

FEBBRAIO 2018



IL CAFFÈ DIGITALE



PERCHÈ GLI ECOSISTEMI DIGITALI SOSTITUIRANNO LE INDUSTRIE TRADIZIONALI

**QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...**

Roberto FERRARI

Chief Digital & Innovation
Officer, Gruppo Mediobanca

**CES 2018: LE NOVITA'
TECNOLOGICHE DALLA
SIN CITY**

**BREXIT E IMPATTO SULLA
DATA PROTECTION**

Sommario

L'EDITORIALE

Perchè gli ecosistemi digitali sostituiranno le industrie tradizionali 2

Roberto Masiero

IN PRIMO PIANO

Lo strapotere dei giganti di internet dai Dati all'Intelligenza Artificiale 7

Ezio Viola

NUMERI E MERCATI

I risultati del quarto trimestre di IBM. Sistemi e consulenza in crescita 9

Camilla Bellini

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Progetti di Sviluppo dei Mercati 11

Vincenzo D'Appollonio

CES 2018: le novità tecnologiche dalla Sin City 12

Eleonora Porazzi

BANCHE E FINTECH

MIFID II: una ventata di trasparenza che rivoluzionerà il mercato? 14

Eleonora Porazzi

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Brexit e impatto sulla Data Protection 16

Yuri Monti

CYBERSEC E DINTORNI

Il bug delle CPU, la "corsa agli aggiornamenti" e le class action 18

Elena Vaciego

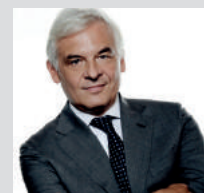
VOCI DAL MERCATO

Cyber Risk Management, l'Agenda del CISO per il 2018 20

Elena Vaciego



QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...



Roberto FERRARI
Chief Digital & Innovation Officer,
Gruppo Mediobanca



MEDIOBANCA



L'EDITORIALE

PERCHÈ GLI ECOSISTEMI DIGITALI SOSTITUIRANNO LE INDUSTRIE TRADIZIONALI

Roberto Masiero | Presidente, The Innovation Group

Se il vostro marketing lavora ancora per industry sectors rischiate di avere presto un serio problema

“

La rivoluzione digitale sta producendo una riduzione sostanziale dei costi frizionali all'interno degli ecosistemi, accelerata dall'ubiquità del mobile, dalla potenza di elaborare grandi quantità di dati da parte dell'advanced analytics e dalle crescenti potenzialità dell'intelligenza artificiale

”

Nel suo saggio “La costruzione degli ecosistemi digitali⁽¹⁾” Alfonso Fuggetta rileva come l'espressione “ecosistemi digitali”, al di là di essere divenuta un *buzzword* quasi ossessivo, rifletta ormai una serie di dinamiche che stanno profondamente cambiando l'economia e la società: *“Qualunque iniziativa o attività non è più condotta da singole imprese o individui, ma si sviluppa attraverso l'interazione e la cooperazione di una molteplicità di soggetti”⁽²⁾*

Fuggetta definisce quindi un ecosistema come un insieme di attori che collaborano sulla base del principio della cooptation:

“Si collabora nella definizione di un sistema di regole e infrastrutture comuni e condivise, il cosiddetto “plain level field”;

Si compete (o comunque si opera in modo indipendente) nella realizzazione e offerta dei servizi ai propri clienti”.

Il vantaggio di un approccio competitivo sta nello sviluppo di esternalità di rete e di sinergie tra attori diversi che aumentano il valore complessivo offerto.

In realtà già prima dell'era del digitale, l'innovazione tecnologica ha favorito profonde trasformazioni dei vari settori di industry: valga per

tutti la nascita dei supermarket, che hanno unificato settori di “retail” precedentemente separati.

Gli ecosistemi digitali si differenziano quando si strutturano attraverso ed operano sulla base di infrastrutture e servizi digitali. Ciò ha consentito di connettere business discreti, con l'effetto di produrre sinergie sorprendenti. Alcuni esempi: lo smartphone, musica e video sul cloud, lo smartwatch che avete al polso.

La rivoluzione digitale sta producendo una riduzione sostanziale dei costi frizionali all'interno degli ecosistemi, accelerata dall'ubiquità del mobile, dalla potenza di elaborare grandi quantità di dati da parte dell'advanced analytics e dalle crescenti potenzialità dell'intelligenza artificiale.

Queste forze stanno ora portando a una rapida evoluzione delle aspettative dei clienti, riducendo i loro costi e fornendo loro nuove “user experiences”; e ciò conduce inevitabilmente a una parallela ridefinizione del perimetro di ogni settore con una componente di distribuzione importante.

Da una parte quindi i “pionieri digitali” cavalcano le nuove opportunità offerte dall'apertura della catena del valore per offrire una nuova value proposition

“

Nei prossimi 10 anni emergerà una nuova serie di ecosistemi, che andrà probabilmente a sostituire molte delle industrie tradizionali di oggi

”

unificata e centrata sul cliente, in grado di andare molto al di là di quanto i clienti potevano ottenere precedentemente da una molteplicità di operatori e a costi transazionali elevati.

Dall'altra le aziende tradizionali cominciano a percepire sia le nuove opportunità che i rischi e le minacce che la rivoluzione digitale porta con sé.

Secondo una recente indagine su 300 CEO, molti si sono dichiarati preoccupati del fatto che "aziende appartenenti ad altri settori avessero una migliore comprensione dei bisogni dei nostri clienti di quanto avessimo noi stessi."⁽³⁾

Con i perimetri dei vari settori che diventano sempre più fluidi, molte aziende tradizionali si troveranno presto a competere con imprese e industrie che non hanno mai visto prima come competitors, in un ambiente con nuove regole del gioco, dove si richiedono nuove capacità e dove la risorsa fondamentale diventano i dati.

"Entro la prossima decade, le imprese definiranno quindi i

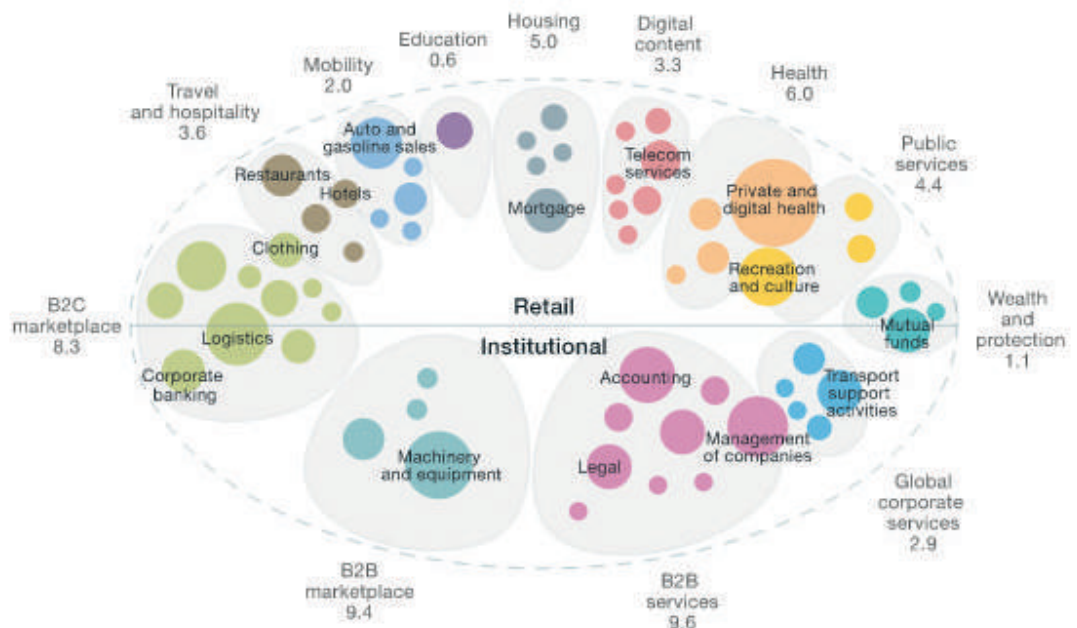
loro business models non sulla base di come competere con i loro tradizionali concorrenti delle industrie tradizionali, ma della loro capacità di competere all'interno degli ecosistemi che stanno rapidamente emergendo, e che comprendono una varietà di business provenienti da settori di dimensioni completamente diverse."⁽⁴⁾

La fluidificazione e la tendenziale scomparsa dei perimetri tra business diversi cambierà significativamente gli economics dei business stessi: poichè la digitalizzazione abbassa gli switching costs e aumenta la trasparenza dei prezzi, parte significativa dei margini tenderà a trasferirsi dalle imprese ai consumatori.

In conclusione, si può prevedere che nei prossimi 10 anni emergerà una nuova serie di ecosistemi, che andrà probabilmente a sostituire molte delle industrie tradizionali di oggi.

Questa potrebbe essere la mappa dell'economia mondiale che ne risulterebbe:⁽⁵⁾

New ecosystems are likely to emerge in place of many traditional industries by 2025



*Circle sizes show approximate revenue pool sizes. Additional ecosystems are expected to emerge in addition to the those depicted; not all industries or subcategories are shown.

Source: IHS World Industry Service; Panorama by McKinsey; McKinsey analysis

McKinsey&Company

Dall'esperienza dei "pionieri digitali" emergono alcune priorità per affrontare con successo la "crisi dei perimetri tradizionali". Innanzitutto occorre passare dalla visione dell'azienda nel suo tradizionale sistema competitivo a una "mentalità da ecosistema": quali business si potrebbero aggregare grazie alla connettività abilitata dal digitale? Da quali potrebbero emergere nuove minacce?

