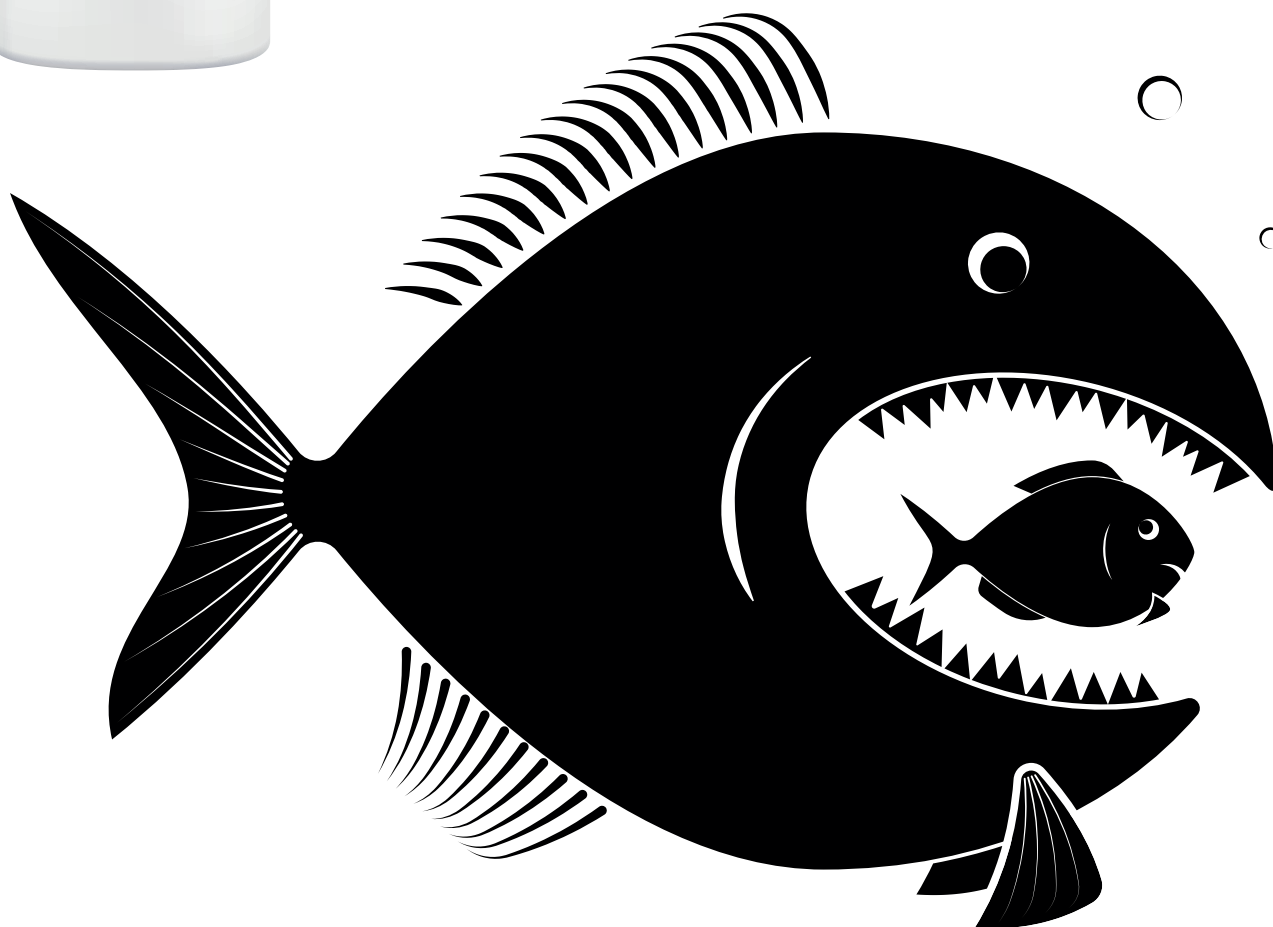


SETTEMBRE 2019



011
011
111
11101
100110
011

IL CAFFÈ DIGITALE



**SARANNO TEMPI DURI PER I BIG TECH
DIVENTATI ORMAI DEI
QUASI-MONOPOLISTI DIGITALI?**

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

Andrea ISOLA
General Manager
N26

IN PRIMO PIANO

- Un governo a trazione digitale per l'Italia
- Riuscirà Red Hat a trasformare il DNA dell'IBM?

Sommario

L'EDITORIALE

Saranno tempi duri per i BIG_TECH diventati ormai dei quasi-monopolisti digitali? 2
Ezio Viola

IN PRIMO PIANO

Un governo a trazione digitale per l'Italia..... 6
Roberto Masiero

Riuscirà Red Hat a trasformare il DNA dell'IBM? 8
Roberto Masiero

NUMERI E MERCATI

Il valore del trust e della qualità: l'approccio dell'Explainable AI 11
Carmen Camarca

FOCUS PA

Campania Digital Summit: a Napoli un parterre de roi per promuovere la Digital Transformation 13
Alberico Vicinanza

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Innovare l'Organizzazione..... 15
Vincenzo D'Appollonio

La manutenzione con Mixed Reality, IoT e Intelligenza Artificiale: l'uomo rischia di diventare un mero esecutore 17
Emilio Mango

BANCHE E FINTECH

Le Nuove Banche che sfidano le banche tradizionali..... 19
Ezio Viola

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Dati fra le nuvole: il Cloud tra Vecchio e Nuovo Continente..... 21
Yuri Monti

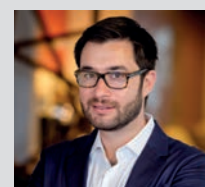
CYBERSEC E DINTORNI

Assistenti vocali: tante registrazioni, poca privacy..... 23
Elena Vaciago

IoT e nuovi modelli di gestione d'impresa: il ruolo del Risk Manager 25
Chiara Zaccariotto



QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



Andrea ISOLA
General Manager
N26

N26

Pag. 4



L'EDITORIALE

SARANNO TEMPI DURI PER I BIG_TECH DIVENTATI ORMAI DEI QUASI-MONOPOLISTI DIGITALI?

Ezio Viola | Managing Director, The Innovation Group

L'ultima notizia di circa un mese fa è che il Dipartimento della Giustizia (DoJ) americano ha annunciato un'ampia investigazione antitrust verso le principali piattaforme online (Facebook, Amazon, Google e Apple) aumentando il livello di attenzione sul potere dei BIG_TECH e su spazi importanti dell'intera economia.

Il Dipartimento ha deciso di indagare su come queste piattaforme abbiano raggiunto il loro potere di mercato attuale e su come abbiano adottato pratiche che hanno ridotto la concorrenza e ostacolato l'innovazione. Dopo l'annuncio, le quotazioni di queste aziende ne hanno leggermente risentito.

La notizia da parte del DoJ arriva dopo che la Commissione Europea ha deciso di essere più "aggressiva" nel verificare il potere di mercato dei colossi del web e avendo già espresso, in un report dello scorso aprile ("Competition Policy for the Digital era"), la sua preoccupazione per questi "giocatori dominanti" del mercato, prevedendo inoltre di assoggettarli a regole Antitrust più rigide.

Questa è stata una delle ultime mosse del commissario alla concorrenza Margrethe Vestager (che forse rimpiangeremo) in attesa del nuovo commissario che prenderà il suo posto.

Questo annuncio è stato dato poco prima che la FTC (Federal

and Trade Commission) avesse dato la multa più salata di sempre (5B\$) a FB per avere utilizzato i dati dei consumatori in modo improprio e senza trasparenza. Qualche critica è emersa dal fatto che l'investigazione sarà realizzata da due diverse agenzie: la divisione Antitrust della FTC per FB e Amazon e il DoJ per Google e Apple, e che quindi si possa arrivare a due conclusioni diverse e contrastanti.

Il potenziale conflitto di interesse dei BIG_TECH che da un lato operano come Platform Provider a supporto di altre aziende e contemporaneamente offrono i propri servizi in concorrenza, è da tempo un tema molto critico nel dibattito politico americano, tanto che la senatrice Elizabeth Warren ha depositato una mozione per il break-up di questi colossi per farli diventare quasi delle utilities più regolate.

Nell'era di internet si rimette in gioco anche l'interpretazione dei controlli antimonopolistici, dove diventa meno rilevante l'accento sui prezzi da monopolio come danno principale per i consumatori. Il potere dei BIG_TECH, che offrono spesso servizi a basso costo o gratuiti, sta nella capacità di arricchire il proprio ecosistema inglobando business di altri settori e integrando facilmente tecnologie rivali facendo "fallire" di fatto la concorrenza.

Resta inoltre aperto il capitolo delle tasse pagate o eluse, in

particolare in Europa, e la recente legge promulgata in Francia che prevede una tassa del 3% sui ricavi oltre una certa soglia. L'impatto dell'indagine antitrust e delle multe è stato finora limitato, ma contrastare posizioni dominanti è un'evoluzione fisiologica dei meccanismi del mercato, almeno in USA e l'effetto sul medio termine sarà quello di indurre le società coinvolte ad accelerare la diversificazione del loro business, cosa che sta già avvenendo per alcune di loro.

Il timore che questo processo abbia evoluzioni imprevedibili in questo momento, verso un potenziale break-up di alcune aziende è un qualcosa che prima era impensabile, e che pone anche il problema di quale forma possa avere un break-up forzato.

Le possibilità vanno dal far diventare società separate regolate come utilities, alcune delle piattaforme più grandi e potenti (basti pensare a FB per WhatsApp e Instagram o YouTube, a Google search per Alphabet, il mobile app store per Apple o l'e-commerce market place di Amazon con dentro AWS) probabilmente questo non è sufficiente ad impedire che i dati dei consumatori delle diverse entità possano essere riassemblati.

Nei diversi modelli di business che i BIG_TECH hanno costruito sulle loro piattaforme, che sono basati su software, dati e algoritmi il break-up è molto complicato e difficile da realizzare per essere efficace. Per esempio, Google non fa pagare l'utilizzo di Android che però viene usato per indirizzare gli utenti ai suoi servizi di ADV ma è proprio il fatto che Android sia gratis che permette di avere sempre a disposizione servizi come Maps e Gmail. In conclusione, decidere cosa costituisce una piattaforma digitale e definirne i confini estraendone le funzioni dedicate dalle operations, può essere un esercizio complesso e controverso.

