

LUGLIO 2019



IL CAFFÈ DIGITALE



Perchè si parla sempre più di
“augmented intelligence”?

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

Giandomenico Oldano
Responsabile Operations ICT
di Gruppo in RCS MediaGroup

IN PRIMO PIANO
Libra Delenda est?

BANCHE E FINTECH
È ora di pensare ad un
mondo post-digitale?

Sommario

L'EDITORIALE

Perchè si parla sempre più di "Augmented Intelligence"? 2
Roberto Masiero

IN PRIMO PIANO

Libra Delenda est? ... aspettiamo di capire 7
Ezio Viola

NUMERI E MERCATI

Il potenziale esplosivo (nucleare) dei Big Data..... 9
Carmen Camarca

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Innovation Manager..... 11
Vincenzo D'Appollonio

Business e responsabilità sociale di Eni passano per il digitale (part 2) 13
Ezio Viola e Carmen Camarca

BANCHE E FINTECH

È ora di pensare ad un mondo post-digitale? E le banche?..... 15
Ezio Viola

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Adidas: l'uso del marchio non scongiura l'annullamento in UE..... 17
Vittoria Basilavecchia

CONNECTED MOBILITY

Mobilità smart, on demand e sostenibile: uno sguardo d'insieme all'evento TIG 19
Carmen Camarca

VOCI DAL MERCATO

Infrastructure-as-code, come realizzarlo nella pratica..... 21
Elena Vaciago



QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...



Giandomenico OLDANO
Responsabile Operations ICT di Gruppo
in RCS MediaGroup





L'EDITORIALE

PERCHE' SI PARLA SEMPRE PIÙ DI "AUGMENTED INTELLIGENCE"?

CHE FINE HA FATTO L'ARTIFICIAL INTELLIGENCE?
L'INDUSTRIA ICT E IL NUOVO UMANESIMO

Roberto Masiero | Presidente, The Innovation Group

It's not artificial intelligence, it's augmented intelligence. Watson doesn't grow without us.

Ginni Rometty, IBM Chairman, President & CEO.

In un appassionato intervento in occasione della inaugurazione degli IBM Studios, Alessandro Baricco, autore di "The Game" ha proposto un'interpretazione della rivoluzione digitale come "insurrezione mentale" contro la barbarie del '900, attraverso la scelta di una tecnologia che permettesse di smontare tutti i blocchi che apparentemente avevano caratterizzato questo secolo "invivibile".

L'insurrezione digitale avrebbe quindi cambiato il mondo non con un'ideologia, ma con una tecnologia che permetteva la velocità, la diffusione a poco prezzo, la disponibilità per moltissime persone di cose e informazioni che per secoli erano state privilegio di pochissimi.

"Oggi il mondo" sostiene Baricco "è molto più leggero, molto più liquido, non sta fermo, lo abbiamo immesso nel sistema sanguigno delle nostre comunità, mentre per moltissimo tempo le sostanze più ricche sono passate solo attraverso alcuni organi, là dove c'erano le élite sociali, economiche, politiche e intellettuali del mondo".

"Abbiamo quindi avuto l'intuizione, pericolosa, geniale e molto coraggiosa, di accettare le macchine nella nostra vita e di attribuire loro un ruolo importante, credendo di poter vivere in questo modo meglio e di più".

Ci siamo quindi trovati a vivere in quella che Luciano Floridi definisce "infosfera", un concetto che indica "l'intero ambiente informazionale" e, in prospettiva l'intera realtà, in cui la distinzione offline e online diventa sempre più sfumata. All'interno di questa dimensione, l'essere umano è di fatto un organismo informazionale interconnesso con altri agenti informazionali, naturali o artificiali, che processano dati in modo logico e autonomo.

Se quindi si è diffusa la coscienza che l'essere umano non sia più al centro del mondo, ma condivida la sua natura informazionale con alcuni dei suoi artefatti più intelligenti, allora si spiega tutta l'attenzione dedicata negli ultimi anni al tema dell'Intelligenza Artificiale e della sua natura.

In particolare, nel dibattito si è teso a distinguere tra due anime dell'AI: "Narrow Intelligence", intelligenza "debole" o "leggera", tesa a riprodurre, a imitare i risultati dei nostri comportamenti intelligenti; e intelligenza "forte", o "produttiva", intesa a generare risultati equivalenti a quelli della nostra intelligenza.

Due fenomeni di particolare interesse hanno caratterizzato questo dibattito.

Innanzitutto molti hanno osservato che, in quanto settore dell'ingegneria impegnato a replicare i comportamenti intelligenti attraverso un'elaborazione di tipo sintattico, anche grazie ai progressi nell'area della potenza elaborativa, della connettività e all'accesso a

“

Il termine “Artificial Intelligence” è stato oggetto di ondate di resistenza tecnofobica nel corso degli ultimi anni, favorita anche da approcci tipo “Singularity”, che prevedono un mondo dominato dalle macchine, in cui nel 2045 la loro intelligenza potrebbe superare quella combinata di tutti gli esseri umani.

”

enormi mole di dati (Cloud e IoT), l’intelligenza artificiale “riproduttiva” ha avuto grande successo.

Al contrario, nel tentativo andare oltre il livello sintattico per attingere invece a quello del significato e della semantica, l’intelligenza artificiale “produttiva” ha registrato risultati deludenti.

E inoltre nel corso dell’ultimo anno si è verificato una brusca inversione di tendenza: si è quasi smesso di parlare di Intelligenza Artificiale, e si parla sempre di più di “ Augmented Intelligence”: ho assistito negli ultimi mesi a presentazioni da parte di IBM, Microsoft, Cisco ed Oracle e questo è ormai il “name of the game”.

Ma che rapporto c’è tra “Augmented” e “Artificial” Intelligence? Siamo semplicemente di fronte a un nome meno “intimidating”, o a un vero e proprio cambiamento di strategia dei maggiori Vendor?

Certo il termine “Artificial Intelligence” è stato oggetto di ondate di resistenza tecnofobica nel corso degli ultimi anni, favorita anche da approcci tipo “Singularity”, che prevedono un mondo dominato dalle macchine, in cui nel 2045 la loro intelligenza potrebbe superare quella combinata di tutti gli esseri umani.

Tuttavia gli elementi costitutivi più critici – e per molti preoccupanti – dell’Artificial Intelligence vera e propria sono quelli che caratterizzano il ragionamento umano (al di là della conoscenza): e cioè l’etica e la morale. Una macchina dotata di intelligenza artificiale dovrebbe quindi essere in grado di decidere autonomamente in una frazione di tempo ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, o meglio ciò che è comunque preferibile in contesti di grande criticità e incertezza. Il che, al di là delle resistenze tecnofobiche, implica una capacità tecnologica che ancora non esiste.

Non stupisce quindi che l’Industria ICT abbia deciso di concentrarsi per il momento sul concetto di “Augmented Intelligence”: intendendo con esso “sistemi feedback-driven, self learninge self assuring che emulano ed estendono

le abilità cognitive nel software”.

In altre parole: c’è un umano – ad esempio un programmatore – che tiene sotto controllo dietro le quinte ogni possibile scenario su cui il programma AI può dover operare, o che dice al computer in che modo deve imparare. In altre parole , un software developer imputa parecchi scenari “if this, then that” e crea un a serie di reazioni che la macchina è in grado di attivare.

Il fattore caratterizzante dell’“Augmented Intelligence” è l’intervento manuale che può dettare come, se e quando la macchina debba reagire.

Un cedimento quindi alle resistenze della tecnofobia? Forse, in parte. Ma più realisticamente un riconoscimento dei limiti attuali della tecnologia e dell’esigenza di mettere a frutto ora le grandi potenzialità di business che l’attuale tecnologia è in grado di offrire.

Benché se ne parli molto, il mercato dell’AI è ancora molto limitato. Tractica, una società di ricerca specializzata nel settore, stimava il mercato complessivo a 644 milioni di dollari nel 2016, ma prevedeva una crescita esponenziale fino a 15 miliardi di dollari per il 2022.

Questi dati tuttavia hanno poco senso se non chiariamo bene di che tipo di AI stiamo parlando.

Una segmentazione che ci pare interessante è quella proposta da Anand Rao, che considera tre modalità principali in cui il business può utilizzare l’Artificial Intelligence:

- La Assisted Intelligence, già ampiamente disponibile, consente di migliorare ciò che persone e organizzazioni stanno già facendo. Essa amplifica il valore delle attività già in atto e si applica a task chiaramente definiti, ripetibili e basati su regole. Per questo essa viene spesso utilizzata per modelli computerizzati di realtà complesse per permettere al business di testare decisioni con rischi minori.
- La Augmented Intelligence, che sta emergendo, consente a persone e organizzazioni di fare cose che esse non potrebbero fare altrimenti. A differenza dell’Assisted Intelligence, essa altera profondamente la natura

dei task, e i modelli di business cambiano di conseguenza. Ma i sistemi AI non sono infallibili: essi devono essere in grado di dimostrare coerenza e di spiegare le loro decisioni, o rischieranno di perdere valore.

