

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 cambierà la forza lavoro nell'industria bancaria

Claudio Torcellan *

Un'industria in profonda trasformazione

L'industria bancaria è per sua natura basata sui dati. Tutte le sue principali ragioni di esistenza – dall'erogazione del credito alla gestione dei pagamenti e del risparmio – sono fondamentalmente e strutturalmente basate sul trattamento e sull'analisi dei dati. Non deve stupire dunque che i trend di evoluzione della tecnologia abbiano un impatto più che proporzionale sull'industria bancaria rispetto alle altre industrie.

Dei trend che caratterizzano quella che viene ormai chiamata la quarta rivoluzione industriale, quelli a maggiore impatto per le banche sono:

- le Application Programming Interface (API) che, rendendo più economica, stabile e rapida la comunicazione tra sistemi informatici diversi, faciliteranno l'integrazione tra le infrastrutture IT native delle banche con quelle dei nuovi operatori, aumentandone le opportunità di collaborazione. Si pensi ad esempio alla recente entrata di Apple e Samsung nei pagamenti, agli aggregatori di conti correnti come Fidor e Linxo, oppure alle varie fintech attive nel credito al consumo;
- il Machine Learning, l'Artificial Intelligence e i Big Data, che, consentendo modalità enormemente più sofisticate e potenti di analisi dei dati tradizionali (strutturati) ed il trattamento di nuovi dati non strutturati

* Partner, Oliver Wyman

(testi, video, voce, ...) in quantità prima inconcepibili, hanno aperto la strada a nuovi modelli di profilatura della clientela, di analisi dei rischi, di monitoraggio della relazione;

- i Chatbot e la Virtual Reality, che consentono di automatizzare e di reinventare la relazione con il cliente. Primarie banche del Far East come DBS ormai utilizzano i chatbot come canale principale di relazione con la clientela e non è probabilmente lontano il momento in cui gestiremo i nostri conti attraverso Alexa, il nuovo dispositivo intelligente di assistenza personale di Amazon;
- i Distributed Ledger (ad esempio Blockchain), le cui applicazioni nei sistemi globali di pagamento, nella intermediazione sui mercati dei capitali e in generale nella interazione tra le banche potrebbero rivoluzionare l'infrastruttura bancaria su scala globale.

Alla trasformazione tecnologica va aggiunta l'evoluzione della regolamentazione prudenziale e di condotta, che dopo la crisi finanziaria del 2008 ha completamente ridefinito le regole per la conduzione dell'attività bancaria. Senza entrare nel dettaglio, per la tematica qui discussa è importante segnalare che le nuove regole da un lato hanno imposto requisiti patrimoniali e di liquidità molto più elevati che nel passato, portando con sé, a parità di condizioni, la necessità di aumentare il livello di efficienza per garantire ritorni adeguati agli azionisti; dall'altro hanno creato incentivi specifici all'aumento della concorrenza ed enormemente accresciuto la tutela del consumatore. Acronimi ormai noti come GDPR, PSD2, MiFID2, CCR, RRP sono solo alcune delle nuove normative che hanno la finalità di rendere le banche più resilienti agli shock e di assicurare che nuovi competitor digitali possano entrare e cambiare le dinamiche competitive, garantendo maggiore tutela del consumatore.

Il nuovo quadro normativo incentiva anche lo sviluppo di piattaforme aperte e collaborative, supportando quindi l'entrata di nuovi operatori, al pari delle evoluzioni tecnologiche. Tra i nuovi entranti che hanno colto tale opportunità si segnalano:

- le Fintech, che offrono servizi digitalmente avanzati e specializzati tipicamente per prodotto: conti correnti (come N26), pagamenti (come Square), credito al consumo (come Iwoca) ecc.
- le Big Tech, come Google, Apple, Amazon e Alibaba, che rappresentano una minaccia molto credibile per gli incumbent bancari in quanto,

oltre ad essere brand sempre più riconoscibili e percepiti dalla clientela come affidabili al pari delle principali banche, presentano rispetto a quest'ultime alcuni straordinari vantaggi competitivi:

- capacità di investimento enorme non solo rispetto alle banche nazionali, ma anche alle più grandi banche mondiali (nel 2017, le Capex di Amazon ammontano a circa 25 miliardi rispetto ai 2,8 miliardi di J.P. Morgan e ai 400 milioni di Intesa Sanpaolo ad esempio);
- predisposizione nell'offrire una customer experience unica ai loro clienti (si pensi al "one-click" di Amazon), il cui valore aumenterà con il tempo e con la capacità di spesa dei millennial;
- capacità di advanced analytics/artificial intelligence e possesso di dati del cliente che permettono di profilarlo su vari ambiti di spesa e comportamento.
- un'infrastruttura IT più flessibile e nativa digitale, con capacità e rapidità di sviluppo estremamente superiori