Per quanto riguarda il break-up, un altro approccio potrebbe essere quello di limitare il numero

dei mercati in cui queste aziende possano operare, come ad esempio quello dei servizi finanziari o dei trasporti, cosa che sta già avvenendo per alcune di esse. Una terza possibilità è "cancellare" le passate acquisizioni fatte da parte dei colossi, come prima accennato, potrebbero essere i casi di WhatsApp, Instagram e YouTube per FB e Google ma questo approccio si scontra con il processo già in atto di una maggiore integrazione dei diversi servizi per alcuni di essi, basti pensare a FB con WhatsApp e Instagram Messenger.

Come un possibile futuro break-up di uno dei colossi dei BIG_TECH possa impattare il valore e le quotazioni e quindi essere considerato un potenziale disastro per gli investitori è difficile ora prevederlo perché ci sono casi in cui la "somma delle parti può valere di più o di meno dell'intero".

Quel che è certo è che la tecnologia digitale sta trasformando il concetto di posizione dominante. L'effetto-rete porta i vincenti a "vincere" sempre di più. Come evidenziato anche in un recente articolo di Luca de Biase sul sole 24 ore "Occorrono regole davvero nuove che sappiano adeguare il paradigma al potere dei BIG_TECH e al significato di monopolio nell'era digitale ma salvaguardino l'innovazione.

Regole che impediscano il controllo privato dei big data, che obblighino le piattaforme a essere interoperabili, che difendano la neutralità della rete, che garantiscano davvero la privacy e non affidino alle stesse aziende il compito di autocontrollarsi. Ma un fatto è certo: non basteranno mai le leggi se non ci sono alternative a ciò che viene offerto dai giganti del web. Ciò che le regole antitrust devono difendere è la possibilità di innovare. I giganti non subiscono sconfitte decisive in tribunale: le trovano quando incontrano chi interpreta meglio di loro le opportunità offerte dalla tecnologia".

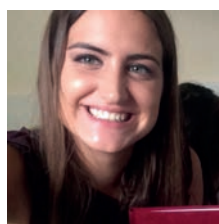
“

Nei diversi modelli di business che i BIG_TECH hanno costruito sulle loro piattaforme, che sono basati su software, dati e algoritmi il break-up è molto complicato e difficile da realizzare per essere efficace

”

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

**Challenger bank, un mercato in continua crescita
che piace ai consumatori!**



Intervista di **Ezio Viola** e **Carmen Camarca** a
Andrea Isola
General Manager, N26

Quello delle challenger bank è un mercato in continua espansione, dagli sviluppi incerti, ma una cosa è sicura: "the winner takes it all", saranno i first mover ad avere la maggiore probabilità di superare con successo le evoluzioni future.

È di questo parere **Andrea Isola**, General Manager N26, una delle principali challenger bank europee che sarà presente il prossimo 10-11 Ottobre al Banking Summit 2019 di The Innovation Group.

Perché e come N26 è una banca "sfidante" le banche tradizionali? Qual è il servizio o il prodotto che fa la differenza per un cliente di N26 rispetto ai suoi concorrenti digitali? Cosa significa essere una challenger bank in Italia e in Europa?

N26 è una first mover bank che nasce mobile. Rispetto alle banche tradizionali, tutti i nostri servizi vengono offerti sullo smartphone: permettiamo lo svolgimento di tutte le operazioni, indipendentemente dalla loro complessità, da remoto, senza la necessità di doversi recare in filiale.

Obiettivo principale di N26 è proporre soluzioni innovative, immediate e in completa trasparenza, requisiti sempre più richiesti dai consumatori, che hanno permesso la nostra crescita esponenziale sul

mercato italiano ed europeo. Come N26 abbiamo l'ambizione di diventare l'applicazione che viene usata dai nostri clienti per tutte le loro decisioni finanziarie quotidiane.

Come ci si differenzia tra challenger bank? Qual è l'elemento differenziante per competere al meglio?

Quello delle challenger bank è un mercato in forte crescita che permette a tutti gli operatori di esprimere il proprio potenziale. Le strategie per differenziarsi sono diverse: focus su determinate geografie/mercati, focus su verticali come investimenti e depositi, attenzione al cliente, ecc.. Noi, ad esempio, come N26 ci poniamo l'obiettivo di diventare una banca globale, puntando, quindi, alla valorizzazione del brand in tutte le geografie: oltre alla recente apertura negli USA, è in programma un'apertura in Sud

America nel 2020.

Come già affermato, il nostro obiettivo principale è offrire al cliente una Customer Experience quanto più possibile positiva: un cliente soddisfatto che può consigliare il servizio, generando passaparola positivi (WOM, Word-of-mouth) è uno dei principali fattori di crescita organica.

Come reputa la sempre più incisiva presenza sul



mercato dei servizi bancari/finanziari dei GAFA?

Il mercato delle challenger bank e dei servizi innovativi è in continua evoluzione e vede crescere sempre di più la presenza dei player che vi operano. Tale dinamica è senz'altro positiva anche per N26 perché aumenta la consapevolezza sul mercato delle mutate esigenze del cliente e della sempre crescente richiesta di usufruire di servizi digitali e innovativi, anche se ottenere il trust dei clienti non è facile, soprattutto se si tratta di servizi finanziari online. Da una ricerca di Bain & Company emerge, però, che la fiducia per le banche tradizionali in Italia è molto limitata se confrontata con altri Paesi, a differenza di quella per le società tecnologiche (si pensi che l'82% degli intervistati ha dichiarato di avere più fiducia verso una grande società tech che verso le banche tradizionali).

Come potrebbe evolvere lo scenario competitivo dopo l'annuncio della criptovaluta di Facebook Libra?

Quello della cryptocurrency è un mercato ancora in via di sviluppo, destinato ad ampliarsi in maniera significativa. Si tratta ad ogni modo di una sfida non semplice da affrontare, soprattutto considerando che ci si muove in un mercato complesso e sempre più regolato. Il fatto che grossi player di diversi settori si siano uniti per offrire nuove soluzioni sul mercato e migliorare l'esperienza del consumatore è sicuramente positivo. Come N26 se in futuro si avvertirà l'esigenza di creare qualcosa di specifico sulle cryptocurrency, ci attiveremo senz'altro, ma per adesso vogliamo concentrarci sulle esigenze e sulle necessità che riguardano il nostro consumatore, che poi è da sempre il nostro obiettivo principale.

Il futuro delle banche (tradizionali o non) è nella direzione di un modello "piattaforma"? Come cambierà lo scenario con l'apertura delle APIs bancarie? Quali le opportunità e gli ostacoli per voi?

L'apertura delle APIs bancarie e l'introduzione della PSD2 sono il futuro delle banche. N26 ha iniziato questo processo già da qualche anno, creando quelli che sono stati definiti i nostri "core services" e sviluppando, quindi, internamente la piattaforma dei servizi principali che includono, appunto, le carte di pagamento, la possibilità di ricevere notifiche in real time, la possibilità di spedire in real time denaro usando il P2P e di gestire liberamente il proprio denaro. Tutto questo in un'app che costituisce, di fatto, il benchmark sul mercato per quanto riguarda la user experience.

Per ciò che concerne i servizi più avanzati come savings, investimenti, cash deposit e assicurazioni, collaboriamo con i migliori player sul mercato, per adesso principalmente con fintech. Anche quando lavoriamo con i nostri partner, però, continuiamo a gestire completamente la user experience, vero punto di differenziazione rispetto ad altri competitor.



Quello delle challenger bank è un mercato in forte crescita che permette a tutti gli operatori di esprimere il proprio potenziale. Le strategie per differenziarsi sono diverse: focus su determinate geografie/mercati, focus su verticali come investimenti e depositi, attenzione al cliente, ecc..

IN PRIMO PIANO

Un governo a trazione digitale per l'Italia



Roberto Masiero
Presidente, The Innovation Group

Le nomine dei Ministri del nuovo Governo risolvono in qualche modo il dualismo che caratterizzava il precedente governo gialloverde.

Quella compagine era caratterizzata da due anime: per dirla con Nicholas Negroponte,

un'anima "analogica", impersonata dalla Lega – molto più interessata agli atomi che ai bit – e un'anima "digitale" – che caratterizzava anche dal punto di vista antropologico molto del personale politico dei 5 stelle. Oggi, con la nomina di Paola Pisano a Ministro dell'Innovazione tecnologica



e della Digitalizzazione, questa dicotomia viene finalmente superata. Dotata di solida preparazione accademica e professionale, Paola Pisano ha certamente i requisiti per coprire quel ruolo di "Czar Digitale" di cui il nostro Paese ha bisogno per avviarsi a superare i silos e le barriere interne che hanno rappresentato finora un ostacolo insuperabile in vista di un'accelerazione decisa dei processi di innovazione digitale delle Imprese, della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore.

Non sarà facile: alcuni hanno già ricordato la figura di Vivek Kundra, il primo Chief Information Officer incaricato da Barack Obama di trasformare l'amministrazione del Paese attraverso la digitalizzazione: e rimasto vittima della reazione corporativa delle amministrazioni federali, che mal sopportavano il tentativo di imporre regole comuni in vista di un processo di integrazione che le avrebbe necessariamente costrette a soffocare molte delle loro autonomie. Nello specifico, crediamo al Ministro Pisano vadano garantite due condizioni perché possa avere successo:

- che si semplifichi l'organizzazione interna e venga avviato a soluzione il dualismo irrisolto tra Team per la Trasformazione Digitale e Agid, frutto di retaggi passati ormai superati e fonte di difficoltà oggettive che limitano l'efficienza potenziale di queste eccellenti risorse,
- che l'Agenda dell'Innovazione sia parte prioritaria dell'agenda del Primo Ministro, perché l'innovatore che si addentra da solo nella terra di nessuno è destinato a soccombere. E quindi ci

aspettiamo che il Ministro Pisano agisca senz'altro con prudenza, ma anche con tutta la fermezza necessaria, per essere l'interprete sul campo della trasformazione digitale di quell'ideale di "Nuovo Umanesimo" di cui parla il Presidente Conte.

