MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori

RegioneLombardia

FORMAT TLC
FORmazione MAnageriale e Tecnologica

Profili professionali e competenze emergenti nel settore Telecomunicazioni

ISTUD

ID 251039 - L. 236/93 - Progetti quadro settoriali e territoriali

FORMAT TLC
FORmazione MAnageriale e Tecnologica

Profili professionali e competenze emergenti nel settore Telecomunicazioni

ID 251039 - L. 236/93 - Progetti quadro settoriali e territoriali

Il progetto è promosso da:

La ricerca è stata curata da Marella Caramazza, Raffaella Galluzzi, Cristina Godio, Antonio Nastri, Luca Quaratino, Elena Sala, Luigi Serio.

Indice

1. RAGIONI, OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA pag. 5
1.1 Premessa » 5
1.2 Gli obiettivi e il disegno della ricerca » 7

2. INDAGINE *DESK* - UNA FOTOGRAFIA DEL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI » 12
2.1 Premessa » 12
2.2 La struttura e gli attori del settore: l'impatto della liberalizzazione » 14
2.3 Le principali dinamiche competitive del settore » 20
2.3.1 I processi di *Merger & Acquisition* » 20
2.3.2 Il ruolo svolto dalla telefonia mobile nello sviluppo del settore ... » 22
2.3.3 ... E quello di Internet » 26
2.4 Dall'entusiasmo alla crisi » 30
2.5 Il presente e il futuro: la sfida UMTS » 33
2.6 Lo scenario italiano: caratteristiche principali » 35
2.7 Lo scenario italiano: prospettive future » 44

3. INDAGINE *FIELD* – EVOLUZIONI IN ATTO E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI EMERGENTI » 50
3.1 Premessa » 50
3.2 Le tendenze evolutive del settore » 51
3.2.1 L'innovazione tecnologica » 51
3.2.2 La convergenza » 54
3.3 Gli impatti sulle strategie aziendali » 57
3.4 Gli impatti sui fabbisogni di competenze » 62
3.4.1 Le competenze trasversali » 62
3.4.2 Le competenze specialistiche » 70
3.5 Gli impatti sulle figure professionali » 71
3.5.1 L'evoluzione dei ruoli di *customer care* » 72
3.5.2 L'evoluzione dei ruoli commerciali » 77

3.6 La People Strategy pag. 79
3.6.1 Il reclutamento e la selezione dei neolaureati » 82
3.6.2 Il reclutamento e la selezione dei profili esperti » 84
3.6.3 Le politiche formative » 85
3.6.4 La gestione dei percorsi di carriera » 87
3.6.5 Le politiche di *retention* » 89

4. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE » 91
4.1 Principali evidenze emerse » 91
4.2 I fenomeni evolutivi in atto » 94

POSTFAZIONE » 102

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA » 106

ALLEGATI » 109

1. RAGIONI, OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

1.1 Premessa

La presente ricerca è stata condotta nell'ambito del Progetto "FORMAT TLC FORmazione MAnageriale e Tecnologica" ID 251039, promosso da Assolombarda e dalle segreterie provinciali di SLC CGIL, FISTEL CISL, UILCOM UIL e attuato in ATS (Associazione Temporanea di Scopo) dall'ISTUD – Istituto Studi Direzionali S.p.A. e da Cefriel nell'ambito del finanziamento "L. 236 Progetti quadro settoriali e territoriali". Il Progetto, realizzato nel periodo compreso tra maggio 2005 e maggio 2006, è stato rivolto alle imprese del gruppo merceologico delle Telecomunicazioni.

Il Progetto si è articolato in due differenti aree di intervento: le azioni non formative, (ovvero le attività di ricerca) e le azioni formative[1].

Le azioni formative previste dal Progetto comprendevano sia percorsi aziendali, sia interaziendali (nella forma del seminario o del laboratorio) e sono state costruite a partire dai bisogni espressi dalle aziende e dalle persone che lavorano al loro interno, attraverso una analisi preliminare e la successiva attività di progettazione. La fase di erogazione ha previsto, poi, l'adeguamento e la declinazione dei singoli interventi formativi sulla base delle specifiche esigenze di ciascuna azienda. Tali azioni, quindi, hanno consentito, da un lato, di validare con i referenti aziendali l'analisi dei bisogni condotta preliminarmente, intervenendo, ove necessario, con un'opportuna progettazione di dettaglio[2] e, dall'altro lato, di individuare ulteriori bisogni formativi.

Le azioni non formative, condotte parallelamente agli interventi formativi, hanno cercato di esplorare le principali caratteristiche che connotano questo settore merceologico,

[1] Relativamente alle azioni formative, sono stati realizzati sia interventi di formazione manageriale, sia interventi di formazione tecnologica. I primi, realizzati dall'ISTUD, hanno riguardato aree di contenuto relative a "People Management", "Social Skills", "Analisi Organizzativa e Process Management", "Self Management", "Orientamento al cliente", "Formazione Risorse Umane" e "Customer Relationship Management"; i secondi, realizzati da Cefriel, hanno riguardato le aree "Ingegneria del software", "Linguaggi", "Reti locali e gestione di Rete", "Architettura e tecnologie di Rete", "Il pacchetto applicativo Office", "Apprendimento e miglioramento della conoscenza della lingua inglese".

[2] L'intervallo temporale intercorso tra la fase preliminare di analisi dei bisogni aziendali e la fase di erogazione degli interventi formativi ha reso necessaria, in alcuni casi, una ritaratura degli obiettivi didattici per rispondere in maniera più efficace alle esigenze di un settore in continua evoluzione.

nonché le esigenze di formazione e sviluppo attuali e future delle aziende e delle persone che vi operano. Le attività di ricerca hanno contribuito, quindi, a mettere in luce alcuni aspetti chiave del settore delle Telecomunicazioni nell'ottica di favorire la definizione e l'attuazione di politiche di formazione, di sviluppo e di innovazione sempre più efficaci.

Le due tipologie di azioni, quindi, si sono mosse in maniera sinergica, contribuendo nel complesso a mettere in luce elementi utili anche in vista della progettazione di ulteriori iniziative rivolte al settore merceologico delle Telecomunicazioni.

Focalizzando l'attenzione sulle azioni non formative, due sono state le iniziative realizzate nell'ambito del Progetto:

- la ricerca "Profili professionali e competenze emergenti nel settore Telecomunicazioni", realizzata dall'ISTUD – Istituto Studi Direzionali;

- la ricerca "Osservatorio sul fabbisogno della figura dell'ingegnere", realizzata da Cefriel e da Fondazione Politecnico di Milano.

Il presente rapporto ha come oggetto la ricerca sui "Profili professionali e competenze emergenti nel settore Telecomunicazioni". Il documento illustra, inizialmente, gli obiettivi e la metodologia di indagine utilizzata. Successivamente si articola in due sezioni:

- la prima (capitolo 2) dedicata alle evidenze emerse da una fase di indagine *Desk* finalizzata a ricostruire una fotografia del settore attraverso lo studio della bibliografia disponibile;

- la seconda (capitolo 3) dedicata alle osservazioni frutto dell'indagine condotta sul campo attraverso una serie di interviste a professionisti esperti del settore.

In chiusura del rapporto sono riportate le osservazioni conclusive frutto della rilettura trasversale di quanto emerso e di ulteriori riflessioni utili a alimentare il dibattito sui fenomeni evolutivi del settore.

1.2 Gli obiettivi e il disegno della ricerca

La ricerca si è proposta di tracciare un quadro dell'attuale scenario competitivo del settore, con particolare riferimento al tema delle competenze distintive richieste oggi alle aziende per operare con successo in questo specifico comparto.

Tale finalità è nata dalla consapevolezza che le competenze distintive costituiscono una leva strategica sempre più importante nel determinare il vantaggio competitivo di un'azienda. Esse, infatti, oltre a rappresentare la chiave attraverso la quale le aziende assumono le loro decisioni strategiche e organizzative, costituiscono un patrimonio difficilmente replicabile – in quanto distintivo di ciascuna organizzazione – da altre aziende.

Questo è vero soprattutto per settori particolarmente dinamici e in continuo cambiamento come quello delle Telecomunicazioni. Lo studio, pertanto, non si è concentrato solo sulla ricostruzione dell'attuale situazione di mercato, ma ha voluto anche analizzare le tendenze e gli scenari previsti per il prossimo futuro e individuare le competenze e i profili critici necessari per operare con successo all'interno del settore. Coerentemente con questa finalità, il quadro teorico di riferimento scelto per l'impostazione della ricerca è stato quello degli studi condotti nell'ambito del filone di indagine sul tema delle competenze strategiche (Box 1). Tale schema di lettura ha costituito la linea guida seguita dalla ricerca.