- La Autonomous Intelligence, in sviluppo per il futuro, per creare e mettere in funzione macchine che agiscono autonomamente senza diretto coinvolgimento o supervisione umana. Mentre sarà necessario un tempo considerevole per sviluppare le tecnologie necessarie, ogni business interessato a sviluppare strategie basate su tecnologie digitali avanzate dovrebbe pensare seriamente sin da ora all'Autonomous Intelligence.

Questa tabella mostra come molte aziende stiano facendo e faranno in futuro investimenti in questi tre settori e in una grande varietà di applicazioni:

Anticipated AI Applications				
	2015	2020	2025	2030
Healthcare		• Medical image classification		• Personalized medicine • Doctorless hospitals
Arts and Communications			• Robot musicians • Augmented movie script writing	• Automated machine translation • Creative arts engineers
Personal Finance	• Automated insurance claims processing	• Guided personal budgeting		• Autonomous investing
Mobility	• Robotaxis		• Self-driving vehicles	• Self-navigating drones
Science and Environment	• Precision planting advice • Bomb disposal robots	• Autonomous mining		• Automated 3D bioprinting • Artificial wildlife habitats • Scientific discovery
Management	• Customer service chatbots	• Legal e-discovery	• Management cockpits for business decisions	• Decentralized corporate functions (e.g. HR and accounting)

BASIC FORMS OF AI		AI that improves what your business is already doing
		AI that enables your business to do things it couldn't otherwise do
		AI that acts on its own, choosing its actions on behalf of your business goals

Fonte: PwC research and analysis

Potremmo concludere questo excursus con due riflessioni...

La prima ci porta a considerare questo spostamento di attenzione dal tema generale dell'Artificial Intelligence a quello più limitato e concreto dell' Augmented Intelligence come una scelta pragmatica dell'Industria, orientata a capitalizzare nel breve le grandi opportunità dell'AI come espansione delle capacità umane, nonostante i limiti delle tecnologie oggi disponibili; una scelta caratterizzata anche da una narrazione consolatoria e rassicurante, in cui l' uomo mantiene una centralità rispetto agli altri "organismi informazionali", biologici

o artefatti. Una visione che invece l' Autonomous AI è destinata a mettere profondamente in crisi.

La seconda considerazione, legata in qualche modo alla prima, è basata sulla riflessione fatta da Alessandro Baricco al termine del suo intervento:

"Al momento si possono intravedere due aspetti. Il primo ha a che fare con il già citato timore che gli esseri umani conserveranno sempre verso le macchine: per ogni passo che abbiamo fatto fidandoci delle macchine e accettando che esse entrassero nella nostra vita, ne abbiamo fatto un altro in direzione di tutto quello che ci fa sentire umani. Questo avviene perché per ogni passo che faremo verso l'accettazione delle macchine avremo bisogno di fare, contemporaneamente, un gesto che ci rassicuri sul fatto di essere ancora umani.

Per queste ragioni l'umanesimo è una delle merci che avrà più successo nei prossimi anni, paradossalmente, perché le persone hanno un enorme bisogno di umanesimo in questo momento, di tutti i tipi: ogni piccolo byte che passa chiede uno sguardo, una sensazione."

E in questo senso vanno considerati i forti investimenti e i nuovi orientamenti strategici verso una ICT più "human-centered", più inclusiva e più attenta ai suoi impatti sociali e ambientali, che le grandi imprese ICT stanno esprimendo e che analizzeremo in un prossimo numero di questa newsletter.

BIBLIOGRAFIA

Alessandro Baricco, Intervento all'inaugurazione degli IBM Studios, Milano, 24 Giugno 2019

Roel Ganzarski, " Augmented vs Artificial intelligence: What's the difference? 2017, <https://bit.ly/2HeEDIt>

Anand Rao, "A Strategist's Guide to Artificial Intelligence", 2017, <https://bit.ly/2XE0VKI>

Roger Gorman, " Augmented Intelligence trumps Artificial Intelligence", 2018, <https://bit.ly/2Yu1p51>

Akshay Sabhikhi, CEO, Cognitive Scale, 10 questions about Augmented Intelligence, <https://bit.ly/2J8xXw7>

Chacko Thomas, Oracle Transformation Leader, "Lead your Oracle Transformation with Artificial Intelligence Solutions from IBM", 2017, <https://ibm.co/2LyCh9F>

Luciano Floridi, "La quarta rivoluzione", Raffaello Cortina Editore, Milano, 2017

Erik Brynjolfsson Andrew McAfee "The Business of Artificial Intelligence What it can – and cannot – do for your organization", Harvard Business Review, 2017, <https://bit.ly/2tc9BHI>

Stefania Arcudi, " La Tech Intensity secondo Satya Nadella, numero uno di Microsoft", sole 24 Ore, 30 maggio 2019, <https://bit.ly/2NuU984>

Federica Meta, "Cisco rilancia sull'Italia 4.0: si espande il progetto Digitaliani", Corcom, 9 Maggio 2019, <https://bit.ly/2YyxUyY>

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

Come far evolvere e migliorare l'utilizzo del cloud



Intervista di Elena Vaciego a
Giandomenico Oldano
Responsabile Operations ICT di Gruppo in RCS MediaGroup

Giandomenico Oldano, Responsabile Operations ICT di Gruppo in RCS MediaGroup, società leader nel settore Multimedia in Italia e Spagna, ha guidato, a partire dal 2005, un percorso di evoluzione dell'infrastruttura IT di RCS portandola da mainframe centrica a un hybrid cloud.

Il Gruppo è quindi passato ad utilizzare soluzioni SaaS, PaaS e IaaS e, in particolare, una Web Farm, interamente su cloud pubblico, che eroga oggi alcuni tra i maggiori siti Web di News italiani (corriere.it, gazzetta.it e altri 350 siti circa) e mobile app.

In questa intervista con The Innovation Group viene descritto il progetto di migrazione al Cloud, riprendendo i temi dell'intervento di Giandomenico Oldano durante il DIGITAL INFRASTRUCTURE SUMMIT, che si è svolto a Milano lo scorso 27 marzo 2019.

Il business di RCS MediaGroup ruota intorno all'informazione, un prodotto che è fortemente impattato dalla trasformazione digitale in corso, e in particolar modo, dalle mutate aspettative dei clienti. Oggi tutta la competizione si è spostata online: è fondamentale quindi disegnare una strategia

di continua innovazione per tenere il passo con il mercato, per rilasciare performance costantemente al passo con i tempi. Come è stata affrontata questa sfida in RCS?

Negli ultimi anni, il passaggio sempre più spinto al digitale ha abilitato un rapporto molto diretto con i clienti.

Per gestire a tutto tondo la relazione con il cliente attraverso il cloud, siamo andati da subito verso soluzioni di CRM software-as-a-service. Poi, queste sono state espansive in modo da coprire anche altre aree prima servite da soluzioni on premises: tutta l'automazione della gestione della forza di vendita di pubblicità si è così trasformata in un sistema basato su cloud.

In aggiunta, è cresciuta tutta la parte di attività indotta dallo svilupparsi del digitale, ossia, l'enorme mole di dati raccolti ogni giorno, decine di terabyte di informazioni relative ai prodotti digitali in Italia e Spagna. Da qui una forte evoluzione sul fronte degli Analytics, anche questi gestiti sia in cloud con il modello SaaS, sia on premise.

Come mantenere elevate prestazioni nel rapporto con i clienti finali?

Il cloud ha portato a virtualizzare il sistema



di delivery dei contenuti verso i clienti finali, basandolo su un forte uso di Content Delivery Networks.

Questo è stato importante soprattutto per il mercato spagnolo, avendo per questa lingua persone diffuse in tutto il mondo, in particolare America Latina e USA.

I nostri contenuti "escono" da un unico public cloud posizionato in Europa, ma tramite CDN, arrivano in tutti i paesi del mondo con le stesse performance.

Grazie alle CDN si migliorano anche gli aspetti di sicurezza.

Prima eravamo arrivati a subire attacchi DDoS, verso la farm on premises, di varie centinaia di Gigabit al secondo. Fortunatamente avevamo già introdotto misure anti-ddos, che, una volta passati in cloud e adottata la CDN, abbiamo ulteriormente migliorato.

Come si è sviluppato il vostro percorso verso il cloud?

Il processo di virtualizzazione è partito prima. Nel 2005, quando sono arrivato in RCS, si era appena passati ai server open dismettendo il mainframe.

Poi è arrivata la virtualizzazione dei server fisici on premises, con uso di vari hypervisor, sia industriali sia open source.

Quindi, il passaggio a public cloud: all'inizio si è trattato di una trasformazione "lift & shift", ossia basata su quanto presente on premises, semplicemente passando da VM (virtual machine) in casa a VM in cloud. Poi, con la migrazione della Web Farm della sede spagnola, è stato fatto un ulteriore passo avanti, passando dalle VM ai container.

Durante la migrazione abbiamo trasformato tutti i nostri ambienti per operare in versione container: siamo stati facilitati in questo dal fatto che le tecnologie che utilizzavamo potevano facilmente essere "containerizzate", senza passare da processi di trasformazione pesanti in microservizi.

Abbiamo così "separato" siti diversi dedicando un set di container a ogni sito.

