungimento di saving di costi e ricavi aggiuntivi, rendendo le attività dei player di settore sempre più innovative, efficienti ed efficaci lungo tutta la customer journey e l'intera value chain.

Parallelamente, gli operatori del Wealth Management hanno dovuto garantire una sempre maggiore trasparenza e senso di responsabilità sociale,

integrando valutazioni ESG all'interno dei processi decisionali degli investimenti e sviluppando prodotti finanziari sostenibili, la cui richiesta non potrà che aumentare nei prossimi anni.

All'interno di questo contesto, caratterizzato da grandi opportunità di sviluppo, i player del Wealth Management italiano dovranno tuttavia prevedere il superamento di quattro sfide chiave per potersi affermare sul mercato (Figura 15).

Figura 15 – Le principali sfide per gli operatori del settore



Note: 1) Family Office
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su esperienze di mercato



L'individuazione di specifiche Call-to-Action relative a ciascuna delle quattro sfide identificate rappresenta il primo passo da parte degli operatori di settore per disegnare le traiettorie evolutive del prossimo futuro, al fine di consolidare il proprio posizionamento all'interno del mercato. Definire un Modello di Servizio e coverage in grado di gestire il passaggio generazionale (e.g., FA stand-alone, Account team), identificare il ruolo della Banca sulla catena del valore

(e.g., Solo WM, integrazione fabbriche e/o CIB), valutare le modalità di adozione di nuove tecnologie (e.g., soluzioni stand-alone, programma olistico) ed identificare la corretta tipologia di presidio (e.g., Nazionale, Internazionale con FA e/o piattaforma) rappresentano solo alcune delle principali iniziative strategiche che i player di settore dovranno adottare per consolidare e rafforzare il proprio posizionamento all'interno di uno scenario competitivo in forte cambiamento, come quello del Wealth Management italiano.

Autori

Luigi Capitano

*Senior Partner, North & South Europe Strategy and
Business Design Leader*

lcapitano@deloitte.it

Daniele Ingannamorte

*Partner, Monitor Deloitte Asset & Wealth
Management Community Leader*

dingannamorte@deloitte.it

Carla Reale

*Executive, Monitor Deloitte Asset & Wealth
Management Community*

creale@deloitte.it

Marcello Borasio

*Associate, Monitor Deloitte Asset & Wealth
Management Community*

mborasio@deloitte.it

Si ringraziano per la preziosa collaborazione i colleghi
Luca Professione, Giorgio Pecchio, Riccardo Bazan, Chiara Pagani.

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.