Un altro punto vorremmo sottolineare in queste prime note a caldo: la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è senz'altro un elemento importante, ma non può prescindere da una visione sistemica dei processi di trasformazione digitale del Paese, estesa dalle Imprese e al terzo settore, dalle infrastrutture alle competenze alle politiche industriali: di qui il ruolo chiave di un Ministero dell'Innovazione che dovrebbe essere in grado di rapportarsi direttamente con gli altri Ministeri competenti, evitando al massimo la proliferazione paralizzante di comitati che rappresentano le sabbie mobili in cui rischiano di sprofondare anche le più ardite strategie di innovazione. Infine, nel fare i migliori auguri al Ministro Paola Pisano per la sua nuova importante missione, osserviamo che il "cambiamento antropologico" non si ferma qui.

Ci riferiamo alla nomina di Federico D'Incà, già Questore della Camera e Coordinatore dell'Intergruppo Parlamentare Innovazione, a Ministro ai Rapporti con il Parlamento. Federico D'Incà, una brillante mente digitale che abbiamo già avuto occasione di apprezzare per il suo lavoro di diffusione della cultura digitale e per il Progetto Digitale della Camera dei Deputati da lui promosso, potrà ora continuare e ampliare nel suo nuovo ruolo la sua attività di "contaminazione digitale" al servizio del Paese. I migliori auguri anche a lui.



IN PRIMO PIANO

Riuscirà Red Hat a trasformare il DNA dell'IBM?



Intervista di Roberto Masiero a
Enrico Cereda

Presidente e Amministratore Delegato di IBM Italia

Parlamo dell'acquisizione di Red Hat: qual è la sua valutazione, quali saranno gli impatti a livello globale? E per quanto riguarda l'Italia, cosa comporterà?

L'acquisizione di Red Hat deve essere contestualizzata. Quello che si è osservato nel corso degli ultimi anni – sia a livello mondiale sia italiano – è un processo di crescita seguendo il quale le grandi aziende hanno affrontato il digitale, per quanto riguarda il loro rapporto con i clienti, realizzando dei portali internet – più o meno sofisticati – puntando a mantenere – e in alcuni casi a migliorare – la relazione con il cliente: si pensi, ad esempio, alle banche e all'esplosione dell'home banking che ha fatto sì che le persone oggi si rechino molto meno in filiale rispetto a prima.

Quello che è stato fatto negli ultimi anni è stato principalmente "crearsi una vetrina", fatta eccezione per poche aziende che si sono invece riorganizzate internamente sfruttando il digitale: tuttavia ci sono ancora molte aziende che pur avendo un portale internet di rilevanza non hanno cambiato i processi interni.

Secondo noi il "chapter two" dell'evoluzione digitale va oltre l'"outside-in" (ovvero

l'organizzarsi con portali internet per ricevere gli ordini o incrementare l'interazione con il cliente); quello che vedremo nei prossimi anni sarà invece l'"inside-out" – e cioè le aziende dovranno cambiare i loro processi, prima ancora che l'infrastruttura, per adeguarsi a quello che è il mondo del digitale.

Quindi la trasformazione digitale avvenuta nel corso degli ultimi anni è solo parte di quello che succederà prossimamente, quando effettivamente le aziende cambieranno i loro processi interni. Cambiare i processi interni vuol dire naturalmente cambiare anche l'infrastruttura tecnologica e la parte applicativa, ambiti in cui noi vediamo un grandissimo potenziale nel corso dei prossimi anni: cambiare l'infrastruttura tecnologica nel cliente, portarla in un'ottica cloud (noi da tanti anni parliamo di hybrid cloud). Da qui

l'acquisizione di Red Hat.

Quindi in breve noi pensiamo che: il fatturato di Red Hat oggi è di tre miliardi, quello di IBM ottanta miliardi. Ma nel corso dei prossimi anni il risultato di questa acquisizione non consisterà semplicemente nella somma di questi due fattori; ad esso contribuiranno anche tutti i cambiamenti che i clienti dovranno



implementare nella loro infrastruttura tecnologica: questa è la partita che ci giochiamo nel prossimo futuro.

IBM non è particolarmente nota per l'agilità dei processi interni, come pensate di fronteggiare il rischio di "soffocare il bambino nella culla"?

Questa problematica è stata affrontata acquisendo negli ultimi anni circa un centinaio di aziende. Quando ero nel software degli USA e ho seguito l'acquisizione di alcune aziende, si parlava del "blue wash", un processo di integrazione, che veniva utilizzato fino a poco fa. Oggi con Red Hat la parola "integrazione" è forbidden, si parla piuttosto di "sinergy", perché abbiamo deciso di lasciare Red Hat come una società a sé, con il proprio brand, con cui ci saranno senz'altro ampie opportunità di collaborazione.

Il terreno dell'open source è strategico ma scivoloso. Per quali motivi i clienti dovrebbero affidarsi ad una Red Hat di IBM?

Perché noi siamo l'incumbent per molti clienti e quindi naturalmente per la sinergia che si può creare con Red Hat, che è a sua volta il leader del mercato open source. Una cosa importante è che noi vediamo OpenShift come il middleware nell'ambiente hybrid cloud. Poi sotto ci sarà l'IBM cloud, Amazon, Azure o Google cloud, ma l'importante è che sopra avrà uno strato di OpenShift e naturalmente sopra OpenShift ci saranno poi tutta una serie di soluzioni.

Quali sono le vostre priorità anche alla luce delle vostre recenti performance? I risultati del Q2 segnano un'ulteriore flessione per il quarto quarter di seguito, e le revenues non mostrano miglioramenti significativi per quanto riguarda l'area cognitive mentre continuano a manifestarsi problemi nell'area dei technology services.

Per quanto riguarda i risultati del secondo quarter, dopo la pubblicazione dei dati l'azione è salita del 5/6%. Ciò è avvenuto, oltre che per la chiusura del discorso Red Hat, anche perché i risultati sono stati coerenti con le stime degli analisti che si aspettavano un fatturato di 19.2 billion (poi effettivamente realizzato).

Oltre al fatturato, i risultati positivi sono stati raggiunti soprattutto sugli Earnings Per Share, i cui risultati sono stati leggermente sopra le attese (3,17 dollari contro 3,06 attesi dagli analisti). In quest'ambito, ormai da diversi quarter, emerge la nostra capacità di agire sui costi e sull'efficienza, caratteristiche che ci hanno contraddistinto negli ultimi anni. Oggi l'azione vale 150 dollari.

Fino a che punto frenare l'erosione dei technology services e accelerare la

realizzazione dei ricavi nell'area del multcloud e dell'hybrid può consentire di finanziare la transizione rispetto ad una nuova generazione di servizi basati sul cognitive computing? E come gioca in questo sforzo di bilanciamento l'acquisizione di Red Hat?

Siamo impegnati, a livello mondiale, europeo ed italiano, al bilanciamento del nostro portafoglio. Abbiamo un portafoglio tradizionale che è presente sia nei servizi infrastrutturali, sia nell'hardware sia nel software (anche se questo a livello di mercato è un portafoglio che scende). Abbiamo poi un altro portafoglio che fa parte sempre della parte relativa ai servizi applicativi, infrastrutturali, cognitive, cloud che invece cresce. Naturalmente siamo impegnati a cercare di avere un bilanciamento sempre più ottimale di questo portafoglio.

Un altro punto fondamentale riguarda il miglioramento sulla parte GTS, servizi infrastrutturali, ecc... L'acquisizione di Red Hat non finirà nel portafoglio Cloud & Cognitive: ho nominato in Italia una Red Hat Sinergy Leader e non l'ho inserita nel portafoglio Cloud & Cognitive, perché vogliamo che l'acquisizione di Red Hat sia pervasiva su tutti i brand e non soltanto nel cloud: sarà importante per la nostra direzione cloud ma sarà fondamentale anche per i servizi infrastrutturali. L'obiettivo poi sarà quello di accompagnare anche i clienti che oggi sono in outsourcing verso le tecnologie multcloud, e di qui sfruttare l'acquisizione di Red Hat non solamente per il brand cloud ma per tutti i brand.

Per quanto riguarda, inoltre, l'Artificial Intelligence e il cognitive computing, si tratta di ambiti in cui stiamo riportando progressi significativi, soprattutto nell'ambito dell'Augmented Intelligence in cui, sia a livello mondiale sia italiano, abbiamo diversi clienti. L'unità Cloud & Cognitive è stata quella che è cresciuta di più (del 5%, come dovrebbe essere emerso dai risultati del secondo quarter, al cui interno l'unità cloud è cresciuta del 2,7%). Si tratta, quindi, di ambiti che comunque continuano a crescere in modo significativo.

Vorrei infine sottolineare che l'Europa è stata l'unica area in cui i ricavi sono cresciuti in valore assoluto (dell'1%).

Come spiega questo risultato?

A livello europeo siamo cresciuti in quanto abbiamo sempre in Europa, al mondo, in Italia, un bilanciamento tra la parte tradizionale e la parte innovativa. C'è una parte, che è quella dei contratti in outsourcing (che oggi pesano per il 50% sul fatturato di IBM Italia) che decrescono "by design". Naturalmente c'è un impegno costante per cercare di limitare quanto più possibile la diminuzione di quest'area, però è inevitabile che diminuisca. Quindi questa

decrecita del -1,6% della corporation è la risultante da una parte (che pesa tantissimo) dei contratti in outsourcing e dall'altra di una parte innovativa che invece cresce significativamente.

Partecipando al vostro ultimo Analyst Meeting, e parlando con i vostri Manager, alla domanda "In which area are you excellent?" la risposta che ho ricevuto molto spesso è "our applications are all integrated". Mai nessuno che risponda "Questa parte è eccellente". Non crede che questa dicotomia fra integrazione ed eccellenza rischi di andare a detrimento della competitività delle soluzioni IBM nelle singole aree?

Un tema di excellence IBM ce l'ha sul fronte dell'AI, grazie soprattutto al nostro team di ricerca, che porta a casa ogni anno più di 9.000 brevetti negli USA e grazie a cui sono stati vinti 5 Premi Nobel negli ultimi anni. Lo stesso Quantum Computing ha origine dalla nostra ricerca.

Quali sono i principali investimenti in ricerca, formazione e sviluppo in Italia?

Penso che la parte di education e formazione delle persone debba essere una priorità nel nostro Paese, sia per i più giovani sia per i meno giovani.