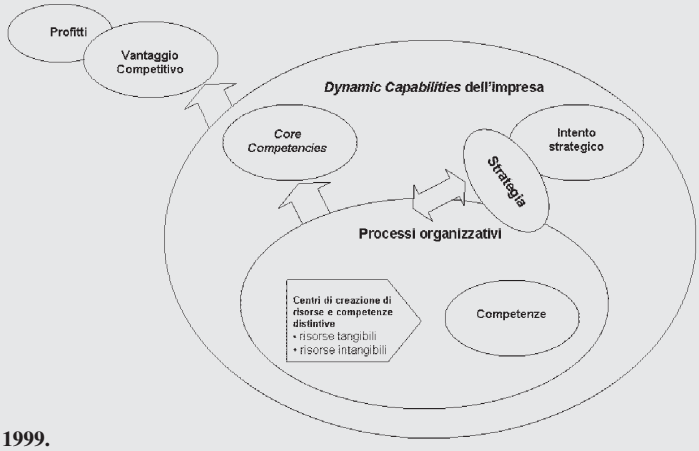
Il settore delle Telecomunicazioni rappresenta una realtà in costante evoluzione: è sicuramente tra i comparti che, nel corso degli ultimi anni, hanno subito i cambiamenti più significativi. Si pensi al peso che sugli sviluppi del settore hanno avuto il passaggio da un regime di monopolio al libero mercato, la nascita e la rapida crescita del mercato dei servizi di telefonia cellulare, l'esplosione del fenomeno Internet: cambiamenti così radicali impongono inevitabilmente agli operatori del settore una riflessione relativa al mix di competenze di cui ciascuna azienda si deve dotare per sostenere la propria competitività.

Partendo da queste considerazioni, la ricerca si è posta i seguenti obiettivi conoscitivi:

- *individuare* le competenze che – a giudizio degli operatori del settore, degli *opinion leader* e della bibliografia consultata – costituiscono, oggi e in prospettiva futura, le leve del successo competitivo nel settore delle Telecomunicazioni;

Box 1: La letteratura manageriale sul tema delle competenze distintive

Il tema delle competenze strategiche distintive rappresenta un argomento ricorrente nella letteratura manageriale e negli studi organizzativi. Diversi autori, nel corso del tempo, hanno fornito definizioni differenti del concetto delle competenze.
Selznick (1957)[3] identifica le competenze distintive come le attività che un'organizzazione riesce a svolgere con maggiore abilità rispetto ai suoi concorrenti; Ansoff (1965)[4] le definisce come la base delle strategie di sviluppo delle imprese; Hamel e Prahalad (1993)[5] descrivono le *core competence* come le capacità fondamentali attraverso le quali le aziende perseguono *performance* elevate.
Elemento comune nelle definizioni presentate è la visione delle competenze come leve fondamentali nella costruzione, sviluppo e difesa del vantaggio competitivo dell'azienda.
Tale vantaggio, infatti, deriva dalla capacità dell'organizzazione di armonizzare tra loro l'insieme di competenze che la rendono unica rispetto ai propri concorrenti. In tal senso, ciascuna azienda ha un proprio patrimonio di competenze distintive e può essere descritta come un "insieme di competenze distintive"[6]. Il successo è una conseguenza diretta della sua capacità di individuare e valorizzare tali competenze.
Utilizzando una tassonomia proposta da Barney (1991),[7] è possibile individuare le quattro condizioni fondamentali di una competenza strategica: rarità; difficoltà di imitazione; capacità di creare valore per il mercato; insostituibilità.
Sulla base di tali caratteristiche si evince come ciascuna organizzazione dovrebbe perseguire l'obiettivo di sviluppare quello specifico mix di competenze che le consenta di distinguersi dai propri *competitor* e dovrebbe, da un lato, orientare le proprie scelte strategiche coerentemente con le caratteristiche e le richieste del mercato e, dall'altro lato, garantirle il conseguimento di un vantaggio competitivo difendibile.



Fonte: Boccardelli P., 1999.

[3] SELZNICK P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* Harper & Row.
[4] ANSOFF I. 1965. *Corporate Strategy.* Penguin.
[5] HAMEL G., PRAHALAD C.K. 1993. "Le competenze distintive dell'azienda", in PORTER M.E., MONTGOMERY C.A. (a cura di). *Il vantaggio competitivo secondo i guru della Harvard Business School.* Il Sole 24 Ore.
[6] In effetti, secondo il modello teorico delle *dynamic capability* l'impresa è una configurazione dinamica di competenze specifiche delle diverse aree aziendali e di competenze manageriali (TEECE D.J., PISANO G. e SHUEN A. 1997).
[7] BARNEY J.B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in *Journal of Management.* Vol. 17.

- *identificare* le figure professionali, attualmente mancanti o scarsamente diffuse, per le quali si prevede uno sviluppo significativo nel prossimo futuro;

- *ricostruire* le strategie attraverso le quali le aziende supportano l'acquisizione, lo sviluppo e la valorizzazione di tali competenze e di tali figure professionali.

L'insieme delle evidenze e delle indicazioni raccolte potrà, inoltre, rappresentare una significativa base conoscitiva utile, per i *decision maker* istituzionali e aziendali, alla progettazione di programmi e iniziative futuri.

Dal punto di vista metodologico, il processo di ricerca si è articolato in due differenti fasi:

- un'indagine *Desk*, finalizzata a ricostruire le caratteristiche distintive del settore delle Telecomunicazioni, i fenomeni evolutivi che ne hanno caratterizzato la storia recente e le tendenze in corso che probabilmente ne caratterizzeranno il prossimo futuro;

- un'indagine *Field*, volta, da un lato, a validare i risultati emersi dalla prima fase della ricerca e, dall'altro lato, a individuare le competenze "chiave" in prospettiva futura nonché a ricostruire le strategie adottate dalle imprese per presidiare tali competenze.

La prima fase della ricerca - che è stata realizzata mediante l'analisi della letteratura e di risorse disponibili *online* - ha rappresentato, pertanto, un passaggio propedeutico nei confronti dell'indagine sul campo dal momento che ha consentito di:

- *elaborare* alcune prime ipotesi interpretative che consentissero di mettere a fuoco i temi chiave da affrontare nell'indagine e indirizzare le fasi successive della ricerca;

- *costruire* strumenti di indagine *(check-list)*, differenziati in base alla tipologia di soggetti intervistati, da utilizzare nel corso dell'indagine sul campo.

La seconda fase della ricerca è stata realizzata sul campo mediante interviste rivolte a un articolato campione di interlocutori che, per esperienze professionali, ruolo aziendale e competenze sviluppate, costituiscono preziosi testimoni sui cambiamenti e sulle tendenze in atto nel settore delle Telecomunicazioni.

Tale fase è stata preceduta da un attento lavoro di costruzione del campione di professio-

nisti da intervistare. L'esigenza di avere una fotografia del settore che fosse la più completa possibile, infatti, ha richiesto il coinvolgimento di un mix di interlocutori che comprendesse al suo interno:

- rappresentanti delle aziende del settore (*manager e professional* operanti prevalentemente all'interno della famiglia professionale delle Risorse Umane)[8];

- componenti degli organi di rappresentanza sia del mondo datoriale, sia delle organizzazioni sindacali;

- esperti esterni alle imprese, provenienti sia dal mondo universitario che da quello consulenziale, in grado di offrire un contributo specifico per la comprensione dei fenomeni indagati dal punto di vista economico, tecnologico, sociologico e normativo.

L'indagine sul campo è stata condotta mediante interviste semi-strutturate in profondità, della durata media di circa due ore ciascuna, condotte sulla base di due differenti *check-list*: una per i referenti aziendali (Allegato 1) e una per gli *opinion leader* esterni alle imprese del settore e per i componenti degli organi di rappresentanza (Allegato 2).

Coerentemente con la metodologia qualitativa prescelta, le *check-list* sono state utilizzate come una traccia lungo cui condurre l'intervista: a partire dagli stimoli forniti dalle *check-list*, ciascun intervistato è stato lasciato libero di soffermarsi sulle tematiche che riteneva più importanti in relazione al proprio ruolo e alla propria esperienza. Compito dell'intervistatore è stato quello di tenere sotto controllo due aspetti: da un lato, verificare che fossero toccate tutte le aree di indagine previste; dall'altro, registrare eventuali nuovi temi toccati dall'intervistato al fine di poterli verificare e discutere nel corso delle successive interviste.