Si tratta quindi di ampliare la visione del mercato e del sistema competitivo in cui si è abituati ad operare, per identificare le nuove potenziali sorgenti di valore. La risorsa chiave in questo nuovo contesto sono i dati, ovvero la capacità di raccogliarli, memorizzarli, processarli, analizzarli e trasformarli in fonti azionabili di nuovi business.

Una capacità che fa la differenza tra chi può guidare la configurazione dei nuovi ecosistemi digitali e chi è destinato a subirla, o a scomparire. In un contesto di costi frizionali e delle transazioni in forte flessione, il rischio di venire disintermediati è dietro l'angolo, e quindi farà premio la capacità di forte controllo del cliente.

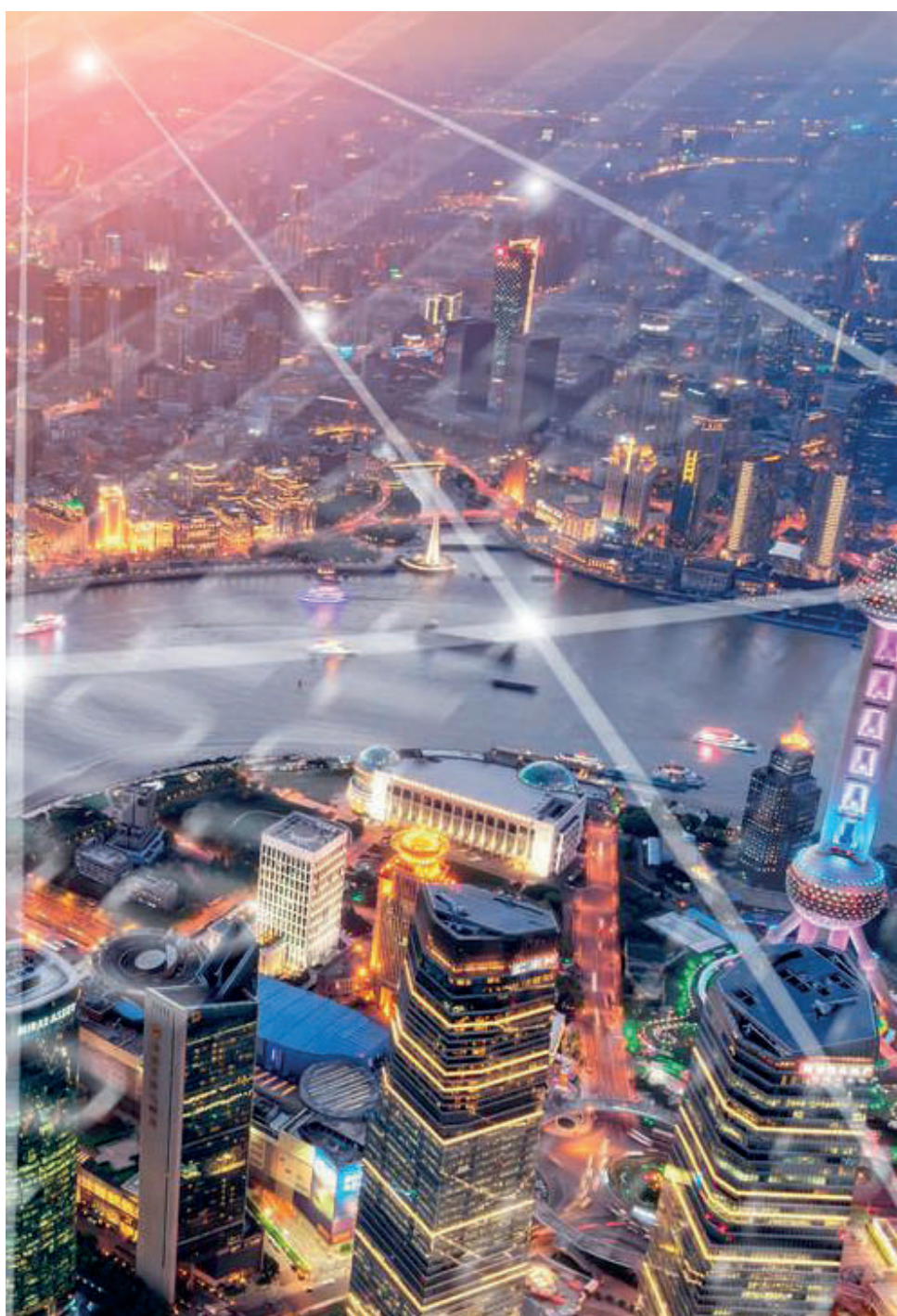
Controllo che, in mancanza di barriere proprietarie demolite dal digitale, potrebbe essere garantito solo dalla capacità di creare forti legami emozionali col cliente, sia

offrendo dati per customizzare la sua offerta, contenuti per catturare la sua attenzione o modelli di ingaggio innovativi per supportare il suo go-to market digitale.

Infine in un mondo di ecosistemi digitali occorre sviluppare nuove strategie di partnership.

Condizione abilitante è sia la disponibilità di architetture basate su Api per consentire collegamenti esterni critici in un contesto di ecosistema, sia la capacità di integrare partner tradizionali che non sono nativi digitali nel nuovo ambiente.

1. Alfonso Fuggetta, "La costruzione degli ecosistemi digitali", in "DIGITAL ITALY - Il rapporto annuale 2017", Maggioli SpA, 2017
2. Ibidem
3. "Competing in a world of sectors without borders", by Vankas Atluri, Miklos Dietz and Nicolaus Henke, MKinsey Quarterly, July 2017
4. Ibidem
5. Ibidem



LA RISORSA
CHIAVE
IN QUESTO
NUOVO
CONTESTO
SONO
I DATI

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

Fintech, Open Banking,
Online Banking, Banca Universale



Intervista di Camilla Bellini a
Roberto Ferrari, Chief Digital & Innovation Officer, Gruppo Mediobanca

Quali saranno a tendere i modelli di banking per il mercato italiano? A tendere i modelli di banking disponibili saranno molteplici e, d'altra parte, questo comincia già oggi ad essere evidente. Pensiamo, ad esempio, al retail banking: fino a poco tempo fa c'era poca differenziazione nell'offerta di prodotti e servizi, la competizione si giocava prevalentemente sulla prossimità – ossia sul numero e la capillarità della distribuzione delle filiali – e i brand stessi erano più che altro una conseguenza di questa capillarità. Questa era la banca tradizionale. Il modello ora sta cambiando: ci sono banche nate su internet che operano in modo diverso rispetto alle banche tradizionali; esistono poi le specialty bank, basti pensare alle banche con i promotori (quelle che vengono chiamate "banche rete") che per certi aspetti hanno poco a che fare con le banche tradizionali, o al segmento del credito al consumo (in Italia, per intenderci, Compass o Findomestic). Se dunque esistono già banche che si stanno specializzando in determinate aree del banking, questo è un fenomeno che crescerà sempre di più. In altre parole, si assisterà ad uno scenario in cui alcune (poche) banche manterranno l'imprinting della Banca Universale, cercando di offrire quanti più servizi possibili ad una clientela il più ampia possibile, e altre si specializzeranno (in tutto o in parte) su determinati segmenti del banking, aprendosi magari poi a eventuali partnership su cosa non sarà ritenuto core-business.

Quali sono le sfide e le criticità a cui dovranno fare fronte nel contesto italiano quelle che lei ha chiamato le Banche Universali?

Se da un lato la Banca Universale si basa e trae vantaggio evidentemente dalle economie di scala, dall'altro deve fare fronte alla complessità gestionale e ai costi crescenti a cui stanno andando sempre più incontro: se è vero infatti che esistono economie di scala, è anche vero che ci sono pressioni sia sui ricavi che inevitabilmente tenderanno a scendere – d'altra parte stanno già scendendo – sia sui costi.

È infatti l'intero sistema bancario che ha necessità di riformarsi, di trasformarsi, di innovarsi e digitalizzarsi: per questo le banche devono sostenere costi dovuti da un lato alla digitalizzazione e dall'altro alla compliance.

Basti pensare che i costi di compliance delle banche, ossia quelli determinati dalla regolamentazione, oggi sono molto più alti dei costi che c'erano 15-20 anni fa.

Oltre al tema dei costi, quali sono gli impatti del digitale sulla Banca Universale?

Se la digitalizzazione da un lato alza l'impegno – ossia i costi – delle banche, dall'altro abbassa le barriere all'ingresso nel settore, perché i clienti possono essere acquisiti anche online: la digitalizzazione apre le porte a nuovi tipi di competitor e ad un modo nuovo di fare banking, più guidato dal digitale rispetto al modello tradizionale. Digitale d'altra parte non

significa solo focalizzarsi su determinati verticali di mercato, o di canale; ad esempio fare solo lending o trading online, ma può essere utilizzato più trasversalmente, anche in una logica di sviluppo di modelli ibridi tra punti fisici ed esperienza online.

E per quanto riguarda lo sviluppo del modello dell'Open Banking? Come vede in futuro la relazione tra banche e fintech?

Per quanto riguarda il modello dell'Open Banking, per cui la banca si possono occupare esclusivamente o meno del core banking, svolgendo il ruolo di "infrastruttura" su cui poggiano i servizi di terzi.

Anche in questo caso si svilupperanno diversi modelli: alcune banche decideranno di continuare a mantenerne interne le proprie fabbriche prodotte; altre cominceranno a stringere partnership o addirittura ricorrere ad attività di M&A, ad esempio nell'ambito delle fintech, per determinati segmenti, come sta già iniziando a succedere; altre banche, infine, andranno completamente verso un modello di open banking "estremo", per cui manterranno solo la componente "transazionale" del proprio business, agganciando poi servizi forniti da terzi.