Sicuramente si spende ancora poco e lo si vede dal gap digitale che abbiamo con gli altri Paesi. In Italia, soprattutto per i meno giovani (over 40/45), c'è la mentalità del posto fisso per cui tendenzialmente non si investe in un "continuous learning": è questa una concezione che bisogna cambiare.

Come si colloca in questa strategia il grande investimento di 40 Milioni € in 9 anni degli "IBM Studios"?

Abbiamo ritenuto che fosse venuto il momento per un rilancio della visibilità del logo e della presenza IBM coerente con la centralità e l'importanza critica del ruolo che IBM ricopre per i nostri grandi clienti. Per questo abbiamo scelto una location nel cuore dell'area più prestigiosa di Milano e di un'Area Metropolitana che conta per il 30 % del Pil del nostro Paese.

Quali altri investimenti state realizzando specificamente nel settore della formazione?

A mio avviso da questo punto di vista facciamo molte cose ma pochi annunci. Abbiamo aderito da sempre (da quando esiste IBM Italia) a tantissime attività di formazione (ad esempio qualche anno fa è stata lanciata l'iniziativa alternanza Scuola-Lavoro) a cui i dipendenti di IBM Italia sono sempre stati molto orgogliosi di partecipare. Il problema è che si tratta di attività che non sono sempre state raccontate a dovere, ma questo è quello che succede tutti i giorni.

Ad esempio, un mese fa è stato annunciato l'avvio del programma P-Tech che indirizza i giovani nelle scuole sulla componente del digitale.

Qual è ad esempio il progetto di IBM avviato a Rieti?

È un progetto sviluppato lo scorso anno grazie al contributo della Regione e del Mise e attraverso fondi europei. L'obiettivo è quello di creare un centro di sviluppo su aree innovative, Internet of Things, Artificial Intelligence – più sulla parte applicativa.

Adesso siamo a circa un centinaio di persone, aumenteranno, siamo molto contenti. Creeremo, inoltre, un centro di eccellenza europea su tutta la parte transportation.

Qual è la percezione che credete abbiano i Millennial e la Generazione Z di voi? Come essere attrattivi nei loro confronti?

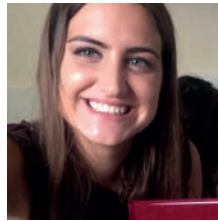
Oggi sicuramente non abbiamo prodotti e servizi volti ad indirizzare specificamente il pubblico dei Millennial o della Generazione Z, siamo focalizzati sul B2B. Il motivo per cui siamo interessati alla Generazione Z o ai Millennial è che queste sono le persone che vorremmo portare on board: su questo tema sono stati promossi diversi meeting con le scuole e nel momento in cui raccontiamo la nostra storia e parliamo di cloud, hybrid cloud, Red Hat, Watson, notiamo un elevato interesse da parte dei ragazzi. Red Hat anche da questo punto di vista è un investimento strategico perché rappresenta una delle più importanti e consistenti comunità di sviluppatori nel mondo.

Evidentemente l'acquisizione di Red Hat non è una mossa tattica, ma una scelta strategica destinata a contribuire a una profonda trasformazione della natura stessa, dell'organizzazione e della strategia di IBM. L'impressione che traggio da questa intervista è che ci si aspetti proprio questo, che Red Hat riesca a cambiare la faccia dell'IBM, cioè che possa avere un effetto così radicale da andare oltre una semplice questione di sinergia: molto del futuro di IBM potrebbe dipendere dal fatto che Red Hat riesca a fungere effettivamente come un agente di trasformazione destinato a cambiare il DNA dell'Azienda. E' un' impressione fondata?

Red Hat è certamente un investimento di grande valenza strategica, anche perché rappresenta una delle più grandi comunità di sviluppatori nel mondo. L'acquisizione di Red Hat muove verso quest'ottica, questa è la strada e non si può tornare indietro: per noi è una "Nuova Alba", è un "game changer" ancora poco visibile, la cui capacità di contaminazione si evidenzierà nel corso del tempo.

NUMERI E MERCATI

Il valore del trust e della qualità: l'approccio dell'Explainable AI



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

“I cambiamenti che stiamo affrontando, provocati dal pervasivo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale in azienda, sono in realtà dei ricorsi storici.

L'Intelligenza Artificiale non è altro che una delle tante buzzword che ci propinano le grandi aziende per distogliere la nostra attenzione su quelli che sono i reali problemi della nostra umanità”.

Lo ha affermato Stefano Quintarelli, Member of AI High Level Expert Group, European Commission, intervenuto ad un recente convegno organizzato da The Innovation Group.

In effetti di Intelligenza Artificiale si parla da tempo, ma perché il tema è tornato in auge solo adesso?

A contribuirvi tre fattori:

1. L'aumento della maturità e dell'efficacia delle tecnologie che permettono lo sviluppo di algoritmi.
2. Una maggiore capacità di calcolo messa a disposizione dalle piattaforme.
3. La crescita esponenziale della disponibilità (in termini di quantità) di dati sia interni sia esterni alle aziende.

È proprio su quest'ultimo punto che si vuole soffermare l'attenzione.

Disporre di ingenti quantità di dati, infatti, non è la chiave vincente per sviluppare applicazioni predittive e di AI efficaci, ciò che conta è possedere dati di qualità. Se ne è parlato lo scorso 17 luglio in occasione del webinar “Analytics & AI: il valore della qualità e del

trust” organizzato da The Innovation Group e a cui è intervenuto Marco Muselli, Chief Technology Officer, Rulex con cui è stato affrontato il tema di come un'Artificial Intelligence trasparente possa rappresentare un asset competitivo di estrema rilevanza per le aziende.

Sempre più, infatti, le decisioni aziendali si basano su modelli

sviluppati a partire dai dati: ciò ha portato negli ultimi anni alla nascita di una specifica branca dell'AI definita “Decision Intelligence” che opera, appunto, con lo scopo di combinare informazioni e conoscenze per fare in modo che le attività decisionali siano sempre più adeguate alle esigenze del business.

Disporre di ingenti
quantità di dati non è
la chiave vincente per
sviluppare applicazioni
predittive e di AI
efficaci, ciò che conta
è possedere dati
di qualità.

Tale approccio non va a sostituirsi interamente all'uomo, piuttosto rappresenta un'estensione e un potenziamento della capacità umana di poter analizzare le ingenti quantità di dati presenti nel data lake.

Il ruolo della "Decision Intelligence" risulta ancora più importante se si tiene conto che nella realtà si verificano molteplici situazioni in cui le decisioni prese in modo automatico da un sistema artificiale sono ritenute indesiderabili.

Per decidere correttamente è necessario che le informazioni di cui si dispone abbiano due caratteristiche essenziali: qualità e fiducia.

IL NEO PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE EUROPEA URSULA VON DER LEYEN NELLE PRINCIPALI STRATEGIE DISEGNATE PER IL PERIODO 2019- 2024 HA PREVISTO LA CREAZIONE DI "UNA LEGISLAZIONE PER UN APPROCCIO COORDINATO ALLE IMPLICAZIONI UMANE ED ETICHE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE"

Si possono verificare, infatti, casi in cui vengono prodotti modelli di elevata qualità ma di scarsa utilità perché non ritenuti "degni di fiducia".

Per queste ragioni diventa di estrema rilevanza l'approccio dell'Explainable AI che si pone come obiettivo la creazione di algoritmi e modelli che siano comprensibili e che permettano la cooperazione e l'interazione tra l'intelligenza umana e quella artificiale.

Tale approccio non si basa sullo sviluppo di modelli black-box (tipico della maggior parte delle metodologie di Machine Learning e retto da equazioni algebriche incomprensibili all'utente) ma su un modello a regole che permette di effettuare analisi di scenari "what-if", individuando le azioni da intraprendere (cause) per raggiungere obiettivi desiderati (conseguenze).

Un simile approccio essendo di facile comprensione per il decision manager si presenta come di elevata fiducia: oltre a fornire misure di tipo quantitativo sull'accuratezza delle previsioni e la possibilità di leggere le regole permette, altresì, di valutare immediatamente la validità del modello dal punto di vista business.

La capacità di sviluppare applicazioni trasparenti, etiche e responsabili è un tema su cui si discute molto negli ultimi tempi e che sta assumendo una sempre maggiore rilevanza internazionale: l'Unione Europea da tempo insiste, infatti, sullo sviluppo di soluzioni di Intelligenza Artificiale "responsabili", "democratiche" e "on demand".

Dello stesso parere è il neo Presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen che nelle principali strategie disegnate per il periodo 2019-2024 ha previsto la creazione di "una legislazione per un approccio coordinato alle implicazioni umane ed etiche dell'Intelligenza Artificiale", proseguendo così un approccio già sviluppato dai suoi predecessori e formalizzato nel documento "Building Trust in Human-Centric Artificial Intelligence", che descrive le linee guida da seguire in ambito comunitario nello sviluppo di applicazioni e sistemi di AI fortemente basati sulla componente umana.

Questi temi verranno trattati il prossimo 3 Ottobre 2019 in occasione dell'"AI & Data Summit".

L'evento, promosso da The Innovation Group, si pone l'obiettivo di fornire ai policy maker e a tutti gli stakeholder coinvolti indicazioni utili per affrontare al meglio gli impatti trasformativi di quello che si pone – a tutti gli effetti – come un vero e proprio cambiamento epocale.

FOCUS PA

Campania Digital Summit: a Napoli un parterre de roi per promuovere la Digital Transformation



Alberico Vicinanza

Territory Manager Roma e Reponsible PA Centrale e Locale, The Innovation Group

È la Campania la protagonista della terza tappa del Progetto "Digital Summit Regionali". Dopo i Summit svoltisi a Genova e Roma dedicati allo stato dell'arte dello sviluppo e della trasformazione digitale in Liguria e nel Lazio, si tiene a Napoli il prossimo 26 settembre il "Campania Digital Summit".

Con i Digital Summit Regionali, The Innovation Group vuole perseguire la propria mission di accompagnare e promuovere l'innovazione nella Pubblica Amministrazione e nei sistemi territoriali, in collaborazione con i Governi Locali, le Associazioni imprenditoriali, le Università, i Centri di Ricerca e le Imprese.