Per facilitare il processo di indagine, la *check-list* è stata inviata a ciascun intervistato con un certo anticipo rispetto alla data dell'intervista in modo da consentire l'eventuale recupero di dati ritenuti interessanti. In alcuni casi, è stata raccolta la segnalazione relativa a altri colleghi da intervistare in quanto portatori di chiavi di lettura e esperienze complementari e integrative.

[8] Le aziende che hanno collaborato alla realizzazione della ricerca sono: BT Albacom S.p.A., E-Care S.p.A., Fastweb S.p.A., 3 Italia, Telecom Italia S.p.A, Vodafone Omnitel N.V., Wind Telecomunicazioni S.p.A.

I criteri fondamentali utilizzati dal gruppo di ricerca per decidere se fosse necessario continuare o meno nella raccolta di informazioni sono stati due: il controllo incrociato dei dati, vale a dire il grado di coerenza riscontrabile nei dati raccolti con diversi metodi (analisi della letteratura e interviste sul campo alle diverse tipologie di interlocutori), e la cosiddetta "saturazione delle categorie" analitiche, vale a dire la ragionevole sicurezza che dati supplementari non avrebbero modificato sostanzialmente la ricostruzione del fenomeno indagato e la sua interpretazione.

2. INDAGINE *DESK* - UNA FOTOGRAFIA DEL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI

2.1 Premessa

L'indagine *Desk*, realizzata attraverso un'analisi delle caratteristiche e delle peculiarità del settore delle Telecomunicazioni – sia per quanto riguarda lo scenario italiano, sia per quanto riguarda il contesto europeo e globale – si è posta l'obiettivo di far emergere quali siano le competenze strategiche sulle quali si baserà il successo competitivo delle imprese nei prossimi anni.

Il settore delle Telecomunicazioni, infatti, ha tra le sue principali caratteristiche il continuo e rapido cambiamento che rende difficile tracciare una "fotografia" dell'effettivo stato dell'arte. Due, in tal senso, sono i motori di questo cambiamento continuo.

Il primo elemento è l'innovazione sempre più rapida – fenomeno comune a tutti i settori *high-tech*[9] – che accelera i processi di obsolescenza delle tecnologie oggi in uso e rende la *Ricerca e Sviluppo* un'attività strategica fondamentale per tutti gli operatori.

La rapidità con cui l'innovazione tecnologica procede, unita ai vincoli di risorse con cui inevitabilmente tutte le imprese devono confrontarsi, impone alle aziende di affinare le capacità di individuazione dei *trend* in corso (al fine di orientare correttamente le proprie attività di ricerca), di accelerare il *time to market* dei nuovi prodotti e servizi e di prevedere i tempi di ritorno degli investimenti *Research & Development* (in funzione dei cicli di vita più brevi delle tecnologie).

Il ruolo strategico delle attività di *Ricerca e Sviluppo* diventa fondamentale per il perseguimento di due diverse tipologie di innovazione: quella *evolutiva*, legata allo sfruttamento di tecnologie esistenti attraverso processi innovativi di carattere incrementale, e quella *rivoluzionaria*, che risponde all'obiettivo di sviluppare nuovi paradigmi tecnologici e nuove generazioni di prodotti (Figura 1).

[9] Da questo punto di vista, il settore delle Telecomunicazioni presenta caratteristiche comuni a altri settori a elevata intensità tecnologica quali ad esempio quello dell'*Information & Communication Technology* (di cui le Telecomunicazioni sono spesso considerate una parte integrante), le biotecnologie, le tecnologie aerospaziali o dei materiali. Tutti questi settori possono essere definiti *Research & Development Intensive* per sottolineare quanto le attività di *Ricerca e Sviluppo* rappresentino una delle fonti principali di creazione del valore e di costruzione del vantaggio competitivo delle imprese.

Queste due strategie di sviluppo e innovazione sottendono anche a due differenti idee di risorse strategiche: nel primo caso, infatti, il valore strategico di una risorsa si fonda sul concetto di proprietà esclusiva *(*risorse *property-based)* e è proprio l'esclusività di una tecnologia il principale *asset* dell'azienda nei confronti dei suoi concorrenti; nel secondo caso, invece, il valore strategico di una risorsa si basa sul concetto di conoscenza *(*risorse *knowledge-based)* e l'*asset* fondamentale dell'azienda è la sua capacità di generare innovazione più rapidamente dei propri *competitor*. Questo secondo approccio appare prevalente all'interno del settore delle Telecomunicazioni[10].

Figura 1: Orientamenti strategici e attività innovative

	Ambiente stabile	**Ambiente dinamico**
Risorse di valore	*Property-based*, ad esempio brevetti	*Knowledge-based*, quali conoscenze tecniche incorporate nei prodotti e processi
Fonte dei rendimenti	Organizzativa	Imprenditoriale
Condotta strategica	*Resource picking* e meccanismi di isolamento	*Capacity building* e sviluppo risorse
Orientamento strategico	Di sostegno	Di sviluppo
Strategie tecnologiche	Evolutive, sulla base di risorse protette	Rivoluzionarie, volte alla creazione continua di nuove basi di risorse
Allineamento dell'organizzazione verso:	Protezione e innovazione incrementate	Sviluppo di tecnologie e *scouting* di opportunità tecnologiche

Fonte: Boccardelli P., 2002.

[10] L'affermazione è giustificata dalla considerazione che la condotta di sviluppo basata su risorse *knowledge-based* appare premiante soprattutto in contesti competitivi dinamici come quelli che caratterizzano il settore delle Telecomunicazioni. Va tuttavia precisato che la realtà analizzata è eterogenea ed è possibile riscontrare entrambi gli orientamenti strategici all'interno del settore. E' questo, ad esempio, il caso di alcuni paesi, in cui gli ex-monopolisti usufruiscono ancora dei benefici derivanti dalla proprietà esclusiva di alcune infrastrutture di rete per l'utilizzo delle quali percepiscono un canone da parte dei propri concorrenti.

Il secondo elemento, invece, riguarda la definizione tuttora in divenire dell'assetto dell'ambiente competitivo. Essa è frutto della liberalizzazione del mercato delle Telecomunicazioni alla quale si è assistito negli ultimi anni in tutti i paesi, ma che non è stata ancora del tutto completata.

Diversa, infatti, è la situazione che caratterizza i vari paesi. In alcuni, la liberalizzazione ha condotto alla nascita di un vero e proprio mercato concorrenziale; in altri, nonostante il processo di liberalizzazione sia stato avviato già da alcuni anni, il gestore ex-monopolista detiene ancora una posizione di assoluta dominanza del mercato, spesso perché ancora non sono state rimosse tutte le barriere necessarie per favorire la libera concorrenza. Tale situazione condiziona non solo la competitività dei singoli operatori all'interno del mercato nazionale, ma anche la possibilità di successo nei mercati internazionali.

2.2 La struttura e gli attori del settore: l'impatto della liberalizzazione

L'ultimo quarto di secolo ha rappresentato per il settore delle Telecomunicazioni un periodo di rivoluzionari cambiamenti. A partire dall'inizio degli anni Ottanta, infatti, il settore è stato investito da grandi trasformazioni di scenario che hanno modificato equilibri consolidati. Tali cambiamenti possono essere spiegati come la progressiva transizione da una situazione di monopolio verso l'apertura dei mercati e la nascita di un mercato concorrenziale dei servizi di Telecomunicazione.

È importante osservare la dimensione globale di questa transizione. Infatti:

> *"Fino al 1984 il settore era monopolistico in tutto il mondo e comprendeva i servizi classici di Telecomunicazione: telefonia, telex e TD*[11]*. Dopo il 1984 il settore si è trasformato in un vero mercato concorrenziale delle comunicazioni, che comprende non soltanto i tradizionali servizi di Telecomunicazioni, ma l'insieme dei servizi e dei sistemi appartenenti al vasto settore della Information & Communication Technology"*[12].

Questo processo di liberalizzazione ha prodotto numerosi effetti in tutti i paesi: da un

[11] Trasmissione Dati, NdR.
[12] BREZZI P. 2004. *Economia e politica delle telecomunicazioni. Imprese, strategie e mercati.* Franco Angeli.

lato, infatti, la *deregulation*, che ha sancito la fine dei monopoli, ha richiesto ovunque un processo di ri-regolamentazione del mercato; dall'altro lato, invece, la maggiore spinta competitiva frutto della liberalizzazione ha favorito l'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica all'interno del mercato stesso.

