

# I NUOVI BISOGNI DELLA DIGITAL LIFE

Gabriele Leotta, Alessandro Masciarelli, Attilio Somma



**L**a nuova era digitale si è spostata da ambiti specifici legati alla produttività lavorativa e privata, a contesti sempre più allargati, affermando di fatto nei paesi più sviluppati il concetto di "digital life", per cui i bisogni digitali non sono da meno rispetto a quelli tradizionali della piramide di Maslow. Ubiquità, convergenza e multicanalità fanno sfumare sempre più i confini esistenti tra le diverse tecnologie digitali e il prossimo passo, che oramai pare imminente, è la scomparsa del confine tra mondo reale e mondo virtuale. Oramai in molti la riconoscono e la chiamano l'“Internet delle Cose”.

## 1 Contesto socio-demografico

L'odierno contesto socio-demografico si evolve in una fase storica caratterizzata da una trasformazione tecnologica di portata tale da far parlare di “Nuova Rivoluzione delle Macchine”<sup>1</sup>. Si è aperto il mondo della produzione di informazioni e contenuti digitali, ai quali è molto più semplice accedere, si sta aprendo il mondo della produzione di oggetti tramite stampanti 3D e in prospettiva robot e software saranno sempre più chiamati a svolgere lavori manuali e cognitivi. Da un punto di vista economico si riducono i costi di produzione, si attenuano le asimmetrie informative e si fa impresa in modo diverso, creando ad esempio piattaforme capaci di sfruttare rendimenti di scala non più solo dal lato dell'offerta, ma anche da quello della domanda. Nel cambiamento delle nostre vite sicuramente questa evoluzione tecnologica assume un ruolo im-

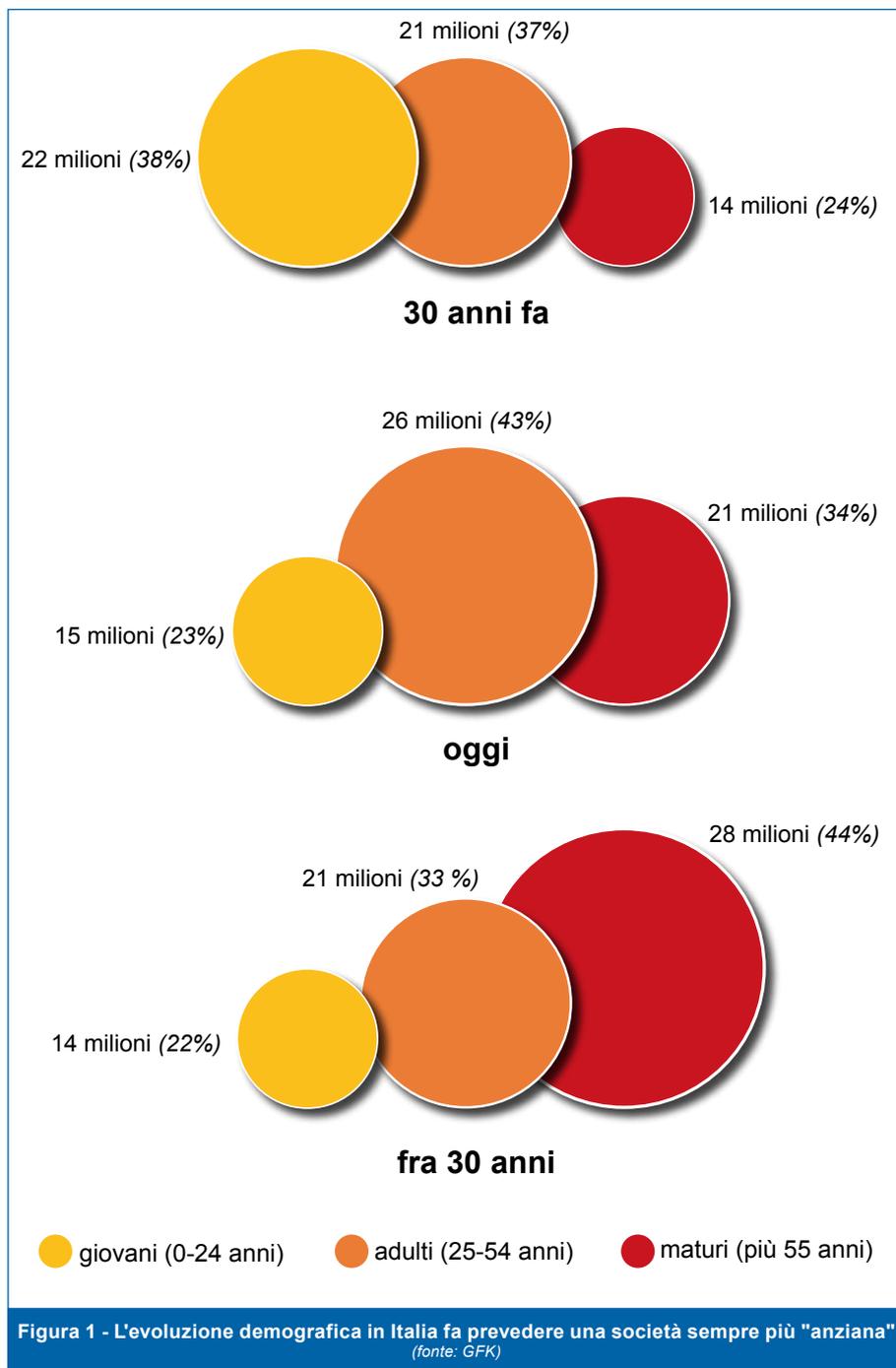
portante, impattando direttamente anche l'ambito lavorativo.

Il recente studio GFK (“La società sorprendente”) fotografa l'evoluzione della struttura demografica dell'Italia, da cui si evince il trend verso una società in generale sempre più anziana.

