

Le mosse

La direttrice che seguirà nei prossimi mesi Luigi Lovaglio, amministratore delegato di Mps che controlla l'86 per cento di Mediobanca è già stata resa nota. Sotto il marchio Mediobanca resteranno solo le attività ad alto valore aggiunto: l'investment banking, il private banking, il corporate banking. Le altre attività, come Compass e parte del portafoglio di Mediobanca Premier finiranno sotto l'ombrello del Monte dei Paschi. Compass, vista la particolarità del business del credito al consumo, manterrà una propria identità separata, mentre parte del portafoglio di Mediobanca Premier unita alla totalità di Widiba, la digital bank del gruppo Mps guidata da Marco Marazia, andranno a formare Mediobanca Financial Advisor.

Il rapporto di concambio, approvato dal consiglio di amministrazione del 10 marzo scorso, prevede 2,45 azioni Mps per ciascuna azione Mediobanca. La fusione è dietro la porta, Lovaglio la sta aprendo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Milano Vittorio Grilli e Alessandro Melzi d'Eril, presidente e amministratore delegato di Mediobanca



Siena

Luigi Lovaglio,
dal 15 aprile
nuovamente
amministratore
delegato
del Monte dei Paschi

Unicredit-Commerzbank

Data-Stampa **L'OPS AL VIA**

**Duello in Germania:
Orlopp, la manager
che frena la corsa
di Orcel per creare
la superbanca europea**

di **STEFANO RIGHI** 5

I DUELLANTI L'OFFERTA UNICREDIT VERSO COMMERZBANK UNA PARTITA EUROPEA

Orcel domani parte verso Francoforte
con in tasca il 32,64 per cento di azioni
Ma per raggiungere la maggioranza
bisognerà convincere Berlino e la Orlopp
O il plotone degli investitori istituzionali

**Quattro settimane
di tempo: diventeranno
sei se si ritoccheranno i
termini. Nascerebbe il
secondo gruppo
dell'Unione a 27**

di **STEFANO RIGHI**

Andrea Orcel e Bettina Orlopp: così lontani, così diversi. Divisi in tutto, anche nel curriculum: lui un passato nella consulenza con il Boston consulting group, lei con i concorrenti di McKinsey. Lui costantemente all'attacco, in Italia come in Germania, spinto dalla voglia di far grande Unicredit. Lei sempre in difesa, impegnata a spingere più in là, ad allontanare in qualsiasi modo la minaccia italiana su Commerzbank, che guida da diciotto mesi.

Seicentouno giorni dopo la prima mossa, Unicredit avvia l'offerta pubblica di scambio sulla totalità delle azioni della banca tedesca Commerzbank. Da domani mattina, 5 maggio e per quattro settimane Andrea Orcel riconoscerà agli azionisti della banca target titoli Unicredit nel rapporto di 0,485. Ovvero, 0,485 azioni Unicredit per una azione del gruppo di Francoforte. Ai valori di mercato di giovedì scorso, 30 aprile, la Borsa riconosceva a Commerzbank un rapporto più favorevole: i prezzi sul mercato azionario erano infatti più alti rispetto al rapporto indicato da Unicredit nella propria offerta. Ma non è una novità. Già nel corso del 2025, quando Unicredit andò all'assalto di Banco Bpm, vennero indicati rapporti di scambio assai poco lusinghieri per gli azionisti della banca target. È così anche stavolta, anche se a Milano sperano in un esi-

to profondamente diverso.

Equilibri

Per ora siamo alla fase introduttiva. Conoscendo l'abilità negoziale dell'amministratore delegato di Unicredit, Orcel, è probabile che prima dello scadere dei termini dell'ops ritocchi verso l'alto il rapporto di cambio, cercando di convincere soprattutto gli investitori istituzionali che controllano circa il 30 per cento della ban-



ca tedesca. Il ritocco dei termini dell'offerta prolungherà, per legge, di due settimane la conclusione dell'operazione, portando il traguardo al 16 giugno. Ad oggi la composizione azionaria di Commerzbank vede Unicredit come primo azionista con circa il 32 per cento delle azioni. Di questa quota il 26,77 per cento sono titoli in portafoglio, mentre la parte restante (5,87% per un totale di 32,64%) è rappresentata da strumenti finanziari convertibili in azioni. Dietro Unicredit il secondo azionista è il governo di Berlino, che dopo il pesante risanamento di Commerzbank mantiene il 12,72 per cento delle azioni. Il 4,14 per cento dei titoli sono invece posseduti dalla banca, ma non hanno diritto di voto, mentre gli azionisti indistinti, che sono soprattutto i piccoli investitori, valgono nel loro complesso il 20 per cento del totale. Gli investitori istituzionali sommano il restante 30,5 per cento.

Numeri sul tavolo, è evidente che risulterà assai complesso trovare un varco nel muro tedesco. Banca, governo e piccoli azionisti difficilmente conferiranno all'offerente il 33 per cento del capitale in loro possesso. Orcel concentrerà quindi la propria attenzione sugli investitori istituzionali: se di quel 30 per cento riuscirà a portare dalla sua parte una quota di poco superiore al 16 per cento del totale, la partita sarà vinta. Ma non sarà una partita facile.

Si annunciano sei settimane caldissime sul fronte italo-tedesco, anche per l'appoggio che il governo di Berlino, che fu il primo venditore di titoli Commerzbank a Unicredit, offre alla indipendenza della banca di Francoforte. Il governo guidato dal cancelliere Friedrich Merz deve infatti fare i conti con un 15 per cento di elettorato a vocazione sovranista che mal vede l'arrivo della banca italiana. In verità, sebbene il gruppo Unicredit abbia sede

in piazza Gae Aulenti a Milano, l'operazione viene realizzata attraverso la controllata tedesca del gruppo, ovvero la bavarese Hvb. Ma anche in questo caso le differenze campanilistiche tra il nord e il sud della Germania, tra Monaco di Baviera sede di Hvb e Francoforte dove oggi c'è il quartier generale di Commerzbank, sono tali da dividere più che da unire.

Per questo Orcel guarda agli investitori istituzionali, per bypassare ogni campanile lasciando alle autorità tedesche la scelta della sede sociale della nuova Hvb+Commerzbank.

Ma non è questo ciò che conta. Conta il piano di sviluppo disegnato da Orcel a cui venerdì 8 maggio, Bettina Orlopp opporrà il proprio piano industriale che si baserà, secondo le prime indicazioni trapelate, soprattutto su un robusto piano di *cost-cutting*, il taglio dei costi che permetterà di allineare i ritmi della banca alle promesse di Orcel. Basterà?

Il manager romano sta cercando invece di prospettare la partita dello sviluppo, razionalizzando le risorse. A fronte di 6 mila pre-pensionamenti concordati in cinque anni, Orcel punta alla rifocalizzazione del *business*. Commerzbank ha oggi una presenza estera a macchia di leopardo. Meglio vendere e focalizzarsi in Germania, dice Orcel, anche perché all'estero c'è Unicredit. La Orlopp proprio sulla riduzione della presenza estera ha alzato l'ultima barricata. Di certo per lei questa ops appare come un incubo.

Evoluzione

Ha lavorato per arrivare alla poltrona più ambito di Commerzbank per una decina d'anni, passando attraverso la fase più nera della banca. È arrivata nel 2014, con un

solido background in McKinsey di cui divenne partner nel 2002, a soli 32 anni per occuparsi di sviluppo e strategia. Promossa a responsabile della finanza (*CFO*), Orlopp è entrata nel cda di Commerzbank nel 2017 e nel 2024, a ottobre, è stata scelta come amministratore delegato. Il peggio, per la banca, sembrava alle spalle e lei era pronta per governare un momento positivo. Solo che, il mese prima, Orcel aveva portato a Milano la prima tranche di azioni Commerzbank. Quello che sembrava il lieto evolversi della carriera di Bettina si è trasformato in un incubo: venti mesi sulle barricate.