Un punto importante nell'utilizzo del cloud è l'efficienza: con l'uso di container, oggi siamo in grado di sfruttare molto meglio il potere di calcolo che abbiamo in cloud ottenendo una maggiore velocità di scaling (un container "parte" in secondi rispetto a una VM che richiede minuti).

Riusciamo quindi a evolvere più velocemente facendo upgrade granulari di singoli siti e applicazioni, raggiungendo una maggiore agilità.

Anche nei processi di sviluppo siamo passati al modello Agile, con adozione di DevOps, e i

container si sposano perfettamente con questi processi di sviluppo, uniformando la modalità operativa nei tre ambienti: sviluppo, test e produzione. Oggi l'applicazione sviluppata in un container si muove da un ambiente all'altro senza subire modifiche, a differenza del passato in cui ognuno degli ambienti aveva una propria configurazione.

Con i container, il deployment è automatizzato in modo più efficiente e si ottiene una maggiore velocità del ciclo di sviluppo, migliorando il time to market.

Come incrementare le performance e nel contempo salvaguardare il conto economico?

In questo ambiente distribuito e caratterizzato da grande variabilità, i meccanismi di scaling sono fondamentali, perché l'economicità è fortemente legata a poter variare il potere di calcolo allocato in funzione della richiesta dei servizi applicativi.

Quindi, abbiamo sviluppato degli algoritmi di scaling al nostro interno, ottimizzati per i nostri servizi. Oggi stiamo anche cominciando a guardare a meccanismi di machine learning applicati allo scaling, per dotarci di algoritmi predittivi in questo campo.

I benefici sono numerosi: ad esempio, se parliamo di eventi sportivi, possiamo prevedere che ci sarà una domanda più elevata in un certo lasso di tempo, e quindi schedare delle accensioni in prossimità dell'evento.

Per notizie generaliste, è più difficile farlo: per queste di solito gli utenti crescono in modo imprevisto.

Un algoritmo predittivo però può comunque aiutare a "capire" quando si sta verificando un'eventualità di questo tipo, un picco di domanda, e reagire accendendo i sistemi a bisogna, mantenendo quindi sia elementi di performance che di economicità.

Un ulteriore aspetto che stiamo considerando è l'adozione di soluzioni avanzate per il monitoraggio e la gestione delle configurazioni (CM, configuration management).

Se VM e container si accendono e spengono, devo gestire le configurazioni in modo che si possano aggiornare al momento dell'accensione.

Se dispongo di molte VM, devo fare l'aggiornamento su quelle accese, per evitare differenze di servizio e malfunzionamenti: quindi serve un CM molto potenziato, e un monitoraggio capillare, in grado di capire in ogni momento cosa succede.

Operando su cloud pubblico posso avere malfunzionamenti dell'ambiente che mi ospita, che non è sotto il mio controllo, in ogni caso devo però essere in grado di reagire per mitigare gli effetti sui miei servizi applicativi.

IN PRIMO PIANO

Libra Delenda est? ... aspettiamo di capire ...



Ezio Viola
Managing Director, The Innovation Group

Qualche giorno fa Facebook ha annunciato il lancio (previsto per l'anno prossimo) di Libra una moneta digitale che si propone di essere non speculativa, di semplice utilizzo per scambiare e comprare beni e servizi, sicura (perché basata su un'infrastruttura tecnologica che utilizza la Blockchain) e "garantita" da riserve che verranno messe a disposizione in modo paritario dai partner dell'ecosistema in formazione (ad oggi 28, tra cui VISA, Mastercard, Paypal, Uber e Spotify etc.) intorno e all'interno della Libra Association: di fatto Libra vuole essere un'infrastruttura finanziaria resa disponibile a livello globale a miliardi di persone tra cui molti di questi non ancora bancarizzati e molto presenti in paesi in via di sviluppo.

La risposta della comunità finanziaria e dei regolatori, dei media e di alcuni fondamentalisti della blockchain e del bitcoin è stata immediata e a volte approssimata. Da un lato, infatti, viene sottolineato (anche correttamente) che Libra non è una vera valuta digitale come il Bitcoin, che non utilizza una vera blockchain ma alcune caratteristiche della DLT e che il modello permissioned (che sarà quello disponibile da subito) non garantisce una completa disintermediazione e una governance completamente decentralizzata delle transazioni come quello promesso in futuro. Allo stesso modo la possibilità di trasferire denaro a livello transazionale senza avere un conto corrente e a

costi più bassi è già possibile con alcune fintech quali Revolut e Transferwise. Dall'altro ci sono state le preoccupazioni degli enti regolatori, dei rappresentanti di alcune banche centrali e, soprattutto, di analisti e media che hanno definito l'iniziativa eccessivamente dirompente e potenzialmente distruttiva per il sistema finanziario globale, ragione per cui deve essere fermata.

Ad oggi possono essere fatte solo delle ipotesi su quello che potrà accadere se quest'infrastruttura partirà concretamente.

Sicuramente Libra tenta di rispondere a bisogni e opportunità reali: esiste un mercato globale di servizi digitali e non reso possibile da internet attraverso semplici app su smartphone ma non un'infrastruttura di servizi finanziari e di pagamento globale integrata e a costi accessibili a tutti. L'infrastruttura dei servizi finanziari oggi è paragonabile al sistema delle Telecomunicazioni nell'era "pre-internet" dove trasferire un messaggio ha un costo quasi azzerato mentre il costo medio per un trasferimento di denaro è ancora uguale a quello di vent'anni fa. Inoltre i servizi finanziari attualmente sono disponibili solo a clienti bancarizzati mentre quelli potenziali già connessi a internet e che utilizzano uno smartphone sono molti di più: Libra vuole essere una moneta digitale e un'infrastruttura finanziaria che renda possibile tutto questo attraverso una nuova criptovaluta, una tecnologia quasi blockchain

con l'obiettivo di realizzare un ecosistema finanziario che, di fatto, possa rappresentare un'alternativa a quello attuale avendone la forza e gli attori giusti.

Libra sarà quindi una moneta stabile e avrà un back-up di riserve "reali", composte da depositi bancari in monete di "corso legale" per cui ogni "Libra" coin emessa avrà, come "sottostante", una moneta o un titolo di credito "reale"; ogni "Libra" coin potrà così essere convertita, in qualsiasi momento, in moneta "reale", applicando un valore di scambio prefissato che seguirà nel tempo il valore del paniere di asset sottostanti. Questo approccio sembra quasi riportare il sistema monetario al passato più che al futuro, quando le monete nazionali erano legate ad un "sottostante", l'oro, asset con il quale era garantita la conversione, ad esempio, del dollaro.

Qui nasce il primo problema: come sarà la governance della convertibilità di Libra nelle altre monete? Chi deterrà questi asset sottostanti? Gli asset saranno detenuti da un centinaio di aziende (al momento ne sono individuate una trentina), consorziate nella "Libra Association". Questa associazione avrà due obiettivi primari:

- detenere le "riserve" (monete e titoli di stato) per mantenere stabile il valore di "Libra";
- gestire i nodi della blockchain che sarà la piattaforma di scambio di "Libra".

La "Libra Association" svolgerà, quindi, da una parte un ruolo simile ad una Banca Centrale, che anziché aggregare Stati membri, come la BCE, aggregherà aziende prevalentemente multinazionali e, dall'altra, un ruolo simile a quello dei sistemi di pagamento gestiti dai circuiti bancari. Qui il problema può nascere se la governance dell'associazione non sarà di fatto paritetica. Parafrasando il vecchio detto che gli "azionisti non si contano ma si pesano", sorge infatti subito il timore che Facebook possa assumere un ruolo più importante sia economico che tecnico nell'associazione perché gli sviluppi tecnologici saranno guidati da FB e il primo borsellino per scambiare Libra Calibra sarà quello di FB e permetterà di utilizzare Libra con le piattaforme di messaggistica come Whatsapp e Messenger ad esempio. Molto rimane da capire, nei prossimi mesi, circa le modalità di realizzazione di questo progetto e quanto descritto nel "whitepaper"^[1] lascia molti punti aperti sui dettagli implementativi (su come, ad esempio, verrà garantita la sicurezza delle transazioni, la privacy delle informazioni raccolte e i meccanismi per evitare frodi e riciclaggio di denaro, etc..).

Ci sono inoltre almeno tre attori che, al momento, sono esclusi dal progetto e che dovranno prendere posizione.

- Le banche e il sistema bancario che sono quelli che più rischiano di essere impattati e penalizzati perché potrebbero perdere la gran parte delle commissioni oggi applicate sui sistemi di pagamento transazionali. Inoltre, in prospettiva, nel caso in cui "Libra" si affermasse come moneta di scambio diffusa a livello globale, le banche potrebbero perdere il loro ruolo centrale nell'erogazione del credito al consumo e del micro credito; in questo caso però Libra dovrà sottostare alle normative attuali in vigore che sono molto stringenti e che metterebbero in discussione il modello proposto.
- Gli Stati nazionali, i Regolatori e le banche centrali dovranno prendere una posizione coerente e sperabilmente unanime; a tal proposito particolarmente significativa è la scelta di discuterne al prossimo G20. Da una parte c'è un'organizzazione che si muove cross-border e con logiche globali, dall'altra istituzioni che si muovono individualmente e con logiche nazionali che non sempre sono allineate per diversi interessi in gioco.
- Gli altri Big Tech Players (Amazon, Google, Apple, Alipay, Wechat ..) che dovranno decidere se trovare un posizionamento in questo progetto o contrastarlo (magari proponendone uno proprio).