Il quadro dei Senior è veramente interessante: la variabile età diventa solo una delle caratteristiche che definiscono il profilo, mentre assumono sempre maggior rilevanza i tratti psicologici, la cultura e la disponibilità di reddito. Il profilo che ne emerge è quello degli “active-agers”, per i quali prevalgono atteggiamenti di esplorazione, di voglia di fare e di socializzare. L'impegno in molteplici e variegata attività spazia dall'attivismo sociale, al divertimento e al viaggio più intraprendente, in logiche di enjoyment e valorizzazione etica della propria esistenza. I giovani “Millennials” sono quelle persone diventate adulte a cavallo del nuovo millennio e che hanno quindi tra i 18 e i 35

anni. I nuovi adulti sono decisi a vivere delle esperienze, piuttosto che collezionare beni di consumo. Sfruttano i modelli della condivisione e sentono meno il bisogno di ostentare agli altri il proprio status sociale attraverso i propri acquisti: un viaggio, una serata con gli amici, ovvero la possibilità di partecipare a un evento indimenticabile stanno prendendo il posto di beni ritenuti irrinunciabili e identitari fino a pochi anni fa. Possedere una macchina nell'era della sharing (o gig) economy può risultare superfluo: meglio sfruttare la flessibilità del car sharing, a portata di smartphone e per il resto ricorrere ai mezzi pubblici. L'indicazione per le Aziende è dunque quella di abbandonare gli stereotipi e gli “a priori” che si utilizzavano per profilare i consumatori ed inserire nuove variabili, prestando attenzione “ai percorsi di vita e non solo di consumo”. Le aziende, dunque, si trovano di fronte a target meno chiari e definiti rispetto al passato, in un contesto

<sup>1</sup> La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante di Erik Brynjolfsson”, di Andrew McAfee



fluida, "sorprendente", in continuo cambiamento.

Il Consumatore, in questo scenario, è sempre di più una Persona che chiede ai brand ed alle imprese di offrire sapere distintivo, permettendogli di allargare il suo universo cognitivo. Oggi, quindi, occorre fare

marketing per i "singoli" e in ciò siamo aiutati dagli strumenti che ci permettono di intercettare le persone nelle loro diverse individualità, proprio attraverso quella tecnologia che li sta trasformando.

Ma quali sono le caratteristiche della nuova società digitale? Nel nuovo

report "Global Digital Landscape" di Nielsen, studio mondiale condotto su 30.000 adulti, la connettività diffusa appare come il nuovo stile di vita. Nei Paesi sviluppati il livello di penetrazione di Internet è ormai oltre l'80%; il 76% degli intervistati si è dichiarato felice di poter essere connesso sempre e dovunque e nel 69% dei casi si è dichiarato sicuro che la comunicazione face-to-face sarà gradualmente sostituita da quella digitale. E, per le generazioni successive ai Millennials, l'*Internet anytime, anywhere from any device* sarà qualcosa di scontato, un servizio del quale neanche rendersi più conto.

Ora, se da un lato la tecnologia ci promette maggiore flessibilità e autonomia, la crescente individualità non esclude il bisogno di relazione, collaborazione e comunicazione, così come il diffondersi dell'automazione non fa venir meno il desiderio di umanità nelle nostre interazioni.

## 2 Una nuova piramide dei bisogni digitali

In virtù di quanto suddetto, emergono bisogni del tutto nuovi relativi al "cittadino digitale", per i quali possiamo esprimere una prima classificazione secondo una moderna interpretazione della *Piramide dei bisogni di Maslow*:

**1. Connessione:** il bisogno di essere connesso corrisponde al primo livello della piramide di Maslow, i bisogni fisiologici, che rappresentano quelli primari dell'uomo. Oggi quindi connettersi è diventato indispensabile ed è irrilevante da dove e con quale tecnologia: per la persona essere parte della "rete" è essenziale e non è ammessa alcuna interruzione.

**2. Controllo:** nell'era dell'informazione e della comunicazione, il

senso di sicurezza ci viene dato dall'orientamento sensoriale e dal senso di controllo su noi stessi e sull'ambiente, garantiti da tecnologie quali ad esempio il GPS e da applicazioni come i task manager o da sistemi di remote control (per l'auto, per la casa, per anziani e bambini...), che ci fanno sentire in controllo di ciò che ci circonda e, in ultima istanza, della nostra vita.

**3. Socialità:** oggi le comunità non sono solo locali, ma globali. Gli strumenti informatici ci permettono di connetterci con il resto del mondo. Il bisogno di appartenenza di Maslow si concretizza in modo particolare nel bisogno di socialità: strumenti come i Social Network ci permettono di non sentirci soli nella rete. Al di là di questo tipo di socialità distribuita, spesso troppo superficiale, di riempimento e quindi in parte illusoria, le nuove tecnologie possono rispondere a una più profonda (e forse sana) esigenza di abbattimento delle distanze, un tempo solo tramite le telefonate e le videochiamate, oggi con sistemi sempre più evoluti come quelli per l'assistenza remota e, ben presto, la presenza virtuale.

**4. Visibilità:** il bisogno di essere stimati nel Web è particolarmente evidente in quello edonistico di essere visibili e di partecipare attivamente al flusso d'informazioni online (blog, YouTube,...). In questo senso, già il Web 2.0 aveva abbattuto le barriere per l'espressione di sé, talvolta in modalità fine a se stessa, ma spesso con risvolti positivi, quali la circolazione di informazioni "dal basso" (si pensi al ruolo di Twitter nella cosiddetta "primavera araba") o l'espressione di talenti (il fenomeno dei cosiddetti "youtubers"), affermando una sorta di legge democratica del

Web che, in diversi casi, opera in contrasto con le logiche del mondo fisico. Oggi l'evoluzione delle reti e dei dispositivi moltiplicano in modo esponenziale le opportunità di visibilità (un esempio sono i video in prima persona girati attraverso wearable ed action camera).

**5. Autorealizzazione:** il bisogno di autorealizzazione viene ancora in parte soddisfatto con il possesso di strumenti ad alta tecnologia, come ad esempio l'iPhone, status symbol capaci di garantire un senso di appagamento che trascende i benefici strettamente funzionali, legati al loro utilizzo. Tuttavia, come già detto, è in atto una transizione verso la cosiddetta "economia dell'esperienza", per cui il consumatore è disposto a rinunciare al possesso, ma non a vivere esperienze positive che lo fanno sentire realizzato, in linea con i trend dell'"everything as a service" (XaaS) e della sharing economy.

### 3 I nuovi bisogni chiave

Il nuovo contesto digitale influenza in forma determinante il modo in cui i "cittadini digitali" sono esposti alle informazioni e fruiscono di servizi, il modo in cui comunicano e quello con cui si relazionano con gli altri, intesi come persone, esercizi commerciali e Pubblica Amministrazione, ma anche, in ultima analisi, verso gli oggetti che ci circondano e l'ambiente fisico.