Il "Campania Digital Summit" si propone di realizzare un momento di confronto tra i soggetti attivi nell'innovazione istituzionale, organizzativa e tecnologica della Regione Campania, della Pubblica Amministrazione locale, delle Imprese, dell'Università e della Ricerca; dare conto ai cittadini delle politiche d'innovazione fin qui attuate nei sistemi territoriali; creare un momento di formazione e di informazione sui temi emergenti dell'azione pubblica; rappresentare su un palcoscenico nazionale le eccellenze della Regione Campania e dei sistemi territoriali; individuare, valutare, valorizzare e rendere pubbliche le migliori pratiche di sviluppo e di innovazione regionale, affinché siano conosciute a livello territoriale e

nazionale; essere una grande manifestazione di accountability dove i vertici politici regionali renderanno conto ai cittadini di quanto realizzato e delle linee guida della futura programmazione regionale.

Tra i prestigiosi relatori che hanno già confermato la loro presenza al "Campania Digital Summit" si segnalano: **Rosa D'Amelio**, Presidente, Consiglio Regionale della Campania; **Valeria Fascione**, Assessore Internazionalizzazione, Start Up – Innovazione, Regione Campania; **Luca Attias**, Commissario Straordinario per l'Attuazione dell'Agenda Digitale, Presidenza del Consiglio dei Ministri; **Gaetano Manfredi**, Rettore, Università degli Studi di Napoli "Federico II"; **Giorgio Ventre**, Direttore Scientifico Apple Developer Academy, Università degli Studi di Napoli "Federico II"; **Elio Catania**, Delegato alla Crescita Digitale del Sistema Imprese, Confindustria; **Ettore Cinque**, Assessore Bilancio, Finanziamento del Servizio Sanitario Regionale, Informatizzazione dei Processi Amministrativi Regionali, Regione Campania; **Corrado Matera**, Assessore Sviluppo e Promozione del Turismo, Regione Campania; **Antonio Marchiello**, Assessore Attività Produttive e Ricerca Scientifica, Regione Campania; **Pietro Spirito**, Presidente, Autorità Portuale di Sistema del Mar Tirreno Centrale; **Giuseppe Ferretti**, Direttore Tecnico Sistemi Informativi, Consiglio Regionale della Campania; **Roberto Barbieri**, Amministratore Delegato,

Gesac; **Gianluca Postiglione**, Direttore Generale, So.Re.Sa.; **Antonio Marciano**, Questore alle Finanze, Consiglio Regionale della Campania; **Sylvain Bellenger**, Direttore, Museo di Capodimonte; **Simone Pukšic**, Presidente, Assinter Italia; **Marco Gay**, Presidente, Anitec-Assinform; **Luigi Nicolais**, Presidente, Campania Digital Innovation Hub; **Francesca Jacobone**, Presidente, Zètema Progetto Cultura; **Vito Merola**, Direzione Generale per l'Università, la Ricerca e l'Innovazione, Regione Campania; **Carlo Borgomeo**, Presidente, Fondazione con il Sud; **Massimo Bisogno**, Responsabile Sistemi Informativi, ITSC, Ricerca e Innovazione, Agenzia Campania per la Mobilità, le Infrastrutture e le Reti (ACaMIR).

L'agenda dei lavori prevede al mattino (dalle ore 9.00 alle ore 11.30) una **sessione plenaria** di apertura intitolata: **"Lo sviluppo economico, le attività produttive e l'attuazione della digital transformation in Campania"** e **tre sessioni parallele**, che si svolgeranno contemporaneamente (11.45 – 13.45), denominate: "Infrastrutture, trasporti e mobilità: il modello di sviluppo regionale"; Innovazione organizzativa: il nuovo welfare, le filiere della continuità assistenziale e la sanità digitale" e

"La digitalizzazione come leva di promozione e sviluppo per i beni culturali e il turismo".

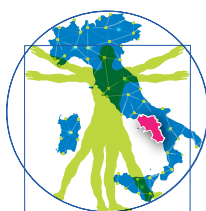
Nel **pomeriggio**, con inizio alle ore 15.00, si terrà la **Tavola Rotonda** dal titolo: "Le priorità dell'Agenda digitale nella Regione Campania: opportunità del 5G, intelligenza artificiale, IoT, robotica, big data e cybersecurity".

I lavori del Campania Digital Summit si concludono con la **sessione plenaria intitolata: "Le eccellenze dei territori e dell'industria campana verso l'economia del digitale" in programma dalle ore 16.45 alle ore 18.00.**

Il Summit, organizzato da The Innovation Group, in collaborazione con il Consiglio Regionale della Campania, la Giunta Regionale della Campania e l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" avrà luogo a Napoli presso il Polo Universitario di San Giovanni a Teduccio (Corso Nicolangelo Protopisani, 70), il complesso gestito dall'Università degli Studi di Napoli "Federico II" individuato lo scorso mese di maggio quale best practice dalla Commissione Europea nell'ambito della campagna di comunicazione UE "Europe in my region" (L'Europa nella mia Regione), che ogni anno premia le migliori buone pratiche di utilizzo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).



*Luca Attias, Rosa D'Amelio
Vincenzo De Luca, Valeria Fascione*



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Innovare l'Organizzazione



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

Abbiamo spesso detto che 'Innovazione' non è unicamente una questione di Information&Operation Technology, cioè un risultato che possa essere raggiunto semplicemente ammodernando servizi e piattaforme tecnologiche per offrire alle proprie linee di business soluzioni più efficaci ed efficienti, bensì un vero e proprio 'Percorso di Trasformazione del Comportamento Operativo', che richiede una gestione appropriata dell'aspetto organizzativo e culturale dell'Azienda.

Possiamo oggi affermare che le Aziende che seguiamo nei nostri progetti di consulenza hanno raggiunto finora importanti risultati operativi 'applicando' l'Innovazione a

Prodotti, Tecnologie e Processi, testimoniando la maturità ormai raggiunta in questi contesti; ma sempre più constatiamo che l'attenzione dell'Impresa, in particolare le PMI, ora è rivolta

ad applicare l'Innovazione ai loro modelli organizzativi: qual è l'organizzazione ottimale che un'azienda operante in un contesto innovativo può e deve assumere?

E' indubbio che Industry 4.0 stia favorendo una spinta verso modelli organizzativi non tradizionali che richiede nuove soluzioni progettuali e un coerente sviluppo di nuovi

modelli manageriali; è necessario sviluppare nuove competenze e abilità, ma serve comunque un ripensamento del disegno organizzativo con maggiore attenzione a contesto, contenuto e obiettivi dei vari ruoli. Ai due estremi troviamo il



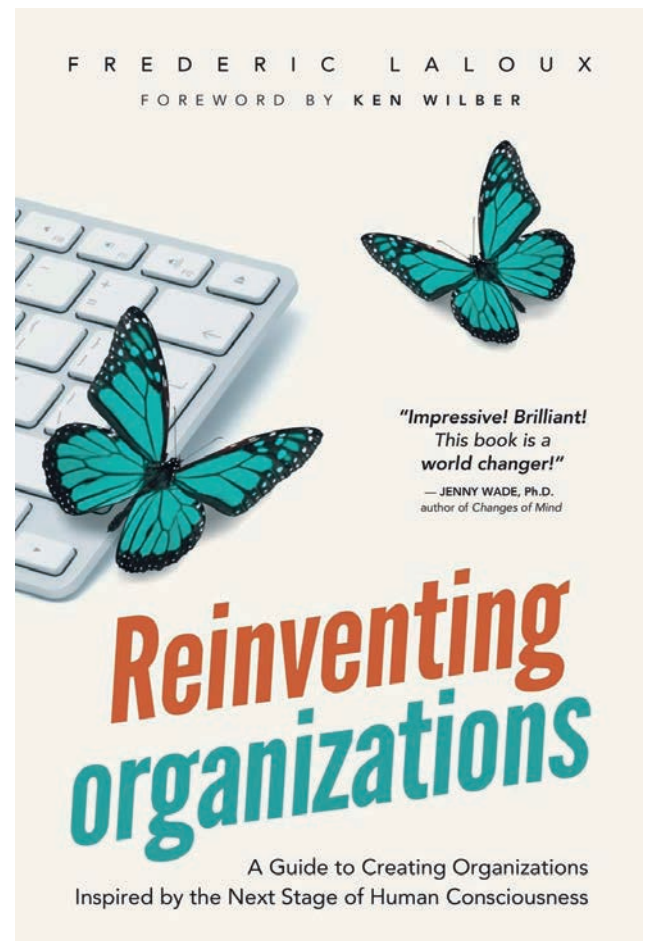
"modello meccanico" e il "modello organico", il primo adatto ai contesti a basso tasso di innovazione mentre il secondo appare idoneo per i settori più articolati, competitivi e

innovativi. Ovviamente, tra i due poli vi sono diversi livelli intermedi in cui l'azienda ha libertà di definire la propria struttura organizzativa.

Il sistema organico è flessibile: per questo lo riteniamo più adatto ad essere utilizzato in contesti altamente innovativi, caratterizzati da un'elevata concorrenza e in continua evoluzione. In questo modello, piuttosto che i vertici aziendali, sono i dipendenti che hanno, a vari livelli, potere e controllo decisionale, essendo coloro che si scontrano quotidianamente con le problematiche operative aziendali: in un ambito caratterizzato dalla velocità di cambiamento riescono a reagire e a rispondere prontamente alle mutazioni del contesto in cui l'impresa opera, praticando 'modelli partecipativi di gestione operativa dell'azienda'.

A livello comunicativo, l'informazione si muove orizzontalmente permettendo la condivisione della conoscenza a tutti i livelli funzionali. Ogni dipendente è capace di osservare il quadro completo aziendale e ciò permette una reazione immediata agli imprevisti che potrebbero presentarsi. La rigidità delle procedure e degli schemi gerarchici del modello meccanico viene meno e l'organizzazione nel suo complesso diventa più agile, più produttiva.

Partendo dal concetto di Industria 4.0, oggi una nuova alleanza tra Tecnologie Avanzate e Persone può aprire mercati finora inesplorati: esplorare e regolare il rapporto tra innovazione human-driven e digital-driven è la chiave per 'catturarne' i reali benefici, generando una sorta di Organizzazione 4.0, dove "l'identità dell'organizzazione è data dal produrre beni e servizi utili alla società e l'immagine del lavoratore viene proposta come essere in continua trasformazione, con dei propri obiettivi, che può evolversi solo se gli è permesso di essere creativo anche nel lavoro, prendendosi delle responsabilità ed impegnandosi con gli altri per una meta comune", attraverso un percorso di formazione Valoriale, che può porsi come obiettivo la "Teal Organization" di Frederic Laloux.