In mezzo c'è anche una lettura politica. L'operazione darebbe vita al più grande gruppo transfrontaliero nell'Europa a 27. Sarebbe un primo vero mattone della erigenda Unione dei capitali, che seguirebbe proprio l'acquisizione di Hvb

da parte della stessa Unicredit, ma avvenuta una ventina d'anni fa (2005) per opera di Alessandro Profumo. Da allora il piano inclinato delle operazioni transfrontaliere non ha registrato movimenti significativi in Europa. Lo ha sottolineato anche Ursula von der Leyen: l'Europa ha bisogno di una struttura finanziaria forte, che al momento non esiste, frantumata in rispettabilissime realtà locali. La classifica dei primi gruppi bancari lo dimostra. Dietro al colosso spagnolo Santander che capitalizza circa 150 miliardi c'è il vuoto. Il plotoncino degli inseguitori (Bbva, Bnp Paribas, Unicredit e Intesa) vale il 30 per cento in meno e si colloca attorno a quota 100 miliardi di valore. Commerzbank e Unicredit assieme porterebbero la capitalizzazione attorno ai 140 miliardi di euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0840 - S.28402 - L.1992 - T.1619



E

● **Andrea Orcel**
Romano, 63 anni la prossima settimana, guida Unicredit dal 15 aprile 2021. Ha lavorato per Goldman Sachs e Merrill Lynch. È stato senior consultant al Boston consulting group

● **Bettina Orlopp**
È nata a Solingen il 3 giugno 1970. Dopo aver lavorato per McKinsey, di cui è stata partner a soli 32 anni, è entrata in Commerzbank nel 2014. È ceo dall'ottobre 2024



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1992 - T.1619

DELFIN, LA NUOVA STAGIONE CANTIERI APERTI DOPO L'INTESA

Ora che Leonardo Maria Del Vecchio diventa il socio di maggior peso si apre l'ipotesi di altri acquisti dagli eredi
Per la holding anche l'opzione di una quotazione

Con tre quote su otto il figlio del fondatore di Essilux non potrà prendere decisioni, ma avrà potere di veto sui dividendi

di DANIELA POLIZZI

Il riassetto delle quote in famiglia può prendere il via. Leonardo Maria Del Vecchio può procedere. Il quartogenito di Leonardo Del Vecchio, a quattro anni dalla scomparsa del fondatore, è riuscito a chiudere l'intesa con il fratello Luca e la sorella Paola, cosa che gli consentirà di salire al 37,5% del capitale di Delfin.

La data fissata perché la nuova costruzione parta è quella del 30 giugno. In pratica, in coincidenza con il quarto anniversario della scomparsa del patron, mancato il 27 giugno 2022.

Ci sono in realtà ancora alcuni passaggi per rendere l'operazione possibile. Ma è chiaro che l'intesa con i due soci proietterà in una dimensione nuova la cassaforte lussemburghese che possiede un patrimonio di circa 45 miliardi a valori di mercato grazie alle quote in Essilux (34,4%), in Coviio e nelle banche: nel Monte dei Paschi (17,5%), in Generali (10,15%) e in Unicredit (2,7%).

Per ora Leonardo Maria può fare fronte al debito grazie all'accordo con Unicredit, Bnp Paribas e Crédit Agricole che forniranno un finanziamento di dieci miliardi per l'acquisto del 25% di Delfin, più un miliardo che servirà a rifinanziare l'esposizione del

suo family office Lmdv Capital. Leonardo Maria diventerà il singolo socio con maggiore peso ma non di maggioranza e, con tre quote su otto, non potrà prendere decisioni, anche se avrà potere di veto su alcune scelte come l'eventuale variazione relativa alla distribuzione di dividendi.

Ma è certo che la governance della holding sarà più fluida. La holding manterrà la sua forma attuale e il suo statuto. Continuerà a essere gestita come un trust con le decisioni prese dal board presieduto da Francesco Milleri. Ma nel tempo ci potranno essere nuove evoluzioni che potrebbero proiettare Delfin in una dimensione nuova, quella dei grandi family office quotati che fanno capo a grandi dinastie industriali. Nel capitale della cassaforte ci saranno adesso sei soci. Ma non è da escludere che altri possano vendere. A chi?

Potrebbe comprare lo stesso Leonardo Maria. Magari affiancato dalla stessa Delfin, che potrebbe avviare gli acquisti per esempio attraverso il buyback sulle quote di chi vende. I maggiori indiziati sono Rocco Basilico (figlio di Nicoletta Zampillo e Paolo Basilico) e il fratello Clemente, il più giovane (ha 22 anni), nato dall'unione tra Leonardo Del Vecchio e Sabina Grossi. A testa hanno anch'essi il 12,5% di Delfin.

Man mano che il net asset value della holding crescerà dietro la spinta dei conti di Essilux e l'ulteriore afflusso di dividendi, gli acquisti saranno possibili. Senza contare che la cassaforte lussemburghese ha riserve per circa

sette miliardi, frutto anche degli utili non distribuiti fin qui perché i dividendi erano bloccati dal tetto del 10% sulla distribuzione degli utili (che verrà alzato all'80%) proprio a causa del mancato accordo tra gli eredi.

Il prestito a Leonardo Maria — linee ponte, legate al rifinanziamento tra 18 mesi — verrà rinegoziato tra un anno e mezzo e alle banche frutta interessi sopra il 5%. Leonardo punta sul fatto che Delfin acquisti valore grazie alla crescita di Essilux per rinegoziare i finanziamenti su altre basi.

Le alternative

Potrebbe eventualmente essere la stessa Delfin ad acquistare alcune quote in capo a Leonardo Maria. L'altra possibilità è che la stessa Delfin possa cedere nell'orizzonte di 18 mesi alcune quote bancarie e poi distribuire la liquidità incassata a tutti gli eredi. Bisognerà capire le mosse della cassaforte. La vendita delle partecipazioni bancarie comporterebbe infatti una drastica riduzione dei flussi che la holding incasserebbe nel futuro.

Secondo la visione del board della holding, più che dismettere pacchet-



ti, sarebbe meglio andare a premio su operazioni di consolidamento nel mondo bancario e assicurativo che potrebbe scattare già quest'anno secondo le attese dei mercati. Come dire che tra un anno e mezzo potrebbe andare a compimento una nuova fase del risiko finanziario che coinvolge Mps, Generali e Unicredit. Per fare coincidere tutto, l'assemblea di Delfin del 27 giugno dovrà varare il bilancio ma soprattutto l'altra voce approvata (con sette voti su otto) dall'assemblea riguarda la modifica del tetto sulla distribuzione degli utili che passerà dal 10% all'80%.

Cosa che consentirà a Leonardo Maria di incassare circa 450 milioni di dividendi l'anno sulla base di una distribuzione totale di circa 1,2 miliardi sugli 1,5 miliardi di flussi di cassa dalle partecipate di Delfin a valere sul 2025. Ma c'è ancora un passaggio chiave prima di poter avere il via libera banche con la firma dei contratti.

