

ECONOMIA
ITALIANA

Fondata da Mario Arcelli

Le sfide
dell'economia
digitale
2019/1

 LUISS

CASMEF Centro Arcelli
per gli Studi Monetari e Finanziari

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
CESPEM

Centro Studi di Politica economica
e monetaria "Mario Arcelli"

Economia Italiana

Fondata da Mario Arcelli

COMITATO SCIENTIFICO

(Editorial board)

CO-EDITORS

GIUSEPPE DE ARCANGELIS - Sapienza, Università di Roma

ENRICO GIOVANNINI - Università di Roma "Tor Vergata"

FABIANO SCHIVARDI - LUISS Guido Carli

MEMBRI DEL COMITATO *(Associate Editors)*

LORENZO CODOGNO

London School of Economics and Political Science

FRANCESCO NUCCI

Sapienza, Università di Roma

GIUSEPPE DI TARANTO,

LUISS Guido Carli

ANTONIO ORTOLANI

AIDC

STEFANO FANTACONE

Centro Europa Ricerche

ALESSANDRO PANDIMIGLIO

Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" Chieti - Pescara

GIOVANNI FARESE

Università Europea di Roma

PAOLA PROFETA

Università Bocconi

PAOLO GIORDANI

LUISS Guido Carli

PIETRO REICHLIN

LUISS Guido Carli

MARCO MAZZOLI

Università degli Studi di Genova

MARCO SPALLONE

Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" Chieti - Pescara

ANDREA MONTANINO

Atlantic Council

FRANCESCO TIMPANO

UNIVERSITA' CATTOLICA del Sacro Cuore

SALVATORE NISTICÒ

Sapienza, Università di Roma

GIOVANNA VALLANTI

LUISS Guido Carli

DIRETTORE RESPONSABILE: GIOVANNI PARRILLO

ADVISORY BOARD

PRESIDENTE

PAOLO GUERRIERI - SAPIENZA, UNIVERSITÀ DI ROMA

CONSIGLIO

FEDERICO ARCELLI, Center for International Governance Innovation

RICCARDO BARBIERI, Tesoro

CARLO COTTARELLI, Università Cattolica del Sacro Cuore

SERGIO DE NARDIS, Ufficio parlamentare di bilancio

GIORGIO DI GIORGIO, Editrice Minerva Bancaria

ANDREA FERRARI, AIDC

EUGENIO GAIOTTI, Banca d'Italia

LUCA GENTILE, British American Tobacco Italia

VLADIMIRO GIACCHÈ, Centro Europa Ricerche

MAURO MICILLO, Banca IMI

STEFANO MICOSI, Assonime

ROBERTO MONDUCCI, ISTAT

LUCA PETRONI, DELOITTE

BENIAMINO QUINTIERI, SACE

CLAUDIO TORCELLAN, Oliver Wyman

ALBERTO TOSTI, Sara Assicurazioni

Economia italiana

Fondata da Mario Arcelli



numero 1/2019

Pubblicazione quadrimestrale

Roma

ECONOMIA ITALIANA

Rivista quadrimestrale fondata nel 1979 da Mario Arcelli

DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Parrillo, Editrice Minerva Bancaria

COMITATO DI REDAZIONE

Simona D'Amico (*coordinamento editoriale*),

Natasha Rovo,

Guido Traficante,

Ugo Zannini.

(*Pubblicità inferiore al 70%*)

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 43/1991

ISSN: 0392-775X

Gli articoli firmati o siglati rispecchiano soltanto il pensiero dell'Autore e non impegnano la Direzione della Rivista.

I *saggi* della parte monografica sono a invito o pervengono a seguito di call for papers e sono valutati dall'editor del numero.

I *contributi* vengono valutati anonimamente da due referee individuati dagli editor o dai membri del Comitato Scientifico.