L'innovazione ha riguardato sia l'evoluzione dei mezzi di trasmissione e dell'*hardware* in generale (ad esempio, la digitalizzazione che ha favorito l'integrazione dei diversi mezzi di comunicazione e la diffusione delle fibre ottiche che hanno ampliato le capacità di trasmissione dei messaggi), sia la nascita di nuovi servizi e, in alcuni casi, di nuovi comparti all'interno del settore delle Telecomunicazioni: gli esempi più lampanti sono la nascita della telefonia mobile, l'esplosione del fenomeno Internet e la crescente convergenza tra servizi tradizionali di telefonia e servizi di *broadcasting* tipici dell'industria delle comunicazioni di massa.

È cambiata anche la tipologia di attori all'interno del mercato. Infatti, se prima del 1984 gli attori erano il Ministero delle Poste e Telecomunicazioni, i gestori unici (nella maggior parte dei paesi appartenenti a Enti Statali, in altri casi, tra cui gli USA, a società private che, comunque, agivano da monopolisti), i fornitori di prodotti e gli utenti, oggi l'insieme di attori coinvolti appare decisamente più complesso e articolato (Figura 2).

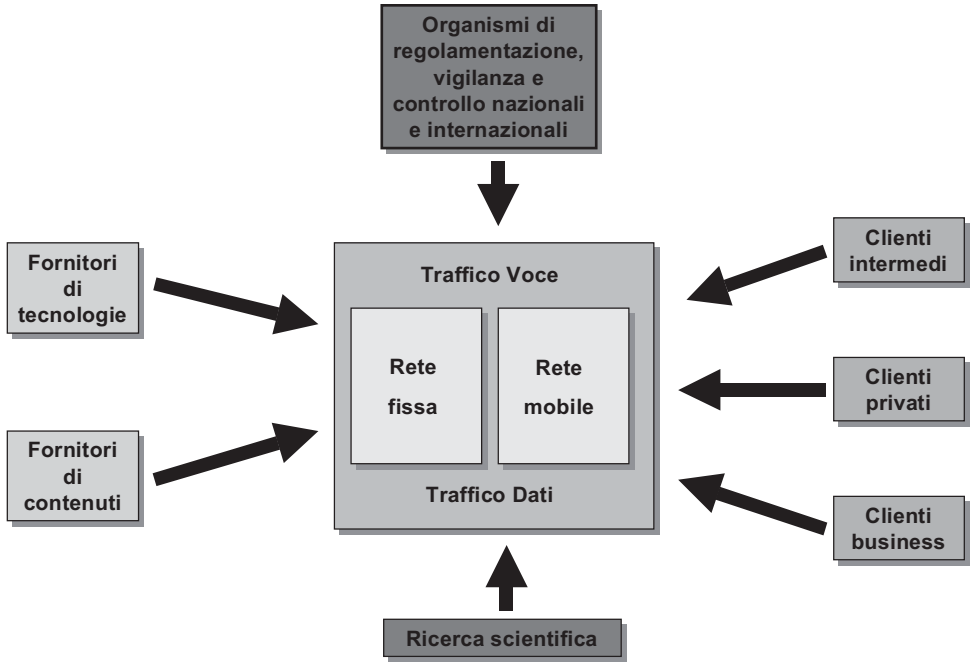
Esaminando più in dettaglio i ruoli delle diverse forze operanti nel settore è possibile ricostruire una prima fotografia dello scenario competitivo.

Organi di regolamentazione – ciascun processo di regolamentazione richiede la presenza di una *Authority* che definisca le nuove "regole del gioco" all'interno del mercato e funga da garante del rispetto della nuova regolamentazione vigente (Figura 3). Nello specifico, i compiti dell'organo di regolamentazione possono essere così riassunti:

- gestire il piano di ripartizione delle frequenze;
- aggiornare le tariffe dei vecchi servizi fino al passaggio al regime dei prezzi;
- formulare le tariffe dei nuovi servizi;
- preparare e gestire l'assegnazione delle licenze per tutti i nuovi operatori;
- armonizzare i problemi di interconnessione e di interoperabilità tra i diversi servizi e le diverse infrastrutture di Telecomunicazione.

Nel caso italiano, l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), istituita

Figura 2: Lo scenario competitivo del settore delle Telecomunicazioni



Fonte: elaborazione a cura degli autori.

dalla Legge 249 del 31 luglio 1997 e operativa dal 1998, è stata concepita quale autorità "convergente", ovvero come organo di regolamentazione e vigilanza non solo per il settore delle Telecomunicazioni, ma anche dell'editoria e dell'audiovisivo[13]. Tale scelta è fortemente legata al fenomeno della convergenza che, sulla spinta delle tecnologie digitali, sta gradualmente annullando le differenze fra i diversi mezzi di comunicazione, che diventano veicolo di contenuti – immagini, voce, dati – sempre più interattivi.

Nello specifico, i compiti istituzionali dell'AGCOM riguardano:

1. garanzie verso gli operatori attraverso:

- l'attuazione della liberalizzazione nel settore delle Telecomunicazioni, con le attività

[13] Da questo punto di vista, "Il modello dell'Autorità rappresenta quasi un'eccezione nel panorama internazionale e è guardato oggi con crescente interesse da molti paesi". Fonte: www.agcom.it.

di regolamentazione e vigilanza e di risoluzione delle controversie;
- la razionalizzazione delle risorse nel settore dell'audiovisivo;
- l'applicazione della normativa antitrust nelle comunicazioni e la verifica di eventuali posizioni dominanti;
- la gestione del Registro Unico degli Operatori di Comunicazione;
- la tutela del diritto d'autore nel settore informatico e audiovisivo.

2. garanzie verso gli utenti attraverso:

- la vigilanza sulla qualità e sulle modalità di distribuzione dei servizi e dei prodotti, compresa la pubblicità;
- la risoluzione delle controversie tra operatori e utenti;
- la disciplina del servizio universale e la predisposizione di norme a salvaguardia delle categorie disagiate;
- la tutela del pluralismo sociale, politico e economico nel settore della radiotelevisione.

Gestori pubblici e privati – gli operatori pubblici, per molti dei quali la liberalizzazione ha dato inizio a un progressivo processo di privatizzazione, devono confrontarsi con nuovi concorrenti. Per attrezzarsi e difendersi dai nuovi entranti, gli ex-monopolisti hanno cercato anche la penetrazione in nuovi mercati, ad esempio, acquisendo licenze in mercati esteri[14] o realizzando *joint-venture* assieme a nuovi *partner*. Da questo punto di vista, la liberalizzazione per loro ha proposto anche nuove opportunità di *business*. Per quanto riguarda i nuovi entranti nel mercato, essi sono sia gestori nazionali, sia gestori esteri.

Fornitori di prodotti e tecnologie – prima della liberalizzazione dei mercati, i rapporti tra i gestori unici e i *provider* di strumenti, infrastrutture e tecnologie a supporto/integrazione dell'offerta di servizi di Telecomunicazione si fondavano su relazioni consolidate e di lungo periodo: era interesse stesso del gestore monopolista garantire la continuità della fornitura da parte di un gruppo di *provider* di fiducia. Anche il prezzo della fornitura non era un problema. La liberalizzazione dei mercati e la maggiore pressione competitiva che ne è derivata, unite all'abbassamento delle tariffe e alla necessità di contenimento dei

[14] Solo a titolo di esempio, basti pensare al crescente volume di attività che vede impegnata Telecom Italia nei mercati sudamericani.

costi delle forniture, hanno fatto sì che i gestori di servizi di Telecomunicazione guardassero con crescente attenzione anche a altri fornitori in grado di garantire prezzi più competitivi. In tal senso, la liberalizzazione ha costituito una rivoluzione anche per i fornitori di prodotti.

Fornitori di informazioni – questi particolari *stakeholder* rappresentano una tipologia nuova di fornitore rispetto allo scenario antecedente alla liberalizzazione. Per loro si prevede una crescente importanza nei prossimi anni.

Mondo della ricerca scientifica – rientrano in questa categoria gli istituti di ricerca, le università, i consorzi e gli organismi vari che garantiscono il progresso scientifico e/o la definizione di standard condivisi per il funzionamento e l'interoperabilità dei diversi sistemi di telecomunicazione.