A fine giugno sarebbe già stata convocata un'assemblea di Delfin per approvare il bilancio 2025, un capitolo ordinario ma che prevede anche l'approvazione dei nuovi dividendi innalzati all'80%. Prima di allora le banche finanziatrici di Leonardo Maria non erogheranno il credito. Anche se, secondo ormai la quasi totalità degli eredi, l'intesa è ormai intradatta.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Riassetti

Leonardo Maria Del Vecchio, che sale al 37,5% di Delfin, e, a destra, Francesco Milleri, presidente esecutivo della holding

Data Stampa 00640 - Data Stampa 00640
Sussurri & Grida
Data Stampa 00640 - Data Stampa 00640

DENTRO E FUORI IL LISTINO DI PIAZZA AFFARI IBL BANCA CHIAMA A ROMA DECIO E VIOLA

Giordano fa squadra

Completamente rinnovato il board della banca
di via XX Settembre, che ha chiuso il 2025 con 85,6 milioni di utile netto.

a cura di
**STEFANO
RIGHI**

srighi@corriere.it

Mario Giordano fa un passo in avanti e chiama a Roma Alessandro Decio e Fabrizio Viola. L'attuale amministratore delegato del gruppo Ibl Banca, di cui è anche azionista con il 50 per cento del capitale, lascia la carica di amministratore delegato e diviene presidente dell'istituto. Franco Masera, storico collaboratore dell'istituto e fino a ieri presidente, assume la carica di vicepresidente vicario. Il nuovo amministratore delegato è invece Alessandro Decio, in precedenza al Banco di Desio, alla Sace e per lunghi anni in Unicredit. Con lui, scende a Roma da Milano anche l'ex amministratore delegato di Mps Fabrizio Viola che sarà consigliere indipendente. Il board della banca che ha sede in via XX settembre, raggiunge così uno standing più elevato. Risulta infatti così composto: Mario Giordano, presidente; Antonio d'Amelio, vice presidente; Franco Masera, vice presidente vicario; Alessandro Decio, amministratore delegato. Consiglieri: Carlo d'Amelio, Rosa Cervellione, Elizabeth Simonpietro Salini. Consiglieri Indipendenti: Francesca di Donato, Leonardo Rubattu, Fabrizio Viola. Ibl ha chiuso il 2025 con un utile netto che ha raggiunto gli 86,5 milioni di euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Presidente
Mario
Giordano di Ibl
Banca: è anche
primo azionista
con il 50%



IN LINEA C'È L'AGENTE «AI»? CASO RISOLTO IN 2 SECONDI

Banche, utility, assicurazioni passano dai vecchi call center alle nuove modalità gestite con l'intelligenza artificiale. Il caso di indigo.ai: «Il rischio per le aziende? Stare ferme»

di **FABIO SOTTOCORNOLA**

Gli agenti Ai dell'intelligenza artificiale fanno un passo in avanti. Diventano sistemi capaci di migliorare se stessi e le prestazioni che offrono, in particolare nel mondo cosiddetto conversazionale, quello fatto di voci e testi scritti.

Mercoledì 6 maggio all'evento Netcomm Forum si alzerà il velo su un nuovo progetto che promette di allargare il solco tra le imprese che usano e quelle che non usano i sistemi di intelligenza artificiale. Di che cosa si tratta? Lo spiega con un esempio Gianluca Maruzzella, ceo e cofondatore di indigo.ai, la piattaforma italiana che crea assistenti virtuali di aiuto alle aziende per gestire la relazione con i clienti: «Immaginiamo una compagnia di assicurazione dove ogni giorno sono trattati molti casi di sinistri automobilistici. Già oggi gli agenti Ai permettono di gestire elevati volumi di contatto ma noi abbiamo creato altri agenti che osservano quello che accade durante la giornata, leggono, ascoltano e riflettono. Capiscono da soli se esistono spazi possibili di miglioramento, per esempio nella gestione delle domande. Così, ogni sera notificano ai manager responsabili della compagnia di assicurazione alcune proposte su come migliorare servizi e prestazioni».

Si chiamano Self Improving agent e non

sono ancora sul mercato (in fase Beta) ma potrebbe fare la differenza per quelle realtà, dalle banche alle società di credito al consumo, dalle utility alle assicurazioni che vogliono aumentare le vendite o assistere i clienti in maniera sempre più empatica e personalizzata.

Tra le oltre cento realtà imprenditoriali che si affidano a indigo.ai figurano nomi quali Enel, Santander, Banca Sella, Enercom, Yves rocher, Flou, Unobravo, Beko Italia e il giro d'affari della ex startup (nata nel 2016) non dichiarato ma sta aumentando dell'80% anno su anno.

I soci

Una crescita impetuosa che ha acceso l'interesse del mondo finanziario: nel 2025 nella compagine azionaria è entrato il gruppo Azimut grazie a un aumento di capitale da 10 milioni di euro. Spiega Maruzzella: «Con loro ci siamo dati due obiettivi: la leadership in Italia grazie alla fiducia che continuiamo a generare tra le imprese nostre clienti e il debutto all'estero». Ma il top manager non si sbilancia oltre: si tratta di un progetto internazionale su cui indigo.ai è al lavoro.

Molto c'è da fare ancora in Italia, Paese spesso descritto come refrattario all'adozione di workforce digitali. «Le grandi imprese si rendono conto che i sistemi di intelligenza artificiale ampliano la potenza e danno risultati. Certo, ci vogliono manager e imprenditori che abbiano il coraggio di rischiare, ma oggi il vero rischio è rimanere fermi. Poi, bisogna essere capaci di riorganizzare i processi di lavoro e portare a bordo le competenze adatte».

Domanda d'obbligo: queste forze lavoro digitali metteranno fuori servizio i classici call center anni Novanta con gli esseri umani al lavoro? «I call center tradizionali non sono in grado di garantire in modalità 24/7 la qualità che le persone si aspettano. Noi siamo abilitatori di servizi, poi la scelta spetta all'impresa costruire un modello in cui l'umano e l'intelligenza artificiale si amplificano a vicenda».

Intanto, indigo.ai lavora su modelli più efficienti con diversi obiettivi. Uno riguarda la latenza nei tempi di risposta ai clienti sulle chiamate vocali: entro i due secondi è perfetta, se va oltre 12 secondi il dialogo tra la persona con il problema e la risposta del sistema è percepito come un fallimento. L'ambizione è arrivare alla latenza negativa, una sorta di risposta anticipata già in elaborazione mentre il cliente sta parlando. Tra le ultime funzionalità, i cosiddetti Guardrails capaci di monitorare gli scambi per impedire risposte non conformi policy aziendali e normative: se viene rilevato un rischio il sistema blocca l'operazione inviando un messaggio di attesa o l'inoltro a un operatore umano. Infine, gli Evaluators analizzano le conversazioni, captano riferimenti ai competitor e il sentimento dell'utente, per estrarre contenuti utili a livello di business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0840 - S. 28402 - L.1721 - T.1851





Numero uno
Gianluca Maruzzella,
ceo e cofondatore
di indigo.ai

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1721 - T.1851

Data Stampa 0006640
**IL RISIKO
BANCARIO**
Data-Stampa 0006640 Data-Stampa 0006640
**Intesa alla finestra
con gli occhi sul Leone**
Il piano per rispondere
alle mosse dei concorrent
Greco ● pag. 6-7

LE BANCHE

Nella fase due del risiko Intesa è alla finestra occhi puntati sul Leone

Anche se la crescita organica è la priorità il gruppo guidato da Messina considera opportunità nelle gestioni patrimoniali. E difficilmente resterà a guardare nel caso in cui Unicredit dovesse muovere su Generali

Unendo le proprie masse di 1.450 miliardi con gli 800 miliardi di Trieste l'istituto leader in Italia entrerebbe nell'Olimpo dei campioni europei, dove a guidare è Ubs
Andrea Greco

Il invitato di pietra del risiko bancario italiano atto II è all'erta. Ha il dovere strategico di difendere un primato costruito in vent'anni di acquisizioni indovinate, con cui ha realizzato una leadership solida, che si riflette in una quota di mercato tra il 20 e il 25% in tutte le nicchie della finanza tricolore.

Fino a un paio d'anni fa Intesa Sanpaolo si è rafforzata sempre più,

mentre la rivale Unicredit era intenta a rimediare ai rischi imbarcati con le acquisizioni transfrontaliere, e gli istituti di media taglia come Banco Bpm, Mps, Bper erano limitati da mentalità e dimensioni per lo più regionali. Da fine 2024, però, tutte le inseguitrici hanno sfruttato la nuova ondata del consolidamento bancario per rafforzarsi, aumentando la taglia o la gamma di prodotti. E i dossier vociferati dal mercato, siano ulteriori fusioni tra banche o l'eventuale coinvolgimento di Generali, eroderanno ulteriormente la quota del gruppo nato nel 2007 sull'asse Milano-Torino. Per questo molti guardano a possibili contromosse di Intesa Sanpaolo: che, almeno in teoria, proprio dal Leone triestino dovrebbero passare. È lì che si trovano 800 miliardi di euro di risparmi gestiti; un tesoro che, fosse unito ai 1.450 miliardi di masse che fanno capo al gruppo Intesa, consentirebbe

al leader italiano di entrare nell'Olimpo dei campioni europei del settore, nel podio dove si stagliano Ubs (oltre 5.500 miliardi), Crédit Agricole-Amundi (oltre 2.500 miliardi) e Bnp Paribas, che rilevando Axa Im è salita a 1.500 miliardi. È proprio nelle gestioni di fondi, specie all'estero, che la banca mira a ingrandirsi, come ha ribadito giovedì rispondendo ai soci in assemblea il numero uno Carlo Messina: «Se si presentassero opportunità di crescita esterna con ritorni superiori al buyback, focaliz-



zate sul wealth management, le prenderemo in considerazione».