In altre parole, si tratta più in generale di una contaminazione; o meglio, non si tratta di disruption, si tratta al contrario di renovation: un rinnovamento del modello d'offerta del sistema bancario, e dei modelli competitivi, che si articolano sempre di più migliorando progressivamente processi, offerta, rilevanza e customer experience.

È indubbio che in futuro le fintech avranno bisogno sempre del mondo bancario, delle banche tradizionali, ma dall'altra parte anche le banche tradizionali avranno bisogno di modernizzarsi, di cambiare i propri modelli di servizio e d'offerta e quindi avranno bisogno di realtà più agili e flessibili con competenze specifiche che ad oggi le banche tradizionali non hanno.

A mio parere, si andrà sempre più verso un modello di Marketplace tra banche e fintech: ci sarà chi lo farà in modo molto allargato e chi invece lo applicherà solo ad alcuni abiti.

Non dimentichiamoci che le "Big Tech" Americane e Cinesi stanno affacciandosi sul mercato Europeo.

Le FinTech da potenziale competitor si tramutano in arma a disposizione di risposta per il settore bancario.

Ancora una volta, come dicevo, ci sarà molta più commistione, più contagio, tutto a favore del cliente finale, che nel frattempo, con la nuova GDPR, diventa possessore dei propri dati e quindi più autonomo nella scelta dei servizi.

Fintech come fornitori di servizi e prodotti digitali e nuovi competitor per l'ICT? Quali modelli per le fintech?

Sicuramente ci saranno alcune fintech che diventeranno fornitori di servizi ICT per le banche, ad esempio, noi già ricorriamo ad alcune fintech nel nostro portfolio fornitori. D'altra parte, è indubbio che più in generale le fintech (come le banche) avranno più strade da percorrere, più modelli a cui aderire, non ci sarà un modello unico.

Alcune banche decideranno di continuare a mantenere interne le proprie fabbriche prodotte; altre cominceranno a stringere partnership o ricorrere ad attività di M&A, ad esempio nell'ambito delle fintech, per determinati segmenti

Da un lato, ci saranno infatti le fintech B2B, che sostituiranno in alcuni ambiti i player ICT tradizionali e che si specializzeranno su determinati servizi: un esempio è Backbase (<https://backbase.com/>), una fintech B2B olandese specializzata in sistemi di omni-channel digital banking, che CheBanca! oggi utilizza per il proprio sistema di digital banking. Dall'altro, ci saranno le fintech che forniranno servizi

alle banche e, allo stesso tempo, manterranno in parallelo il proprio business: in questo ambito mi viene in mente Kabbage (www.kabbage.com), che ha stretto un accordo white label con diverse banche in Europa per la parte di lending, mantenendo però i propri clienti e il proprio modo di operare B2C negli States.

O, infine, ci saranno le fintech che andranno dritte per la propria strada, indipendentemente dalle banche e cercheranno di allargare orizzontalmente il proprio mercato; ad esempio, chi si occupa di trading online inizierà ad allargarsi nell'ambito dell'investment, nell'advisory digitale; o in alternativa, si allargheranno geograficamente entrando in nuovi mercati grazie a barriere all'ingresso buttate giù dalla digitalizzazione della clientela.

IN PRIMO PIANO

Lo strapotere dei giganti di internet dai Dati all'Intelligenza Artificiale



Ezio Viola

Managing Director, The Innovation Group

È ormai opinione comune che le aree più innovative dell'economia digitale dal Cloud Computing all'IoT, dai big data all'AI, dall'Augmented Reality alla robotica avanzata e al 3D printing abbiano un carburante comune che sono i dati e la capacità di elaborarli e di analizzarli.

La Data Innovation, intesa come l'utilizzo di strumenti e tecnologie avanzate, metodi e processi per sfruttare il potenziale dei dati per produrne benefici economici e sociali, è stata valutata circa 300 Miliardi di Euro in Europa pari al 2% del PIL e si prevede un valore più del doppio entro il 2020 e un rapporto tra data economy e Pil di 0,28 per l'Italia, sempre fanalino di coda tra i principali paesi europei (fonte Center for Data Innovation: The State of data Innovation in EU).

Il "dato", come ingrediente essenziale per creare valore, fa pensare concretamente che siamo di fronte ad un nuovo fattore produttivo per lo sviluppo economico e della società.

La generazione dei nuovi ecosistemi digitali B2C e B2B e B2B2C trasformano i settori dell'economia e ne creano di nuovi o, meglio, ne cambiano la struttura competitiva.

Il valore generato dai dati ha completamente trasformato il rapporto tra consumatore e produttore e, in molti casi, lo scambio è tra i propri dati e i beni o servizi offerti in modo gratuito o a basso costo dalle aziende digitali.

Questi modelli di business sono alla base della

crescita dei giganti dell'economia digitale.

Gli stracitati Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft, Alibaba, Tencent si sono affermati proprio grazie alla disponibilità di enormi quantità di dati e alla loro capacità di gestirli ed analizzarli.

La maggior parte di queste aziende ha un modello comune: sono aziende basate su piattaforme digitali attraverso cui domanda e offerta interagiscono e in cui vengono esaltati gli effetti di rete, le esternalità positive dirette e indirette tra i diversi soggetti, con un effetto di concentrazione di potere all'aumentare dei volumi di utilizzo e della crescita di consumatori/ utenti.

L'utilizzo ormai sistematico di tecnologie di intelligenza artificiale ai big data attraverso algoritmi sempre più sofisticati che aumentano sensibilmente la capacità di analisi, sta ponendo preoccupazioni sui possibili impatti dati dalla scomparsa di certi lavori e professioni, sulla crescita dello strapotere dei giganti del web e su come il sistema competitivo possa evolvere tra i diversi paesi.

Molte di queste aziende hanno posto l'AI al centro delle loro strategie di sviluppo dei loro servizi che vanno dal cloud alla logistica, entrando poi in nuovi mercati come le auto autonome e la realtà aumentata.

Il timore di un ulteriore crescita di potere e di influenza attraverso l'AI, dipenderà però da diversi fattori.

La corsa infatti è già iniziata attraverso



Il GDPR può creare le condizioni per un uso consapevole dei dati tra gli stati europei ed essere uno strumento di competizione economica.

Infatti già si vedono i preparativi dei giganti del web sull'impatto che questa normativa può avere

l'acquisizione di aziende, per accaparrarsi non solo le tecnologie, ma le persone e le competenze presenti sul mercato, data la disponibilità di un enorme quantitativo di dati e la capacità di gestirli e analizzarli (anche se le applicazioni sono ancora molto focalizzate e molto selettive).

La capacità delle aziende di consolidare la loro supremazia non è ancora certa per alcune ragioni: la prima dipende dallo sviluppo dell'AI e dalla disponibilità dei dati con i quali vengono "addestrate" le diverse applicazioni o se incominceranno ad essere utilizzate anche tecniche di simulazione in cui le macchine insegnano a sé stesse l'utilizzo di ambienti virtuali attraverso dati sintetici.

Inoltre se è vero che queste aziende hanno il predominio sui dati raccolti dai consumatori, vi è il problema dell'accesso e del possesso dei dati aziendali, ancora difficile da ottenere.

Il loro valore è sempre più importante e i dati sulle auto autonome saranno un buon test in tal senso.

L'ultimo aspetto è dato da quanto la conoscenza accumulata sarà aperta e condivisa.

Oggi la capacità di attirare competenze di AI da parte delle università è stimolata dalla volontà di pubblicare i risultati della ricerca, siano essi algoritmi e/o dati, ma questo oggi non è un approccio molto incentivato dalle aziende.

Questo effetto collaterale di strapotere sta mettendo preoccupazione all'opinione pubblica e alcuni osservatori, (come quello di Evgenij

Morozov) temono un impatto negativo che può accrescere disuguaglianze, alimentare il populismo e quindi mettere in pericolo il destino della democrazia in Europa.

Alcune di queste aziende, sono e saranno sempre di più soggetto di attenzione e di osservazione da parte delle autorità antitrust e della Commissione Europea, tanto che la loro immagine e reputazione nei confronti di un numero crescente di utenti e consumatori incomincia ad essere vista negativamente.

Non dobbiamo però già evocare gli spettri di un grande fratello che minaccia privacy e democrazia di noi tutti.

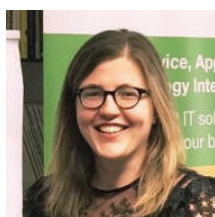
Ad esempio il GDPR può creare le condizioni per un uso consapevole dei dati tra gli stati europei ed essere uno strumento di competizione economica.

Infatti già si vedono i preparativi dei giganti del web sull'impatto che questa normativa può avere: Google ha già iniziato a chiedere alle persone quali dati si vogliono condividere tra i diversi servizi, Amazon ha migliorato le tecniche di data encryption nei suoi servizi di cloud storage e ha semplificato il contratto con i clienti in cui le informazioni sono processate, mentre Facebook ha da poco lanciato un nuovo centro globale per la privacy che permette agli utenti di organizzare chi vede i propri post e quale tipo di pubblicità ricevere.

La battaglia è appena iniziata ma è troppo presto per prevedere il risultato: sarà fondamentale chi e come potrà garantire accessibilità e apertura dei dati.

NUMERI E MERCATI

I risultati del quarto trimestre di IBM – Sistemi e consulenza in crescita: e il cloud computing?