Clienti business e consumer – queste due sotto-categorie rappresentano due fasce di mercato completamente differenti in termini di bisogni, potenzialità, profittabilità e problematiche di gestione. A esse, inoltre, si affiancano anche i clienti intermedi (punti vendita monomarca o autorizzati, Grande Distribuzione, *Online store*) che spesso operano da anello di congiunzione tra il fornitore e l'utente finale all'interno dei canali di vendita indiretta.

L'ultimo punto evidenziato sintetizza uno degli effetti più evidenti e più importanti della rivoluzione messa in atto dalla liberalizzazione del mercato delle Telecomunicazioni: da un'idea di utenza omogenea e completamente dipendente dalle politiche commerciali del fornitore unico – situazione tipica di tutti i regimi di monopolio – si è passati all'individuazione di due differenti categorie di clienti, le aziende e le famiglie, riconoscendo a ciascuna di esse specifiche caratteristiche, esigenze e interessi che ne richiedono una gestione differenziata, tanto da creare all'interno delle aziende del settore specifiche *business unit* responsabili della gestione dei due differenti segmenti di mercato.

Questo cambiamento evidenzia anche come il marketing strategico – funzione totalmente inesistente all'interno delle aziende del settore delle Telecomunicazioni prima della liberalizzazione – rivesta oggi un ruolo centrale nella definizione delle strategie di *business* delle aziende.

Figura 3: Organismi di regolamentazione delle Telecomunicazioni nei paesi OCSE

Paese	*Organismo regolatore*	*Tipo di organismo*	*Inizio attività*
Austria	Sez. IV Ministero dell'Economia	Divisione del Ministero	1994
Belgio	Institut Belge PT	Organo esecutivo del Ministero delle Poste	1991
Danimarca	Telestyrelsen	Dipartimento Autonomo del Min. Ricerca e Tecnol. Dell'Informazione	1991
Finlandia	Min. Trasp. E Comunicazioni		1987
Francia	Autoritè Regulation Telecommunications (ART)	Agenzia autonoma	1997
Germania	Ammin. Fed. Per la regolamentazione	Agenzia dipendente dal Min. Economia	1998
Grecia	Commissione Naz. Per le Telecom. (EET)	Organo consultivo del Min. Trasporti e Comunicazioni	1994
Irlanda	Min. Trasp. Energ. Comunicazioni		1983
Italia	**Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM)**	**Agenzia autonoma**	**1998**
Paesi Bassi	HDPT	Organo esecutivo del Min. Lavori Pubblici e Trasporti	1988
Portogallo	ICP	Agenzia autonoma	1989
Regno Unito	OFTEL	Agenzia autonoma	1984
Spagna	Comision del Mercado de las Telecommunicacions	Agenzia autonoma	1997
Svezia	Post och Telestyrelsen	Agenzia autonoma	1993
Norvegia	STF	Agenzia esecutiva del Ministero	1987
Rep. Ceca	CTO	Dipartimento del Min. Economia	1993
Svizzera	OFCOM	Dipartimento del Min. Federale Trasporti Comunicaz. Energia	1991
Australia	Austel	Agenzia autonoma	1989
Canada	CRTC	Agenzia autonoma	1976
Giappone	Telecommunications Bureau	Ufficio del Ministero PT	1984
Nuova Zelanda	Commerce Commission	Agenzia autonoma per la tutela della concorrenza	1986
Usa	FCC	Agenzia autonoma	1934

Fonte: Brezzi P., 2004.

2.3 Le principali dinamiche competitive del settore

Le nuove regolamentazioni, frutto della progressiva liberalizzazione dei mercati delle Telecomunicazioni, unite all'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica, hanno prodotto una forte spinta competitiva grazie alla quale i mercati hanno rapidamente cambiato fisionomie e equilibri.

2.3.1 I processi di *Merger & Acquisition*

Elemento emblematico di questo dinamismo sono le numerose alleanze e i tantissimi processi di fusione e acquisizione ai quali si è assistito nel corso del decennio 1990-2000. Basti pensare che solo nel 1996 – anno di massima espressione del fenomeno – si sono registrate in Europa ben 67 operazioni di *Merger & Acquisition*, per un valore complessivo di 6,4 miliardi di dollari. Di queste operazioni, 50 erano avvenute nel comparto della telefonia fissa e 17 nel comparto della telefonia mobile.

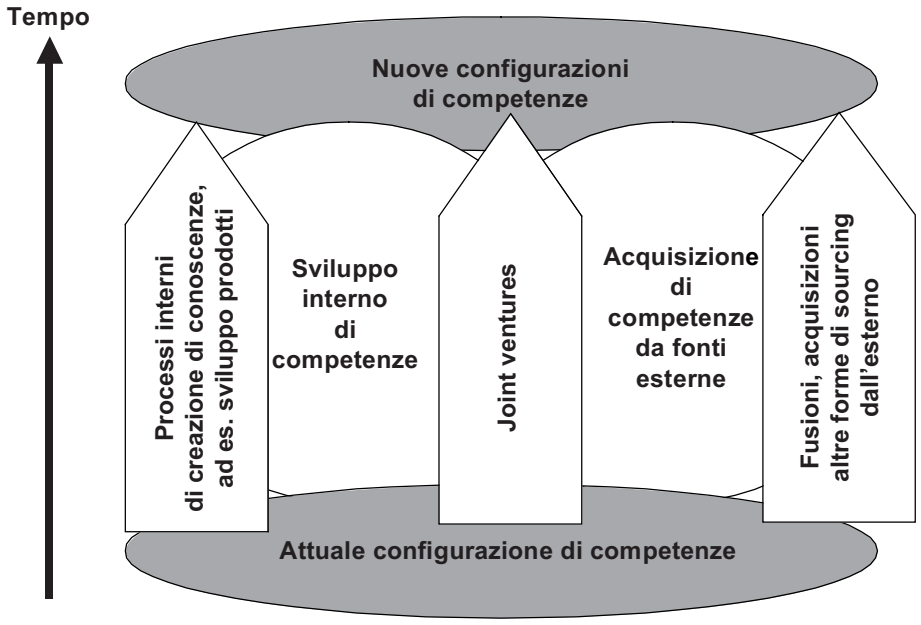
Tali fenomeni rappresentano soprattutto una risposta all'esigenza delle aziende di acquisire all'esterno nuove competenze – complementari a quelle di cui si dispone – necessarie per integrare la propria offerta e supportare la propria competitività sul mercato, soprattutto nei confronti dei grandi clienti *business* (Figura 4). Inoltre, tali processi vanno nella direzione di raggiungere la massa critica necessaria per competere in un mercato sempre più globalizzato.

L'osservazione dei dati relativi ai processi di fusione e acquisizione si presta a una serie di considerazioni:

- la notevole frequenza di alleanze, fusioni e acquisizioni appare tipica non solo del settore delle Telecomunicazioni ma, più in generale, di tutti i settori in fase di grande cambiamento (si pensi ad esempio ai processi analoghi di concentrazione che negli ultimi anni hanno coinvolto il settore bancario e quello assicurativo) o particolarmente dinamici (ad esempio, il settore dell'*Information & Communication Technology*);

- nel caso delle Telecomunicazioni, i fenomeni descritti rientrano in un più ampio scenario caratterizzato dalla globalizzazione della comunicazione e dell'informazione che coinvolge l'intero mondo dei media;

Figura 4: L'evoluzione delle competenze aziendali



Fonte: Boccardelli P., 2002

- il tentativo di raggiungere e soddisfare i grandi clienti *business* rende necessario lo sviluppo di un'offerta globale di servizi di Telecomunicazione possibile solo mediante alleanze tra più operatori di diversi paesi;

- la progressiva convergenza tra aree di attività "contigue" (soprattutto tra Telecomunicazioni e servizi di *broadcasting*) spinge gli operatori a sopperire mediante alleanze, fusioni o acquisizioni alla mancanza di competenze necessarie per pervenire a un'offerta completa di servizi[15];

- l'ingresso di nuovi *player* nel settore (circa il 44% delle fusioni e acquisizioni sono state realizzate da operatori neo-entranti che utilizzavano tali strategie per avere accesso a nuovi mercati) testimonia il notevole interesse che il settore delle Telecomunicazioni ha suscitato negli anni Novanta.