Con Generali, del resto, Intesa Sanpaolo aveva già studiato «possibili combinazioni industriali», si legge in una nota stampa del 24 gennaio 2017 che sembra scritta in questi giorni: a valle di un «interesse industriale per la crescita nel risparmio gestito, nel private banking e nell'assicurazione in sinergia con le proprie reti bancarie, anche con possibili partnership internazionali».

In realtà in nove anni qualcosa è cambiato: quindi anche i termini dell'eventuale ingaggio. Il modello integrato costruito dall'ad Messina, che ha fatto lievitare i ricavi commissionali offrendo fondi, gestioni e polizze vita e danni su una rete di filiali pari nel Paese solo a quella delle Poste Italiane, rende «ridondante» il dossier Generali, a parte sull'opportunità di proiettare la banca sui mercati europei del Leone. Per questo da mesi Messina sta alla larga dal rischio e da Generali, rimarcando una serie di vincoli che sono quasi condizioni capestro per la banca. Anzitutto i tetti antitrust italiani, per cui, unendosi a Trieste, Intesa Sanpaolo dovrebbe vendere Banca Generali, le polizze nostrane di Alleanza o altri pezzi rilevanti. Ma a febbraio, nel presentare il piano d'impresa 2026-2029, Messina ha ristretto più ancora il suo campo d'azione: «Se facciamo operazioni noi le facciamo per avere un controllo pieno e comandare» ha detto. E poi: «Non ci piace acquisire quote di minoranza, la cosa interessante nella storia di una banca si basa sulle azioni industriali, non sulle attività di investi-

mento». Nell'occasione fu tranchant anche sull'idea di subentrare a Natixis come partner di Generali nella piattaforma comune sul risparmio: «Mettere insieme un asset manager assicurativo con una rete distributiva bancaria non credo abbia un grande senso».

Il tanto che è accaduto da febbraio non pare aver fatto cambiare idea a Messina, che ha fatto rispondere così alla domanda di un socio in assemblea: «La crescita organica resta la priorità di Intesa Sanpaolo. Il gruppo ha un forte potenziale interno, sia lato ricavi sia lato efficienza, grazie a investimenti in tecnologia, wealth management, protection & advisory e capitale umano». In teoria, quindi, niente partnership né noccioli duri su Generali o altro, con la banca che sembra più intenta a mettere in strada il piano d'impresa che a inseguire il rischio altrui. L'8 maggio, con i dati del primo trimestre, si potrebbero avere le prime indicazioni. Il mercato si attende un utile netto in tenuta a fine marzo, sui 2,5 miliardi. E alcuni analisti, tra cui Kepler che ha messo un giudizio "buy" a 6,3 euro sull'azione, ritengono che la ridotta complessità e rischiosità della strategia di Messina sia un atout nell'attuale turbolenta fase di rischi geopolitici che scuotono i mercati.

Il piano prevede lo sbarco "digitale" in Paesi ad alto risparmio come Spagna, Francia, Germania con la piattaforma Isywealth, tramite i private banker del gruppo. Se il progetto supererà la fase di studio - per cui finora non ci sono obiettivi di ricavo - dal 2027 partirà "Isywealth Europe" per estendere la tecnologia Isytech ai clienti benestanti e *private*,

per poi offrire loro anche servizi di banca d'impresa (Cib) e commerciali (via Isybank). «Isywealth Europe è un'iniziativa strategica», si legge in una risposta ai soci dell'assemblea. L'estero, nel futuro del gruppo che ha saturato la presenza domestica, dovrà pesare sempre di più: non solo nel risparmio e nelle gestioni riunite nella divisione Wealth management, ma anche nella divisione Cib, che già è leader nel supportare le imprese italiane all'estero e nei finanziamenti oltreconfine (nel corporate Usa Intesa Sanpaolo ha erogato oltre 50 miliardi, ed è tra le prime cinque banche al mondo nei fidi alle infrastrutture).

Tuttavia, fonti che conoscono bene Messina e la banca che guida da 13 anni ritengono che, se ci fosse una chiamata "di sistema" su Generali, i presupposti potrebbero cambiare. Si sa che Palazzo Chigi e i tecnici del Tesoro hanno stima e fiducia nella banca che da anni si identifica più delle altre con il Paese e le sue leve economiche e sociali. E lo stesso non si può dire dell'Unicredit di Andrea Orcel, che ha tenuto un approccio muscolare sui dossier di fusione fin dal 2021 (Mps), e da allora ha cozzato più volte con i desiderata di Roma: fino al veto ricevuto sulla scalata a Banco Bpm. Oggi è Unicredit che ha i maggiori appetiti su Generali, per rilanciarsi nel risparmio gestito e nelle polizze, dove da anni è indietro. Ma il governo Meloni, se e quando dovrà esprimersi sul futuro del Leone, difficilmente accetterà di affidarlo a Orcel senza coinvolgere Messina e Intesa Sanpaolo. Che poi il triangolo possa funzionare sarà tutto da dimostrare.

DI PAOLO DI MONTI

13,9

CLIENTI

Intesa Sanpaolo serve 13,9 milioni di clienti con una rete di oltre 2.600 sportelli su tutto il territorio nazionale

FONDAZIONE CR FIRENZE "FIDUCIA NEL VERTICE"

Fondazione Cr Firenze guarda con fiducia al vertice di Intesa Sanpaolo in questa fase: «Non si cresce tanto per crescere, ma solo se c'è un'opportunità vera - ha detto Bernabò Bocca, presidente dell'ente, socio storico con l'1,88% -. Abbiamo grande fiducia nella banca e nel suo ad Carlo Messina. Se ci sarà un'opportunità valida non si tirerà indietro. Ma oggi non chiediamo ai manager di cercare

operazioni a tutti i costi».

L'ente ha chiuso il 2025 con avanzo record di 119 milioni, 17 più che nel 2024, grazie alle maggiori cedole percepite (132,7 milioni, da 115 nel 2024), in gran parte dalla banca e da Cdp. «La quota è strategica, e non siamo venditori; anzi, se ci fosse la possibilità di incrementarla lo faremmo», ha aggiunto Bocca. Tuttavia l'ente è già vicino alla soglia dell'addendum Acri-Mef, che ha alzato dal 33% al 44% il tetto di concentrazione di una singola quota sull'attivo patrimoniale.