Camilla Bellini
Senior Analyst, The Innovation Group

Lo scorso 18 gennaio IBM ha presentato i risultati del quarto trimestre del 2017, con una panoramica complessiva della performance in chiusura di anno. Per un valore complessivo di 22,5 miliardi di dollari, i ricavi del quarto trimestre sono cresciuti dell'1% rispetto allo stesso periodo nel 2016: in particolare, segnali positivi si registrano nell'ambito dei sistemi hardware (+35% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), della consulenza (+1%) e dei Transaction Processing Software (+3%); registrano invece un andamento stabile gli Operating Systems Software, con tutti gli altri segmenti che mostrano trend negativi anno su anno.

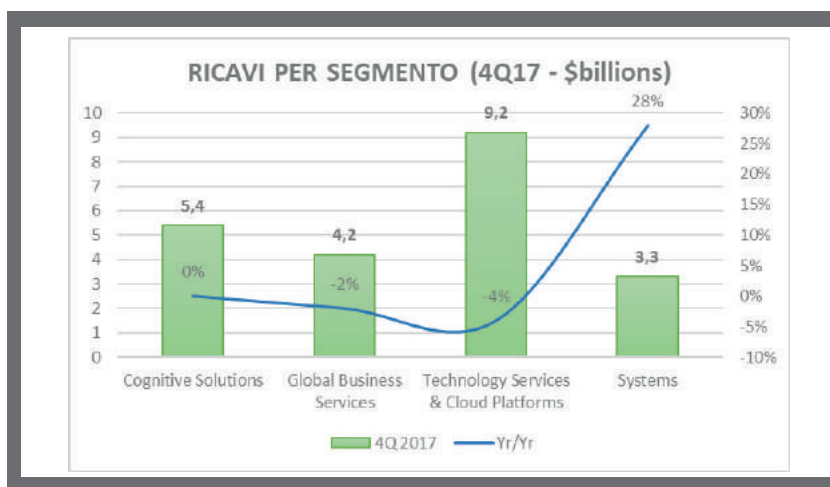
Il risultato particolarmente positivo nell'ambito dei ricavi dei sistemi hardware è dovuto nello specifico ad una crescita significativa del segmento degli IBM Z (+71% rispetto al Q4 2016), con l'uscita nel trimestre del nuovo modello ad elevate prestazioni in termini di crittografia e che include tecnologie come

ad esempio la blockchain, e ad una crescita più contenuta nei segmenti delle soluzioni Power System (+15%) e dello storage (+8%).

Nel corso della presentazione è stato inoltre sottolineato come le cosiddette "strategic imperatives revenue" (ossia quei ricavi in ambiti ritenuti strategici per IBM, secondo una segmentazione introdotta dalla stessa IBM nel

2015) abbiano registrato nel complesso nel corso del 2017 una crescita dell'11%, per un valore totale di 37 miliardi di dollari (pari al 46% dei ricavi totali di IBM), trainata soprattutto dall'area della security (+54%) e del cloud (+24%); per quanto riguarda la sicurezza, la

crescita è determinata soprattutto dall'aumento della domanda di crittografia pervasiva nell'ambito dei sistemi IBM Z; per quanto riguarda il cloud computing (che nel 2017 registra ricavi per 17 miliardi di dollari), l'incremento è guidato invece dallo sviluppo di ambienti di cloud ibrido, ed



in particolare dai progetti di integrazione tra ambienti di cloud pubblici, privati e quelli dell'IT tradizionale.

Va comunque tenuto presente che i risultati in queste aree strategiche non rappresentano business separati, ma si basano su una riclassificazione delle linee di business di IBM tra aree più o meno strategiche per gli obiettivi di crescita e trasformazione dell'azienda.

Un altro elemento che è stato sottolineato nel corso della presentazione riguarda l'ampliamento delle aree di leadership innovativa per il futuro, in particolare nell'area dell'intelligenza artificiale e del quantum computing.

A questo riguardo, si possono citare la partnership stretta ad inizio 2017 con il MIT per la creazione del MIT – IBM Watson AI Lab, e il lancio del Q-Network, attraverso il quale mettono a disposizione di ricercatori, università ed imprese i Q System, attraverso il cloud di IBM.

Se questo d'altra parte è lo scenario presentato a livello globale, un brevissimo accenno viene anche

riservato ai trend specifici nelle singole region/country.

In particolare, crescono i ricavi in US (+3%), in Canada e in Brasile, mentre emerge un'Europa a doppia velocità: da un lato, Francia e Spagna registrano ricavi in crescita, mentre Gran Bretagna, Germania e Italia hanno mostrato un calo della performance.

Nel complesso, dunque, benché indubbi siano i segnali positivi emersi in diversi ambiti dell'offerta globale di IBM, restano alcune domande per il mercato italiano: la performance negativa nel nostro paese è dovuta ad un ritardo strutturale negli investimenti in ICT (soprattutto nei nuovi modelli di infrastruttura tecnologica) delle imprese o ad una minore attrattività di IBM nel panorama competitivo nazionale?

E qual è la rilevanza dell'offerta IBM Cloud rispetto ai progetti di trasformazione digitale delle grandi imprese italiane?

Questi sono aspetti che terremo sicuramente monitorati nei prossimi trimestri...



Le "strategic imperatives revenue" (ossia quei ricavi in ambiti ritenuti strategici per IBM, secondo una segmentazione introdotta dalla stessa IBM nel 2015) hanno registrato nel complesso nel corso del 2017 una crescita dell'11%, per un valore totale di 37 miliardi di dollari (pari al 46% dei ricavi totali di IBM)

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Progetti di Sviluppo dei Mercati



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

La maggior parte dei nostri progetti di Consulenza Aziendale si pongono come obiettivo lo Sviluppo Commerciale dei Mercati di riferimento, nazionali o internazionali, sulla base delle esigenze ed indicazioni delle Piccole e Medie Imprese che seguiamo: questi progetti vengono condotti con una metodologia che presenterò brevemente.

Si parte con una fase di assessment, durante la quale analizziamo l'Azienda in termini di organizzazione, funzione, processi, strategia 'realizzata': questo ci porta alla identificazione del cosiddetto stato 'as-is' di partenza; quindi definiamo il Business Development Project Plan: formulazione della strategia 'evolutiva', degli obiettivi a breve/medio/ lungo termine, identificazione delle azioni richieste per il raggiungimento degli obiettivi strategici che rappresentano lo stato 'to-be' di arrivo.

Passiamo poi ad analizzare il posizionamento competitivo della Azienda Cliente sui territori e sui mercati, e sviluppiamo una matrice di posizionamento con plus/minus rispetto ai competitor 'confrontabili' identificati; definiamo la Value Proposition del Cliente, individuando insieme i Valori Distintivi della sua offerta 'percepiti/percepibili' dal Mercato.

Individuiamo e validiamo con strumenti SWOT i Mercati target, correnti e nuovi, analizzando di ognuno 'potenziale, accessibilità e praticabilità'; integriamo strumenti CRM per la gestione dei Contatti, Clienti e Prospect. Riqualfichiamo l'Offerta, in termini di Architettura, Prodotti, Servizi, Soluzioni;

identifichiamo un corretto price-positioning, mediando tra gli approcci market-minus e cost-plus. Passiamo quindi ad esaminare il modello di business più appropriato per la realtà/potenzialità della nostra Azienda: Impresa singola, Rete d'impresa, Sinergie operative collaborative, Partnership; definiamo insieme il modello di canale diretto/indiretto più efficace per sviluppare il modello di business identificato; identifichiamo tutte le azioni di Go-To-Market per portare in modo efficace l'offerta sui Mercati target.

Avendo a questo punto capito Dove, Cosa e Come 'offrire', viene poi sviluppato tutto il tema fondamentale della Comunicazione Marketing: esterna, interna, motivazionale. Questo ci porta alla riqualificazione del Sito Aziendale, per assicurare consistenza con Strategia e 'Unique Value Proposition'; viene infine preparato un Sales Kit 'digitale' per le forze di vendita, composto da template d'offerta, order-form, presentazioni istituzionali, presentazioni d'offerta/soluzione, quant'altro serve per assicurare efficacia ed efficienza operativa ai canali commerciali.

The Innovation Group è dunque in grado, nei fatti, di fornire tutti i servizi consulenziali necessari ed appropriati per raggiungere obiettivi strategici di crescita in Mercati Nazionali ed Internazionali: assistenza organizzativa, contrattuale, sviluppo di competenze, ricerche e analisi SWOT di mercato, identificazione e/o acquisizione di nuovi clienti, sviluppo nuovi mercati, ricerca di potenziali partner industriali e/o commerciali.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

CES 2018: le novità tecnologiche dalla Sin City



Eleonora Porazzi
Junior Analyst, The Innovation Group

Come è ormai tradizione dal 1967, si è svolta a Las Vegas l'edizione 2018 del Consumer Electronics Show (CES), fiera internazionale dell'elettronica in cui vengono presentate al pubblico le varie novità tecnologiche in materia.

Nonostante la natura articolata delle tecnologie e dei progetti esposti, i temi più "caldi" affrontati quest'anno al CES che sono stati selezionati per quest'articolo sono l'Intelligenza Artificiale, l'arrivo delle macchine a guida autonoma e la realtà virtuale.