Stiamo assistendo ad una crescente convergenza della "digital life" rispetto alla vita stessa, al punto tale da risultare indistinguibili: i servizi Internet tendono a conoscere sempre più informazioni sulla vita dei propri utenti, divenendo sempre più personali ed intimi ed influenzando

in modo sempre più pervasivo ogni fase delle nostre giornate.

Oggi Internet appare come un network sempre più fitto di dispositivi e oggetti connessi, sempre più personali ed ubiqui, un'Internet "cognitiva", intelligente, grazie alla capacità di correlare un numero crescente di attributi dell'ambiente e personali, sia istantanei che storici.

È una rete cui l'utente chiede soprattutto la soddisfazione dei seguenti requisiti: l'*ubiquità* (quindi la multicanalità), la *personalizzazione* (unita alla *privacy*), la *semplicità d'uso*.

#### 3.1 Ubiquità: ecosistemi di servizio multicanale e cross-scenario

Il Web 1.0 era incentrato sul consumo di contenuti che possiamo definire "a scaffale", mentre il Web 2.0 è caratterizzato, tra le altre cose, dal concetto di "prosumer", il consumatore che diviene attivo produttore di informazioni, sdoganando la condivisione di contenuti su larga scala (su tutti attraverso i social media). Oggi dal Web, che alcuni definiscono "3.0", l'utente si aspetta che la produzione ed il consumo di contenuti e servizi avvenga ovunque in modo seamless e proprio quando è rilevante, spesso senza la necessità di una ricerca o selezione da parte dell'utente, e che questi siano un supporto o addirittura un'estensione della sua capacità cognitiva (si pensi ad esempio alla realtà aumentata e virtuale).

Con grande rapidità queste aspettative stanno divenendo un bisogno, per cui non sorprende che i principali Internet player stiano rispondendo con la costruzione di ecosistemi di servizio, più o meno "aperti", che garantiscano la continuità di servizio attraverso contesti diversi.

È cioè impensabile, in prospettiva futura, che il cliente sperimenti delle interruzioni o discontinuità nella sua customer experience, passando, ad esempio, da un dispositivo all'altro, da un sistema operativo ad un altro, da casa in mobilità, dall'auto al lavoro.

Questo complica decisamente le interazioni delle imprese con i consumatori: non si può più far riferimento ad esigenze circoscritte, come quelle di un acquirente e possessore di un particolare dispositivo o sottoscrittore di un servizio, per esempio di connettività, ma piuttosto ad una dimensione personale che trascende i vari silos organization-centric, che, ad oggi, il cliente si aspetta vengano superati. Il driver fondamentale dell'ubiquità della rete è senza dubbio l'Internet of Things o, come è anche definito, l'Internet of Everything, e dunque la proliferazione di dispositivi personali e di sensori ed attuatori ambientali che aumentano la complessità della Rete, ne moltiplicano le potenzialità e restituiscono modelli di individui e di città iperconnessi.

### 3.1.1 Convergenza

Il superamento di una logica che ponga al centro lo specifico dispositivo o servizio verso una che guardi il consumatore nel suo complesso passa necessariamente attraverso varie forme di convergenza:

- quella tra connettività fissa e mobile è un tema vivo già da tempo e si fonda sulla consapevolezza che il cliente necessita semplicemente di essere "always-on", secondo le logiche di continuità suddette;
- quella tra Telco e Web porta alla riduzione del gap tra comunicazione e servizi dati; alcuni esempi sono il VoLTE o i RCS (*Rich Com-*

*munication Services*) e in generale la tendenza verso sistemi di telecomunicazione all-IP, che adotteranno cioè Internet come mezzo di trasmissione prevalente e, riguardo le Telco, una crescente tendenza ad estendersi in aree non-core della value chain, arricchendo il proprio portfolio con servizi tradizionalmente appannaggio dei player Internet (i cosiddetti "Over The Top");

- sfumano anche i contorni tra offerta Consumer e Business: la consumerizzazione dell'IT si sta estendendo dai device ai servizi: il cosiddetto BYOD (*Bring Your Own Device*) è oggi affiancato dal BYOS (*Bring Your Own Services*), ossia sempre più persone trovano comodo utilizzare sul lavoro i propri servizi consumer, come il file sharing, il task management, la memorizzazione di note perché spesso gratuiti e più immediati; a tal proposito è sempre più importante, anche per le imprese che operano con modelli B2B, tenere in considerazione i bisogni delle persone;
- la convergenza sui media porta alle offerte "quadruple play" ed a fenomeni di consumo simultanei e multitasking, quale ad esempio il second screen, per cui molte persone utilizzano un tablet o uno smartphone mentre guardano la televisione. Questo fenomeno evidenzia come il consumatore, sempre più multi-tasking e multi-screen, vada indirizzato dai content provider nella logica di raggiungere la maggior quota possibile dell'attenzione del cliente (share of attention), piuttosto che sull'inseguimento dell'audience su uno o più media.

Nel loro complesso i media digitali stanno sperimentando un incremento di usage, favorito dalle logiche di multitasking e multicanalità.

## 3.1.2 Multicanalità e multimedialità

La multicanalità porta al consumo di servizi e di contenuti media in contesti differenti e talvolta inediti, che influenzano sempre più il contenuto stesso, che in alcuni casi non viene più progettato per un unico medium, ma per un'esperienza nativamente cross-mediale.

Negli ultimi anni Internet è profondamente cambiata in seguito all'esplosione dei servizi video. L'ingresso di operatori di grandi dimensioni, l'aumento esponenziale dei contenuti di video entertainment di tipo professionale, la crescente penetrazione di nuovi servizi e dispositivi in grado di veicolare contenuti a richiesta e di elevata qualità hanno avuto come conseguenza un notevole aumento del traffico sulle reti IP. L'accesso "anywhere" si è esteso, grazie soprattutto al boom delle connessioni in mobilità e la crescita dei device mobili intelligenti. Tale tendenza non accenna a rallentare: smart TV, game console, tablet e altri apparati mobili alimenteranno la crescita di tale mercato.