+19,5%

L'andamento a un anno a Piazza Affari di Intesa

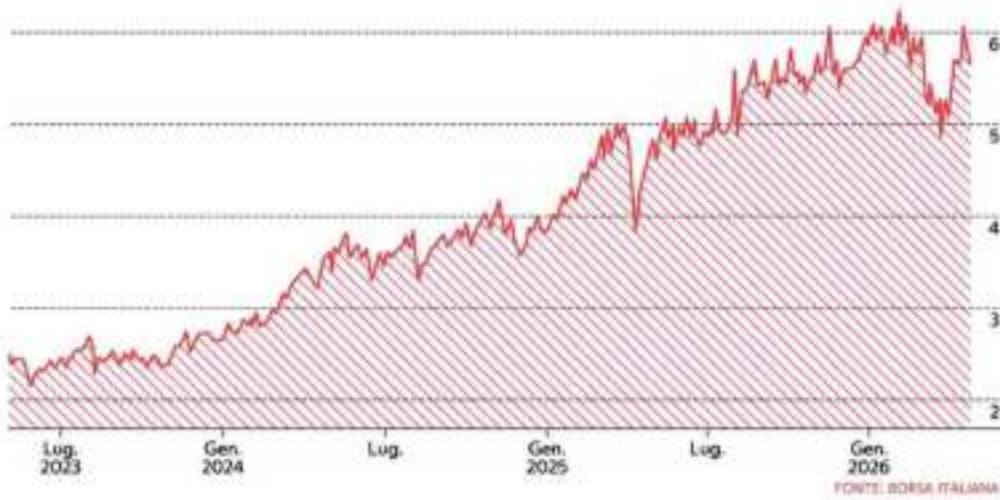
6,5

Monte dividendi in mld riferito al bilancio 2025

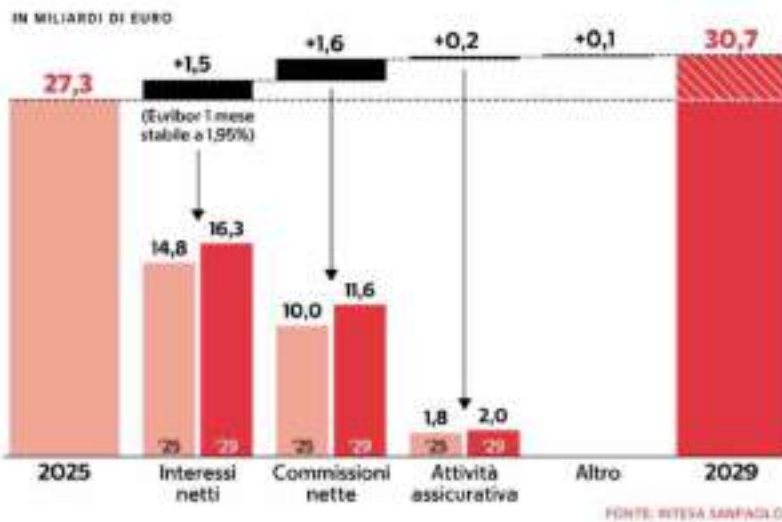


I NUMERI

LA CORSA DI BORSA DELLE AZIONI INTESA SANPAOLO



EVOLUZIONE DEI RICAVI DEL GRUPPO



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1992 - T. 1621



① A Piazza Affari Intesa Sanpaolo presenta una capitalizzazione di mercato di 99 miliardi di euro

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1992 - T. 1621

Data Stampa: 0006640 Data Stampa: 0006640

Affari in Piazza

Da Banco Bpm 31,8 milioni come indennizzo ad Anima

Carlotta Scozzari

Nel 2025, Banco Bpm ha staccato un assegno da 31,8 milioni, sotto forma di indennizzo, alla controllata con quasi il 90% Anima. La cifra emerge tra le righe dei bilanci delle due società quotate, dove si ricorda che gli accordi, rivisti nel 2020 e collegati al contratto di distribuzione di prodotti tra la ex Popolare e la Sgr, prevedono un sistema di penali in caso di mancato raggiungimento dei target di raccolta netta nel periodo da gennaio 2020 a febbraio 2025. Ebbene, in base ai risultati raggiunti, il gruppo Banco Bpm ha dovuto riconoscere ad Anima Holding 31,8 milioni. Tale cifra, precisa il bilancio della banca, «risultava già accantonato per 39,1 milioni al 31 dicembre 2024. Pertanto nel 2025 si è dato corso a un rilascio a conto economico dell'importo eccedente di 7,3 milioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



SAVERIO PERISSINOTTO
Alla guida di Anima



Data Stampa: 04/05/2026 Data Stampa: 0006640

Affari in Piazza

Catena di controllo più corta per il gruppo Finint di Marchi

Andrea Giacobino

Enrico Marchi, patron di Banca Finint, accorcia la catena del suo gruppo. A Conegliano è di recente stato depositato il progetto di fusione per incorporazione di Finint Partecipazioni (Fp) nella controllante al 100% Finanziaria Internazionale Holding. Fp presenta un attivo di quasi 40 milioni, ripartito in 30 milioni di crediti e 10 milioni di partecipazioni, fra le quali le controllate Finint Real Estate, Sviluppo 56 e Rete, oltre alle quote di minoranza in Sviluppo 81 e Finint, prima azionista di Banca Finint. Sviluppo 56 detiene poi l'11,9% di Ferak, titolare di un pacchetto dello 0,67% di titoli di Assicurazioni Generali. Finint Real Estate detiene il 56,6% della bulgara Park Sofia, proprietaria di un terreno di oltre un milione di metri quadrati situato nei pressi della capitale del paese dell'Est.

REPRODUCTION RIGHTS



ENRICO MARCHI
Presidente
di Banca Finint

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1721 - T.1621



Data Stampa 8640 Data Stampa 8640

Poltrone in gioco

Data Stampa 8640 Data Stampa 8640

Cassa Lombarda rinnova il consiglio

Sibilla Di Palma

MASSIMO TRABALDO TOGNA

Alla presidenza del rinnovato consiglio della Cassa Lombarda. Francesco Bellini vicepresidente, Paolo Vistalli ad

L'assemblea di Cassa Lombarda ha deliberato il rinnovo del consiglio di amministrazione, che resterà in carica per il prossimo triennio e sarà chiamato a guidare la banca nell'attuazione del piano industriale 2026-2028. Al centro della strategia, crescita sostenibile, innovazione e rafforzamento del posizionamento sul mercato. Alla presidenza è stato confermato Massimo Trabaldo Togna. Francesco Bellini ricoprirà il ruolo di vicepresidente, mentre Paolo Vistalli è stato indicato come amministratore delegato. Fanno il loro ingresso nel consiglio Graziella Capellini e Alessandro Trabaldo Togna, insieme ad Annamaria Bottero, Giulia De Martino, Umberto Trabaldo Togna e Luca Venturini. Leonardo Rossi è stato confermato nel ruolo di segretario, mentre Aldo Marco Maggi ha assunto l'incarico di esponente responsabile per l'anticiclaggio.



Finanziamenti Mutui, l'inflazione rimette in gioco le scelte sulla casa

La crisi del Golfo pesa al rialzo sul tasso variabile, fisso più concorrenziale
E le banche ampliano l'offerta sul green

Barlassina e Dell'Oste — a pag. 2-3

La crisi nel Golfo dà la scossa ai mutui Ora il tasso variabile è a un punto di svolta

In prospettiva. Occhi puntati sul trend del costo delle rate che potrebbero diventare meno sostenibili per il ritorno dell'inflazione, salita in aprile
L'offerta sul fisso ha risentito in modo minore della congiuntura globale



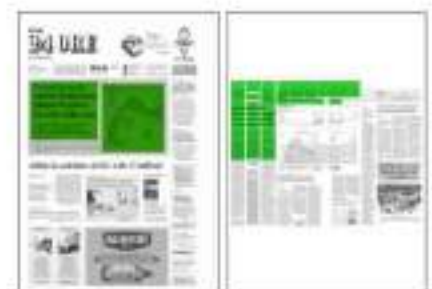
Per gli esperti ha senso privilegiare la sicurezza e puntare su prestiti con condizioni definite alla sottoscrizione

Marco Barlassina

All'orizzonte non c'è ancora una tempesta perfetta, ma le acque iniziano ad agitarsi per chi dovrà comprare casa nei prossimi mesi. Gli ultimi dati Abi disponibili, riferiti a marzo, registrano un calo dei tassi medi sui mutui, ma le indicazioni di mercato vanno nella di-

rezione opposta per effetto della crisi nel Golfo Persico. Se infatti lo stallo a Hormuz dovesse durare, potrebbe riaccendere l'inflazione (stimata dall'Istat già a +1,2% in aprile) e quindi condizionare le scelte della Bce, che non a caso, nonostante tassi invariati, nella riunione di giovedì scorso non ha escluso futuri rialzi. Con effetti verso l'alto immediati anche sui saggi utilizzati per il calcolo delle rate dei mutui, soprattutto a tasso variabile, agganciati all'Euribor e dunque al costo del denaro a breve termine tra le banche.