Guida autonoma

Che la guida autonoma non sia più soltanto una visione futuristica lo si stava già intuendo (nel 2017 Waymo, società controllata di Alphabet, aveva testato su strade urbane un veicolo 100% autonomo); tuttavia, il CES di quest'anno ha visto una serie di partnership che promettono di portare la guida autonoma da sogno a realtà in un lasso di tempo più breve del previsto. Ad esempio, da segnalare è la collaborazione iniziata tra la start-up Aurora, sviluppatore di tecnologia per il "self-driving" e i gruppi Volkswagen e Hyundai: con Volkswagen la collaborazione mira, nel prossimo futuro, a portare all'interno delle città flotte di veicoli autonomi; anche con Hyundai l'obiettivo è quello di fare passi avanti nello sviluppo e commercializzazione delle macchine autonome, partendo però dal modello Suv Fuel Cell (con

alimentazione ad idrogeno) presentato al CES che verrà lanciato sul mercato già nel 2018.

Un elemento molto presente nel comparto dell'automotive è stato quello dell'elettrificazione: nella visione di molte case automobilistiche, le macchine del futuro non solo saranno a guida autonoma, ma saranno anche elettriche. Ad esempio, Byton, azienda cinese nata recentemente, sta lanciando diverse sfide alle grandi realtà (Tesla e BMW in particolare) del mondo automobilistico: sul palcoscenico del CES 2018 è stata infatti presentato un SUV elettrico a guida autonoma con un display da 49 pollici sul cruscotto; inoltre, i prossimi modelli Byton saranno dotati di una tecnologia di riconoscimento facciale per l'apertura delle porte e la messa in moto del motore. Questa scelta, che elimina la chiave come strumento di controllo del veicolo, è in netto contrasto con le scelte recentemente effettuate dalla BMW, che ha reso disponibile una "Display Key" sofisticata che mostra diversi dati sullo stato di salute del veicolo e consente di comandare determinate funzioni quale, ad esempio, il remote control parking.

In aggiunta, sono state mostrate anche moto a guida autonoma: la casa giapponese Yamaha ha sviluppato MOTOROiD, moto in grado di trasportare l'uomo in maniera autonoma (ma soltanto a bassa velocità) e di riconoscere il viso del proprietario e di raggiungerlo se questo esegue un gesto con la mano.

Intelligenza artificiale

Moltissime le applicazioni dell'Intelligenza artificiale (AI) che sono state presentate quest'anno: molte aziende hanno infatti fatto dell'intelligenza artificiale il cuore della loro offerta e dei prodotti presentati al convegno. Tra queste vi è LG, che ha creato un brand, chiamato ThinQ, sotto il quale saranno raccolti tutti i prodotti dotati di intelligenza artificiale: al CES di quest'anno l'azienda ha svelato diversi prodotti della linea Lg ThinQ Kitchen Solution, una serie di elettrodomestici dotati di intelligenza artificiale e capaci col tempo di "migliorarsi" tramite il loro osservare il mondo circostante. Tuttavia, l'azienda è stata anche al centro di imbarazzi per il "fallimento" sul palco dell'assistente virtuale proprietario (CJoi), il quale è rimasto muto ai comandi.

Anche un'altra casa sudcoreana ha fortemente investito in intelligenza artificiale: Samsung ha infatti sviluppato il suo personal assistant Bixby, per il quale ha dichiarato di aver speso 14 miliardi di dollari in ricerca. La compagnia ha inoltre annunciato che Bixby, competitor di Amazon Echo e di Google Assistant, sarà in grado di riconoscere le pietanze e calcolarne le calorie teoriche.



Allo stesso modo, Intel ha annunciato una partnership con Ferrari North America per portare l'intelligenza artificiale sulle piste dei Challenge North America Series: l'AI di Intel servirà per utilizzare e analizzare i dati dei circuiti di gara con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza dei tifosi e dei piloti. Inoltre, Intel ha anche mostrato le attività degli Intel Studios, ovvero uno studio di produzione dedicato alla creazione di contenuti volumetrici tramite la tecnologia Intel True View che consente di creare nuove forme di storytelling visivo con realtà virtuale e non.

Collegandosi con il mondo dell'auto a guida autonoma, la cinese Baidu ha presentato il prototipo del sistema di parcheggio autonomo di livello 4 (su un massimo di 5 che sta ad indicare

la piena autonomia del veicolo) sviluppato in collaborazione con ZF: la prima applicazione su strada di questa soluzione di intelligenza artificiale (denominata ProAI) avverrà presto in Cina sui veicoli car sharing di Pand Auto.

Realtà virtuale

La realtà virtuale è il frutto di una combinazione tra hardware e software che permette di realizzare uno spazio simulato in tre dimensionale grazie ad un visore che isola completamente l'individuo. Gli apparecchi di realtà virtuale trovano impiego principalmente nel mondo dell'intrattenimento e del gaming, ma possono venire utilizzati anche in altri contesti, spaziando dall'archeologia alla medicina ed al turismo.

Il mercato è già promettente: secondo uno studio di IDC, il settore della realtà virtuale crescerà a tal punto da passare da un valore di 5,2 miliardi di dollari (dati 2016) ad un valore di oltre 160 miliardi tra quattro anni.

Diversi modelli di visori VR sono stati presentati al CES 2018: tra i più innovativi si colloca Oculus Go, prodotto dalla società spin-off di Facebook Oculus, in quanto sarà il primo visore low cost standalone, ovvero che funzionerà senza

dovervi connettere uno smartphone o un computer.

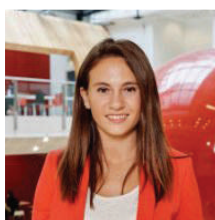
Oculus ha anche annunciato che per il lancio di questo VR lavorerà in collaborazione con Xiaomi, società cinese di elettronica che produrrà l'hardware del visore e che ha anche colto l'occasione per annunciare il Mi VR Standalone, ossia la versione per il mercato cinese di Oculus Go. Ugualmente, il colosso cinese Huawei ha annunciato Huawei

VR2, un aggiornamento del dispositivo lanciato due anni fa: anche in questo caso, il visore VR non necessita di nessun altro apparecchiatura per funzionare, in quanto è dotato di tutte le componenti hardware necessarie.

Tuttavia, al CES 2018 non vi erano solo grandi aziende a presentare i loro prodotti ed a riscuotere successo: la start-up Looxid Labs, ad esempio, è stata la vincitrice del primo "Best of Innovation Awards 2018" nella categoria VR per il suo dispositivo LooxidVR che, oltre a rappresentare il classico visore VR, è in grado di raccogliere dati sulle emozioni provate dall'utente durante l'esperienza tramite dei sensori che tracciano i movimenti degli occhi e l'attività celebrale.

BANCHE E FINTECH

MIFID II: una ventata di trasparenza che rivoluzionerà il mercato?



Eleonora Porazzi
Junior Analyst, The Innovation Group

Il 3 gennaio 2018 è entrata in vigore MIFID II, la tanto attesa direttiva europea relativa al mercato della consulenza sugli strumenti finanziari volta a garantire una maggiore tutela dei risparmiatori e degli investitori; tanta è stata l'attesa generata da questa nuova regolamentazione che modifica e amplia la sua versione precedente (MIFID I) e che alcuni vedono capace di rivoluzionare il panorama della consulenza finanziaria sotto molteplici punti di vista.

Per quanto riguarda i punti principali affrontati dalla normativa, dal lato dei costi, vi sarà più chiarezza e più dettaglio sui costi che l'investitore deve sostenere in quanto la direttiva impone l'obbligo di comunicare in maniera separata – il cosiddetto “decoupling” – le varie voci dei costi del servizio di consulenza quali le commissioni di sottoscrizione, i costi di transazione e custodia, etc. e quelle dei costi del prodotto quali quelli di gestione, intermediazione, etc. Inoltre, la normativa prevede che venga spiegato per ogni voce di costo cosa si intende esattamente, in termini sia di valori assoluti che di valori percentuali.

Un'altra importante modifica riguarda quella che viene chiamata “product governance”: con questo termine si intende l'obbligo da parte dei consulenti di costruire un target market “positivo”, cioè il profilo del tipo di cliente per cui lo strumento finanziario è appropriato, e anche un target market “negativo”, cioè il tipo di cliente a cui lo strumento non va proposto. Questo è

fortemente legato al processo di profilazione, che deve essere fatto ex ante sul cliente, il quale avviene tramite un questionario di profilazione indirizzato soprattutto a capire, oltre ai bisogni, agli obiettivi di investimento e alla conoscenza ed esperienza del cliente in materia di investimenti finanziari, la sua adeguatezza, propensione e tolleranza al rischio. I consulenti dovranno inoltre informare con report periodici a cadenza minima annuale i loro clienti sull'andamento dei costi degli strumenti e del loro portafoglio di investimenti in generale. Tutto questo viene effettuato al fine di formulare una proposta di investimento che sia più ottimale ed adeguata possibile al profilo del cliente.

La MIFID II stabilisce anche la “product intervention”, ossia la possibilità per le autorità nazionali (Consob e Banca d'Italia) e sovranazionali (ESMA, European Securities and Markets Authority) investite del compito di vigilanza del mercato finanziario di interrompere e/o limitare la distribuzione di particolari prodotti finanziari o depositi strutturati perché pericolosi per i risparmiatori o per tutelare il sistema mercato.

MIFID II prevede anche più sicurezza per i consumatori tramite modifiche in tema di formazione: per quanto riguarda i consulenti finanziari in materia di investimenti, le imprese si faranno carico di garantire che le persone preposte a queste attività siano in possesso delle competenze e conoscenze necessarie e cioè che abbiano svolto un percorso di formazione

obbligatoria, rendendo così la qualificazione professionale ancora più alta. L'adeguamento a questo punto ha già causato nel nostro paese diversi ricollocamenti di personale e/o sessioni extra di formazione: questo è quello che è successo, ad esempio, a novembre 2017 in Poste Italiane dopo aver accertato che il 5% del personale non possedeva i requisiti formativi abilitanti all'esercizio previsti da MIFID II.