I fornitori di contenuti hanno davanti enormi potenzialità per poter raggiungere un pubblico sempre più ampio, che richiede velocità nella connessione, standard qualitativi del prodotto analoghi a quelli presenti nelle reti broadcast e prestazioni elevate in qualunque momento della giornata, anche in maniera sincrona e senza latenza (vedi videogame). La commercializzazione su vasta scala di televisori Ultra HD sta rafforzando tali tendenze.

I consumatori hanno ora il potere di decidere come, quando e dove vedere: l'industria dei media sta vivendo una rivoluzione, grazie alla proliferazione di dispositivi digitali e punti di accesso, tra cui connected-TV, smartphone, PC, tablet e console di

gioco. I tradizionali confini tra i dispositivi e i formati si sono offuscati e il contenuto, una volta legato ad uno specifico dispositivo, può essere consegnato su più piattaforme.

In ambito domestico, la TV è ancora il mezzo preferito ed i bisogni dei consumatori vertono sulla disponibilità di televisori large screen ed ultra HD e su nuove feature che rendono smart, flessibile ed interattivo il consumo di media, ragion per cui la connettività ad Internet è ormai ritenuta indispensabile. I trend del multi-screen e del multi-user, uniti ai già citati standard di qualità ultra-HD, accrescono il fabbisogno di banda e determinano la necessità di livelli di servizio differenziati, tra qualità garantita e best-effort<sup>2</sup>. La TV tradizionale ancora è centra-

le per il consumo di media a casa: secondo il report "Screen wars" di Nielsen (Marzo 2015), in regioni come l'Africa e il Medio Oriente, l'Asia Pacifica e l'America Latina il mobile screen è quello preferito per la fruizione di video da più di un terzo dei consumatori (in particolare rispettivamente dal 41%, 40% e 38% degli stessi), in Europa e Nord America queste percentuali si abbassano notevolmente, rispettivamente al 24% e 22%.

Il già citato fenomeno del second-screen è ampiamente diffuso: sempre secondo Nielsen, una crescente quota di persone che utilizza i social media (48%) o naviga su Internet (58%) mentre guarda i programmi televisivi. Inoltre il 49% degli spettatori guarda più volentieri

programmi televisivi, se è legato a gruppi o contenuti "social".

Per un evento sportivo, notiziario, show o film la TV resta dunque il dispositivo di riferimento, mentre solo per filmati brevi, al di sotto dei 10 minuti, la maggior parte dei consumatori preferisce il PC, il tablet e lo smartphone.

Ciò è vero in generale per tutte le diverse fasce di età, ma ovviamente con significative differenze: infatti se la TV è il mezzo preferito per guardare i video per tutte le generazioni, la prevalenza è maggiore negli anziani, mentre computer e cellulare sono ovviamente più utilizzati dai giovani. Tuttavia lo scenario cambia radicalmente in funzione del contesto: se la TV come detto resta il mezzo preferito di chi è in casa, il cellu-

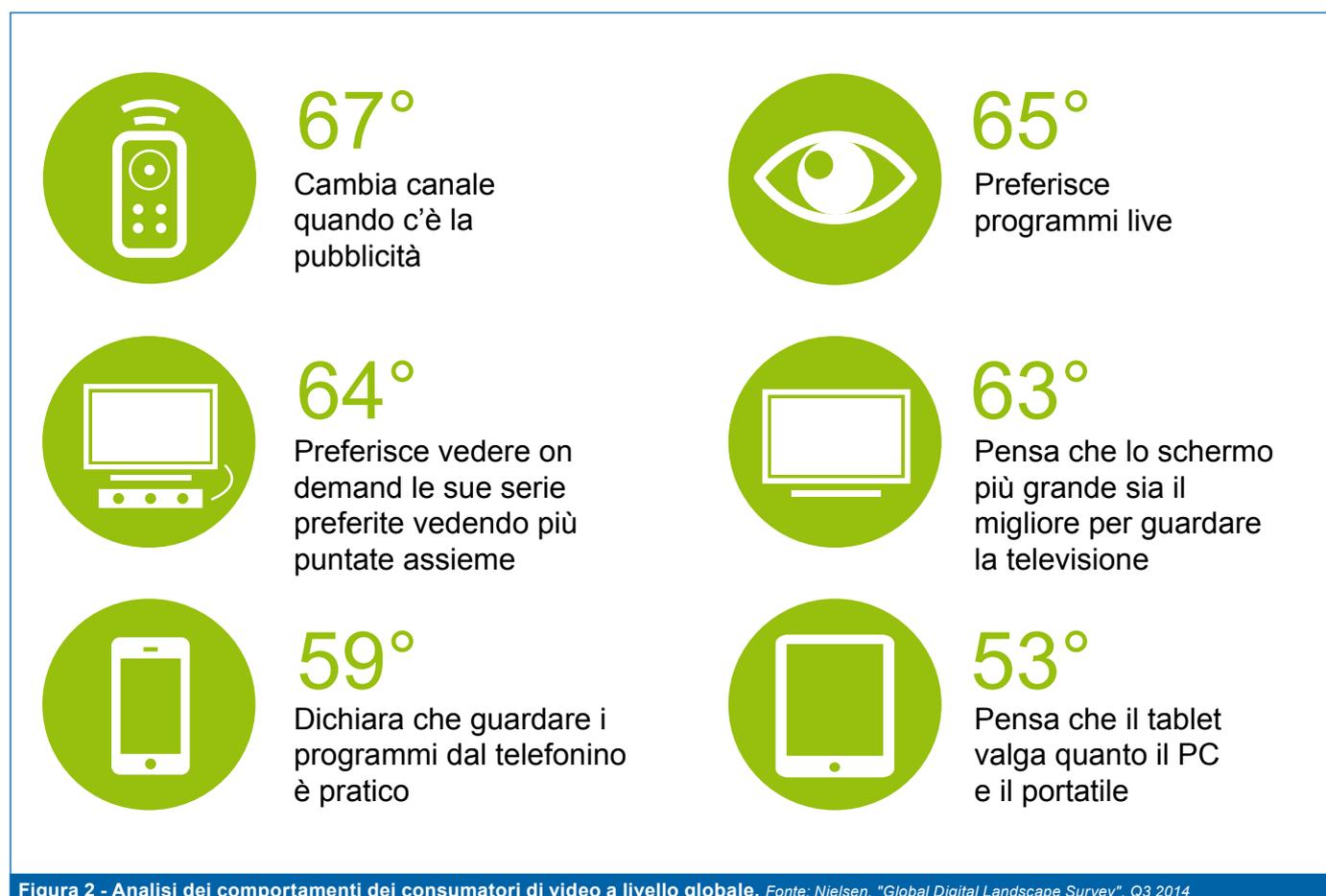


Figura 2 - Analisi dei comportamenti dei consumatori di video a livello globale. Fonte: Nielsen, "Global Digital Landscape Survey", Q3 2014