Le *rubriche* sono sottoposte al vaglio della direzione/redazione.

www.economiaitaliana.org

Editrice Minerva Bancaria srl

DIREZIONE E REDAZIONE Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma
redazione@economiaitaliana.org

AMMINISTRAZIONE EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.
presso P&B Gestioni Srl, Viale di Villa
Massimo, 29 - 00161 - Roma -
Fax +39 06 83700502
amministr@editriceminervabancaria.it

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

Sommario

Le sfide dell'economia digitale

EDITORIALE

- 5 Dove ci porterà l'economia digitale?
Stefano Fantacone

SAGGI

- 13 “With a little help from my friends”: quale politica della concorrenza per l'economia digitale?
Andrea Pezzoli
- 39 Economia digitale e produttività: errori di misurazione e fattori idiosincratici. Il caso italiano
Giuseppe Cinquegrana
- 65 Tassazione di impresa ed economia digitale
Loredana Carpentieri, Stefano Micossi, Paola Parascandolo

CONTRIBUTI

- 97 Franco Modigliani: il primo economista keynesiano contemporaneo
Giuseppe Ciccarone, Giovanni Di Bartolomeo

CONTRIBUTI - SEZIONE GIOVANI

- 127 La valutazione dell'impatto di "Industria 4.0" nel manifatturiero italiano
Martina Capuano

RUBRICHE

- 145 Come cambia la forza lavoro nei settori
Alberto Navarra
- 151 Come cambierà la forza lavoro nell'industria bancaria
Claudio Torcellan
- 159 Allungare la vita media del debito pubblico per ridurre le emissioni annue
Maria Valentina Bresciani, Lorenzo Forni, Simone Passeri

Come cambia la forza lavoro nei settori

Alberto Navarra *

Ritengo importante, nell'introdurre il tema del cambiamento della forza lavoro nei diversi settori, allargare lo sguardo allo scenario competitivo degli ultimi anni, caratterizzato da fortissime tensioni dell'equilibrio esistente e mutamenti inaspettati – in gergo “disruption”. Quasi tutti avranno sentito definire il contesto come “VUCA world”. Si tratta di un acronimo - usato per la prima volta nel 1987 in ambito militare - per riflettere sulla volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità delle condizioni generali. Successivamente, nel lessico aziendale, è stato utilizzato per descrivere un mondo del business in cui qualsiasi esercizio predittivo è inutile: a partire dall'identificazione dei competitor, passando per le esigenze del mercato, tutto cambia ad una velocità tale da lasciare smarrite le organizzazioni, a partire dalla Leadership (si può fare qui riferimento alla letteratura manageriale di un autore come Michael G. Jacobides). In un simile contesto gli strumenti tradizionali, quali le mappature del panorama competitivo, non hanno più mordente per aiutare a valutare le risorse delle aziende, poiché non tengono conto della possibilità di “nuovi ingressi” che riscrivono le regole del mercato. Si pensi ad esempio alla disruption portata nel mondo dei mezzi di trasporto da Uber, o

* HR Transformation & Digitalization Business Leader, Mercer Italia

dell'hotellerie da AirBnB, o del cinema da Netflix: nuovi mercati caratterizzati da nuovi modelli di fruizione dominati da chi, in sostanza, li ha creati.

In letteratura manageriale sono stati allora proposti modelli nuovi, che introducono categorie provenienti da altre discipline. Penso ad esempio al filone della Business Narrative, allo Storytelling, ai Playscript, che identificano e raggruppano, metaforicamente e non, tutti gli attori del business come in un gioco delle parti. Trova origine in questi modelli la categoria delle *personas*, cluster di dipendenti o Clienti caratterizzati da simili comportamenti e motivazioni, di ingaggio o di acquisto.

È facile accorgersi allora di come un contesto di cosiddetto *shifting landscapes* come quello descritto, il comportamento adattivo vincente sia quello di Leader ed attori (per rimanere nella metafora!) che dimostrano un atteggiamento positivo, di apertura, verso l'incertezza. I colleghi psicologi dell'organizzazione la definiscono "*risk attitude*": in risposta al cambiamento, la percezione dell'incertezza come opportunità e risorsa e l'attribuzione di un significato positivo rappresentano un tratto di personalità distintivo e premiante. Del resto "*Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento*" diceva già Charles Darwin. Il semplice adattarsi al cambiamento non è tuttavia sufficiente. Le organizzazioni hanno il bisogno e la responsabilità di leggere attraverso il presente per creare il futuro, e torna prepotente il tema della centralità di una Leadership che le traghetta nella complessità, dimostrando una spiccata intelligenza sociale e capacità di abbracciare l'incerto.