[15] Si pensi, solo a titolo di esempio, alla recente acquisizione dell'emittente televisiva Italia 7 da parte di 3 Italia o alla proprietà delle emittenti La7 e Mtv da parte del gruppo Telecom Italia tramite la *media company* Telecom Italia Media.

Accanto a queste considerazioni, appare opportuno osservare come le operazioni di *Merger & Acquisition*, anche quando accompagnate da attente valutazioni circa la loro effettiva opportunità, comportano sempre notevoli problemi da gestire per quanto riguarda l'integrazione dei processi di *business*, delle persone coinvolte e delle culture di cui queste ultime sono portatrici. Inoltre, le acquisizioni richiedono inevitabilmente un notevole impegno di risorse finanziarie condizionando, per un certo periodo, le possibilità delle aziende di procedere a ulteriori investimenti.

Come spesso accade in periodi di notevole sviluppo di un mercato, la frenesia che accompagna l'elevata frequenza con cui si realizzano fusioni, acquisizioni e *joint-venture* rende particolarmente difficile stimare l'effettivo potenziale del mercato stesso.

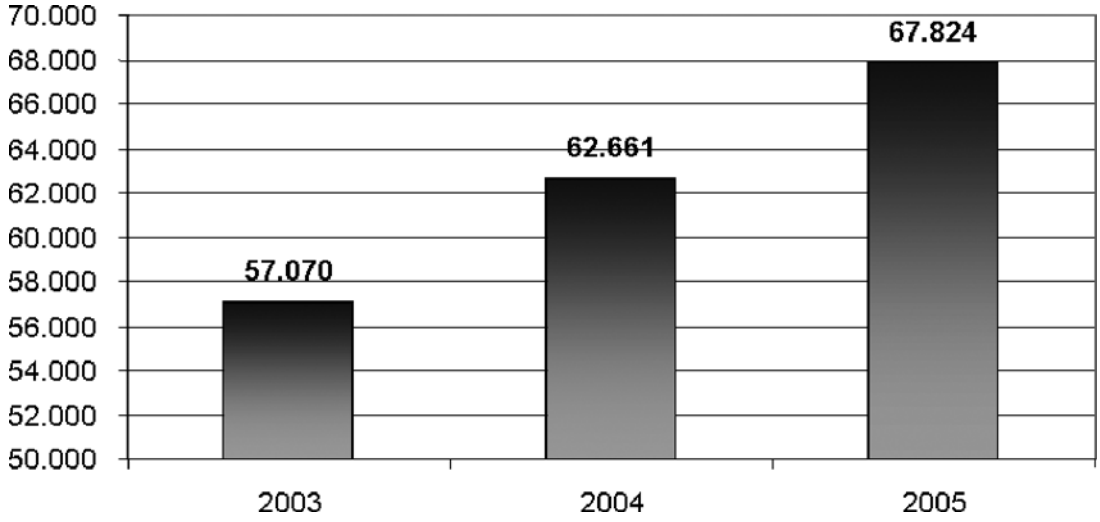
A titolo di esempio, si pensi che l'acquisizione di One2One (in quel momento quarto operatore mobile della Gran Bretagna) da parte di Deutsche Telekom nell'agosto 1999 aveva previsto il pagamento di 4.000 dollari per ciascun abbonato a One2One. Appena quattro mesi più tardi, invece, nell'ambito della fusione Mannesmann-Orange a quest'ultima era stato riconosciuto un valore di circa 7.000 dollari per ciascun abbonato.

2.3.2 Il ruolo svolto dalla telefonia mobile nello sviluppo del settore…

Il principale motore delle dinamiche del mercato delle Telecomunicazioni nel corso del periodo 1990-2000 è stato indubbiamente il rapido sviluppo del mercato della telefonia mobile che, nell'arco di un decennio, ha superato quello della telefonia fissa, prima in termini di numero di abbonati, poi anche in termini di fatturato, continuando a crescere anche negli anni successivi. Secondo le stime più recenti, in Italia vi sarebbero oltre 67 milioni di SIM, di cui quelle attive sono circa 60 milioni (Figura 5).

La progressiva crescita del mercato della telefonia mobile è stata accompagnata anche dall'importante sorpasso compiuto dall'industria europea delle Telecomunicazioni nei confronti di quella statunitense. Si è trattato di un successo sia tecnico che commerciale: il primo trova riscontro nell'affermazione del sistema europeo GSM sui sistemi nordamericani nella guerra per la definizione di uno standard di riferimento per le comunicazioni mobili; il secondo è stato favorito dal particolare sistema di *pricing* adottato dal settore mobile negli USA (dove anche chi riceve la chiamata è tenuto a pagarne una quota) che, di fatto, ha rallentato lo sviluppo di questo settore negli Stati Uniti.

Figura 5: SIM totali in Italia (migliaia)



Fonte: Federcomin – Centro Studi MIT, 2005.

Come accade solitamente per i comparti giovani, i primi anni del settore della comunicazione mobile sono stati caratterizzati da una fase di assestamento in cui si sono definiti gli equilibri tra i diversi operatori presenti sul mercato.

Grazie anche alle fusioni e acquisizioni, cui si è accennato in precedenza, e alla scomparsa di alcuni operatori più piccoli assorbiti dai grandi *competitor*, si è verificato un graduale processo di concentrazione del mercato mondiale della telefonia mobile, del quale circa la metà (47%), alla fine degli anni Novanta, era controllato dai primi dieci operatori (Figura 6).

Successivamente, le evoluzioni del comparto della telefonia mobile hanno generato una situazione particolarmente controversa. Se da un lato, infatti, il lancio del nuovo standard UMTS (Figura 7), a partire dal 2002, ha aperto nuove opportunità in termini di servizi da offrire, grazie alla notevole capacità di trasmissione dei dati[16], nuovi problemi si sono presentati all'orizzonte per gli operatori del settore.

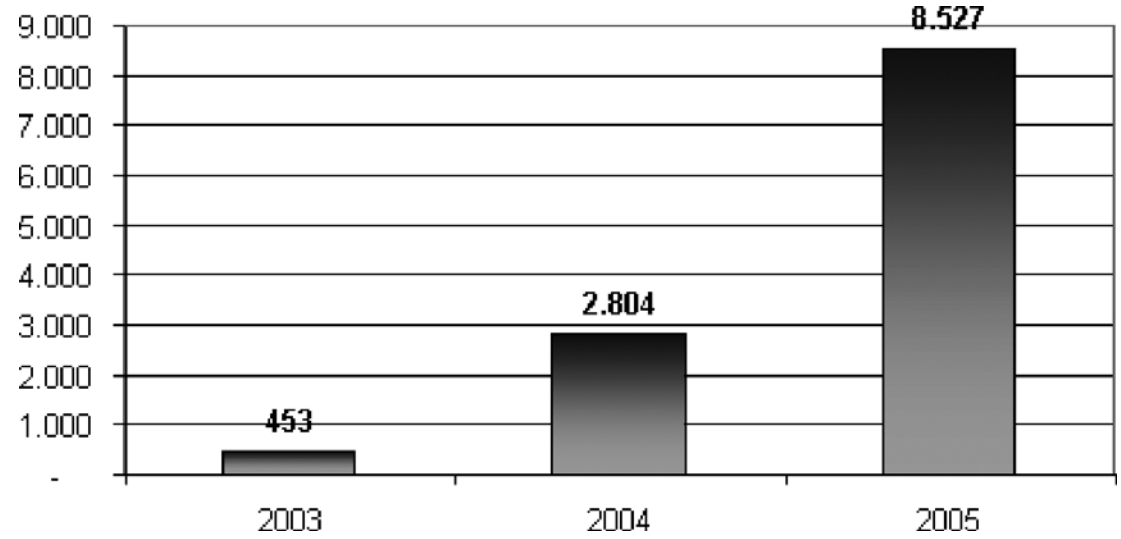
[16] La tecnologia UMTS consente una capacità di trasmissione dei dati di 2 Mbps, contro i 9,6 Kbps del GSM, i 28,8 Kbps del protocollo WAP e i 64 Kbps del sistema GPRS.

Figura 6: Portafoglio clienti dei dieci principali operatori di telefonia mobile nel 1999

Posizione	*Operatore*	*Paese*	*Clienti (milioni)*
1	Vodafone/Mannesmann	Gran Bretagna/Germania	42,4
2	Advance (ATT/BT)	USA/Gran Bretagna	41,0
3	NTT Docomo	Giappone	26,7
4	Bell Atlantic-GTE	USA	23,0
5	TIM	Italia	18,5
6	Deutsche Telekom	Germania	14,8
7	Sud Korea Telecom	Corea del Sud	10,1
8	France Telecom	Francia	9,9
9	Telefonica	Spagna	8,3
10	WorldCom-MCI/Sprint	USA	8,0

Fonte: Brezzi P., 2004.