In termini di impatti "negativi" immediati, vi è quello dei costi di adeguamento della compliance alla normativa, stimati da Excellent Consulting in 0,7-0,8 Miliardi di Euro: questo processo, che è già iniziato l'anno scorso, procede lentamente in quanto le modalità da utilizzare per attuare i principi della normativa non sono ancora chiare, cosa che fa sì che molti istituti tengano un atteggiamento attendista in attesa dello sviluppo di best practices provenienti dal mercato.

In aggiunta, per i motivi sopra illustrati, si è spesso parlato di un'alta pressione sui margini per l'industria data dall'aumento della concorrenza che si genera come risultato di una maggiore comparabilità dei prezzi dei servizi con una stima di diminuzione dei margini di circa 2,7-4,2 Miliardi.

È da prevedere anche un possibile consolidamento del mercato, generato dalla necessità di far leva sull'economia di scala; l'industria dell'asset management sta cercando di far fronte a questa maggior competizione tramite una maggior efficienza e sempificazione dei prodotti di investimento, attuabile grazie ad un processo di razionalizzazione ed ottimizzazione dei cataloghi dei prodotti.

A questo proposito, Excellence Consulting stima anche che la MIFID II, se opportunamente declinata, genererà nell'arco dei prossimi 5 anni fino a tra i 7-8,5 miliardi di ricavi aggiuntivi all'anno portando ad un saldo netto per il settore di circa 3,5 Miliardi.

Nell'arrivare a questa stima, è stato considerato il caso analogo di UK e in Olanda. In UK in particolare nel 2013 una normativa molto simile chiamata Retail Distribution Review (RDR) ha visto il prezzo dei prodotti a risparmio gestito diminuire del 20%, mentre in Italia tale riduzione è stimata intorno al 10-15%.

Inoltre, alcuni esperti suggeriscono come, tramite una più accurata assegnazione del prodotto ed una sua maggiore comprensione e consapevolezza da parte del cliente, verrà in maggior misura percepito il valore aggiunto rappresentato dal servizio di consulenza, favorendo così una miglior relazione tra investitore e consulente e rendendo l'industria più "di qualità".

Un altro impatto positivo è la possibilità prevista dalla normativa di effettuare servizi di consulenza finanziaria che, in aggiunta ai ricavi ottenuti tramite il servizio di consulenza su base non indipendente, se ritenuti di valore dal cliente

vengono remunerati: un esempio di tale servizio è un assessment dettagliato e altamente strutturato dei bisogni e degli obiettivi del cliente, con conseguenti sistemi di allarmistica congrui alle caratteristiche del cliente. In questo senso, molte realtà italiane, quali Fineco, MPS, Fideuram, Azimut e Credit Suisse, hanno già cominciato ad effettuare questi servizi di consulenza finanziaria a pagamento. Questa parte dovrebbe portare al mercato un gettito positivo di 4,5/5 miliardi di Euro all'anno (i quali si andranno a bilanciare con i gettiti positivi e negativi generati dalla normativa).

Un altro risvolto che viene segnalato come possibile dall'applicazione di MIFID II è quello verificatosi in UK con l'RDR, ovvero il cosiddetto advice gap. L'advice gap consiste nell'incremento della differenza di fruizione dei servizi di consulenza finanziari a sfavore di clienti meno "affluent" dato dall'effetto combinato di due fattori: da un lato, una minore redditività che spinge i consulenti finanziari a non voler prestare i propri servizi a clienti con risorse limitate; dall'altro, il fatto che i clienti stessi sono meno disponibili a pagare.

Queste considerazioni preoccupano ancor di più alla luce di dati che indicano come in Italia il tasso di famiglie che non si avvale di alcun tipo di consulenza finanziaria sia passato dal 26% nel 2009 al 40% nel 2014. Emerge dunque la necessità da parte delle autorità di gestire questo fenomeno e di prevenire potenziali effetti negativi tramite, ad esempio, una maggior educazione finanziaria dei cittadini.

Quello che invece la MIFID II farà con altissime probabilità è aprire la strada verso l'innovazione: questo perché molte realtà, alla luce dell'accresciuto livello di competizione e della pressione sui margini, si troveranno di fronte all'opportunità di innovare, cosa che può favorire la diffusione di nuovi strumenti e nuove tecnologie quali il robo-advisory e il robo-for-advisor.

Vi sono tuttavia degli aspetti che non sono ancora stati adeguatamente trattati né dalla normativa né in generale dal mercato: in primis vi sono i fenomeni dei big data, dei predictive analytics e dei nuovi servizi digitali per i clienti. In termini di esempi virtuosi per l'utilizzo dei Big Data, questi vanno ricercati soprattutto nel panorama finanziario anglosassone: ne sono un esempio Fidelity International e BlackRock.

Ancora più importante, vi è la questione di più ampio respiro di come, facendo leva sul digitale, si possa arrivare a cambiare il modello di business sia degli asset manager (lato produzione) sia delle banche e società di risparmio gestito (lato consumo).

Questi temi ed altri ancora saranno al centro della Digital Investment Management Conference che The Innovation Group organizza il 22 febbraio 2018 al Fintech District di Milano.

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Brexit e impatto sulla Data Protection



Yuri Monti
Consultant, Colin & Partners

Le nebbie dell'incertezza istituzionale che hanno fatto seguito al clamoroso referendum per l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europa – la celeberrima “Brexit” – iniziano finalmente a diradarsi.

Come era lecito attendersi, il ricorso al meccanismo di “abbandono” disciplinato dall'art. 50 del Trattato sull'Unione Europea avrà ripercussioni su tutta una serie di materie regolamentate a livello internazionale tra gli Stati Membri.

A meno di accordi preventivi e specifici, la piena trasformazione del Paese d'Oltremania da Stato Membro a Stato Terzo (rispetto all'Unione) è prevista per il 30 marzo 2019.

Come però ben noto ad addetti ai lavori e non solo, c'è un'altra importante scadenza che incombe: quella del 25 maggio 2018, data a partire dalla quale avrà diretta applicabilità il Regolamento EU 2016/679 sul trattamento dei dati personali (GDPR). Come andranno a coesistere i due eventi?

La risposta viene data direttamente dalla Commissione Europea in una propria nota del 9 gennaio scorso, e risulta semplice quanto drastica: il Regno Unito verrà considerato alla stregua di qualsiasi Paese Terzo anche in materia di dati personali, con conseguente applicazione delle regole previste dal GDPR per il trasferimento di dati verso tale tipologia di Paesi.

Gli strumenti messi a disposizione dal nuovo

Regolamento – alcuni dei quali già previsti e disciplinati nella precedente Direttiva 95/46 – al fine di regolamentare tale passaggio al di fuori dell'Area UE non mancano di certo; tra questi:

- La sussistenza di una c.d. “Decisione di adeguatezza”, che si ha laddove la Commissione stessa abbia statuito che un Paese extra-UE garantisca un adeguato e sufficiente livello nell'ambito della protezione dei dati personali, sulla base di determinati parametri: presenza di un'Autorità di controllo, impegni internazionali assunti in tema di dati personali, stato di diritto, normativa di settore, ecc.;
- Il ricorso a c.d. “Clause standard”, ovvero modelli di condizioni contrattuali, forniti anche in questo direttamente dalla Commissione, che vanno a normare con un sufficiente livello di garanzia i trasferimenti di dati fuori dai territori dell'Unione;
- Il ricorso alle c.d. “Binding Corporate Rules”; premessa necessaria per tale misura risulta la sussistenza di un gruppo di imprese, che si vincolano al rispetto di regole comuni relative al trattamento dei dati personali, previamente approvate dalla competente Autorità garante.

A queste, comuni alla pregressa normativa, si sono aggiunte alcune fattispecie del tutto proprie del GDPR:

- Il ricorso a codici di condotta e meccanismi di certificazione, corredati dall'impegno vincolante

ed esecutivo del Titolare o del Responsabile del trattamento nel Paese Terzo ad applicare garanzie adeguate;

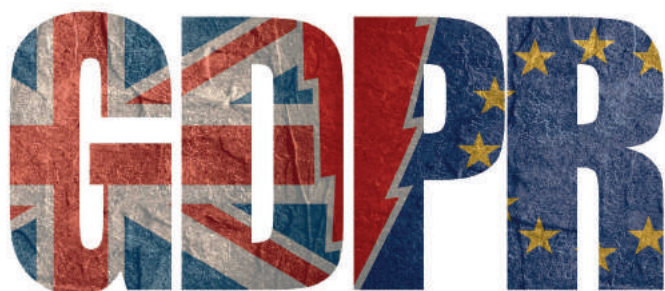
- Nel caso di insussistenza di tutte le previsioni precedenti, si può ricorrere alle c.d. "deroghe": in particolare, laddove il trasferimento dei dati personali sia a) assistito da un consenso espresso dell'interessato; b) sia necessario per l'esecuzione di obblighi derivanti da un contratto o precontratto; c) sia necessario per motivi di ordine pubblico; d) sia necessario per motivazioni di tutela di diritti in sede giudiziaria; e) sia necessario per la tutela di interessi vitali dell'interessato; f) sia effettuato a partire da un registro che miri a fornire informazioni al pubblico, a norma del diritto dell'Unione o degli Stati Membri.