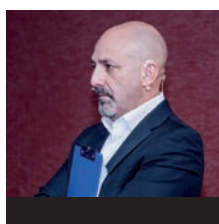


Il consulente/formatore non dovrà proporsi come "l'esperto che offre soluzioni", ma come un facilitatore del cambiamento, che affianca i responsabili dell'organizzazione e tutto il personale dell'azienda nel percorso di trasformazione di processi e di comportamenti lavorativi in una prospettiva di learning-by-doing.



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

La manutenzione con Mixed Reality, IoT e Intelligenza Artificiale: l'uomo rischia di diventare un mero esecutore



Emilio Mango

Amministratore Unico, Indigo Communication

La realtà aumentata, o meglio ancora la sua variante denominata "realtà mista", rischia di essere una delle tecnologie che avranno nel prossimo futuro il maggiore impatto non solo sul business, ma anche sul tessuto sociale dei Paesi più sviluppati.

GRAZIE ALLA REALTÀ
MISTA UN INDIVIDUO
DOTATO DI BUONA
MANUALITÀ POTREBBE
RIPARARE UN MOTORE
DI UN CAMION VOLVO
SEMPLICEMENTE
SEGUENDO LE
ISTRUZIONI SUL VISORE

Secondo Research and Markets, il comparto che fa riferimento alla realtà aumentata crescerà del 65% all'anno fino al 2024, e se la stima attuale del volume d'affari generato da hardware e software è di 1,5 miliardi di dollari a livello mondiale (che però salgono a 17,8 se si allarga lo spettro alla realtà virtuale), le previsioni più ottimistiche si spingono fino a ipotizzare che nel 2022 saranno sfiorati i 210 miliardi (ovviamente tenendo in considerazione non solo le vendite di hardware e software ma anche tutte le applicazioni correlate a queste tecnologie, dalla formazione alla manutenzione, dalla medicina all'intrattenimento).

Sono numeri importanti, che motivano l'impegno dei big in un settore, quello dei visori di realtà virtuale e aumentata (VR e AR), che fino a oggi ha visto luci e ombre, con prodotti annunciati e mai arrivati sul mercato e con vendite deludenti. Microsoft con HoloLens, Google con Google Glass e Facebook con Oculus Quest (ma limitato alla VR) sono a pieno titolo già sul mercato, mentre voci di corridoio danno Apple in recupero, con un annuncio imminente in questo settore.

Ma le implicazioni più importanti per il business e per la società arrivano dalle prospettive di crescita della realtà mista, che grazie alla potenza di calcolo oggi disponibile e alle prime applicazioni di intelligenza artificiale lascia intravedere scenari di grande impatto.



Prendiamo ad esempio la manutenzione di impianti e apparecchiature.

Grazie alla realtà mista (che, ricordiamo, consente di interagire con un ambiente formato sia da oggetti reali sia virtuali, che si relazionano seguendo le leggi della fisica) infatti, un individuo dotato di buona manualità

potrebbe riparare un motore di un camion Volvo (è un caso concreto, già in fase avanzata di sperimentazione, osservato durante un evento mondiale organizzato quest'anno dalla multinazionale PTC negli Stati Uniti) semplicemente seguendo le istruzioni che appaiono sul proprio visore, inviate da remoto da un operatore specializzato, collocato dall'altra parte del mondo.

In una fase successiva, le istruzioni potrebbero arrivare da un sistema esperto, in grado di dialogare direttamente con il motore, senza bisogno di scomodare nemmeno l'operatore umano da remoto.

Sono evidenti sia le implicazioni di business, vale a dire i vantaggi derivanti dalla manutenzione predittiva (grazie alle tecnologie IoT e all'A.I.) e dalle semplificazioni logistiche (non c'è necessità di prevedere lo spostamento dei tecnici) ma anche e soprattutto le implicazioni sul mondo della formazione e del lavoro: probabilmente in un futuro non troppo lontano non ci sarà più bisogno di tecnici specializzati, figure invece oggi molto richieste, perché la stragrande maggioranza delle attività di manutenzione potrà essere realizzata contando sull'auto-diagnosi delle macchine (connesse in rete), sull'intervento di sistemi esperti, sui visori di realtà aumentata e mista e, come ultimo anello della catena, sull'intervento di un operatore umano non necessariamente formato per intervenire su un dato tipo di macchinario o impianto.



BANCHE E FINTECH

Le Nuove Banche che sfidano le banche tradizionali



Ezio Viola
Managing Director, The Innovation Group

Siamo nel mezzo di un grande ciclo di profondo cambiamento dell'industria bancaria e i nuovi entranti, abilitati dalla rivoluzione digitale, stanno crescendo e diversificandosi. Le banche tradizionali fanno fatica a comprendere che digitalizzazione non è sinonimo di trasformazione digitale, che non deve essere l'obiettivo finale ma solo il punto di partenza per poter continuare a stare sul mercato ed essere competitivi con i nuovi attori emergenti.

La metamorfosi digitale dei comportamenti e delle abitudini dei clienti deve essere accompagnata da una profonda metamorfosi del banking e dell'industria bancaria perché vivono dentro una human experience digitalizzata e mobile.

Questa experience digitale innovativa da offrire a clienti, in particolare per il mercato retail e le PMI, ha aperto l'opportunità di creare nuove banche che sfidano le banche tradizionali non solo lanciando nuovi brand o avendo come target un particolare segmento di mercato ma ponendo le basi per un nuovo modo di fare servizi bancari e di fare banca basandosi sui seguenti criteri base:

- l'innovazione parte "piccola" e si fa con team di piccole dimensioni
- occorre portare a bordo talenti facendoli lavorare con dei "peers" e occorre farlo spesso con talenti freschi

- è necessario trovare soluzioni per problemi "rilevanti"

Molte delle nuove "challenger bank" e start up fintech nascono seguendo su questi criteri guida: sono generalmente piccole con modelli operativi snelli, senza filiali fisiche e non solo permettono l'on-boarding dei clienti in modo veloce e semplice, ma mirano a offrire servizi anche a mercati poco serviti o "sotto" serviti dalle banche tradizionali a causa dei costi associati per farlo in modo adeguato.

Le "nuove challenger bank" sono disegnate intorno all'obiettivo di soddisfare le aspettative di semplicità, velocità e trasparenza dei clienti più digitali facendo leva sulla capacità di insights e analisi di dati, supportate da stack tecnologici agili che permettono una personalizzazione dei servizi ai clienti e una relazione completamente digitale e integrata con la persona.

Inoltre, le "nuove challenger bank" sono più veloci nel time to market perché integrano più facilmente nuovi prodotti e processi sulle loro piattaforme e si possono connettere, in modo aperto, con terze parti allargando l'offerta di servizi ai clienti.

I punti deboli delle banche tradizionali indirizzate dalle challenger bank sono in sintesi questi:

1. Facilità d'uso e accessibilità con nuovi prodotti che soddisfano bisogni non indirizzati.

2. Maggiore trasparenza intorno ai prodotti offerti e prezzi competitivi.
3. Una esperienza bancaria personalizzata, una proposta di valore specializzata focalizzata su un prodotto, segmento di mercato o gruppo specifico di clienti.
4. Un ecosistema aperto agile, facilmente scalabile che riduce il time to market attraverso una maggiore collaborazione con terze parti.
5. Bassi costi e una efficienza operativa sensibilmente più alta.

Fare banca è un business che ha bisogno di scalare in dimensione ed è basato sulla fiducia. Il vantaggio sui costi di funzionamento è evidente per le nuove banche che nascono green-field, senza legacy. Ma può essere controbilanciato dalla necessità di alti costi di acquisizione dei clienti.

Una nuova banca che nasce invece come start up e di una banca tradizionale può diminuire questi costi ma può trovarsi davanti a molte sfide nel replicare processi lean e una cultura agile che è nel DNA di una banca completamente indipendente.

Punti di debolezza delle challenger bank sono quindi un track record da dimostrare se non sono già parte di un gruppo bancario tradizionale e di un brand conosciuto e affidabile, alti costi di marketing per acquisire i clienti, più alte spese per servizi, anche fisici, non disponibili ma da comprare da banche (es ATM), alte barriere all'entrata legate alle normative del mercato bancario.

Le challenger bank esistenti si possono dividere in 3 categorie a secondo della loro origine: pure start up fintech stand-alone, quelle nate da banche incumbent esistenti, quelle create da aziende tecnologiche o di altri settori ad esempio telco o retail.

Le stand alone challenger banks sono quelle nate prima e sono molto presenti nel mercato UK come risultato delle normative regolamentari più aperte che hanno stimolato la concorrenza prima di altri paesi e più recentemente anche in Germania.

I nomi più noti sono: Starling, Atom, Monzo, Revolut, Tandem in UK e N26, Fidor, Figo, Penta in Germania che hanno acquisito anche una licenza bancaria. Mentre è difficile che una challenger bank possa e voglia offrire una gamma estesa di servizi e prodotti simile a quella di una banca tradizionale, tutte hanno cercato di differenziarsi focalizzandosi su segmenti specifici o di mercato o di servizi, l'uso delle tecnologie digitali in particolare mobili per la customer experience, prezzi competitivi.

La prossima sfida è far crescere i clienti anche espandendosi in altri mercati sia europei che

oltre, fidelizzare i clienti. E raggiungere un livello di margini che incominci a portare profitti e poi trovare elementi di differenziazione tra di loro.

Le challenger bank nate da banche incumbent tradizionali come banche digital-only devono essere diverse dalle iniziative di digital banking che le stesse banche tradizionali stanno realizzando nei loro processi di trasformazione digitale. Il primo approccio è quello di integrare la nuova banca digitale attraverso API indipendenti e stack tecnologici separati per non essere legati al modello operativo della banca esistente e ai sistemi legacy esistenti.

Esempi significativi si possono citare come ING -Di-Ba in Germania, Francia e Austria, Hello Bank di BNP-Paribas in diversi Paesi europei, Pepper da parte di Banca Leumi in Israele, CheBanca di Mediobanca, Widiba di MPS, Buddy Bank di Unicredit in Italia.