Un altro paradigma a mio parere molto interessante per descrivere il momento attuale è quello dell'"Organizzazione Aperta". Mi rifarò brevemente agli spunti di Jim Whitehurst, guru dell'innovazione e presidente e CEO di Red Hat. Whitehurst lega il vantaggio competitivo della sua azienda all'adozione di un nuovo modello organizzativo, definito appunto aperto (open). Si tratta di un modello collaborativo, che valorizza i contributi all'innovazione portati da individui a tutti i livelli dell'organizzazione, sapendo che spesso anche il contributo dei talenti può venire da persone al di fuori delle nostre organizzazioni (per questo serve essere "open" se non addirittura "extended"). E ancora una volta, per guidare un'organizzazione aperta, è necessario un modello di management che veicoli messaggi di condivisione, di risposta adattiva al cambiamento e che distilli la vision e la mission nell'importanza di avere un obiettivo, che trascende (ma non esclude) il profitto. Questo stesso elemento,

quello del “*Purpose in Working*” è stato evidenziato dagli oltre 8000 rispondenti all’indagine Mercer Global Talent Trends Study 2018 come critico. Il 75% di quei dipendenti che Mercer definisce “*Thriving*” - ovvero coloro che si sentono realizzati personalmente e professionalmente nella propria attività - afferma che la loro azienda comunica un forte senso di direzione verso uno scopo. Nella loro ricerca di un significato da attribuire all’attività quotidiana, i dipendenti indicano di apprezzare nell’organizzazione la possibilità di movimento, in senso di crescita anche laterale, le opportunità di apprendimento e di sperimentazione. I nostri dipendenti vogliono misurarsi con nuove complessità e cercano nei loro percorsi di carriere nuove sfide piuttosto che più alti guadagni (ovviamente non troverete nessuno che si tirerà indietro su più soldi, al netto forse dei Millennials, ma questa è un’altra storia).

Abbiamo parlato di Organizzazione Aperta. Aggiungerò ancora una riflessione sull’Organizzazione Intelligente. Si tratta ancora una volta di un paradigma che dalla letteratura manageriale (Choo Chun Wei) ha trovato ampio successo nell’ispirare nuovi modelli nell’agire quotidiano del business. Un’organizzazione intelligente è abile nel gestire le sue risorse informative e le sue capacità, trasformando le informazioni in conoscenza e usando questa conoscenza per sostenere e migliorare le proprie performance in logica *data driven*. Un’organizzazione intelligente valorizza il proprio Capitale Intellettuale, fa in modo che le risorse intangibili siano il più possibile messe a disposizione di tutti, favorisce l’apprendimento di tutti i dipendenti, anche attraverso modalità di fruizione inedite. Attribuisce cioè un ruolo critico al Knowledge Management. L’intelligenza organizzativa è così definibile come il risultato degli sforzi di un’organizzazione per raccogliere, archiviare e interpretare dati da fonti interne ed esterne, adattarsi dinamicamente ed utilizzare i dati raccolti per costruire modelli predittivi, che ne aiutino lo sviluppo.

Una organizzazione intelligente però è anche una organizzazione votata al miglioramento continuo considerando i dati e la capacità elaborativa come elementi essenziali per lo sviluppo di business e più in generale per qualsiasi presa di decisioni.

Non possiamo non indagare, avendo menzionato il tema dei *data analytics*, le implicazioni dell’avvento del Digitale e più in generale dell’Industria 4.0 sul cambiamento del contesto di business e sull’organizzazione. Il modello della Quarta Rivoluzione Industriale appaia, in forme inedite, digitale, internet delle cose, automazione e big-data. Le aziende sono oggi, in maniera crescente

ed in modalità nuove, abilitate dalla tecnologia ad aumentare la produttività, a patto di ripensare profondamente i propri processi interni. Penso al settore manifatturiero, ed all'esigenza di ripensare le linee produttive con l'ingresso dell'automazione 4.0. Il tutto con un impatto su ruoli, competenze e organizzazione del lavoro. Un cambiamento di paradigma rispetto al quale gli stessi dirigenti non sono certi le proprie organizzazioni siano attrezzate a rispondere. L'innovazione 4.0 richiede l'integrazione e la connessione tra macchine, persone e sistemi informativi, al fine di creare ambienti di lavoro più "intelligenti" – nella medesima accezione già vista. In questo contesto i fattori chiave sono flessibilità, velocità, migliori produttività e qualità, quindi maggiore competitività. Digitalizzare l'azienda significa non solo acquisire nuove tecnologie, ma anche attivare un processo di cambiamento a tutti i livelli, che deve avere al centro l'attenzione agli impatti sulla forza lavoro.