In tale contesto Amazon offre dal 2007 ai venditori online - attraverso il servizio di AmazonPay - la possibilità di integrare direttamente nel loro marketplace il servizio di pagamento di Amazon, replicandone l'esperienza di acquisto "one-click"; nel 2011 ha iniziato ad offrire prestiti di breve e media durata ai suoi venditori; nel 2015 la rateizzazione degli acquisti ai clienti; nel 2016 prodotti assicurativi sulla merce acquistata ed ora, in partnership con J.P. Morgan, un conto corrente "low-cost" integrato con Amazon e indirizzato principalmente alla clientela non bancarizzata. Alibaba ha guardato ai servizi finanziari con maggiore focalizzazione, offrendo servizi finanziari a una clientela nativa digitale e con crescente capacità di spesa.

I nuovi entranti controllano una quota di mercato ancora marginale del banking e nella maggior parte dei casi non sono profittevoli; tuttavia hanno ormai modificato strutturalmente le attese della clientela circa la customer experience, i canali, le modalità e i tempi di interazione con la banca, e saranno avvantaggiati dalla crescita dei millennial e dalla progressiva diffusione della cultura digitale.

Da un punto di vista strutturale, l'effetto combinato di tecnologia e regolamentazione sta progressivamente mutando la struttura dell'industria bancaria da un modello verticalmente integrato - dove le banche controllavano tutta la

catena del valore e le relative competenze (gestione del cliente e canali distributivi, sviluppo e produzione dei prodotti, infrastrutture tecnologiche) - a un modello modulare - dove le nuove tecnologie consentono lo spaccettamento delle varie componenti e la loro progressiva specializzazione – con gli incumbent che dovranno decidere su quali parti della catena del valore specializzarsi, anche a fronte di nuovi entranti molto temibili.

L'impatto sulla forza lavoro

Questa profonda trasformazione dell'industria su più fronti produrrà conseguenze importanti sulla forza lavoro e sulle competenze richieste.

Il primo impatto sarà sulla dimensione della forza lavoro. Sulla base di nostre analisi a livello globale, l'adozione delle tecnologie digitali e la progressiva automazione dei processi potrà ridurre la forza lavoro attuale del 15-20% nei prossimi 3 anni. I ruoli più impattati saranno quelli legati ai canali di distribuzione fisici e ai processi amministrativi di back office. Inoltre, la progressiva digitalizzazione e automazione dei modelli di business creerà poi con tutta probabilità una maggiore flessibilità, con circa il 10% della forza lavoro attuale che nei prossimi 3 anni potrà provenire da partnership o realtà terze. Per affrontare la trasformazione, le banche avranno infatti un crescente bisogno di competenze e capacità ora non disponibili al loro interno e che difficilmente riusciranno ad attrarre e poi a trattenere. A questo vanno anche ricondotte le crescenti ricerche di partnership, joint venture e alleanze/strategic sourcing che le banche stanno portando avanti in molti ambiti della catena del valore dei diversi business.

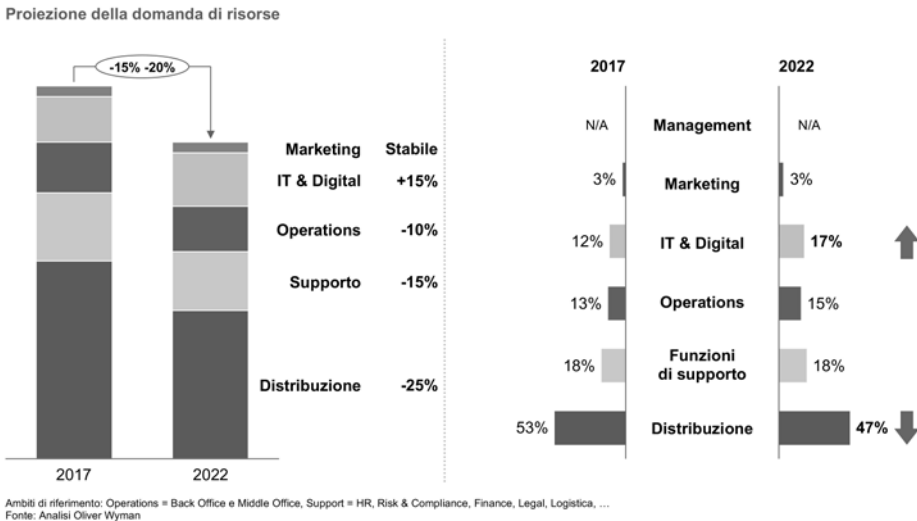
In un mondo pervaso dalle nuove tecnologie, il secondo forte impatto sarà sulle competenze, parola chiave della trasformazione digitale in corso, come anticipato. Le competenze necessarie per ripensare in ottica digitale e poi per gestire il business bancario stanno infatti mutando rapidamente, mettendo a rischio alcuni profili e offrendo enormi opportunità di sviluppo ad altri (Figura 1).