«Il calo dei tassi sui mutui registrato da Abi a marzo riflette in larga misura la discesa dell'Irs osservata a febbraio 2026 rispetto ai due mesi precedenti,



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1992 - T. 1621

che si è trasferita con il consueto sfasamento sulle offerte commerciali delle banche. Già da marzo, però, il quadro è cambiato: la crisi iraniana, l'impennata del prezzo del petrolio e le rinnovate aspettative inflazionistiche hanno invertito il trend dei tassi di mercato», sottolinea Guido Bertolino, responsabile Business Development di Mutui-Supermarket. Anche i dati di MutuiOnline confermano il trend: il Tan medio dei mutui a 20 e 30 anni è sceso a marzo al 3,28% e il variabile al 2,55%, ma gli aggiornamenti al 27 aprile mostrano una lieve risalita su livelli simili a quelli di febbraio: 3,37% per il fisso e 2,62% per il variabile.

Tra gli operatori si fa strada così il timore di uno scenario simile a quello dei primi anni della guerra in Ucraina, quando l'impennata inflazionistica si tradusse in un rapido aumento delle rate. «Tutti ricordiamo il dramma di chi aveva un mutuo a tasso variabile quando è scoppiato il conflitto in Ucraina, con persone che si sono ritrovate una rata raddoppiata nell'arco di un anno, specie per i mutui più lunghi. C'era stata anche allora un'impennata inflazionistica, con la differenza che nel caso attuale i prezzi del gas sono molto più bassi», spiega Roberto Anedda, head of Financial Market Analysis di Credipass. Anche Luca Dondi Dall'Orologio, amministratore delegato di Patrigest, mette in guardia dalle possibili analogie: «Ci sono affinità perché lo shock energetico è simile, con la prospettiva di una banca centrale esclusivamente guidata dai dati e un adeguamento già in corso».

«Allo stato attuale tuttavia si può solo parlare di un possibile momento di svolta», aggiunge Anedda, avvertendo che «a seconda di come evolverà la situazione geopolitica, gli effetti potrebbero essere più pesanti».

Meglio la sicurezza?

In questo contesto, la scelta tra fisso e variabile torna centrale. «Chi deve sottoscrivere un mutuo oggi si trova di

fronte a rate variabili inferiori di circa il 6,5% rispetto alle corrispondenti rate a tasso fisso: per un mutuo di 150.000 euro a 30 anni per l'acquisto di un immobile in classe G, le migliori offerte a tasso variabile si attestano intorno ai 590 euro mensili, contro circa 632 euro delle migliori soluzioni a tasso fisso. Tuttavia, tenendo conto degli aumenti del costo del denaro oggi attesi dai mercati, questo vantaggio del variabile è destinato ad annullarsi quasi del tutto entro la fine dell'anno», spiegano da MutuiSupermarket.

Per quanto riguarda i tassi fissi, «al momento l'offerta ha risentito in misura minore del conflitto e le banche continuano a puntare su questa soluzione», osserva Ivano Cresto, managing partner di Facile.it, pur avvertendo che un ritorno dell'inflazione potrebbe riflettersi anche sui tassi fissi attraverso il mercato obbligazionario. Un contesto in cui, secondo Luca Dondi, «ha senso privilegiare la sicurezza», bloccando ora condizioni che sul fisso sono contenute in termini di media storica.

Le stime di impatto

L'effetto di eventuali aumenti è tutt'altro che trascurabile. Nelle simulazioni di MutuiSupermarket «per ogni rialzo del costo del denaro pari a 0,25%, un mutuatario con un mutuo a tasso variabile e un debito residuo di 150.000 euro vedrà la propria rata aumentare di circa 20 euro. Nello scenario oggi prezzato dai mercati — due rialzi entro fine 2026 e un terzo nella prima parte del 2027 con stabilizzazione per i due anni a seguire — l'aggravio cumulato a regime sarebbe quindi nell'ordine dei 60 euro mensili, ovvero circa 720 euro l'anno».

Stime non troppo diverse sono quelle condivise da Cresto di Facile.it con riferimento alla media del mutui: «Da fine febbraio a oggi l'indice (Euribor, ndr) è salito di circa 15 punti base, con picchi di +25 punti base (Euribor a 3 mesi). Questi movimenti si traducono, per un mutuo standard (126.000

euro da restituire nell'arco di 25 anni a copertura del 70% del valore dell'immobile) in un aumento di circa 5 euro nella rata di aprile e di ulteriori 5 euro in quella di maggio», dice. E aggiunge: «Analizzando i futures sugli Euribor si scopre che l'indice potrebbe salire nei prossimi mesi facendo passare la rata del mutuo standard dagli attuali 620 euro ai 642 euro entro l'inizio del secondo semestre per chiudere a circa 660 euro entro fine anno».

Allungando l'orizzonte, MutuiOnline stima che un aumento di 25 punti base porterebbe il Tan medio al 2,87%, con 4.400 euro aggiuntivi sull'intera durata del mutuo. In caso di due rialzi entro la fine dell'anno, il Tan raggiungerebbe circa il 3,12%, con oltre 8.900 euro di spesa aggiuntiva sul periodo dei 20 anni.

Valutare la sostenibilità

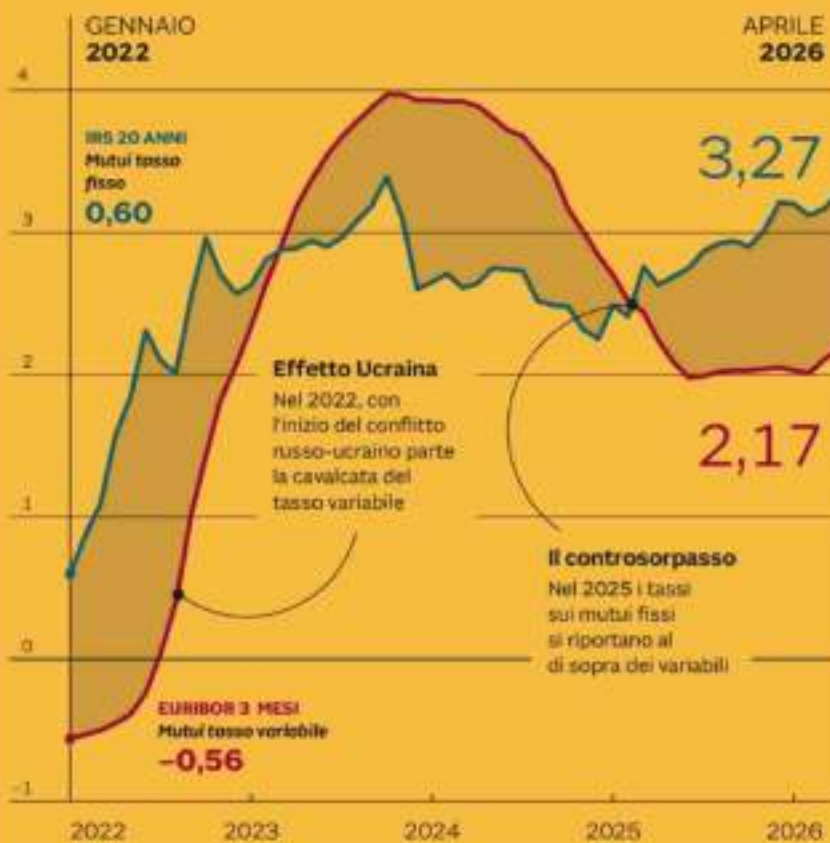
In una fase di volatilità, il criterio principale resta la sostenibilità: non guardare soltanto alla rata di partenza, ma valutare la tenuta del proprio bilancio familiare di fronte a eventuali stress dovuti all'aumento del costo del denaro. «La rata non dovrebbe superare il 30% del reddito netto mensile», puntualizza Alessio Santarelli, amministratore delegato di MutuiOnline: «Il variabile è adatto a chi ha margini di reddito sufficienti ad assorbire eventuali aumenti. Il fisso garantisce una rata immutabile nel tempo — e se i tassi scendessero, la surroga permette di rinegoziare senza costi».