<sup>2</sup> Per gestire scenari come quello del papà che guarda la partita su Sky/Smart TV e il figlio che naviga su YouTube o scarica file in modalità P2P

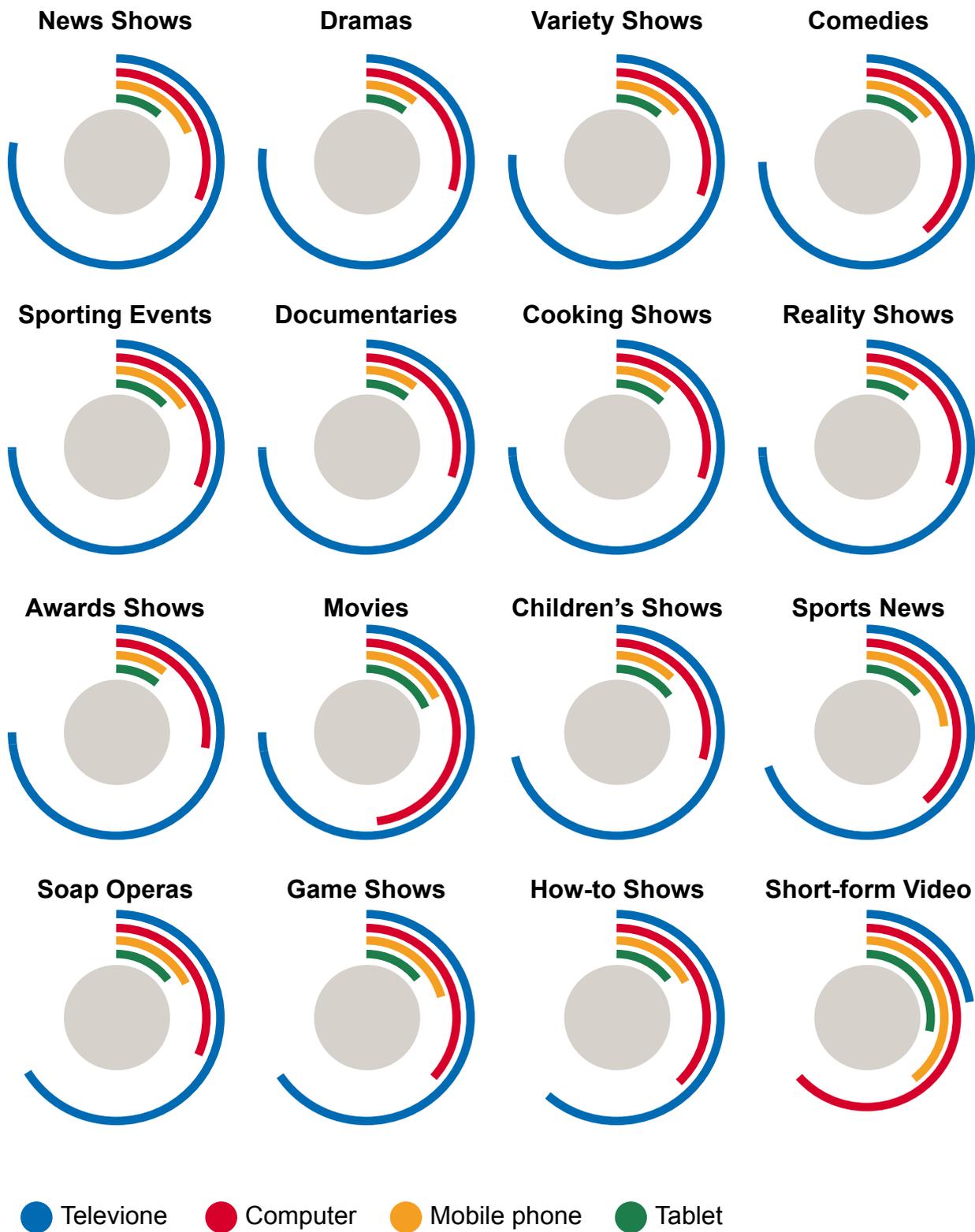


Figura 3 - Utilizzo globale di diversi dispositivi per visualizzazione di video – Fonte: "Screen Wars", Nielsen, Mar 2015

lare è il device della visione «on the go», con un uso del dispositivo per i video piuttosto situazionale, principale determinante della crescita del fabbisogno di banda LTE e WiFi.