Sebbene gli strumenti a disposizione dei soggetti coinvolti per far fronte alla *Brexit* nel trattamento dei dati non manchino, l'addio del Regno Unito rappresenta comunque un impatto di non poco conto sotto differenti punti di vista, e soprattutto in prospettiva economica.

Dotarsi delle soluzioni offerte dal dettato normativo significa anche investire nell'adeguamento; o, nei più drastici dei casi, scegliere soluzioni alternative al trasferimento di dati in direzione UK.

Gli sforzi della Commissione dovrebbero pertanto mirare a rendere meno traumatica possibile la *Brexit*, almeno in tema di *data protection*.

In questo senso, lo strumento più idoneo pare essere proprio quello della decisione di adeguatezza: quanto previsto dall'art. 45 del GDPR consentirebbe di traslare dai soggetti interessati (in particolare, aziende ed operatori economici) a livello istituzionale le problematiche connesse al nuovo assetto che si andrà a determinare post marzo 2019.



Dal 25 maggio 2018
avrà diretta applicabilità
il Regolamento EU sul
trattamento dei dati personali
(GDPR): il Regno Unito verrà
considerato alla stregua di
qualsiasi Paese Terzo anche in
materia di dati personali, con
conseguente applicazione
delle regole previste dal
GDPR per il trasferimento
di dati verso tale tipologia
di Paesi

CYBERSEC E DINTORNI

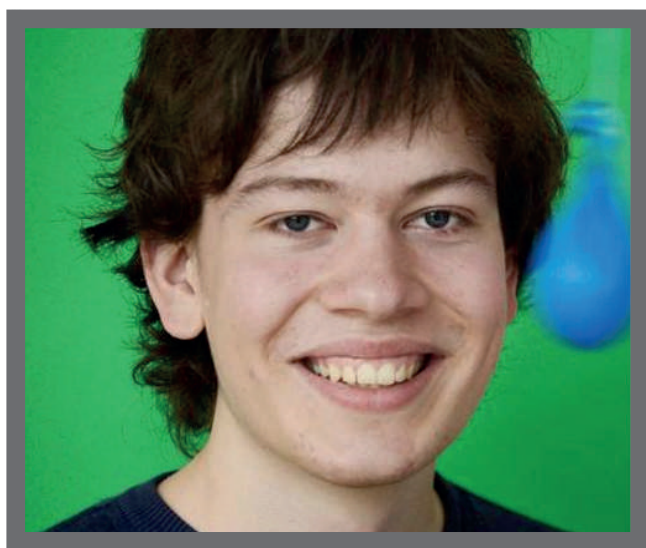
Il bug delle CPU, la "corsa agli aggiornamenti" e le class action



Elena Vaciego

Associate Research Manager, The Innovation Group

Nel caos che ha seguito la notizia delle vulnerabilità Meltdown e Spectre dei processori Intel, Amd e Arm, è successo un po' di tutto. Il bug è stato scoperto inizialmente lo scorso giugno dal giovane Jann Horn, security analyst del team di ricerca sulla sicurezza Google Project Zero, che ha avvisato Intel delle pericolose falle di sicurezza.



A gennaio 2018, dopo che i 3 produttori di processori hanno ammesso le vulnerabilità, la situazione si è complicata: le patches hanno creato problemi agli utenti, si sono rincorse voci di degradazioni delle prestazioni dei processori e, infine, potrebbero arrivare Class Action per tutti.

1 – Patch che creano ulteriori problemi

Le rassicurazioni fatte a milioni di persone che oggi utilizzano PC, smartphone, table e server dotati di processori con i bug Meltdown e Spectre non sono bastate. Non è bastato neanche dichiarare che sarebbero arrivate presto le patch di sicurezza: sfortuna ha voluto che, nella fretta di sistemare le cose, non tutto abbia funzionato proprio perfettamente.

Tanto per cominciare, Microsoft ha rilasciato una patch all'inizio di gennaio che, una volta installata, ha creato non pochi problemi ai possessori di PC con processori Amd, fino alla comparsa della schermata blu di errore (Blue Screen of Death, BSOD), più altri problemi che in definitiva impedivano il riavvio del sistema

Microsoft ha quindi bloccato gli update per i sistemi Amd, e naturalmente, in uno "scaricabarile" che vedremo sempre più spesso, ha incolpato Amd affermando che i suoi processori non erano conformi alla documentazione "previously provided to Microsoft to develop the Windows operating system mitigations to protect against the chipset vulnerabilities known as Spectre and Meltdown".

Subito dopo però è stata la volta dei problemi con gli Antivirus: le patches di Microsoft per Meltdown e Spectre non erano infatti compatibili per una serie di antivirus di terze parti. Per tutti questi PC, Microsoft ha dovuto quindi sospendere le patches, in attesa che gli altri provider avessero rilasciato prima i propri aggiornamenti.

Problemi anche per gli update del firmware rilasciati da Intel, che invece avrebbero causato, una volta installati, un maggior numero di riavvii dei sistemi. Un problema non da poco, soprattutto per gli ambiti lavorativi. Intel ha poi avvisato che sta cercando di risolvere il problema con gli update del firmware, avvisando anche di aspettare ad applicare le patches. Una querelle è nata però dal fatto che Intel avrebbe comunicato i bug delle sue CPU prima ad ALCUNI dei suoi partner mentre non avrebbe avvisato altri ... tra questi anche società cinesi come Lenovo e Alibaba, come ha riportato il Wall Street Journal, tanto che si pensa che il Governo Cinese (che monitora le comunicazioni delle sue aziende high tech) abbia potuto essere informato delle vulnerabilità prima dello stesso Governo USA! ...

Quello che si è vissuto in conclusione è stato un generale "far ricadere i problemi" sugli utenti, che hanno dovuto infine sostenere i danni causati dall'eccessiva fretta dei vendor, oltre che dalla mancanza di tutti i test preliminari al rilascio di un aggiornamento software (necessari per verificare tutti i diversi scenari di installazione delle patches).

2 – Prestazioni dei processori diminuite dopo gli aggiornamenti

Molta confusione è nata dopo le dichiarazioni contrastanti in tema di rallentamento delle prestazioni dei processori in seguito all'aggiornamento di sicurezza per risolvere i 2 bug: da un lato Microsoft ha messo in guardia su un possibile rallentamento, soprattutto dei server. Un suo manager, Terry Myerson, capo della divisione Windows and Devices, ha addirittura affermato che alcuni clienti avrebbero fatto meglio a non aggiornare il sistema operativo, perché i danni sulle prestazioni sarebbero stati troppo consistenti.

Di segno opposto le dichiarazioni di Intel: Navin Shenoy, vicepresidente esecutivo e general manager del Data Center Group della società, ha dichiarato che i test avevano dimostrato che l'impatto sulle prestazioni variava in base a carichi di lavoro e alle configurazioni specifiche. In generale, secondo Intel, i carichi che incorporano un numero maggiore di modifiche ai privilegi utente / kernel e passano una quantità di tempo rilevante in modalità privilegiata hanno un impatto più avverso. La situazione peggiora nei benchmark che chiamano in causa l'archiviazione. Le prestazioni nel peggiore dei casi si riducono al momento del 25%, e la società sarebbe al lavoro per risolvere questo inconveniente. Per non parlare poi del rallentamento degli iPhone della Apple: secondo alcuni l'iPhone 6 dopo il fix Spectre sarebbe rallentato del 41% ... – ma come noto la Apple non vive un momento felice per quanto riguarda le prestazioni dei suoi melafonini.

3 – E infine, Class Action per tutti ...

Sul fronte delle Class Action, a quanto pare potrebbero arrivare per tutti. Intel è stata la prima: almeno 4 studi legali USA hanno avviato azioni legali che potrebbero sfociare in Class Action, accusando

da un lato l'azienda di aver tardato troppo nella disclosure del bug (da giugno 2017 a gennaio 2018), dall'altro lato criticandola per la degradazione delle prestazioni dei processori. Intel tra l'altro ha dichiarato di recente che i suoi ingegneri stanno lavorando a modifiche dell'architettura dei processori, ma che le prime CPU senza questo problema potranno essere pronte solo nel 2019. Nel frattempo le patch sono l'unica soluzione – anche se non ottimale. Amd deve invece rispondere per "materially misleading statement": 2 studi legali americani – Rosen e Pomerantz – stanno cercando di ottenere lo status di class action per azioni legali contro Amd, accusata di non aver informato gli investitori dell'esistenza delle vulnerabilità. Nel documento depositato in un tribunale californiano, si legge che "a seguito di azioni e omissioni illecite degli imputati, e del precipitoso declino del valore di mercato delle azioni ordinarie della società, l'azionista che ricorre in giudizio (Doyun Kim) ha subito perdite e danni significativi". Una nuova azione legale è quella partita nello Stato d'Israele, nel tribunale del distretto di Haifa, dove è stata avviata una class action che vede coinvolte Arm, Intel, e anche Apple. Contemporaneamente anche nella corte del distretto di San Jose, in California, la Apple è stata accusata di non avere processori così sicuri come veniva dichiarato ai clienti, nei suoi iPhone, iPad e Apple TV. Nel frattempo, anche la House Energy and Commerce Committee degli Stati Uniti ha inviato una serie di domande formali ad Apple, Intel e altre società tecnologiche per avere maggiori dettagli sui problemi di sicurezza Meltdown e Spectre. Il Comitato del Congresso chiede alle aziende interessate di condividere nuovi dettagli sui loro accordi e in particolar modo sulle modalità con cui dovrebbero tenere segrete le informazioni su queste vulnerabilità. I destinatari della lettera includono i CEO di Apple, Google, Amazon, AMD, ARM, Intel e Microsoft.