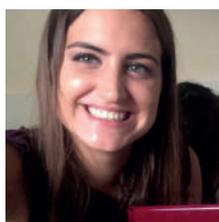
"One more thing", e forse la più importante, bisogna chiedersi se Facebook abbia, da un lato, ancora la fiducia dei suoi clienti in termini di protezione della privacy dei dati e se potrà offrire garanzie solide per la separazione dei dati delle transazioni finanziarie da quelli raccolti nell'utilizzo della piattaforma social e dall'altro se sistemi di moneta privati sono o meno un fattore di rischio della stabilità economica dei Paesi: infatti, le modalità con cui vengono strutturate la moneta di scambio e i pagamenti rappresentano anche una questione di salvaguardia della democrazia, e qualsiasi azienda grande e forte abbastanza per lanciare una sua propria moneta può essere troppo grande.

Come si può intendere, lo scenario dei prossimi mesi sarà particolarmente interessante e movimentato. Non è detto che la reazione delle Banche, dei Regolatori, degli altri Big Players, non ponga seri ostacoli sul percorso di Libra. Quel che è certo è che FB ha lanciato un grande sasso nello stagno che sta agitando il mondo digitale e finanziario perché ha realmente posto le basi per realizzare una valuta digitale e un'infrastruttura tecnico finanziaria ad oggi non esistente. "Stay tuned" perché questo sarà uno dei temi chiave del prossimo Banking Summit – Transforming "Is it time for a post digital banking industry" – che si terrà il 10-11 Ottobre.

[1] <https://libra.org/en-US/white-paper/>

NUMERI E MERCATI

Il potenziale esplosivo (nucleare) dei Big Data



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Data isn't the new oil: it's the new nuclear power^[1]. Recita così un articolo del luglio 2018 pubblicato su Ted.com a cura del giornalista e scrittore esperto in tecnologia James Bridle, secondo cui sarebbe inappropriato paragonare i dati al petrolio, risorsa limitata ed esauribile, a differenza, invece, del patrimonio informativo generato dai dati, dal potenziale utilizzo illimitato. È tale caratteristica a rendere i dati una "merce potente", in grado di conferire a chi la controlla un "potere" quasi "indistruttibile" (potere insuperabile?), come avviene per l'energia nucleare.

Allo stato attuale sono numerose le organizzazioni (sia pubbliche sia private) ad aver compreso le opportunità offerte dai dati, proseguendo, così, il proprio percorso verso la costruzione di una data driven company.

Tuttavia, perché ciò avvenga in maniera efficiente ed efficace è necessario sviluppare progettualità in grado di analizzare i dati nel modo più veloce possibile e rispondere in real time alle esigenze del business, obiettivi che saranno difficilmente raggiungibili senza adeguati investimenti in Analytics, Deep Learning, Machine Learning, ecc..

Inoltre, i prossimi trend tecnologici (IoT e 5G su tutti), si tradurranno in un'enorme fonte di dati, dal potenziale "esplosivo", un'esplosione nucleare appunto.

Se, dunque, l'industria intelligente non può prescindere dall'utilizzo di tecnologie data driven, come si stanno attrezzando le imprese per gestire i dati e creare valore per il proprio business?

Secondo la Digital Business Transformation Survey, condotta da The Innovation Group tra dicembre 2018 e febbraio 2019, Data Management, Business Analytics e Artificial Intelligence sono le principali iniziative che la funzione ICT punta a intraprendere nel corso del 2019 (63%).

Inoltre, per le aziende i principali vantaggi competitivi associati all'adozione di strategie e approcci data driven sono la possibilità di:

- Svolgere processi di decision making più rapidi (62%),
- Migliorare i processi operativi del business (53%),
- Sviluppare nuovi prodotti e servizi (50%).

Mentre risulta, invece, ancora poco considerata l'idea di adottare approcci data driven per:

- Ottenere un vantaggio competitivo sui propri competitor (26%),
- Incrementare gli utili (21%),
- Data monetization (14%).

I principali utilizzi di dati e strumenti analitici sono, invece:

- Analisi del sito web/attività di digital marketing e monitoraggio del marketing (51%),

- Miglioramento dei processi di business/ sviluppo di nuovi prodotti e servizi (46%): un ambito di utilizzo aumentato, quest'ultimo, del + 84% tra il 2017 e il 2019.

Inoltre, tra le strategie per raccogliere dati e analizzare informazioni strategiche, il campione della DBT Survey allo stato attuale fa uso principalmente di Big Data Analytics (26%) e Predictive Analytics (19%), funzionalità il cui utilizzo è previsto aumentare in modo significativo tra tre anni, registrando rispettivamente una crescita del +115% e del +174%. In crescita esponenziale anche IoT Data Analytics (ossia lo sviluppo di analisi a partire da Big Data originati dall'Internet delle cose) che passerà, nei prossimi anni, da una diffusione attuale del 9% ad una del 31%, con un incremento del +244%. Aumenti rilevanti sono attesi anche per AI/ML Analytics, allo stato attuale utilizzati dal 19% dei rispondenti e in crescita tra tre anni del +121% (arrivando ad una diffusione del 42%).

Artificial Intelligence, croce e delizia per tutte le aziende (soprattutto se PMI)

Come già affermato, le capacità di estrazione di valore dai dati finora analizzate possono ricevere una grande accelerazione da un uso più ampio dell'Intelligenza Artificiale in azienda.

È ciò che sta accadendo anche in Italia?

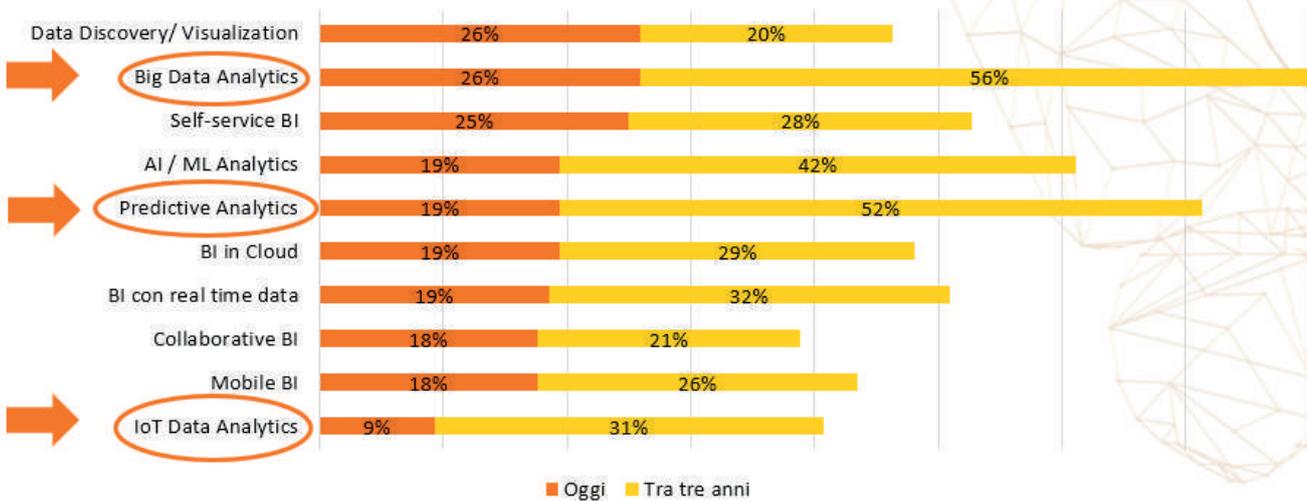
La DBT Survey mostra che l'Intelligenza Artificiale, allo stato attuale poco o per niente presente nelle strategie aziendali, entro 5 anni è destinata a diffondersi nella quasi totalità del campione.

Dall'esperienza dei LoB manager emerge, infatti, che la presenza dell'AI nelle strategie aziendali di innovazione digitale passerà da un'attuale incisività media del 1,85% (Per Niente/Poco) ad una del 3,45% (Abbastanza/Molto).

[1] <https://ideas.ted.com/opinion-data-isnt-the-new-oil-its-the-new-nuclear-power/>

BI abbastanza diffusa. Tra 3 anni previsto boom di Big Data Analytics, Predictive e IoT Analytics

Quali delle seguenti funzionalità delle piattaforme di Business Intelligence (BI) usate oggi/tra 3 anni?



Fonte: Digital Business Transformation Survey, TIG, gennaio 2019, N=78 rispondenti LoB Manager + N=30 IT Manager



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Innovation Manager



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

Col decreto firmato il 7 maggio 2019 e in pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale il MiSE introduce la figura dell'Innovation Manager, cioè di un manager qualificato, o di una società di consulenza qualificata per l'innovazione, iscritti in un apposito elenco/albo istituito dal MiSE, e il relativo contributo alle micro, piccole e medie imprese, in forma di Voucher.