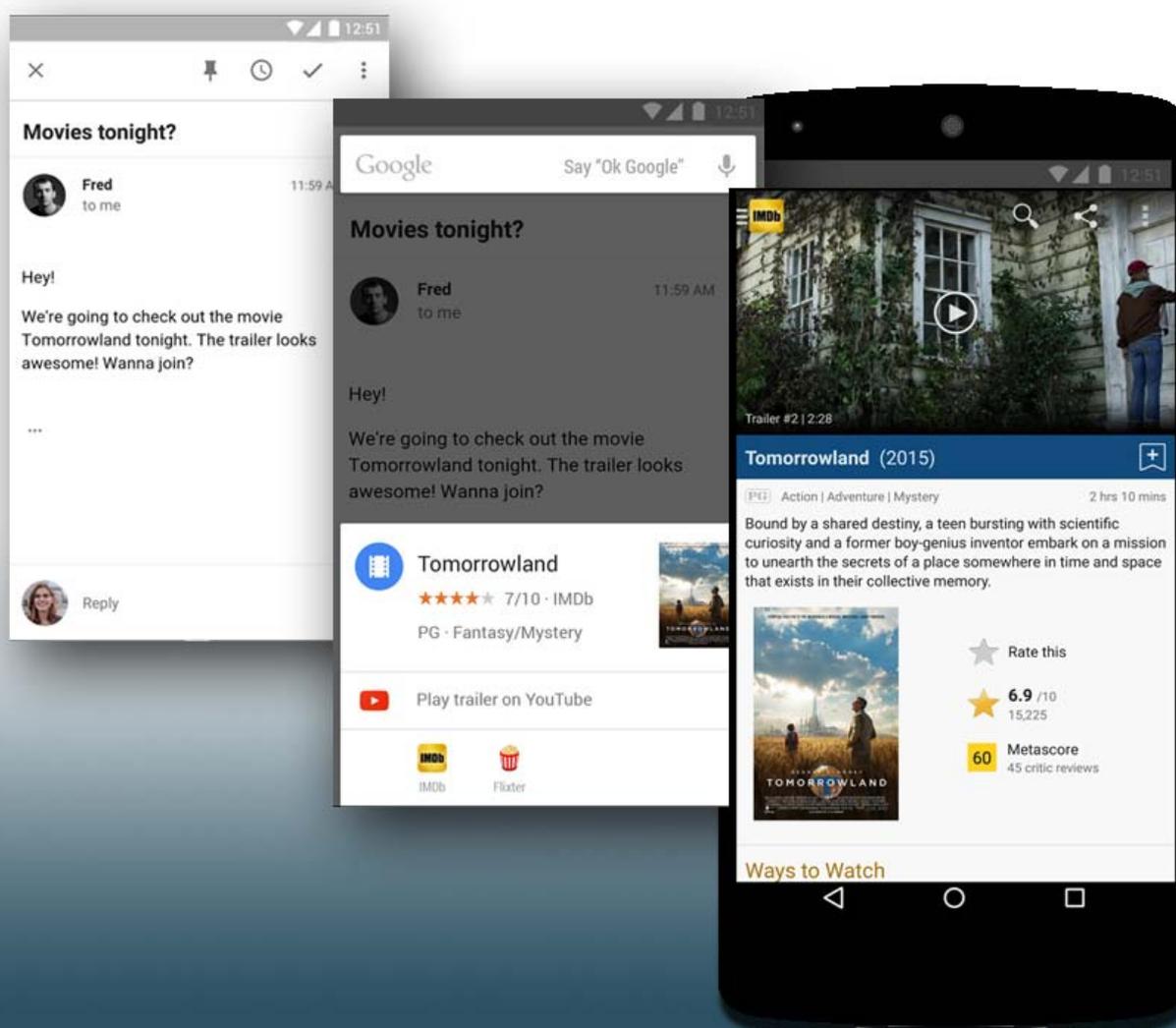
### 3.2 Personalizzazione e privacy

L'ubiquità della rete rende quest'ultima sempre più vicina alla persona,

ma anche sempre più consapevole di attributi personali e ambientali, determinando un evidente percorso verso la crescente personalizzazione dei servizi, che diventano sempre più contestuali, adattativi e, con un breve ulteriore passo, proattivi. Il driver di questo trend viene correttamente individuato nei cosiddetti big data e nelle relative crescenti capacità di elaborazione da parte delle organizzazioni. In questo ambi-

to l'espressione "big data", in questo senso, viene talvolta sostituita con "small data", laddove l'analisi verte su dati relativi al singolo individuo, specie se con il fine di restituire a questi valore ed adeguati benefici. Un esempio sono i Personal Assistant, come Siri, Google Now e Cortana, in grado non solo di adattarsi al contesto (ambientale, temporale o relativo al dispositivo), ma anche di apprendere le esigenze dell'uten-

Figura 4 - Google Now on tap è una nuova funzionalità, introdotta con Android M, che rende i suggerimenti di Google Now contestuali ai contenuti visualizzati a schermo.



te e proporre, in modo proattivo, servizi e contenuti presumibilmente di suo interesse. Non solo, sono le stesse interfacce uomo-macchina che si adattano ai diversi contesti, affiancando alle modalità d'interazione tradizionale la voce o i gesti e le occasioni d'uso divengono sempre più pervasive (dispositivi indossabili, ma anche computer in-car, sistemi domotici, ...).

Il prossimo passo è dietro l'angolo: gli stessi "assistenti digitali" che oggi ci forniscono ad esempio l'informazione sul traffico verso casa proprio quando stiamo per uscire da lavoro, incrociando parametri ambientali (lo stato del traffico) e personali (le nostre routine di spostamento casa-lavoro), domani ci proporranno di pagare per noi una bolletta o di prendere un appuntamento dal dottore.

Perché i consumatori accettino gradualmente il supporto crescente da parte di questi servizi, acconsentendo alla condivisione di un set sempre più ampio di dati personali, è neces-

sario assicurarsi una cura della privacy, che preoccupa, secondo BGC, tra il 70 e il 90% delle persone.

La sfida del settore Internet è quella di affiancare ai chiari benefici, abilitati dalle potenzialità di elaborazione e dall'Internet of Things, un paradigma user-centric, che miri a garantire al cliente non solo l'awareness sulle modalità d'uso dei propri dati, ma anche il controllo della propria digital life.

In sintesi, il cliente sarà contento di "farsi aiutare" dai computer solo se sarà lui a poter stabilire i confini con cui ciò avviene. La strada da fare è ancora lunga, se si pensa che meno del 10% dei consumatori oggi esercita forme attive di controllo sulla propria privacy.