Le risorse con competenze legate alla distribuzione dei prodotti nelle filiali e ai processi amministrativi di back office saranno quelle maggiormente colpite dalla diffusione dei canali digitali e dall'automazione dei processi, con

impatti attesi su scala globale nella misura del 25-30%. Impatti minori, ma sempre significativi, nella misura del 10-15%, sono attesi nelle altre funzioni di supporto, come ad esempio la gestione del personale, dei rischi, della pianificazione e controllo.

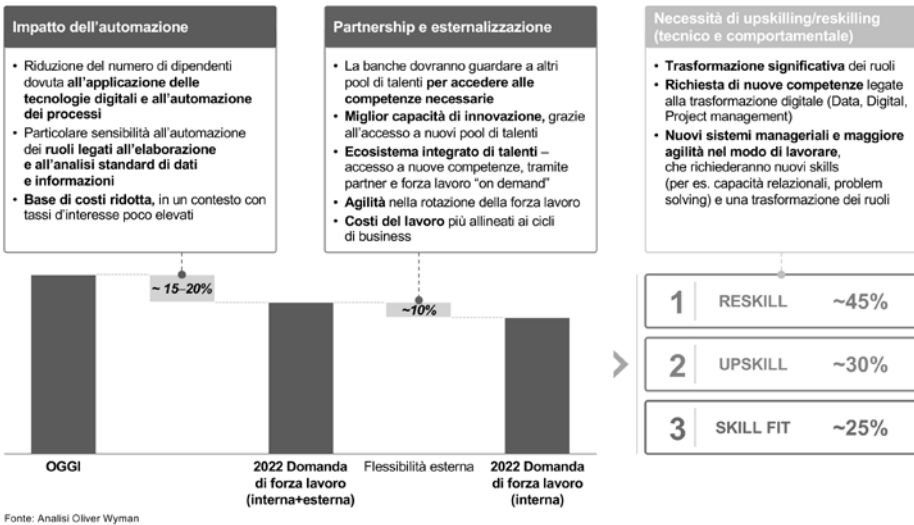
Al contrario, si prevede invece una crescita del 10-15% delle risorse con competenze digital (advanced analytics/artificial intelligence, digital/multi-channel marketing, ecc.) e di information technology (cloud, cyber, big data, ecc.), in particolare nelle operazioni di middle office per la gestione del servizio clienti. Oltre a questi profili, enormi opportunità si aprono per tutte quelle figure professionali essenziali per facilitare il profondo cambiamento necessario agli incumbent bancari, per adeguare i modelli di business ed operativi alla rivoluzione digitale: project manager, scrum master, customer experience manager sono solo alcune delle opportunità. A questi andranno poi aggiunti tutti i profili professionali che si svilupperanno nell'ecosistema aperto di partner e fornitori esterni che caratterizza la nuova catena del valore dell'industria, tra cui fintech, bigtech, web e media agency, system integrator.

Figura 1: Impatto dell'automazione e della digitalizzazione sulla forza lavoro nel retail banking



Gran parte dei talenti attuali dovranno dunque acquisire nuove competenze, sia per svolgere nuove mansioni, sia per adattarsi a modalità di lavoro molto meno ripetitive, in costante trasformazione, e gestite in un ambiente aperto e non più verticalmente integrato. Sulla base delle nostre analisi, circa il 45% della forza lavoro su base globale dovrà modificare il proprio bagaglio di competenze e capacità nei prossimi tre anni. (Figura 2).

Figura 2: Evoluzione della forza lavoro



Per rispondere a queste sfide, le banche più avanzate nel digitale hanno adottato un piano di trasformazione della forza lavoro che prevede:

- l'identificazione dei trend che impatteranno il loro modello di business/ catena del valore
- la determinazione dei conseguenti impatti quantitativi e qualitativi sulla forza lavoro a livello molto granulare (di business e di profilo professionale), delle carenze di capacità e talenti, e delle possibili modalità per colmarli
- la definizione di strategie e roadmap sofisticate ed innovative per svi-

luppare la forza lavoro del futuro, che includono formazione, adeguati sistemi incentivanti, attrazione di talento dall'esterno e partnership/outsourcing

- grande disciplina nell'esecuzione della roadmap, unita a flessibilità e capacità di imparare dagli errori con un approccio "test & learn" che premia l'azione e la sperimentazione rispetto alla pianificazione e al disegno.

La trasformazione tocca però l'intero settore e nessuna banca potrà permettersi di restare indietro: tutte dovranno adottare un approccio orientato al futuro, dinamico e per quanto possibile anticipatorio, perché i cambiamenti descritti richiedono tempi per essere compresi appieno, introiettati e gestiti da organizzazioni storicamente molto stabili e poco abituate al cambiamento.

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: MBEI19
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.