Nuove competenze, nuove forme di leadership e nuove capacità organizzative. A seconda del grado in cui le organizzazioni soddisfano questi requisiti, evolveranno anche la loro cultura verso un "digital mindset". L'agilità non è una caratteristica della sola organizzazione, ma è richiesta a tutti i collaboratori ed alla Leadership, che guida la trasformazione digitale come ogni importante processo di Change. «*Come in tutte le grandi trasformazioni il ruolo del management è di anticipare, indirizzare, accompagnare il cambiamento*» ha recentemente sintetizzato Giovanni Viani, Partner Oliver Wyman.

Cito il dr. Viani perché ho in mente modelli come quelli di Nick Horney, Tom O'Shea, Oliver Kohnke, ma anche l'indagine che abbiamo condotto a quattro mani proprio con i colleghi di Oliver Wyman, e recentemente pubblicata, dal titolo: "*The Twin Threats of Aging and Automation*", secondo il quale i lavoratori più anziani in Italia rischiano in grande misura la sostituzione professionale a causa della crescente adozione dell'automazione sul posto di lavoro. Il Report analizza gli effetti della convergenza di due fenomeni: una popolazione globale che invecchia da un lato, e l'automazione portata dall'Industria 4.0 dall'altro. La peculiarità di questa lettura sta nell'analisi del "rischio-automazione" legato all'invecchiamento della popolazione attiva, impiegata soprattutto in ruoli di routine, con conseguenze economiche e sociali per i lavoratori poco qualificati, di età compresa tra 50 e 64 anni, che in Italia stanno diventando una parte sempre più consistente della forza lavoro.

Dal nostro punto di vista la parola chiave che aziende e istituzioni devo-

no tenere al centro delle loro considerazioni è: ‘competenze’. L’automazione implica per i lavoratori la sostituzione nelle attività ripetitive e la necessità di impiegarsi in servizi a maggiore valore aggiunto. L’alfabetizzazione digitale è quindi una priorità, ma non è l’unica perché la competenza va educata ma va anche sviluppata su scenari sempre più complessi. Abbiamo bisogno dunque di un nuovo approccio allo sviluppo delle competenze, soprattutto quelle che ci garantiranno una sopravvivenza nella giungla del digitale.

Abbiamo quindi menzionato nuovi business model, modelli “agile” e pervasività della rivoluzione digitale. Non si tratta di meri modelli consulenziali e strategici. Anzi. Sempre il nostro Report Global Talent Trends Study ricorda che le priorità dei Chief Executive di tutto il mondo si allineano intorno a queste macro-aree strategiche: la possibile perdita di competenze critiche all’interno dell’azienda, l’invecchiamento della forza-lavoro e il tema dell’agilità organizzativa e della velocità nell’approcciare l’innovazione. La persona è al centro di tutti questi cambiamenti, sia nel suo ruolo all’interno dell’organizzazione, che come individuo, che desideri mantenere il proprio set di competenze attuale nello scenario descritto, di continuo cambiamento.

Lo schema che abbiamo delineato interpreta quindi i cambiamenti nella forza lavoro in relazione al più ampio scenario evolutivo portato dalla Quarta Rivoluzione industriale e interpella ciascun individuo a farsi carico di un’attività di Continuous Learning. Questo non significa che alcuni settori – approfondiremo tra breve il caso dei Financial Services – non abbiano già sperimentato la Disruption con particolare intensità e peculiarità rispetto al profilo della Workforce, ma vi è una piena consapevolezza che siamo nello stage iniziale di una evoluzione appena accennata.

PARTNER ISTITUZIONALI



BUSINESS PARTNER



SOSTENITORI

Acquirente Unico

Assonebb

Cassa Nazionale del Notariato

CNPADC

Kuwait Petroleum Italia

Mercer

Natixis IM

OASI

Pfizer

SACE

Salini - Impregilo

Sisal

Per attivare un nuovo abbonamento
effettuare un **versamento** su:

c/c bancario n. 36725 UBI Banca
Via Vittorio Veneto 108/b - 00187 ROMA
IBAN IT 47L 03111 03233 000 0000 36725

intestato a: **Editrice Minerva Bancaria s.r.l.**

oppure inviare una **richiesta** a:

amministrazione@editriceminervabancaria.it

Condizioni di abbonamento ordinario per il 2019

	Rivista Bancaria Minerva Bancaria bimestrale	Economia Italiana quadrimestrale	Rivista Bancaria Minerva Bancaria + Economia Italiana
Canone Annuo Italia	€ 100,00 causale: MBI19	€ 50,00 causale: EII19	€ 130,00 causale: MBEII19
Canone Annuo Estero	€ 145,00 causale: MBE19	€ 75,00 causale: EIE19	€ 180,00 causale: MBEIE19
Abbonamento WEB	€ 60,00 causale: MBW19	€ 30,00 causale: EIW19	€ 75,00 causale: MBEIW19

L'abbonamento è per un anno solare e dà diritto a tutti i numeri usciti nell'anno.