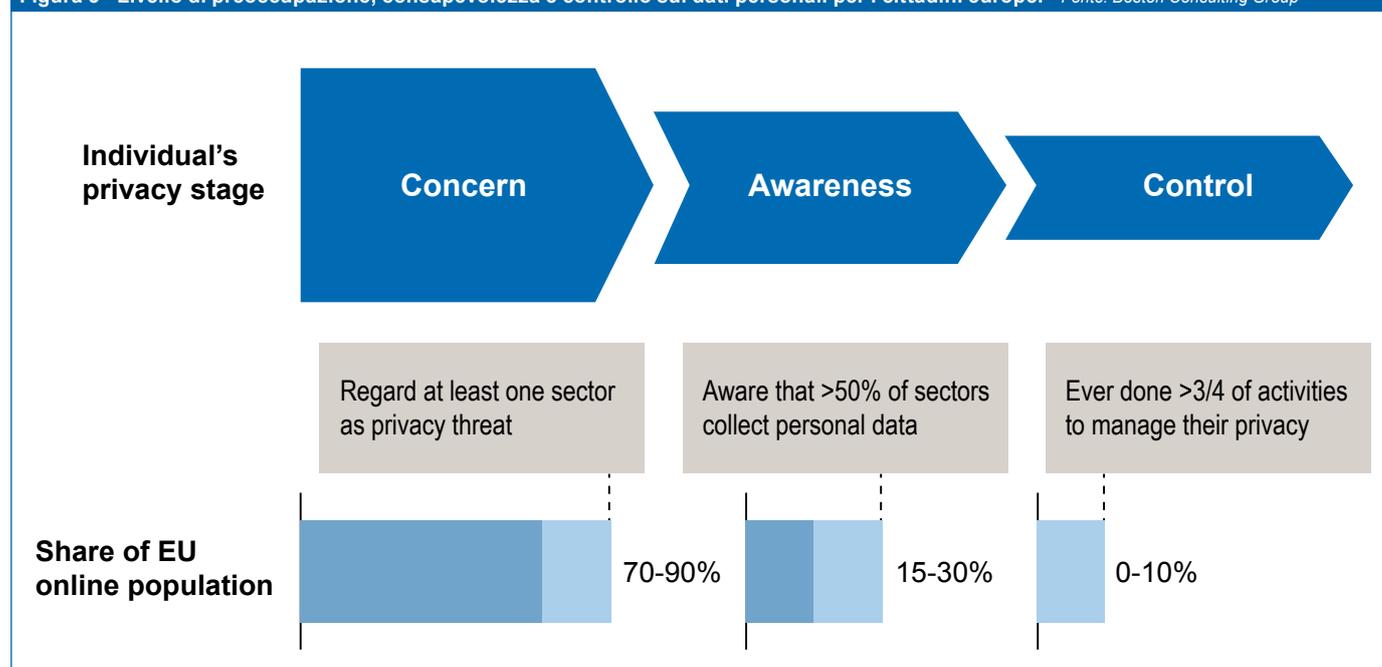
Ciò sarà ancor più importante con la crescita vertiginosa dei volumi di dati scambiati online ("data transaction"), che ad oggi si stima coinvolgano circa 1 Terabyte di dati per individuo (quasi 8 Zettabyte in totale), ma che, sempre secondo BCG,

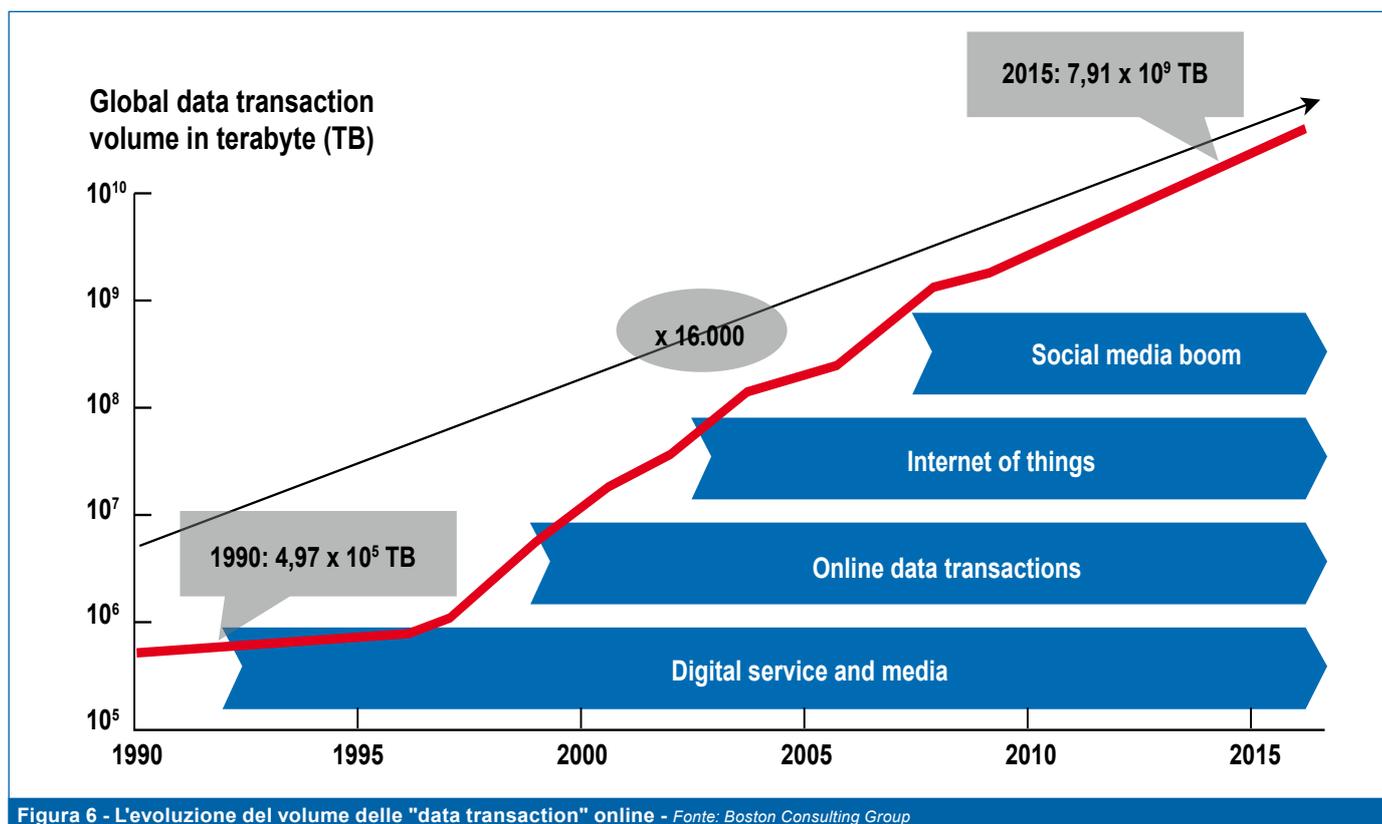
stanno crescendo di circa il 45% annuo, principalmente grazie all'Internet of Things e naturalmente alla crescita inarrestabile dei social media.

Nell'era del cloud il consumatore ha bisogno anche di aziende che possano porsi come punti di riferimento "trusted" e percepiti come prossimi e tangibili, specie per servizi che attengono alla sfera personale, come la Digital Identity, e in generale per la fruizione di servizi che gli permettano di accentrare e gestire la propria "digital life", sfruttando appieno, ma in modo controllato, le potenzialità del digitale.