In prospettiva, il differenziale tra fisso e variabile potrebbe ridursi, portando a un sostanziale equilibrio tra le due opzioni. Ma per la maggior parte delle famiglie, che sottoscrivono mutui di lunga durata, il rischio non è tanto il livello iniziale della rata, quanto la sua evoluzione nel tempo. «Il punto, quindi - chiosa Anedda - non è tanto scegliere il tasso più basso oggi, ma piuttosto quello che si è in grado di sostenere domani».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TASSI E CONFLITTI

La corsa dei variabili dopo lo scoppio della guerra in Ucraina (febbraio 2022) e le prime tensioni dopo la crisi nel Golfo. Dati in percentuale



63,8%
L'impatto

Il traino del mercato

La quota di acquisti di abitazioni finanziati con mutuo ipotecario secondo l'ultimo bollettino Abi

77,8%
Quanto valgono

Il loan to value

Il rapporto fra entità del prestito e valore dell'immobile (fonte: Abi Monthly Outlook)

85%
Il ruolo del fisso

In percentuale

Le operazioni a tasso fisso sul totale delle nuove erogazioni negli ultimi tre mesi del 2025

3,36%
La media

Il dato Abi più recente

Il tasso medio sulle nuove operazioni per l'acquisto di abitazioni

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0840 - S.28402 - L.1992 - T.1621

CONTROMOSSE

Cap: protezione alternativa, ma non l'unica

In fasi di incertezza ritrovano smalto soluzioni di mutuo che permettono maggiore flessibilità, ad esempio stabilendo un tetto massimo al valore del tasso di interesse, come nel caso del variabile con cap, che consente di beneficiare di eventuali riduzioni dei tassi garantendo però una rata massima prestabilita. «Il variabile con cap continua a essere richiesto da una quota marginale di mutuatari, ma in netta crescita», spiegano da Mutuisu-

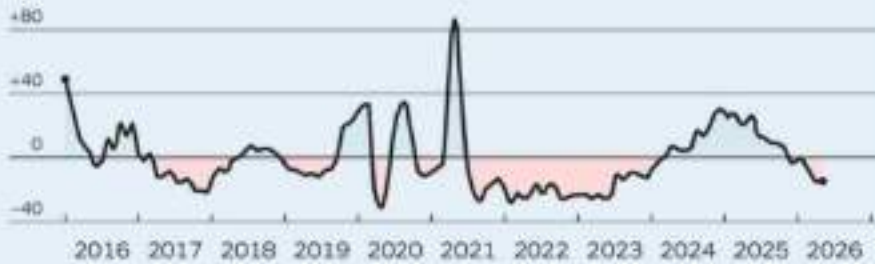
permarket. «Nel primo trimestre 2026 la quota è salita allo 0,8% e nei primi giorni di aprile all'1,3%». A coloro che accedono alla protezione offerta dal cap viene richiesto un Tan più alto rispetto al variabile tradizionale. Secondo i dati MutuiOnline.it al 27 aprile il variabile con cap più conveniente offre un Tan del 2,30%, con un tetto al 4,30%, e una rata iniziale di circa 780 euro, ovvero 25 euro in più al mese rispetto al miglior variabile classico. «I variabili con cap possono essere una alternativa», sottolinea Anedda di Credipass, «ma occorre considerare che il differenziale di partenza tra variabile e fisso è oggi molto contenuto e soprattutto che in passato il cap ebbe successo quando ancora non esisteva la surroga. Oggi invece si potrebbe valutare un fisso e in caso di stabilizzazione dei tassi una successiva surroga».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'ANDAMENTO

Domanda dei mutui ipotecari da parte delle famiglie italiane in percentuale

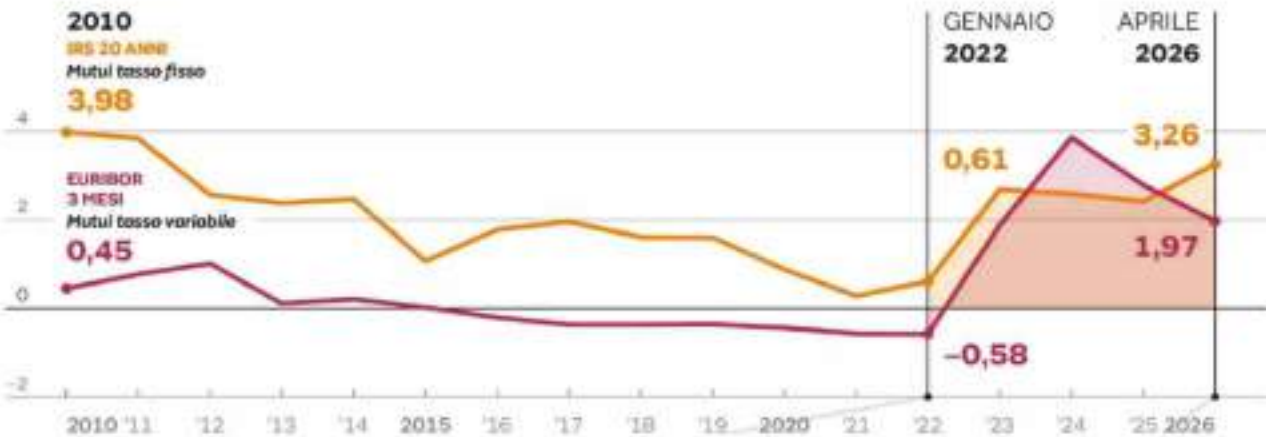
Fonte: EURISIC - Il Sistema CRIF di Informazioni Creditizie



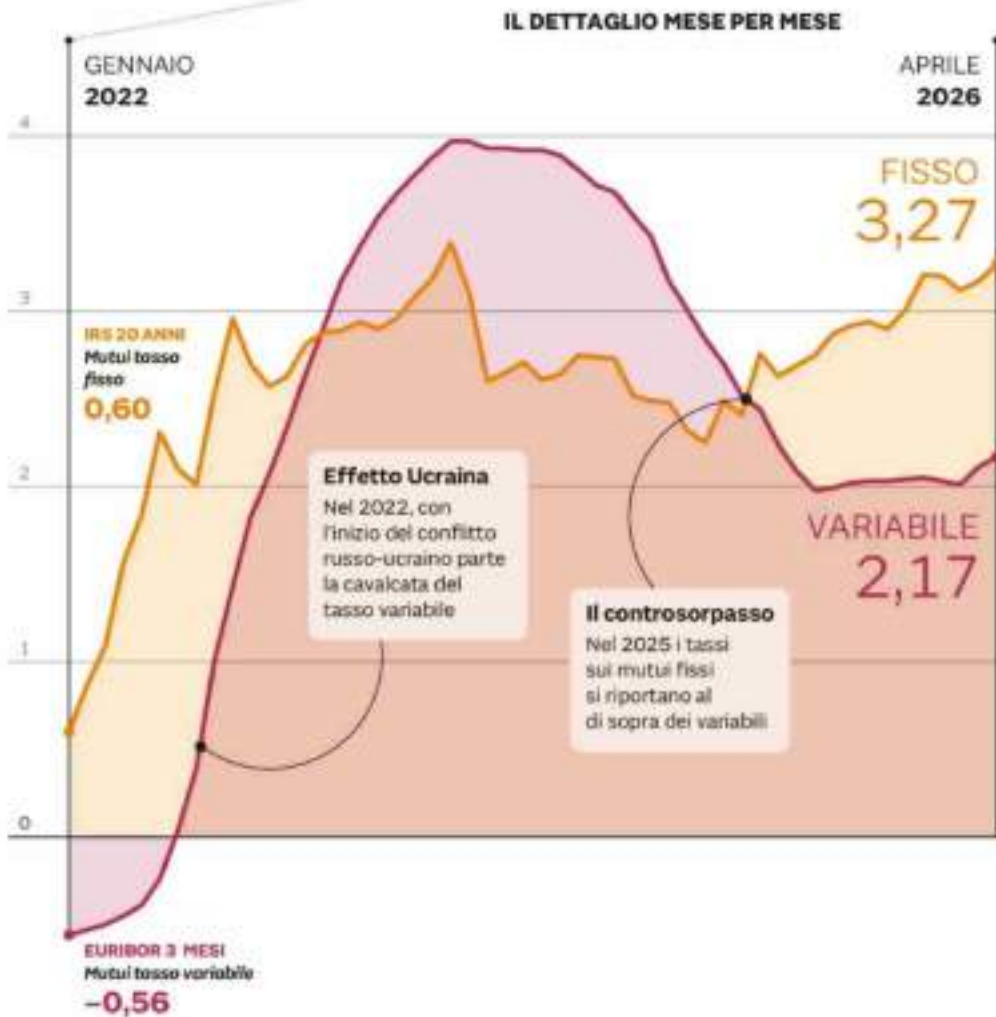
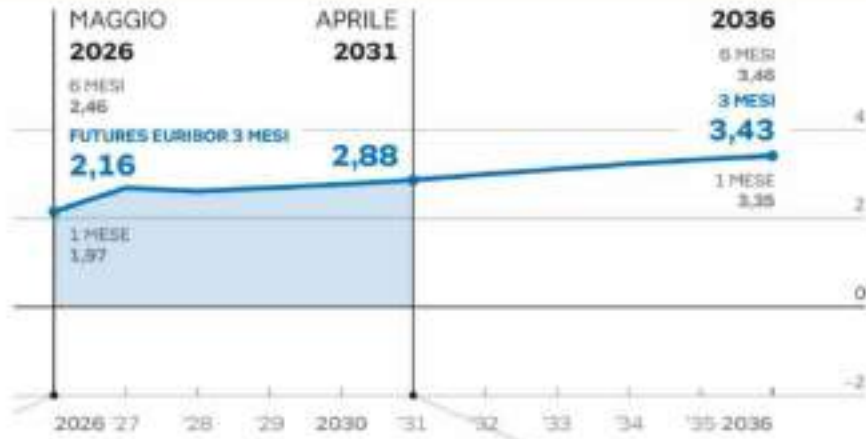
Fissi e variabili: il confronto