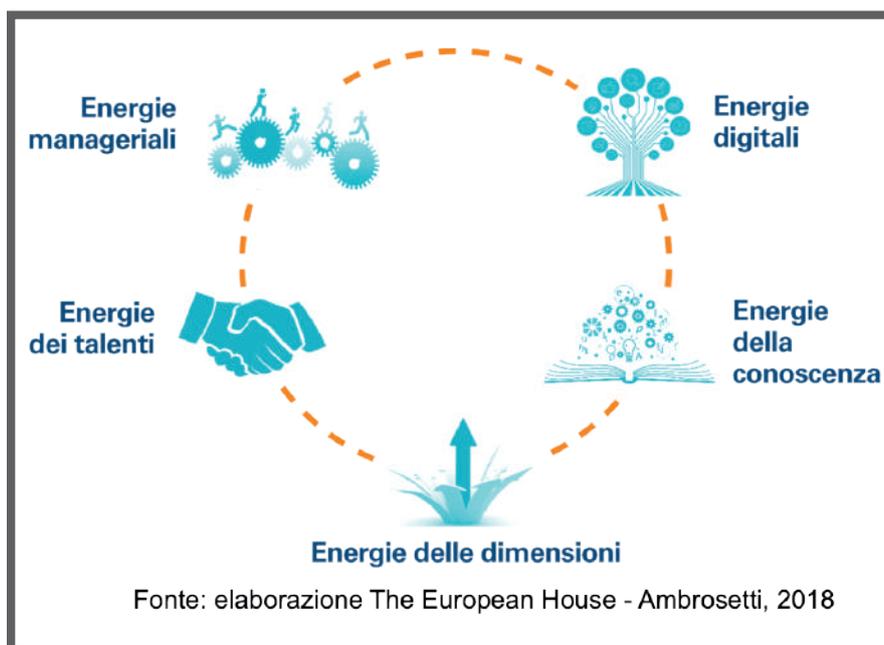
Questa misura è volta a favorire l'inserimento nelle PMI dei cosiddetti Manager per l'Innovazione, che devono assicurare "la gestione delle attività di un'impresa inerenti ai processi di innovazione del business, in termini di processi organizzativi, prodotti/servizi e pensiero manageriale, stimolando la ricerca di soluzioni legate alla digital transformation

e favorendo culturalmente l'introduzione e il consolidamento di idee innovative in azienda per lo sviluppo di un vantaggio competitivo sul mercato con la conseguente crescita del business."

Riferiamoci alla ricerca "Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per

tornare a far crescere l'Italia" realizzata nell'ambito delle attività di Ambrosetti Club, che analizza il ritardo della crescita che il Paese sta attraversando, con focus sulla produttività. Quest'ultima è stata scomposta nelle sue componenti principali: produttività del lavoro, produttività

del capitale ed "energia del sistema" (nota, in letteratura, come produttività multifattoriale).



Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2018



innovation

L'energia del sistema misura il contributo alla crescita derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico.

Questa componente è stata individuata come la principale causa di ritardo rispetto alle imprese dei principali paesi europei.

Per quanto riguarda le energie manageriali, dalla ricerca emerge che, nel 66,4% delle imprese familiari italiane, l'intero management è composto da membri della famiglia e ciò va ad influenzare la qualità del management.

La strada della managerializzazione va perseguita per la crescita e il futuro delle imprese.

L'innovazione tecnologica non è efficace se manca innovazione nei modelli di gestione.

Certamente il ricorso a Innovation Manager esterni potrà portare competenze e contributi significativi sotto il profilo della produttività e sostenibilità aziendale.

Considerando che, in base alle stime di AldAF, l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, la principale forma di impresa in Italia è quella

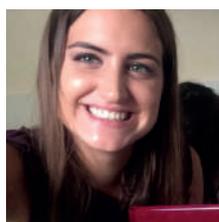
a controllo familiare, con una diffusione pari ad oltre l'85% del totale delle aziende ed un peso in termini di occupazione pari a circa il 70%, si vede come soprattutto per l'Azienda Familiare l'introduzione di manager esterni può portare competenze e contributi significativi dal punto di vista della produttività e dei risultati economici.

The Innovation Group opera da 10 anni con le PMI in progetti di consulenza per l'Innovazione in termini di Organizzazione, Processi e Prodotti, supportando la trasformazione digitale delle Imprese attraverso l'applicazione di tecnologie abilitanti quali big data e analisi dei dati; cloud, fog computing; cyber security; internet delle cose e delle macchine; integrazione e sviluppo digitale dei processi aziendali; programmi di digital marketing e sviluppo commerciale verso mercati nazionali ed internazionali; programmi di open innovation.

The Innovation Group è oggi pronta a sostenere le PMI nei nuovi percorsi dell'Innovation Management Aziendale indicati dal MiSE.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Business e responsabilità sociale di Eni passano per il digitale (part 2)



Intervista di **Ezio Viola** e **Carmen Camarca** a
Dario Pagani
Executive Vice President & CIO di Eni

Riportiamo la seconda parte dell'intervista a Dario Pagani, Executive Vice President & CIO di ENI, che ha spiegato in maniera dettagliata come i progetti e le iniziative di trasformazione digitale avviate dall'azienda abbiano impattato le dinamiche aziendali interne e il loro rapporto con gli stakeholder, oltre che della necessità del Business e dell'IT di lavorare in maniera congiunta per creare un change management in grado di cogliere e valorizzare a pieno le opportunità future. Tutto questo a fronte dei nuovi trend tecnologici che inevitabilmente modificheranno i servizi offerti da Eni.

Digital Transformation e IT: come si integrano?

L'Information Technology è uno degli attori del programma di trasformazione digitale: il suo compito principale è quello di presidiare le innovazioni tecnologiche, garantendone la fase di progettazione, di deployment e di supporto nell'esercizio. Il nostro compito è quello di garantire che gli investimenti erogati siano compatibili con gli sviluppi futuri, oltre alla sicurezza dei sistemi e dei dati, tema di assoluta priorità. Da una parte c'è, quindi, il business, dall'altra un'area digitale che insieme

all'ICT si occupa di identificare le soluzioni e implementarle.

Come riesce l'area Digitale a coinvolgere su questi temi il Business?

Sono stati identificati dei "digital champion" nelle diverse aree di business: l'area digitale ha il compito di aiutare a capire come il digitale possa trasformare il modo in cui lavorano le diverse LOB, definendo una Agenda Digitale coerente con gli obiettivi strategici di Eni.

Considerati gli ultimi trend tecnologici (Big Data, Artificial Intelligence, AR/VR, Cloud), quali metterebbe sul podio? A cosa sta dando importanza oggi Eni in termini di investimenti e di progettualità?

Molto dipende dalle aree di business e dalla maturità di quest'ultime. Per la maggior

parte dei business di Eni gli aspetti differenzianti relativi ai Big Data, Analytics, IoT, cercando anche di sviluppare capacità analitiche di diversa natura sull'Artificial Intelligence ed in particolare al Machine Learning. Stiamo considerando anche attività nell'ambito del riconoscimento delle immagini rivolte principalmente all'individuazione di pattern nel settore geoscience.



Per quanto riguarda le infrastrutture ICT, invece, siamo concentrati sulla tematica del Cloud: essendo presenti in più di 70 paesi del mondo, abbiamo bisogno di avere una capacità distribuita di accesso anche per sostenere, in prospettiva, necessità di Edge Computing. Di grande interesse poi la cybersecurity, ambito in cui stiamo valutando sempre di più l'utilizzo dell'Artificial Intelligence, della capacità di apprendimento e trattamento dei dati in modo veloce.

In riferimento al budget IT, la Digital Business Transformation Survey 2019 di The Innovation Group rileva, per il 2019, una crescita del budget IT. Qual è la sua posizione in merito?

Sì, il budget IT è in leggero aumento negli ultimi anni: credo si tratti di una crescita compresa tra il 5% e meno del 10%. Non è una crescita significativa perché molte di queste attività sono finanziate dal business stesso.

Fatto cento il budget IT, secondo Lei, qual è la parte del running e quale quella progettuale e di trasformazione?

Stimiamo un 60/65% di budget dedicato al running e un 40/35% destinato alle attività progettuali di Digital Transformation, anche se ormai dal mio punto di vista questa classificazione sintetica lascia un po' il tempo che trova. Bisognerebbe infatti valutare più attentamente il portafoglio IT con altri criteri di classificazione, gli attuali nelle aziende sono troppo condizionati dalle logiche provenienti dal CFO.

Per quanto riguarda, invece, la vostra attività nell'ambito della shared mobility, con Enjoy state andando verso l'utilizzo di dati, algoritmi, monetizzazione dei car data?

Con la nuova piattaforma Enjoy 2.0 vogliamo migliorare soprattutto la User Experience, che ritengo l'elemento differenziante ai fini del successo del servizio. Con Octo Telematics abbiamo installato delle nuove Unit Board dotate di maggiori capacità di recupero dei dati e attrarrà nuove opportunità di servizi. Si tratta di informazioni che potrebbero essere utilizzate per monitorare ed analizzare, ad esempio, gli stili di guida, per fare proposte maggiormente personalizzate ai nostri clienti.