Cos'altro manca?

Per non farci mancare proprio niente, nell'ultimo mese 2 ulteriori notizie tra il ridicolo e l'allarmante sono state:

- Una notizia ANSA riporta che in Germania (come resto noto dall'Ufficio federale per la sicurezza informatica) alcuni hacker starebbero approfittando della "corsa agli aggiornamenti" per inviare una falsa mail che, invece di far scaricare le patches di sicurezza, sarebbe invece un phishing progettato per infettare con malware PC e smartphone.
- Qualcuno ha cominciato a parlare di altre due vulnerabilità dei processori: Skyfall (sempre ispirato a 007) e Solace (thriller del 2015 con Anthony Hopkins, Premonitions in italiano) ...

Beh, in effetti è molto probabile che presto avremo notizia di nuovi bug delle CPU, però in questo caso, era soltanto una ... Fake New ... e grazie a The Register che ha avvisato subito!

VOCI DAL MERCATO

Cyber Risk Management, l'Agenda del CISO per il 2018



Intervista di Elena Vaciago a
**Corradino Corradi, Head of ICT Security, Privacy & Fraud Management
di Vodafone Italia**

Le aziende sono sempre più interessate alle opportunità offerte dalle innovazioni Disruptive, dal Cloud, all'Internet of Things, all'intelligenza artificiale.

Quale impatto avranno queste sulla Cybersecurity aziendale?

Quali diventano le principali problematiche per il CISO e quali sono quindi le priorità da mettere in Agenda per il 2018?

Ne abbiamo parlato con Corradino Corradi.

Quali sono oggi le principali problematiche per il CISO? Quali le priorità da mettere in Agenda per il 2018?

Tante aziende stanno oggi affrontando una fase importante di trasformazione digitale: in molti settori, nelle Telco sicuramente, il top management è più che mai consapevole della necessità di cambiare il modello di business per mantenere il proprio vantaggio competitivo. Il CISO deve quindi impegnarsi nel far capire che va fatta grande attenzione al tema della sicurezza e della protezione dei dati. L'altra grande sfida è portare a bordo per tempo l'intera organizzazione e le persone, che non hanno ancora oggi una consapevolezza reale dei rischi, come ci si accorge ad esempio con i test di phishing a sorpresa.

Quale dovrebbe essere un approccio efficace alla Security Awareness?

I metodi tradizionali stanno un po' segnando il passo: può essere utile scegliere approcci nuovi

come gamification o altri strumenti aziendali, webcast e sessioni interattive con momenti di formazione e test.

L'importante è far capire che non è un problema teorico ma avviene nella pratica, 'spear phishing' e mail sono oggi il veicolo principale per far entrare il malware in azienda.

Di quale struttura di Cybersecurity Governance devono dotarsi oggi le organizzazioni?

In una grande organizzazione serve oggi avere sia il Chief Security Officer che il CISO: il primo deve riportare a una struttura non tecnica di governance, insieme alla compliance, mentre la struttura del CISO dovrebbe far parte dell'area tecnologica. La prima struttura sarebbe quindi più indirizzata alla stesura di policy e procedure, la seconda invece più orientata all'implementazione tecnica. Questo modello duale, con "segregation of duties" e momenti di "check and balance", risulta ancora oggi essere quello vincente. Inoltre aggiungerei che mentre in passato ci si è molto focalizzati sulla gestione dei core asset interni, bisogna sempre di più occuparsi della sicurezza in ottica di Cyber Supply Chain, andando quindi a includere nella governance la gestione sicura di tutto quello che è cooperazione – o outsourcing – con terze parti.

Le aziende sono sempre più interessate alle opportunità offerte da una serie di innovazioni Disruptive, dal Cloud, all'Internet of Things, all'intelligenza artificiale. Quale impatto avranno

queste sulla Cybersecurity aziendale?

Vodafone è oggi un leader mondiale in ambito IoT, un mercato che cresce ogni anno a due cifre. La sfida per la sicurezza è garantire una security end-to-end su tutta la filiera, quindi non considerare soltanto il singolo sensore, la sua connessione con il cloud o il cloud stesso, ma l'insieme e contemporaneamente l'anello più debole dei 3. Abbiamo già visto che sta nascendo una nuova generazione di attacchi cyber che sfrutta milioni di dispositivi connessi per arrivare a una magnitudo di potenza molto superiore all'attuale. Inoltre i nuovi rischi cyber per l'IoT possono comportare problemi di safety per le persone, come si è visto nel caso dell'automotive. Parlando poi di intelligenza artificiale e RoboChat, si tratta di innovazioni molto promettenti, che Vodafone ha già introdotto per i propri clienti. Permettono di fare tutta una serie di attività nuove, come interagire con lo smartphone senza usare le mani. Anche per queste nuove applicazioni la sicurezza è un elemento importante, soprattutto sul fronte dell'identificazione dell'utente. Andremo sicuramente verso l'adozione di modalità di identificazione più evolute rispetto agli attuali sistemi di identificazione (UserId e password), un cambiamento che potrebbe portare anche opportunità di business.

State considerando i possibili utilizzi di Blockchain?

Blockchain al momento è interessante, non tanto per i pagamenti (Bitcoin e altre criptovalute), ma per altre applicazioni della tecnologia che stiamo testando, come il suo utilizzo per il tracciamento in filiere produttive, che nel nostro caso significa la sicurezza della supply chain per SIM e componenti degli smartphone, un po' quello che sta avvenendo in sperimentazioni simili

sul tracciamento alimentare. L'utilizzo prefigura interessanti vantaggi, come i costi più bassi e una maggiore trasparenza. Va sottolineato però che anche Blockchain ha i suoi rischi di cybersecurity, pensiamo quanto già avvenuto con l'hacking andato a segno sui server dei bitcoin. Un Service Model completo per la tecnologia Blockchain dovrà comprendere anche gli aspetti di sicurezza.

Qual è la tua sensazione sul GDPR, il nuovo regolamento UE per la data protection?

È sicuramente una sfida importante: le grandi aziende sono già partite e hanno stanziato investimenti significativi, perché il regolamento è complesso e richiede un cambio di passo soprattutto per gli aspetti di risk processing e delle contromisure da mettere in piedi. Anche la 'data breach notification' è una novità rilevante. Nelle Telco c'era già, per altri settori invece richiede la revisione delle procedure di 'detection' e 'incident management' per riuscire a stare entro le 72 ore.

Quale sarà in futuro il ruolo del CISO?

Il CISO deve essere sempre più vicino al business e, insieme al CSO o al Chief Digital officer, un ambasciatore della trasformazione digitale. Solo che mentre le altre due figure portano in azienda gli aspetti positivi del digitale, come l'impatto sulla esperienza del cliente e i nuovi ricavi da modelli di business più agili e vicini ai clienti, il CISO ha invece il compito di sottolineare i rischi di sicurezza e spingere per la protezione dei dati come elemento di differenziazione. Deve però dotarsi di un linguaggio non solo tecnico, in modo da poter comunicare al meglio con il Board. Il CISO sarà quindi in futuro una figura sempre più importante, e le Università dovranno attrezzarsi maggiormente perché si tratta di competenze molto ricercate e sempre più difficili da trovare.

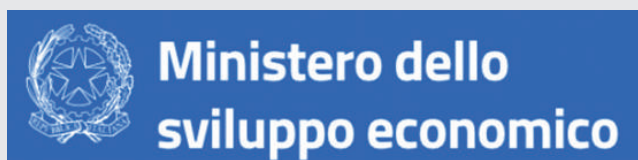


“

La sfida per la sicurezza è garantire una security end-to-end su tutta la filiera

”

THE INNOVATION GROUP ACCREDITATA DAL MISE



The Innovation Group
Innovating business and organizations through ICT

Da diversi anni The Innovation Group è attiva in decine di progetti di Consulenza Direzionale con le PMI per lo sviluppo del Business: grazie alla sua comprovata esperienza ed alle testimonianze soddisfatte dei nostri Clienti, The Innovation Group è stata accreditata dal Ministero dello Sviluppo Economico come società di Temporary Export Manager, secondo le direttive del Decreto Direttoriale MISE del 20 dicembre 2017, ed iscritta all'Albo delle società fornitrici esclusive, sul territorio nazionale, di servizi consulenziali nell'ambito del progetto finanziato 'Voucher per l'internazionalizzazione'.

Questo prestigioso riconoscimento del MISE certifica che The Innovation Group è in grado, nei fatti, di fornire tutti i servizi consulenziali necessari ed appropriati per raggiungere obiettivi strategici di crescita in Mercati Nazionali ed Internazionali: assistenza organizzativa, contrattuale, sviluppo di competenze, ricerche e analisi SWOT di mercato, identificazione e/o acquisizione di nuovi clienti, sviluppo nuovi mercati, ricerca di potenziali partner industriali e/o commerciali.

Siamo a disposizione di tutte le aziende PMI italiane per portare avanti Progetti Consulenziali per lo Sviluppo di Mercati Nazionali ed Internazionali, con un approccio win-win, per raggiungere insieme il successo finale.

**CONTATTACI PER CAPIRE COME
COGLIERE QUESTA OPPORTUNITÀ!**



JJ
J11
J 111
11 101
10 110
11

IL CAFFÈ DIGITALE

ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER MENSILE!

RICEVI GLI ARTICOLI
DEGLI ANALISTI DI THE
INNOVATION GROUP
E RESTA AGGIORNATO
SUI TEMI DEL MERCATO
DIGITALE IN ITALIA!



QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



MEDIOBANCA



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it