L'ANDAMENTO NEGLI ULTIMI 25 ANNI

Euribor a 3 mesi (tassi variabili) e Irs a 20 anni (tassi fissi). Dati in percentuale



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1992 - T. 1621



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS8840 - S.28402 - L.1992 - T.1621

IL DETTAGLIO MESE PER MESE



LE MIGLIORI CONDIZIONI DISPONIBILI

Mutuo prima casa di 120.000 € per valore immobile di 150.000 €. Dati variabili in base alle caratteristiche del richiedente e dell'immobile
Fonte: Credipass - Dati al 28/04/2026

FISSO
VARIABILE

TAN	ANNI	RATA - €
2,59%	20	641
TAEG	25	544
2,67%	30	480

TAN	ANNI	RATA - €
1,97%	20	605
TAEG	25	507
2,03%	30	442

Fonte: elaborazione su dati Credipass e MutuiSupermarket.it

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1992 - T.1621

Data Stampa 0006640 - Data Stampa 0006640

Data Stampa 0006640 - Data Stampa 0006640

IL DIGITALE TRAINA LE IMPRESE: VINCONO I PAGAMENTI MULTICANALE

di **Camilla Colombo**
e **Camilla Curcio** — a pagina 27

L'e-commerce in Italia

IL DIGITALE TRAINA LE IMPRESE VINCONO I PAGAMENTI MULTICANALE

di **Camilla Colombo** e
Camilla Curcio

Rafforzare gli investimenti in persone e tecnologie e trasformare la presenza online in sostenibilità a lungo termine. Si potrebbe sintetizzare così lo stato di salute del rapporto fra aziende e digitale che emerge dai dati dell'Osservatorio sul sito e-commerce italiani realizzato da Netcomm, in collaborazione con Cribis, società del Gruppo Crif, che il Sole 24 Ore del Lunedì anticipa e che sarà presentato durante la XXI edizione di Netcomm Forum mercoledì e giovedì all'Allianz MiCo di Milano.

Il turnover registrato quest'anno - nel 2026 sono entrate nel panorama digitale quasi 22mila nuove aziende, ma più di 23mila realtà attive nel 2025 non sono più presenti - è importante ed evidenzia come il mercato si stia progressivamente concentrando attorno a operatori più strutturati: le società di capitale con e-commerce sono 47mila (il 54% del totale), ma generano il 96,1% del fatturato complessivo. Rispetto allo scorso anno si segnala, infatti, un calo del 4,4% delle realtà imprenditoriali attive nell'e-commerce: si è passati da 91mila a 87mila. Di queste, oltre il 90% sono micro (68,4%) e piccole realtà (23%): le microimprese, inoltre, crescono del 37,7%, mentre le grandi calano del 14,3%.

«Penso che questo ricambio sia congeniale al nostro scenario imprenditoriale e alle sue criticità», spiega Roberto Liscia, presidente di Netcomm. «Le

aziende italiane sono per la maggior parte piccole, accedono facilmente al digitale perché dietro ci sono imprenditori giovani abituati da utenti a questi canali e che hanno saputo integrare

l'e-commerce nel processo di vendita. Tuttavia, piccole dimensioni e poca capacità di fare economia di scala ne alimentano la volatilità e ne ostacolano la sopravvivenza sul mercato».

Spostando il focus dal generale al particolare, quindi ai settori merceologici, l'indagine mostra che quelli più inclini alla digitalizzazione, vale a dire con una maggiore incidenza di e-commerce rispetto al totale delle aziende del proprio comparto, sono cosmetica (35,3%) che cresce del 5,9%, giocattoli (33,5%) che registra un +4,5%, ed editoria (24,7%) che, invece, segna un -11,9%. Cali marcati si registrano anche nel turismo (-29,7%) e nel ticketing (-21,2%).

«I segmenti in crescita sono quelli che beneficiano a pieno del traino del digitale», nota Liscia. «Per gli arredi, pensiamo all'uso del 3D nella costruzione degli interni. O per i cosmetici alla leva dei social nella narrazione dei prodotti. E dell'AI nella prova a distanza. Quanto, invece, ai comparti in calo, si può dire che i giochi siano già fatti: sono nati digitalmente, hanno sviluppato piattaforme che hanno segnato la storia ma oggi non c'è margine di incremento dei player. I nuovi imprenditori o chi lancia start up

non investono su questi ambiti».

Per le aziende con una piattaforma e-commerce attiva, la comunicazione non può che muoversi sui social media. Sebbene Facebook resti tra i più usati, si nota la crescita di Instagram, che passa dal 69,6% al 73,8%, e la tendenza a una forte specializzazione strategica: YouTube è il canale privilegiato per l'elettronica mentre Pinterest domina nell'arredamento. «L'exploit di alcune piattaforme non è legato solo ai baricentri generazionali che si spostano nel tempo», chiosa Liscia. «Ogni social ha una sua ragione d'essere e gli utenti li scelgono in base a esigenze precise: su Facebook cercano il racconto e il rapporto con gli altri, Instagram o TikTok consentono di relazionarsi invece con esperienze di prodotto e di consumo».

Rispetto ai pagamenti, emerge una tendenza alla multicanalità. Il 79% delle aziende propone più di un metodo di pagamento, più del 20% ne offre solo uno. E, tra le varie opzioni, è interessante l'ascesa del *buy now pay later*. «Dipende da vari motivi. Negli ultimi dieci anni ha vissuto un boom in Europa, ha cambiato



pelle e oggi è il mezzo ideale per pianificare gli acquisti. Fasce giovani e più agée lo adoperano, soprattutto in questa fase di erosione del potere d'acquisto, poiché consente pagamenti rateali. Poi, con la seconda direttiva Ue sul credito al consumo, presto sostituirà il credito al consumo tradizionale, facendosi accessibile a una platea più ampia. E confermandosi anche come strumento d'incentivazione agli acquisti: il venditore che non lo adotta rischia di perdere clienti».

IL SERVIZIO CLIENTE PREPAGATA