Considerando gli attuali (e i futuri sviluppi) del vostro processo di Digital Transformation, come è cambiato (e come cambierà) il vostro rapporto con i diversi partner tecnologici?

Il mercato è già cambiato e anche il nostro approccio sta cambiando stimolando i diversi attori a pensare più assieme alla digitalizzazione, chiediamo sempre una corresponsabilizzazione sui risultati in una logica di commitment sul prodotto e non più solo sul buon esito del progetto.



IL MERCATO È
GIÀ CAMBIATO E
ANCHE IL NOSTRO
APPROCCIO
STA CAMBIANDO
STIMOLANDO
I DIVERSI ATTORI
A PENSARE PIÙ
ASSIEME ALLA
DIGITALIZZAZIONE

BANCHE E FINTECH

E' ora di pensare ad un mondo post-digitale? E le banche?



Ezio Viola

Managing Director, The Innovation Group

Il "Digitale" ha giocato e sta giocando un ruolo significativo in molti settori, nella vita individuale delle persone e rimane al centro delle strategie delle imprese che vogliono innovare e rimanere competitive. L'era digitale ha visto la nascita di molti business model disruptive e ci ha insegnato che ogni cosa è da esso potenzialmente impattata. Le linee di separazione tra le aziende e la vita privata si sono, in molti ambiti, cancellate. Alcune aziende stanno vedendo scomparire i confini dei modelli di business tradizionali e dei settori di appartenenza.

Basti osservare gli attuali giocatori nel mercato dei servizi finanziari oltre alle banche tradizionali, oppure pensare cosa possa essere in futuro un'azienda/banca retail in grado di fornire non solo servizi finanziari. Si può pensare ad una banca "ibrida", un po' retailer, un po' azienda di marketing e un po' technology provider.

Chi vincerà e a chi apparterrà il cliente/consumatore

in futuro? Il digitale è sufficiente per costituire un vantaggio competitivo di medio lungo termine che sia differenziante verso i concorrenti? Il digitale è diventato una condizione necessaria, come quasi un prezzo da pagare per fare business e stare sul mercato? Oggi, e sempre più in futuro (quando la

saturazione del digitale farà evolvere le aspettative e i comportamenti della maggioranza dei consumatori e clienti) cosa farà la differenza per le aziende? E' possibile comprendere se sta nascendo una nuova era che potremmo definire post-digitale? Se è vero che ormai il digitale è "ovunque" e sarà in ogni cosa (ed esempio con l'IoT) è altrettanto vero che non tutto e tutte le cose sono digitali! Quello che sta accadendo è che ciò che abbiamo imparato nel mondo digitale lo stiamo riportando nel mondo

fisico per renderlo veloce e dinamico: stiamo portando il valore del potenziale del digitale nella vita reale. Stiamo in qualche modo già percorrendo i primi passi dell'era post digitale, mentre la vera incognita rimane cosa essa cambierà e che impatto avrà sul modo di operare delle imprese e delle organizzazioni.

Il digitale potrà creare transazioni e interazioni tra le persone e le organizzazioni senza frizioni basati su flussi

trasparenti di informazioni e i cambiamenti d'uso dovranno essere direttamente rivolti alle persone e alle loro aspettative. Nell'era post-digitale nessuno in prospettiva penserà al digitale in sé come qualcosa di separato, perché l'agire del digitale si sposterà nel background dell'esperienza quotidiana e,

Stiamo in qualche modo già percorrendo i primi passi dell'era post digitale, mentre la vera incognita rimane cosa essa cambierà e che impatto avrà sul modo di operare delle imprese e delle organizzazioni

così come oggi pensiamo all'aria o all'elettricità, penseremo al digitale come qualcosa certamente di critico ed essenziale ma irrilevante e non di per sé strategico. Il digitale che rende possibile le transazioni quotidiane sarà come una utility la cui importanza si noterà solamente per la sua mancanza quando accadrà. Ci sono alcuni elementi che il post-digitale enfatizzerà e che già intravediamo. La prima è che potrà comunque permettere una sempre maggiore "personalizzazione": già oggi con i dati a disposizione le aziende possono creare servizi e prodotti personalizzati. Molte organizzazioni utilizzano Machine Learning e predictive analytics per offrire raccomandazioni di prodotti o di servizi che possono essere diversi a secondo dei gusti e del momento d'uso. Per tutte le aziende questo significa che sempre di più i clienti/consumatori si aspettano che esse disegnano e formino "relazioni personalizzate", ma non solo. Alle aziende però verrà in futuro chiesto se e come esse stiano usando nel miglior modo i dati forniti per soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti. Nel post-digitale i dati e le informazioni saranno utilizzati in modo sempre più radicale per interagire con i propri clienti: ciò vuol dire che i consumatori si fideranno (e rimarranno fedeli) a quelle aziende che saranno in grado di farlo in modo sicuro e trasparente, soddisfacendo al tempo stesso i loro bisogni. L'era post digitale sarà quella in cui prodotti, servizi e l'accesso ad essi saranno altamente personalizzati e on-demand. Le aziende saranno infatti in grado di conoscere e capire le persone, i loro bisogni e obiettivi come non era mai capitato prima così che potranno integrare alta personalizzazione e real-time delivery in quel particolare momento d'uso in una unica esperienza one-to-one. Questo implica un profondo livello di "intrusione" della tecnologia nella vita delle persone. Ciò significa che le aziende devono prima guadagnarsi un alto livello di fiducia e usarlo con responsabilità indirizzando correttamente i problemi di sicurezza, etica, governance che l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali implicano.

Le persone e la loro esperienza saranno il principale focus della trasformazione nell'era post digitale senza distinzione tra user e customer experience come oggi ancora si fa. L'era post digitale permetterà alla conoscenza e alle informazioni di essere ancora di più condivisibili, di democratizzarne l'uso e l'accesso. D'altro canto, ciò potrà creare meccanismi di esclusione verso le nuove tecnologie emergenti (come AI, VR, Blockchain etc) e generare divisioni tra le diverse generazioni, tra le persone con competenze aggiornate e chi non le possiede o non ha adottato col tempo queste tecnologie.

Le opportunità per competere non sono più solo nel far diventare digitale il modello di business attuale ma nell'andare oltre, accelerando la trasformazione dei settori e del mercato in cui si opera. Anche per le banche italiane abbiamo visto una significativa spinta a investire nella "digitalizzazione", il cui focus, però, rimane quello di fare efficienza, di creare nuovi servizi a valore, di semplificare la relazione con la clientela sempre più esigente e meno fedele

e di adottare nuovi modelli di servizio nei diversi segmenti del mercato. Le banche stanno compiendo enormi sforzi per realizzare i benefici derivanti dall'utilizzo pervasivo e intensivo delle tecnologie digitali attuali. Sono anche esse arrivate ad un punto di svolta? Dobbiamo dire di sì: esse devono comprendere che digitalizzare non è sinonimo di trasformazione digitale, che la trasformazione digitale non deve essere l'obiettivo finale ma è "semplicemente il prezzo" da pagare per poter continuare a stare sul mercato ed essere competitive con i nuovi attori emergenti. La metamorfosi digitale dei comportamenti e delle abitudini dei clienti sarà ancor più accelerata dall'effetto combinatorio delle tecnologie digitali emergenti e deve essere accompagnato da una profonda e corrispondente metamorfosi del banking e dell'industria bancaria. Essere digitali è ormai la normalità per la maggior parte dei consumatori e clienti. In Italia esistono già più di 13 milioni di millennials che sono, insieme alle generazioni successive digital native, i principali risparmiatori e investitori di domani. Essi vivono dentro human experience digitalizzate e mobili. Per la maggior parte di questi la relazione con la banca, per molti servizi standardizzati, diventa occasionale.

La trasformazione digitale in sé non è più sufficiente per essere un elemento di differenziazione. Il banking "post-digitale" sarà da un lato più trasparente, quasi invisibile, con servizi on demand, personalizzati, semplici end-to-end, trusted e sicuri. Dovrà essere centrato sui bisogni del cliente e non solo sui prodotti. Tutto ciò sarà possibile perché potenziato dall'integrazione tra l'uomo e l'intelligenza delle macchine. I dati e i servizi sono arricchiti da ecosistemi basati su piattaforme digitali che cambiano i modelli di business delle banche e in prospettiva i meccanismi di funzionamento del mercato dei servizi finanziari e l'ultimo annuncio di Libra va in questa direzione.

Un banking e un'industria bancaria post-digitale sono possibili con modelli di banca molto diversi dall'attuale che aprono le porte a nuovi attori e scenari competitivi tutti da concepire. Le categorie presenti nella futura Banking Industry saranno molteplici e diversificate: grandi banche universali e banche che si trasformano attraverso Fintech, nuove banche specializzate e neo-banche digitali che integrano servizi digitali, Fintech e Big-Tech che operano in alcuni segmenti della catena del valore dei servizi finanziari, ormai sempre più disarticolata, ma che può essere reintegrata in nuove logiche con modelli di banche a piattaforma. In prospettiva, potranno nascere piattaforme globali come nuove utility per servizi finanziari e di pagamento che impatteranno su tutto il sistema economico e finanziario. L'era post digitale sarà dirompente e modificherà interamente aziende, settori ed infrastrutture economiche e finanziarie alla base dei rapporti economici e sociali tra Paesi portando nuove possibilità, nuove capabilities e nuovi rischi. Su questi approfondimenti (e su altri temi) ci confronteremo il 10-11 ottobre al nostro Banking Summit: continuate a seguirci!!