Figura 7: Utenti UMTS in Italia (migliaia)



Fonte: Federcomin – Centro Studi MIT, 2005.

Questi ultimi, infatti, hanno dovuto sostenere enormi investimenti per l'acquisizione delle licenze UMTS e per lo sviluppo dei nuovi servizi da offrire e tale situazione ha inevitabilmente comportato una riduzione delle risorse finanziarie disponibili per sostenere ulteriori investimenti (Figura 8).

Al contempo, si è registrata la progressiva riduzione delle tariffe per i servizi di telefonia mobile, segno di una concorrenza tra gli operatori sempre più basata sul prezzo.

Figura 8: Costo dell'UMTS per i maggiori gestori europei (valori in milioni di euro, gennaio 2001)

Gruppo	Società	Paese	Costo licenza	Costo proporzionale[17]
Vodafone	Vodafone	Gran Bretagna	9.542	9.542
	Libertel	Olanda	714	714
	D2	Germania	8.485	8.485
	Omnitel	Italia	2.448	1.860
	Airtel	Spagna	131	85
	Mannesmann 3G	Austria	113	113
	Swisscom	Svizzera	33	8
	Telecel	Portogallo	100	100
	SFR	Francia	4.950	1.287
	Totale			*22.195*
British Telecom	Cellnet	Gran Bretagna	6.448	6.448
	Telfort	Olanda	430	430
	Viag Interkom	Germania	8.445	7.601
	Airtel	Spagna	131	23
	SFR	Francia	4.950	1.030
	Totale			*15.532*
Deutsche Telekom	T-Mobil	Germania	8.540	8.540
	One2One	Gran Bretagna	6.406	6.406
	3G Blue	Olanda	395	198
	Max Mobil	Austria	171	171
	Totale			*15.315*
France Telecom	France Telecom	Francia	4.950	4.950
	Mobiles Orange	Gran Bretagna	6.552	6.552
	Dutchtone	Olanda	436	349
	MobilCom	Germania	8.432	2.403
	Wind	Italia	2.428	1.056
	Orange	Svizzera	36	31
	Optimus	Portogallo	100	20
	Totale			*15.361*

Gruppo	Società	Paese	Costo licenza	Costo proporzionale[17]
TIM/	TIM	Italia	2.417	2.417
Telecom	Amena	Spagna	131	31
Italia	Mobilkom Austria	Austria	171	75
	Bouygues Telecom	Francia	4.950	540
	Totale			*3.062*
Hutchinson	Andala	Italia	3.554	1.660
	Hutchinson 3G UK	Gran Bretagna	7.016	4.560
	Hutchinson 3GbAustria	Austria	139	139
	Consortium	Francia	4.950	1.980
	Totale			*8.339*
Telefonica	Telefonica Moviles	Spagna	131	131
	Group 3G	Germania	8.417	4.862
	Ipse	Italia	3.269	1.285
	3G Mobile Telecoms	Austria	118	118
	Telefonica Moviles	Svizzera	33	33
	S.T.3G	Francia	4.950	1.980
	Totale			*8.409*
Totale dei 7 gruppi				88.213 (Circa 170.000 miliardi di lire)

Fonte: Brezzi P., 2004.

2.3.3 ...E quello di Internet

L'altro grande motore dello sviluppo del settore delle Telecomunicazioni è stato l'esplosione del fenomeno Internet, anche se con una differenza di fondo rispetto al fenomeno precedentemente descritto.

Differentemente dal comparto della comunicazione mobile – mercato nato e sviluppatosi all'interno del settore delle Telecomunicazioni – il fenomeno Internet ha origine all'interno di un altro settore, quello dell'*Information & Communication Technology*. Tuttavia, i suoi effetti trasversali su diversi settori economici (tra i quali, ovviamente, anche quel-

[17] Il costo proporzionale indica il costo realmente sostenuto da un operatore in relazione alla quota azionaria posseduta da quell'operatore.

lo delle Telecomunicazioni) ne hanno in molti casi rivoluzionato le logiche interne dando origine a nuove opportunità di *business* e favorendo l'ingresso nel mercato di nuovi *competitor* (si pensi alla nascita dei servizi di VoIP[18] offerti non solo dai tradizionali gestori di servizi di telefonia, ma anche dai gestori di servizi Internet).

Gli effetti prodotti dalla progressiva integrazione delle funzionalità consentite dal Web e il mondo dei servizi di Telecomunicazione hanno la portata di una vera e propria rivoluzione:

> *"Nella storia della comunicazione mediata da artefatti tecnologici il 1995, anno in cui è stato messo a punto per la prima volta l'Internet Telephony, ovvero il software che permette di comunicare velocemente via Internet, sarà probabilmente ricordato come un punto di svolta paragonabile a quello segnato nel 1927 dall'introduzione del sonoro nel cinema".*[19]

Risale, infatti, al febbraio del 1995 il primo utilizzo della rete Internet per il trasferimento della voce degli utenti. Il merito è da attribuire a una piccola società israeliana, la VocalTec, che in quel periodo lanciò sul mercato il proprio applicativo *Internet-Phone*, il quale, in appena dieci mesi di vita, raggiunse la straordinaria quota di 500.000 utenti:

> *"L'idea del servizio fu subito attraente, in primo luogo per utilizzare il trasporto e la copertura della rete Internet pagando il solo costo della chiamata locale all'ISP*[20]*, fornitore della connessione a Internet, evitando così le tariffe telefoniche 'long distance' delle varie compagnie, e in secondo luogo come sistema per integrare la voce alle altre applicazioni Internet"*[21].

I fornitori di soluzioni per l'*Internet Telephony* si sono posti in alcuni casi come concorrenti nei confronti degli operatori telefonici. Si pensi, ad esempio, all'esplosione nell'ultimo anno del fenomeno Skype, *software* che consente agli utenti di effettuare telefonate a tariffe particolarmente basse utilizzando la connessione al Web e alla sua acquisizione

[18] Voice over IP, ovvero sistemi di comunicazione telefonica che utilizzano il protocollo IP *(Internet Protocol)* e che si basano sulla codifica digitale, anziché analogica, del segnale, NdR.
[19] ABRUZZESE A., BORELLI D. 2002. "Prefazione", in PETULLÀ M. *L'Internet Telephony*, Rubettino.
[20] Internet Service Provider, NdR.
[21] BREZZI P. 2004. Op. Cit.

da parte di Ebay nel settembre 2005. L'azienda, leader nel settore delle aste *online*, entra in questo modo nel settore delle Telecomunicazioni.

In altri casi, i fornitori di servizi di *Internet Telephony* si sono proposti come *business partner* nei confronti degli operatori tradizionali. È il caso, ad esempio, della *partnership* che nel 1996 vide come protagoniste Telecom Finlandia e VocalTec. Le due aziende allestirono una piattaforma per offrire ai propri clienti servizi di *Internet Telephony* e di videoconferenza.

L'esempio della compagnia telefonica finlandese, tuttavia, è un caso sporadico, in quanto nella maggior parte dei paesi la presenza di piani tariffari a tempo anche per le connessioni a Internet offre minori possibilità di convergenza tra i servizi di *Internet Telephony* e quelli di telefonia tradizionale.

Sono in fase di studio anche modalità alternative di integrazione tra i servizi di *Internet Telephony* e servizi di comunicazione mobile: è del 14 febbraio 2006 l'annuncio di un accordo tra Skype e 3 Italia per la fornitura dei servizi di Skype attraverso la rete di 3 Italia[22]. Questo accordo consentirà la sperimentazione dei servizi VoIP anche attraverso dispositivi di comunicazione mobile.

In Italia, si stima che vi siano circa 600 mila visitatori unici del sito di Skype e che gli utenti effettivi siano circa 300 mila:

Figura 9: Skype – visitatori unici (in migliaia)

		Giugno 2004	Dicembre 2004	Giugno 2005
Italia	Skype messenger	n.a.	191	596
Germania	Skype messenger	138	556	930
Francia	Skype messenger	211	505	980
UK	Skype messenger	n.a.	254	581
Spagna	Skype messenger	n.a.	145	273

Fonte: Federcomin – Centro Studi MIT, 2005.