La crescita dei famosi GAFBA e BAT e la loro entrata nel settore dei servizi finanziari in particolare per i servizi di pagamento e credito ha alzato l'asticella della competizione e sta ponendo ulteriori sfide sia alle banche tradizionali ma anche alle nuove challenger bank stesse. Gli esempi più significativi sono quelli del mercato cinese come MYbank di Alibaba e WeBank di Tencent lanciate nel 2015 e cresciute significativamente: WeBank ha più di 60 Milioni di clienti in più di 500 città e fa leva sulla base utenti di Wechat mentre MYbank ha fatto leva sulla forza dei merchant presenti in Alibaba per l'e-commerce e offre credito a circa 6 milioni di piccole e microimprese.

Simili passi lo stanno facendo Amazon da un lato e lo hanno già fatto per i pagamenti digitali anche Google, Apple oltre possibili entrate a gamba tesa più radicali e disruptive come quelle annunciate con Libra da parte di Facebook recentemente.

Questo sta segnando un trend verso modelli di "Banking Platform as a service" in cui piattaforme tecnologiche possono offrire servizi di Fintech più piccole offerte in formato white-label, così come le banche tradizionali e le nuove banche possono offrire servizi a queste piattaforme senza che queste debbano diventare banche con una licenza bancaria.

Questi sviluppi saranno ulteriormente accelerati dalla PSD2 da poco entrata in vigore e che andrà live entro il 2019 e che offrirà a tutti la possibilità di creare modelli ed ecosistemi basati su Open Banking.

Le challenger bank, le nuove banche specializzate e le neo-banche digitali saranno tra i protagonisti del prossimo Banking Summit il 10-11 Ottobre per confrontarsi e capire i loro modelli di business, come stanno evolvendo e come vogliono competere e differenziarsi verso le banche e tra di loro: stay tuned!!

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Dati fra le nuvole: il Cloud tra Vecchio e Nuovo Continente



Yuri Monti
Consultant, Colin & Partners

Dati e statistiche alla mano, a livello europeo un numero sempre maggiore di aziende sta scegliendo la via dei servizi su “nuvola”.

Una graduale ma costante rivoluzione che sta interessando le imprese dell’Unione Europea sul tema del cloud computing.

Un cambiamento che va di pari passo con la crescente consapevolezza delle stesse imprese circa le concrete opportunità e i potenziali rischi connessi a tali servizi: esternalizzare i dati presso provider terzi consente sì ai vari player una gestione migliore ed ottimizzata del proprio patrimonio di informazioni, ma, al tempo stesso, espone queste ultime ad una serie di criticità variabili e – spesso – del tutto indipendenti dalle scelte “tecniche” degli utenti stessi.

Il cloud che viene da lontano: il viaggio dei dati

Molto spesso, l’offerta “cloud” viene da lontano per chi opera su territorio europeo: il riferimento è, ovviamente, ai principali fornitori d’Oltreoceano di tale tipologia di servizi, tra i quali i vari Google, Amazon, Microsoft, IBM, senza dimenticare il crescente peso di Alibaba.

Affidare i propri dati a questi soggetti significa, in molti casi, effettuare un trasferimento degli stessi al di fuori dello Spazio Economico Europeo, e perdere così un contatto diretto

ed immediato – non solo dal punto di vista geografico – con i propri dati. A ciò si aggiungano le problematiche derivanti dai rapporti internazionali tutt’altro che rosei tra potenze tecnologiche, come nel caso delle recenti tensioni tra Cina e Stati Uniti: tali dinamiche, infatti, possono tradursi spesso in normative restrittive o comunque limitative in materia di accessibilità alle informazioni “ospitate” presso i cloud provider di tali Stati, con conseguenti pericoli per i rispettivi stakeholder.

Inoltre, focalizzando l’attenzione sul versante privacy, la gestione di questa tra Europa e Stati Uniti vive momenti di impasse, determinati dall’incerto destino del cosiddetto Privacy Shield, l’accordo tra i due soggetti con cui viene garantito un reciproco livello di adeguatezza delle normative in materia di protezione dei dati. O almeno, dovrebbe essere garantito: le istituzioni, sia a livello dei singoli Stati membri che a livello di Unione Europea, hanno infatti più volte lamentato la mancata attivazione delle controparti americane per una concreta attuazione dello “Shield”.

La diatriba ha condotto a reiterate minacce di sospensione dell’accordo, anche in tempi recenti, prefigurando potenziali problematiche in tema di garanzie per il trasferimento dei dati – proprio verso i cloud provider a stelle e strisce.

Nella pratica, buone notizie grazie a 'nuovi' intermediari

Nella pratica, tuttavia, il quadro è meno cupo di quanto sembrerebbe apparire: le aziende europee, anche sull'onda lunga del Regolamento (UE) n. 2016/679 ("GDPR"), hanno sviluppato una sempre maggiore sensibilità sul tema della data protection.

Una corretta applicazione della disciplina prevista dal GDPR passa anche attraverso opportune considerazioni svolte sui soggetti terzi/fornitori che trattano dati personali per conto dell'impresa.

Questo presupposto diventa ancora più fondamentale ove il trattamento di dati riguardi settori di particolare "delicatezza", come il settore bancario, assicurativo e sanitario, tutti ambiti sotto i riflettori delle istituzioni europee in tema di protezione dati.

In questo senso, si sta notevolmente incrementando l'affidamento ad operatori europei per quanto riguarda il mercato inerente alla sicurezza dei dati. Le scelte in materia di cyber security delle aziende destinatarie delle prescrizioni del GDPR (che non si identificano, a norma del Regolamento, solo con quelle

aventi sede all'interno dell'Unione Europea, ma anche generalmente con quelle che trattano dati di cittadini europei nell'offerta di beni o servizi) ricadono sempre più spesso su soggetti operanti all'interno dell'Unione Europea stessa, i quali garantiscono maggior "confidenza" col Regolamento privacy. La filiera dei soggetti coinvolti nell'ambito del cloud computing, quindi, si arricchisce del coinvolgimento di intermediari, confermando un duplice ordine di aspetti:

- La crescente valorizzazione del GDPR, in grado di diventare sempre più punto di riferimento per le questioni connesse alla sicurezza del dato – come già detto, non è un caso che ci si affidi sempre più ad imprese europee.
- I fornitori di servizi extra europei dovranno adeguare le proprie infrastrutture al fine di garantire che le soluzioni di sicurezza implementate "intra" UE siano pienamente sostenibili.

Il "sistema GDPR", dunque, si conferma come occasione da cogliere per gli operatori, un asset da valorizzare per qualificare ulteriormente la propria offerta sul mercato.



CYBERSEC E DINTORNI

Assistenti vocali: tante registrazioni, poca privacy



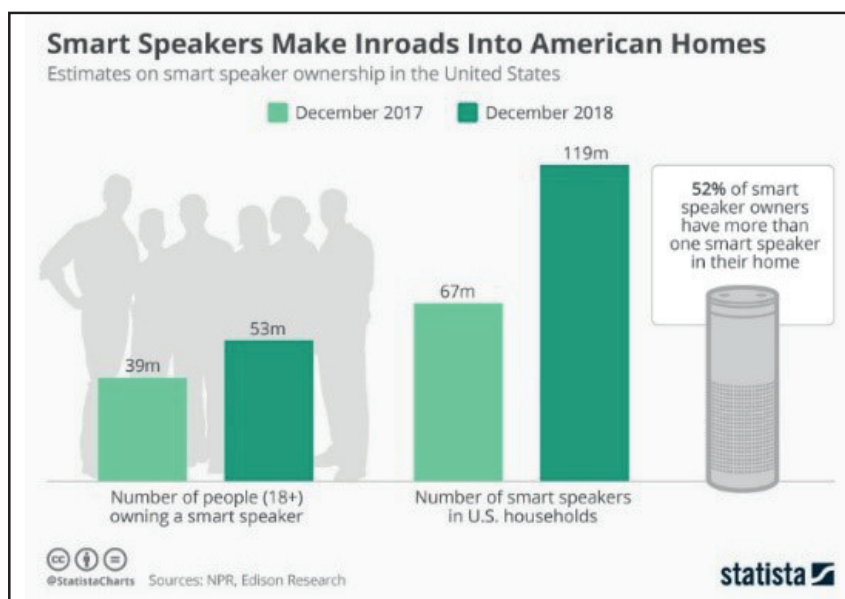
Elena Vaciego

Associate Research Manager, The Innovation Group

Il successo degli home assistant, con Amazon in prima fila (ha venduto oltre un centinaio di milioni di smart assistant, e solo negli USA si stima che 50 milioni di persone fanno uso di questi device) sta cambiando le abitudini delle persone, che ora usano questi device per ascoltare musica, giocare, parlare, controllare i sistemi smart domestici come illuminazione, tv, radio, aria condizionata. Il mercato vede la presenza anche di Google (con gli assistant Home e Home Mini) e Apple (Home Pod), ma rimane largamente dominato da Amazon, con i sistemi Echo e Echo Dot. Quello che però sta emergendo sempre di più, è una scarsa attenzione di tutti alla privacy e alla sicurezza delle informazioni dei clienti: qualcuno potrebbe cominciare a chiedersi se è il caso di tenere in casa un sistema che registra, trasmette e mantiene in memoria (nel cloud) tutto quello che ascolta.

Di recente, confermando le preoccupazioni dei più, Amazon ha dichiarato che le registrazioni della voce di chi usa lo smart assistant Alexa sono conservate per un tempo indefinito a meno che il cliente si preoccupi lui di cancellarle. Questa dichiarazione segue di pochi mesi la notizia secondo cui operatori umani ascoltavano le conversazioni private con

Alexa (senza che fosse stato esplicitamente dichiarato nelle policy rivolte ai clienti), da cui erano seguite numerose domande sulle pratiche di privacy e sicurezza seguite dal colosso del web. Era emerso infatti che dipendenti di Amazon in tutto il mondo (da Boston alla Costa Rica, dall'India alla Romania) ascoltavano fino



a 1.000 audio clip al giorno per contestualizzare e "allenare" l'intelligenza artificiale di Alexa a comprendere meglio i comandi voce. Amazon aveva in quel caso risposto che "I dipendenti non hanno

accesso diretto alle informazioni per identificare una persona o un suo account personale durante tutto il flusso del lavoro. Le informazioni trattate sono gestite in mondo confidenziale e gli accessi garantiti con autenticazione multifattore, con crittografia e audit per tenere sotto controllo e proteggere tutto l'ambiente". Ma, contestualmente, era anche emerso che alcune delle registrazioni avvenivano all'insaputa dei clienti. In teoria l'assistente dovrebbe attivarsi solo quando riceve un comando vocale: invece in alcuni casi Alexa comincia a registrare in autonomia. In particolare, era emerso che almeno 100 trascrizioni di file audio al giorno avvenivano in questi momenti.