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Adidas: l'uso del marchio non scongiura l'annullamento in UE



Vittoria Basilavecchia
Consultant, Colin & Partners

Il Tribunale dell'Unione Europea ha dichiarato la nullità del marchio Adidas composto dalle iconiche tre strisce parallele, negando che lo stesso avesse acquisito carattere distintivo nel territorio dell'Unione.

Rilevanza fondamentale hanno assunto, nell'ambito della decisione, le prove addotte da Adidas nel corso del procedimento e la stessa domanda di registrazione presentata per un marchio figurativo invece che per un marchio a motivi, che ha determinato un ambito di tutela estremamente più ristretto.

La vicenda

Nel 2014, Adidas ha registrato, innanzi all'EUIPO, un marchio figurativo costituito da "tre strisce parallele equidistanti di uguale larghezza, applicate sul prodotto in qualsiasi direzione".

A seguito della registrazione, tuttavia, la società belga Shoe Branding Europe BVBA aveva presentato una domanda di dichiarazione di nullità del marchio in questione. Più precisamente, tale ultima società lamentava che il marchio registrato da Adidas fosse privo di qualsiasi carattere distintivo e chiedeva, pertanto, che ne fosse dichiarata la nullità assoluta a norma dell'art. 59, paragrafo 1, lett. a) del Regolamento (UE) 2017/1001 sul marchio dell'Unione europea.

Due anni dopo, la divisione di annullamento

dell'Euipo ha accolto la domanda presentata dalla Shoe Branding Europe ed ha conseguentemente dichiarato la nullità del marchio figurativo registrato da Adidas.

Adidas ha impugnato la decisione ricorrendo al Tribunale dell'Unione Europea, che si è pronunciato sulla questione lo scorso 16 giugno confermando nuovamente le posizioni dell'Ufficio Europeo per la proprietà intellettuale.

La sentenza

Su quali basi il Tribunale ha stabilito che le tre strisce verticali e parallele, apposte sui prodotti del marchio Adidas, non presentino alcun carattere distintivo e non siano dunque meritevoli della tutela accordata dalla normativa europea sui marchi?

Innanzitutto, il Tribunale ha respinto il primo motivo di censura avanzato da Adidas, con il quale quest'ultima lamentava che la decisione dell'Euipo non aveva considerato diversi elementi di prova, esclusi sulla base di un'erronea interpretazione del marchio. Tale esclusione derivava dalla circostanza che il marchio figurativo, così come era stato registrato, presentava caratteristiche ben determinate, quali ad esempio il rapporto tra la lunghezza e la larghezza delle strisce, lo spessore di queste ultime e i colori bianco e nero. Pertanto, tutti quegli elementi che non presentassero le medesime caratteristiche non



potevano considerarsi idonei a provare un uso del marchio.

Nel corso del procedimento innanzi al Tribunale dell'Unione, la società tedesca ha tuttavia contestato che il marchio, registrato come marchio di tipo figurativo, dovesse essere invece considerato quale marchio a motivi, con la conseguenza che le dimensioni dello stesso avrebbero dovuto essere ritenute irrilevanti.

Il Tribunale ha però respinto tale censura, confermando che "spetta al richiedente depositare una rappresentazione grafica del marchio che corrisponda proprio all'oggetto della tutela che intende ottenere" e che il richiedente non può richiedere una tutela più ampia di quella conferita dalla rappresentazione grafica del marchio oggetto di registrazione. Trattandosi, peraltro, di un marchio estremamente semplice, anche modifiche minori possono incidere sulla percezione che il pubblico ha del marchio.

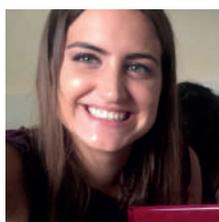
Inoltre, il Tribunale ha concluso che Adidas è riuscita a provare l'uso del marchio in soli cinque Stati membri, gli unici con riferimento ai quali l'azienda aveva condotto degli studi di mercato per accertare quanti degli intervistati percepissero il marchio, qualora associato a determinati prodotti, come proveniente da un'unica impresa.

La sentenza pone quindi l'accento sull'importanza che riveste la domanda di deposito del marchio, che svolge la funzione di delimitare la tutela accordata al marchio stesso, nonché sull'importanza degli elementi di prova ed in particolare degli studi di mercato.

Con ogni probabilità, Adidas sottoporrà la questione all'ulteriore esame della Corte di Giustizia dell'Unione Europea ma i danni che la società tedesca ha subito sono, nel frattempo ingenti. Dopo la pronuncia del Tribunale dell'Unione, infatti, il titolo è crollato in borsa dopo un lungo periodo di crescita.

CONNECTED MOBILITY

Mobilità smart, on demand e sostenibile: uno sguardo d'insieme all'evento TIG



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Il 13 giugno si è tenuta a Milano la seconda edizione del Connected Mobility Summit, organizzato da The Innovation Group con l'obiettivo di fare il punto sullo stato dell'arte delle nuove forme di mobilità "C.A.S.E – Connessa, Autonoma, Shared, Elettrica" ed offrire a tutti gli stakeholder dell'Ecosistema (in modo prioritario ai regolatori del settore) le raccomandazioni per affrontarne al meglio l'evoluzione e gli sviluppi futuri. Ad animare le diverse roundtable e i keynote speech sono stati gli interventi di professionisti del mondo automotive, esponenti delle municipalità, rappresentanti del mondo insurance e del trasporto pubblico e privato.

Ad aprire i lavori Ezio Viola, AD The Innovation Group, che ha mostrato i principali trend del mercato automotive, sempre più impattato nei prossimi anni dalle nuove forme di mobilità (con riferimento soprattutto all'auto connessa, si stima che il mercato delle connected cars raggiungerà, entro il 2025, 225 milioni di dollari, con una crescita su base annua dal 2018 del 17%)[1].

Tali trend, tuttavia, coinvolgono in maniera ancora marginale il mercato italiano: secondo il Rapporto Aniasa, infatti, sul totale delle immatricolazioni di

autovetture avvenute nel 2018, il 4,5% è stato di auto ibride (contro il 3,4% del 2017) e lo 0,3% di auto elettriche (contro lo 0,1% del 2017). Tra i principali freni alla crescita del mercato elettrico: i prezzi elevati, i limiti infrastrutturali e la scarsa maturità tecnologica. In crescita, invece, la shared mobility: secondo Aniasa, nel 2018, è stato registrato un incremento del 37% del numero di utenti iscritti e del 27% dei noleggi effettuati per un totale, in valore assoluto, di quasi

2 milioni di utenti iscritti e quasi 12 milioni di noleggi effettuati.

Ha fatto seguito l'intervento di Paolo Guglielminetti, Partner Global Railways and Roads leader, PwC, secondo cui per creare business case sostenibili in ambito



"new mobility" bisogna:

- Considerare le esigenze delle persone e degli utenti
- Tener conto dell'evoluzione del mercato
- Creare una Customer/User Experience abilitante
- Analizzare costantemente lo scenario competitivo
- Avere la consapevolezza della natura evolutiva del mercato (basato su dinamiche tecnologiche e soggetto, quindi, a continui cambiamenti).

Tra gli altri temi affrontati, inoltre, come creare valore condiviso attraverso i connected car data (dati generati dai sensori delle auto grazie ai quali si possono creare servizi customizzati) e quale ruolo possono assumere al riguardo le nuove tecnologie: al proposito Massimiliano Melis, Innovation Manager, General Motors ha parlato dell'utilizzo della blockchain per la gestione dei dati, tecnologia dal grande potenziale ma non ancora matura.

Quali saranno, inoltre, le infrastrutture su cui si baseranno le "Città del futuro"? Come bisognerà costruire le strade intelligenti in grado di garantire contemporaneamente gestione di flussi informativi in real time e protezione delle informazioni? Quali le opportunità e i rischi delle Smart Road? Sul punto è intervenuto Mario Nobile, Direttore Generale per i Sistemi Informativi e Statistici, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. "Smart Road – ha esordito Nobile – significa definire un sottosistema della strada che renda digitalmente più agevole la circolazione e, dunque, la sicurezza. In questo ambito è necessario dotarsi di standard regolatori ben definiti (in tal senso uno strumento come il Decreto Smart Road è di rilevanza strategica) e promuovere l'interoperabilità tra tutti gli attori della filiera".

Si è discusso, inoltre, dei nuovi business model abilitati da questi cambiamenti e di come mutano le abitudini dei driver e la driving experience. Sempre più, infatti, la mobilità sta diventando integrata, spostandosi in ottica MAAS – Mobility As A Service – una sorta di mobilità "on demand" dove si accede al servizio qualora ne venga avvertita la necessità e all'insegna di integrazione e interoperabilità tra i diversi servizi di mobilità. A tal riguardo rilevanti sono state le testimonianze di Renzo Iorio, CEO, Nugo (Gruppo Ferrovie dello Stato) che ha raccontato delle iniziative di FS per facilitare la customer journey del viaggiatore e di Francesco Golia, Sales Manager, Moovit secondo cui "i Big

Data rappresentano un valido supporto per prendere decisioni in termini di politica e mobilità". L'analisi dei dati permette, inoltre, di identificare le aree di domanda e di ottimizzare le offerte di servizio pubblico.