L'abbonamento non disdetto con lettera raccomandata entro il 1° dicembre s'intende tacitamente rinnovato.

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo.

Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

Prezzo del fascicolo in corso **€ 25,00**

Prezzo di un fascicolo arretrato **€ 40,00**

Publicità

1 pagina **€ 1.000,00** - 1/2 pagina **€ 600,00**

Editrice Minerva Bancaria
COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

ECONOMIA ITALIANA 2019/1

Le sfide dell'economia digitale

"Data is the new fuel, the new money" (The Economist, 2017) e, in effetti, la rivoluzione digitale è la grande trasformazione economica che stiamo vivendo, con impatti planetari sulla produttività e la distribuzione del reddito, sulla tassazione delle imprese, sulla concorrenza e sull'occupazione. Come osserva **Stefano Fantacone**, *guest editor* di questo numero, la rivoluzione digitale pone cambiamenti profondi sia nella domanda che nell'offerta. Permettendo di confrontare i prezzi di ogni singolo bene "le piattaforme digitali hanno avvicinato come non mai il sistema economico alla configurazione ideale del banditore walrasiano". D'altro canto, come ricorda **Andrea Pezzoli**, chi gestisce le piattaforme digitali crea "un baratto, in cui il consumatore offre come mezzo di scambio i propri dati", il cui esito sembra a tutto vantaggio dei gestori. "I Big Data e i 'mercati senza prezzo' sollevano questioni che si trovano a metà tra antitrust e tutela della privacy ... per una politica antitrust efficace diviene sempre più necessario l'aiuto della strumentazione propria della tutela del consumatore e della protezione dei dati e di un welfare 'amico' della concorrenza". **Giuseppe Cinquegrana** analizza il legame fra i cali di produttività del lavoro negli ultimi vent'anni e i problemi di misurazione nei conti nazionali dei prezzi dei beni e servizi a contenuto tecnologico. Il ritardo italiano nell'introduzione di tecnologie digitali per imprese, famiglie e le istituzioni pubbliche pesa sulla produttività del Paese. Inoltre, le stime indicano come alla crescita più recente della dotazione digitale non stia corrispondendo alcun significativo impulso sulla produttività. Di fronte alla globalizzazione, **Loredana Carpentieri**, **Stefano Micossi** e **Paola Parascandolo** si chiedono se la *Corporate Income Tax* sia ancora un modello efficiente di tassazione delle imprese. Le attività sono diventate globali, digitali e immateriali, mentre i sistemi fiscali sono rimasti quelli progettati un secolo fa. All'interno dell'Unione europea la crisi della *Corporate Income Tax* ha assunto dimensioni ancora più significative per la combinazione con le regole di libera circolazione dei capitali. Per limitarne i principali effetti negativi le istituzioni europee cercano da quasi un quarantennio forme di coordinamento/armonizzazione che non hanno generato i risultati sperati. Una soluzione radicale, anche se complessa, potrebbe essere la sostituzione dell'imposta sul reddito con una *Cash Flow Tax*. Arricchiscono il numero le rubriche di **Alberto Navarra** e **Claudio Torcellan** sugli impatti della digitalizzazione sul mercato del lavoro e sulle banche in particolare e il contributo di **Martina Capuano** sugli effetti di Industria 4.0.

ECONOMIA ITALIANA nasce nel 1979 per approfondire e allargare il dibattito sui nodi strutturali e i problemi dell'economia italiana, anche al fine di elaborare adeguate proposte strategiche e di *policy*. L'Editrice Minerva Bancaria si impegna a riprendere questa sfida e a fare di Economia Italiana il più vivace e aperto strumento di dialogo e riflessione tra accademici, *policy makers* ed esponenti di rilievo dei diversi settori produttivi del Paese.