In alcuni casi, i bisogni di sicurezza digitale e fisica stanno convergendo, a causa della capillarità dei dispositivi connessi: un esempio molto rilevante si avrà nei prossimi anni con le automobili ultra-connesse o self-driving, per cui la sicurezza digitale assumerà una dimensione particolarmente critica per l'incolumità fisica.

Figura 5 - Livello di preoccupazione, consapevolezza e controllo sui dati personali per i cittadini europei - Fonte: Boston Consulting Group





### 3.3 Semplicità: la Digital Life sia seamless e "real time"

Un'altra caratteristica essenziale che i consumatori si aspettano dalla Digital Life è la semplicità. È interessante notare come il cliente, in nome della semplificazione della sua vita e dell'usabilità, sia disponibile a rinunciare ad altri aspetti forse altrettanto importanti, come la privacy. È il motivo che, per esempio, spinge milioni di consumatori ad affidare i propri account, per non doverli digitare ripetutamente, a soluzioni di Password Management cloud-based, tutt'altro che sicure, oppure a non leggere i termini e condizioni dei servizi sottoscritti: il bisogno di semplicità è spesso prevalente anche su quello di privacy e sicurezza che pure, come abbiamo visto, è tra quelli oggi predominanti.

Alla semplicità deve affiancarsi l'istantaneità: "attesa" non è un ter-

mine che ci si aspetta di trovare nel vocabolario del mondo digitale e sempre più la vita, la stessa identità del cliente, convergeranno con quella digitale per portare anche nel mondo fisico e nei suoi processi quel senso di "real time" a cui il web ci sta abituando. Alcuni esempi saranno la già menzionata digital identity, ma anche l'instant issuing delle carte di credito, il pagamento dei bollettini postali o del parcheggio con un "tap", in alcuni casi servizi già in campo, in altri percorsi che richiederanno l'allineamento di ecosistemi di servizio legacy con dinamiche nuove, offerte appunto dal digitale. Una buona parte di questo percorso dovrà interessare senza dubbio la PA, che dovrà sempre più lasciarsi alle spalle il modello di servizio fatto di code agli sportelli, disallineamento informativo, che il cliente sempre più percepirà come inaccettabili sintomi di arretratezza.

## Conclusioni

Il nuovo profilo del cittadino digitale presenta, quindi, un'individualità complessa e con aspettative nuove e più difficili da inquadrare. Per le organizzazioni questo rappresenta una sfida difficile, ma nel complesso entusiasmante: l'innovazione non potrà più prescindere dalla costituzione di relazioni a due vie con gli individui-clienti, al fine di costituire canali d'ascolto e di osservazione, più o meno automatici, che favoriscano la creazione di nuove soluzioni a problemi più o meno inediti, per target quanto più possibile ampi, certo, ma che siano nel contempo personali.

Sul mercato si affermeranno con ogni probabilità, a dispetto del settore, le imprese che saranno percepite dal cliente affidabili e prosime, perché capaci di costruire e

curare canali di mutuo ascolto e di contatto, e che sapranno sviluppare soluzioni mirate a soddisfare specifici bisogni di massa, ma indirizzati in modo individuale e, per quanto possibile, trasversale.

È quella che Joseph Pine ha definito “mass customization”, definita come la capacità di “sviluppare, produrre, commercializzare e distribuire beni e servizi accessibili con sufficiente varietà e personalizzazione da permettere a ciascuno di trovare esattamente ciò che vuole”. Internet ha trasformato questo concetto in un diffuso bisogno e la sopravvivenza di molte organizzazioni dipenderà da come vi sapranno rispondere ■

**gabriele.leotta@telecomitalia.it**  
**alessandro.masciarelli@telecomitalia.it**  
**attilio.somma@telecomitalia.it**



**Gabriele  
Leotta**

laureato in ingegneria gestionale nel 2011, dopo una breve parentesi nel largo consumo, nel 2012 viene selezionato da Telecom Italia per il Master in Business Innovation & ICT Management presso il Politecnico di Milano, nell'ambito del quale conduce un'esperienza di stage in azienda nella funzione Strategy. Assunto a Marzo 2013, è inizialmente Product Manager di Cubolibri (oggi TIMreading) presso la funzione Innovative VAS. Da quasi un anno lavora in Strategy&Innovation, nella funzione Business Positioning, dove si occupa di progetti di posizionamento strategico in mercati innovativi ■



**Alessandro  
Masciarelli**

ingegnere delle Telecomunicazioni, in Azienda dal 2000, ha lavorato precedentemente in Telit per il lancio dei mobile phones su tecnologia UMTS. Entrato in TIM, ha contribuito alla gara UMTS ed al successivo lancio. Dal 2003 ha iniziato la sua esperienza di mercato nei VAS, contribuendo a definire le nuove linee guida del portafoglio servizi e del relativo Piano Marketing. Nel 2007 è tornato ad occuparsi di Innovazione, diventando responsabile per lo scouting delle Innovative Opportunities. Ha successivamente completato il proprio profilo lavorando sia nel Marketing Consumer che nel Marketing dei clienti Top, come PM di progetti innovativi quali il lancio del BibleT, delle nuove offerte mobile broadband consumer basate su Policy Manager e dell'NFC per i clienti top. Dal 2012 è tornato ad occuparsi di Strategie ed Innovazione, ed è oggi in charge del Positioning dei Digital Services nella funzione Business Positioning ■



**Attilio  
Somma**

ingegnere con Master in Business Administration, nel 1995 entra in Tim per operare nel Marketing dei nuovi servizi (Vas); poi va a Madrid nella partecipata di Telecom Italia, AUNA. Dal 2001 al 2010 assume ruoli di responsabilità nello Sviluppo Nuovi Servizi, Business Innovation, Prodotti e Service Innovation,, Scouting e Partnership, lavorando prevalentemente nelle aree marketing ed innovazione. Dopo un'esperienza in Etecsa a Cuba nel 2010 come Direttore Marketing, rientra a metà 2011 nell'area Strategy come responsabile dei terminali e sviluppo ecosistemi. Dal 2013 ricopre prima il ruolo di responsabile di Market Innovation e poi quello di VP di Business Positioning ■