In maggio un senatore democratico, Chris Coons ha quindi chiesto esplicitamente – con una lettera rivolta a Jeff Bezos (come ha segnalato il sito CNET) – per quanto tempo la società conservasse in archivi digitali sia i file con le registrazioni voce, sia le trascrizioni degli stessi.

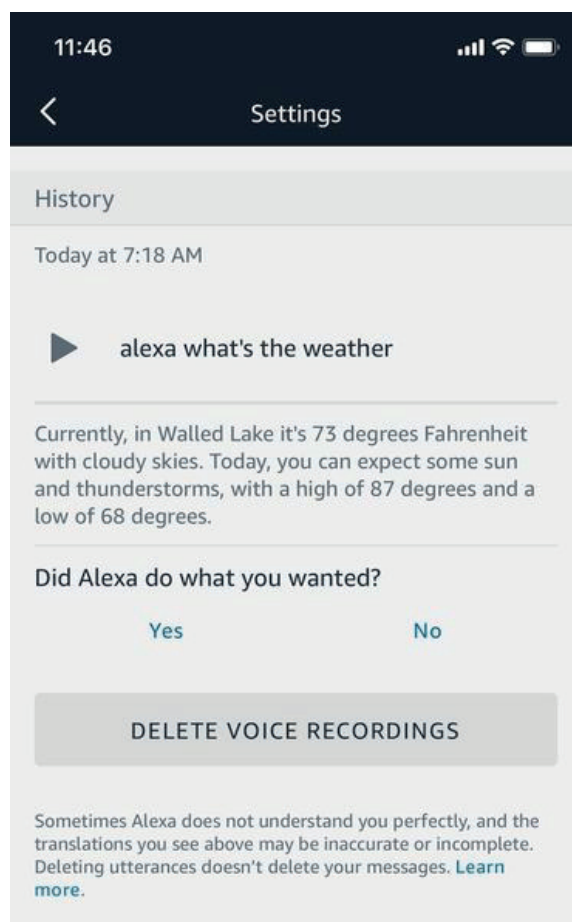
La risposta è stata però che non c'è un termine alla conservazione, senza tanti scrupoli e soprattutto senza attenzione alle clausole di data retention disposte dal GDPR (che chiede esplicitamente di informare i clienti sulla durata su cui saranno mantenuti archivi con dati personali). Come nel caso di Facebook (che però, per cattive pratiche di sicurezza e privacy collegate allo scandalo Cambridge Analytica del 2018 ha patteggiato con la FTC una multa da 5 miliardi di dollari) anche Amazon sembra fare tranquillamente a meno delle norme vigenti sulla privacy.

Nel caso specifico dell'interrogazione ricevuta da Chris Coons, Brian Huseman (VP di Amazon per la public policy) ha risposto in una lettera datata 28 giugno: "Conserviamo le registrazioni voce dei clienti e le trascrizioni fino a quando un cliente non decide di cancellarle. [...] Quando questo dovesse avvenire, cancelliamo anche la trascrizione associate, quindi sia la domanda del cliente che la risposta data da Alexa". Però aggiunge che, se la copia dell'audio in caso di richiesta del cliente sarà cancellata, "potremmo comunque mantenere altre informazioni sulle interazioni tra il cliente e Alexa, ad esempio, record con le azioni intraprese da Alexa per rispondere alle richieste del cliente".

Quindi, a meno che un cliente sappia come cancellare i suoi file audio, e si preoccupi

personalmente di farlo, tutto viene conservato da Amazon (sarà così interessante scoprire che oltre a poter cancellare i propri file, i clienti di Amazon Alexa possono anche riascoltarsi ... e quindi ci possiamo immaginare chissà quali e quanti scenari di "maggiore trasparenza domestica" possono aprirsi rispetto al passato).

In base a quanto dichiarato dal portavoce di Amazon, inoltre, alcune informazioni sono conservate anche quando il cliente cancella le registrazioni. Pensiamo alla quantità di dati generati da tutte le transazioni gestite da Alexa: acquisti, ordini verso altri device, avvisi e allarmi. Pensiamo ai dati relativi a un pagamento di un acquisto gestito da Alexa, sicuramente condivisi con chi si occuperà di inviare il prodotto a casa. La conclusione di Coons, in una sua dichiarazione a CNET, è stata: "La risposta fornita da Amazon lascia aperta la possibilità che le trascrizioni con tutte le interazioni tra le persone e Alexa non siano del tutto cancellate dai server di Amazon, anche quando un utente cancella la registrazione della sua voce. Inoltre, non è chiaro fino a quale punto questi dati sono condivisi con terze parti, e come queste terze parti utilizzino e gestiscano queste



informazioni".

Per quanto riguarda Apple, nonostante la società abbia tradizionalmente puntato su valori come sicurezza e riservatezza, anche sul sistema di voice recognition di Siri (sia che si tratti di smartphone, sia che si tratti di smart assistant) qualche dubbio permane. Anche Apple gira le registrazioni a subfornitori che lavorano sugli algoritmi AI di riconoscimento vocale. Anche Apple è incappata in uno scandalo – quando il 3 luglio 2018, il ministro della Difesa britannico Gavin Williamson, mentre riferiva dinanzi al Parlamento sulla delicata situazione mediorientale, è stato interrotto dal suo iPhone che aveva confuso la parola "Syria" con "Siri".

Più di recente poi Apple è anche incappata in un problema di sicurezza e "scarsa privacy" per l'Apple Watch: l'app "Walkie Talkie" dall'Apple Watch, pensata per lo scambio di messaggi vocali tra 2 persone direttamente tramite il wearable, aveva una vulnerabilità che permetteva a una terza persona (non autorizzata) di accedere a tutte le conversazioni. Scusandosi per l'inconveniente, la società di Cupertino ha subito sospeso l'app.

CYBERSEC E DINTORNI

IoT e nuovi modelli di gestione d'impresa: il ruolo del Risk Manager



Chiara Zaccariotto

Office Manager ANRA e Direttore Responsabile www.anra.it

I processi di digitalizzazione e innovazione, l'evoluzione delle imprese verso l'Industria 4.0, richiedono una strategia che coinvolga l'organizzazione in modo olistico, sistemico, nel suo complesso. Un approccio non sufficientemente diffuso nel nostro paese, ma in cui il Risk Manager può giocare un ruolo chiave.

Le innovazioni introdotte dall'Industria 4.0 nelle imprese hanno portato ad una trasformazione radicale dei processi, con rapidi cambiamenti che in una decina d'anni hanno introdotto una massiva digitalizzazione, con tecnologie quali la blockchain e lo smart contract, l'utilizzo della robotica e del machine learning, l'Intelligenza Artificiale. E' una tendenza che riguarda anche l'Italia: secondo l'Osservatorio Industria 4.0 della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2018 i progetti in questo settore nel nostro paese hanno raggiunto un valore complessivo di 3,2 miliardi di euro, con 800 applicazioni censite, tra cui prevalgono industrial IoT, industrial analytics e cloud manufacturing.

Uno scenario dinamico e le cui potenzialità sono chiare per le imprese italiane, che si aspettano benefici tangibili soprattutto nella flessibilità e nella riduzione dei costi, nell'aumento dell'efficienza dei processi e degli impianti e nella diminuzione dello spreco di tempi e risorse nella progettazione.

Si tratta però di una strada non priva di difficoltà e sfide: sempre secondo il Politecnico, le barriere maggiormente percepite dalle

imprese sono le difficoltà nell'uso della tecnologia e nell'adozione degli standard (59%), le problematiche di natura organizzativa e gestione delle competenze (41%), le difficoltà di change management (20%) e l'insoddisfazione per l'offerta attuale del mercato (17%). Le evoluzioni dell'Industria 4.0 impongono infatti un ripensamento dei modelli di gestione e richiedono una ristrutturazione dell'organizzazione su nuovi paradigmi, perché modificano flussi e processi, attività e modalità di lavoro del personale, competenze tecniche necessarie.

E' chiaro che tali cambiamenti, per essere ben gestiti, richiedono il coinvolgimento di più persone: non solo del top management, ma anche delle funzioni HR, IT, logistica, e non in ultimo di chi si occupa di Risk Management. E' un ruolo per sua natura multidisciplinare e poliedrico, e può rivelarsi strategico nella definizione di un nuovo modus operandi. L'iter del cambiamento, la strategia, devono però essere condivisi con le altre figure coinvolte, e come ciò sia concretamente realizzabile sarà il tema al centro della tavola rotonda "IoT e nuovi modelli di gestione d'impresa", una delle sessioni del prossimo Convegno Annuale ANRA (3 ottobre, presso l'Auditorium Assolombarda a Milano). Enrico Guarnerio, Tesoriere ANRA e CEO di Strategica Risk Consulting, che farà parte del panel, sottolinea: "La gestione del rischio, soprattutto nei progetti di ingegnerizzazione

e innovazione dell'impresa, deve entrare dalla porta principale, agganciandosi ai processi di pianificazione strategica. E' una funzione che, grazie all'ampia panoramica che ha sul contesto interno ed esterno all'azienda e ai rapporti costanti che sviluppa con altri ruoli chiave, gioca un ruolo fondamentale".

Non si tratta di un messaggio scontato, considerando che proprio i dati diffusi dal Politecnico – secondo cui meno del 20%

delle imprese si è concentrato sull'impatto su ruoli, competenze gestionali e relazionali e sui comportamenti attesi – mostrano che in pochissimi casi l'industria italiana sta affrontando la rivoluzione 4.0 con un approccio sistemico, che guardi contemporaneamente alle soluzioni tecnologiche e al modello organizzativo, e sono ancora più rare le organizzazioni che valutano adeguatamente l'impatto delle scelte tecnologiche, con un approccio risk-based.



NOTE

NOTE



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...

N° 26



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it