Persiste, tuttavia, il nodo sulla sicurezza, aspetto emerso anche dal sondaggio «Guidare l'Auto del Futuro», svolto a maggio 2019 da TIG e secondo cui, con riferimento alla condivisione dei dati generati dalle auto connesse, a preoccupare "moltissimo" più della metà del campione (55%) è la possibilità di divulgare i dati personali e di accedere/interferire dall'esterno con la guida.

L'esperienza di Milano: sul palco Marco Granelli

Tra i diversi speaker intervenuti anche Marco Granelli, Assessore a Mobilità e Ambiente del Comune di Milano, che ha descritto i progetti messi in campo dal Comune di Milano per limitare il più possibile l'utilizzo delle auto private, promuovendo la shared mobility.

A tal proposito il Comune di Milano ha lanciato di recente il primo servizio di car pooling che, attraverso l'iscrizione ad un'app, permetterà agli utenti di individuare persone con cui condividere il proprio viaggio: per incentivarne l'utilizzo il Comune ha previsto di mettere a disposizione 48 posti auto dedicati.

"Oggi – esordisce Granelli – la strategia vincente è promuovere il cambiamento. Stiamo lavorando per fare in modo che il cittadino utilizzi più forme di sharing e micromobilità, perché la gestione del traffico e la riduzione dell'inquinamento da auto saranno le principali sfide da vincere".

A tal riguardo il Comune di Milano sta svolgendo diverse sperimentazioni per utilizzare al meglio le zone 30 e i percorsi ciclabili, oltre che sviluppare progetti nell'ambito della mobilità integrata (ad esempio, abbinando l'utilizzo del trasporto pubblico allo sharing). Nell'ambito della mobilità elettrica, il Comune di Milano sta lavorando molto sulle infrastrutture: stiamo implementando la rete dei punti di ricarica e si sta incentivando la diffusione di autobus elettrici (allo stato attuale 50).

Tuttavia, perché queste iniziative possano essere di successo è necessario adottare approcci condivisi tra tutti gli attori coinvolti, lavorare sulle infrastrutture e, soprattutto, promuovere partenariati pubblico-privati. Bisogna comunque far comprendere che sono necessari approcci regolatori più innovativi.



VOCI DAL MERCATO

Infrastructure-as-code, come realizzarlo nella pratica



Intervista di Elena Vaciego a
Giovanni Chiappe
IT Strategy and Architecture, Agos Ducato

Un'architettura in grado di rispondere alle mutate esigenze del business, sempre più scalabile, flessibile e dinamica, è oggi necessariamente un'architettura software-defined, come spiega Giovanni Chiappe, IT Strategy and Architecture di Agos Ducato, in questa intervista che riprende i contenuti del suo intervento durante il Digital Infrastructure Summit che si è svolto a Milano lo scorso 27 marzo 2019.

Nel vostro caso, quali erano le esigenze legate alla Trasformazione Digitale del business e come queste hanno impattato sull'architettura IT?

I nostri obiettivi erano avere un'architettura scalabile e flessibile, in grado di reagire al cambiamento e far fronte a nuove necessità quando queste si presentano. Ciò ha richiesto una profonda riflessione sul concetto stesso di infrastruttura: in Agos, abbiamo avviato una trasformazione da un elemento originariamente statico, per questioni di security e continuità del servizio, ad un elemento dinamico e leggero, in grado di essere portabile rispetto a vari modelli di deployment presenti nello scenario tecnologico. Nel nostro caso, pensare al sistema IT come confinato nelle

4 mura del datacenter era riduttivo: assistiamo oggi a nuovi modelli di delivery e gestione molto sfidanti rispetto a quelli tradizionali.

La priorità è stata quindi quella di costruire una governance centralizzata per un'infrastruttura che necessariamente sarà decentralizzata, per i modelli e le tecnologie adottate.

Quale architettura avete disegnato per la nuova piattaforma digitale? quali gli elementi caratterizzanti?

L'architettura è a più livelli, di API exposition, di integration, e di business comprendendo nel disegno anche sistemi legacy. Importante è stato rivedere il concetto di security come trasversale a tutta l'infrastruttura. Inoltre, abbiamo un livello di gestione tale da verificare il comportamento del workload utente nei vari layer.

Questo per facilitare

l'integrazione sia all'esterno di Agos sia all'interno, utilizzando Solution Building Block predefiniti (con capability pronte e integrate) per consentire uno sviluppo Agile delle soluzioni, facendo leva su aspetti centrali come automazione e scalabilità.

Abbiamo considerato la security by design: rispetto ad architetture più tradizionali è stato



importante impersonificare le chiamate ai servizi propagando le identità digitali sia degli utenti che delle applicazioni usate attraverso i vari layer.

Il vostro è un caso di realizzazione di una "Infrastructure-as-code", la realizzazione e gestione dell'intera infrastruttura come un software. Quali sono gli elementi di dettaglio che oggi vi caratterizzano?

A livello di integrazione, si gestiscono eventi e dati provenienti dal front end (come la navigazione di un utente) o che sono originati dal back end. Il mainframe, componente che rimane core nella picture complessiva, è stato maggiormente integrato, migliorandone la sicurezza e la duttilità, introducendo capability in grado di esporre logiche Cobol come API da poter integrare agilmente in nuove applicazioni. Per il layer di security, ci siamo basati su standard e abbiamo integrato gli user repository aziendali. In aggiunta, un'importante novità è la piattaforma di continuous configuration e automation che governa l'intera infrastruttura, e che è gestita nell'insieme attraverso codice, come da filosofia di Infrastructure-as-code appunto.

Elemento base è il concetto di "stato", che descrive il target di comportamento di un determinato aspetto dell'infrastruttura, che è arricchito di logica, ne gestisce i dati ed è applicato continuamente.

Con una gestione ciclica, questi stati sono applicati giornalmente e a fronte di eventi. Eventuali incident che si verificano possono originare bug, con cicli virtuosi di sviluppo e miglioramento dell'infrastruttura.

Quali sono state le conseguenze della scelta fatta?

Rispetto al pregresso di Agos, per cui parte della conoscenza era demandata ai partner a cui ci si appoggiava, oggi abbiamo un grosso insourcing della conoscenza sull'architettura, pur facendo leva sulle competenze e sulla scalabilità che i partner ci danno.

Ciò ha consentito di avere un provisioning molto veloce in virtù dell'automazione, un'elevata affidabilità, la riproducibilità degli ambienti, quindi la possibilità di propagarne di complessi e con cardinalità elevata in termini di numero di nodi. Inoltre, riapplicare il software ci dà garanzia della sua qualità.

Con riferimento al controllo del change, ogni cambiamento infrastrutturale viene oggi tracciato nella "storia" dell'infrastruttura, nei source repository dove teniamo traccia di tutti i cambiamenti fatti e della relativa documentazione.

Infine, portabilità dell'infrastruttura: i 4 elementi base di un software sono la logica, i dati (che servono a descrivere l'infrastruttura), template e librerie, ossia il software riutilizzabile.

Tutto ciò ci ha permesso di realizzare un'architettura che può essere facilmente ricostruita from scratch in diversi contesti infrastrutturali, nelle 4 dimensioni fondamentali partendo ad esempio per la security da segmentazione e hardening fatto continuamente; per il livello applicativo da tutto il processo di continuous integration e delivery; per il layer tecnologico, facilità di installazione, upgrade e configuration management.

Anche il sistema di monitoraggio e di log management (strumenti IT di observability

che si appoggiano all'intelligenza artificiale e sono in grado di gestire metriche business, supportando le decisioni in tempo reale, con dashboard e viste specifiche) sono parte del disegno complessivo.

Quali raccomandazioni fareste a chi sta intraprendendo oggi questa strada? Quali sono i fattori di successo di un modello "Infrastructure-as-code"?

Bisogna progettare un modello dell'infrastruttura adeguato al contesto tecnologico e di servizio, il più possibile ampio e scalabile, per coprire tutte le casistiche di implementazione che si considerano e poter evolvere nel tempo

Bisogna progettare un modello dell'infrastruttura adeguato al contesto tecnologico e di servizio, il più possibile ampio e scalabile, per coprire tutte le casistiche di implementazione che si considerano e poter evolvere nel tempo.

Deve essere aperto ma comunque basato su relazioni di partnership, tenendo però presente che il ruolo del partner cambia: si acquisisce maggiore conoscenza, che è trasferita nel codice dell'infrastruttura.

La comunicazione efficace nell'organizzazione IT è un elemento fondamentale: bisogna evitare di fare troppi scatti in avanti e coinvolgere sempre tutte le aree.

Infine, è necessario avere una strategia di adozione graduale: evitare "cattedrali nel deserto" e cercare di avere cicli di delivery che deliverano valore in tempo breve, giustificando gli investimenti.



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...



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it