Per quanto riguarda il nostro paese, il primo operatore a lanciare in Italia un servizio voce

[22] Fonte: http://www.skype.com/company/news/2006/skype_hutchison.html

via Internet è stato Tiscali che nel settembre 2000 ha proposto al pubblico la soluzione *"Voice Spring"*.

Se l'*Internet Telephony* ha come obiettivo l'utilizzo della rete Internet per la gestione del traffico voce, parallelamente, la fine degli anni Novanta è stata caratterizzata anche dal fenomeno inverso, ovvero dallo sviluppo di tecnologie che consentissero di trasferire dati utilizzando *device* originariamente nati per la gestione del traffico voce. Risale, infatti, al 1997 la nascita del WAP Forum, organismo incaricato di studiare e sviluppare protocolli che permettessero la gestione del traffico dati mediante dispositivi mobili.

In funzione dello sviluppo della tecnologia WAP, anche le strategie commerciali degli operatori di telefonia mobile si sono orientate alla ricerca di *partnership* che consentissero di integrare la gamma di servizi fruibili mediante tale tecnologia. Sono significative, in tal senso, le alleanze strette tra gli operatori di telefonia mobile e il settore bancario per lo sviluppo di applicazioni di *mobile banking* che permettessero agli utenti di gestire le operazioni sul proprio conto corrente semplicemente utilizzando il telefonino.

In realtà, l'esperienza del WAP è stata deludente, sia perché i limiti presentati da tale tecnologia non consentivano la realizzazione di interfacce *user friendly* che semplificassero l'utilizzo da parte degli utenti, sia perché la successiva introduzione di nuove tecnologie (GPRS e UMTS), che garantivano migliori *performance* in termini di trasferimento dati - e, conseguentemente, anche di possibilità di usufruire di interfacce grafiche più evolute -, ha orientato le scelte degli operatori verso questi nuovi sistemi più efficaci.

Gli sviluppi legati all'universo Internet hanno accelerato anche il processo, già iniziato, di progressiva convergenza multimediale che ha visto sempre più integrarsi tra loro il settore dell'informatica, quello delle Telecomunicazioni e quello degli audiovisivi.

Tale processo deriva dal fatto che, nello stesso periodo storico, due settori inizialmente distanti, quello delle Telecomunicazioni e quello dei servizi televisivi, si sono sempre più digitalizzati, consentendo in questo modo la gestione degli stessi contenuti utilizzando strumenti e canali differenti.

In realtà, i percorsi evolutivi che coinvolgono i servizi telefonici e i servizi radiotelevisivi stanno conducendo a un vero e proprio ribaltamento, nel senso che mentre il traffico

telefonico si sposta sempre più dall'utilizzo della rete via cavo all'utilizzo dell'etere, la TV sta compiendo il percorso inverso.

Si sta gradualmente avverando quello che già dieci anni fa Negroponte, Direttore del Media Lab del Massachusetts Institute of Technology di Boston, aveva pronosticato:

> *"Stiamo progressivamente cambiando il modo di ricevere le informazioni: la maggior parte delle informazioni che oggi viaggiano sulla terra viaggeranno nell'etere e viceversa… Tra venti anni sarà probabilmente illegale utilizzare l'etere per trasmettere televisione*[23] *e probabilmente non si troveranno telefoni con i cavi se non presso gli antiquari"*[24].

2.4 Dall'entusiasmo alla crisi

Se tutti gli anni Novanta sono stati caratterizzati da un notevole entusiasmo per l'intero settore delle Telecomunicazioni e da straordinarie prospettive di crescita, con l'inizio del nuovo secolo il settore è entrato in una fase di crisi che ha ridimensionato drasticamente le aspettative degli operatori del mercato.

Numerose sono le cause della crisi, sia esogene, sia endogene. Tra le prime sono sicuramente da segnalare:

- la fine della bolla speculativa che aveva accompagnato i primi anni di vita della *new economy* e che ha penalizzato tutti i mercati a elevata componente *high-tech* tra cui, ovviamente, anche il settore delle Telecomunicazioni;

- il crollo delle borse mondiali e l'inizio di una generale fase economica di recessione e di grande incertezza che ha fatto seguito alle ben note vicende dell'11 settembre 2001.

---

[23] L'etere rappresenta una risorsa scarsa i cui limiti sono apparsi più evidenti man mano che l'offerta dei servizi televisivi si è ampliata grazie all'aggiunta di nuovi *competitor* (fanno ovviamente eccezione alcune realtà, come ad esempio gli Stati Uniti, in cui la TV via cavo rappresenta una realtà consolidata da decenni). La possibilità oggi di disporre di fibre ottiche caratterizzate da un'enorme ampiezza di banda consente di superare il problema della saturazione delle frequenze radio.
[24] NEGROPONTE N. 1995. *Essere digitali*, Sperling & Kupfer. Citazione ripresa da BREZZI P. 2004. Op. Cit.

Se, tuttavia, queste variabili costituiscono elementi esterni nei confronti dei quali le possibilità di controllo da parte degli operatori del settore erano limitate, più interessante appare osservare le variabili interne, legate alle dinamiche del mercato e alle scelte strategiche delle imprese:

- la progressiva saturazione di alcuni servizi, considerati ormai maturi, non è stata a oggi del tutto ripagata dallo sviluppo dei nuovi servizi, che stentano a decollare a causa di colli di bottiglia che rallentano o complicano l'effettiva realizzazione del processo di convergenza multimediale;

- la sovrastima dell'entusiasmo con cui i clienti avrebbero risposto, secondo le previsioni degli operatori, alle novità offerte dal mercato si scontra con i dati che riferiscono di un'accoglienza decisamente più "fredda" da parte dei clienti;

- le politiche di concentrazione e di creazione di grandi gruppi multinazionali (grazie alle già citate fusioni, alleanze e acquisizioni), unite alle consistenti spese per gli investimenti tecnologici e infrastrutturali (GSM e UMTS in Europa e banda larga negli Stati Uniti) sono la causa principale dell'indebitamento delle aziende del settore.

Alla luce di queste considerazioni, si è assistito a una radicale inversione degli orientamenti strategici da parte degli operatori. Il periodo 1995-1999, infatti, era stato guidato dall'idea che uno dei principali fattori critici di successo all'interno del settore delle Telecomunicazioni fosse la capacità di sviluppare un'offerta integrata di tutti i servizi di Telecomunicazione e che per ottenere tale risultato fosse indispensabile sopperire al fabbisogno di competenze, risorse e conoscenze mediante alleanze o acquisizioni di altre aziende la cui offerta fosse complementare a quella già sviluppata (logica dell'integrazione verticale). Tale strategia, in particolare, era considerata un passo obbligato per risultare appetibili ai grandi clienti *business*, in grado di garantire elevati margini e notevoli potenzialità di crescita nel tempo.

Nel biennio 2000-2001, invece, si è assistito a un cambio di rotta. La scelta dominante è diventata quella di focalizzare le proprie competenze verso un'attività specifica e di cercare di essere riconosciuti dal mercato come *leader* in quel particolare ramo di attività all'interno del settore delle Telecomunicazioni. Il successo sui mercati finanziari conseguito dagli operatori che per primi hanno effettuato questo tipo di scelta

(Vodafone, NTT, AOL) rende il fenomeno degli scorpori dei grandi gruppi particolarmente diffuso.

Al di là delle riflessioni circa i risultati di mercato, va osservato come la strategia di focalizzazione consenta alle imprese di gestire un minore livello di complessità. È vero, tuttavia, che si è recentemente assistito anche a fenomeni di ri-accorpamento di aziende che precedentemente erano state scorporate da un unico gruppo (ad esempio, la reintegrazione di Telecom Italia e di TIM).

Altro elemento che ha contribuito all'inversione degli orientamenti strategici da parte delle aziende è stata la progressiva erosione dei margini garantiti dai servizi offerti. Basti pensare che nel campo della telefonia mobile l'ARPU[25] relativo al traffico voce è passato dai 48,3 Euro del 1997 ai 25,8 Euro del 2002: quasi la metà.

Questa situazione giustifica anche il maggior interesse manifestato dagli operatori del settore per il trasferimento dati e per i servizi a esso correlati, che dovrebbero garantire ricavi maggiori[26].

Per quanto riguarda la citata crisi del settore delle Telecomunicazioni, va precisato che i suoi effetti sono stati diversi nel mercato della telefonia fissa e in quello della telefonia mobile.

Nel primo caso gli effetti sono stati più drammatici: molti nuovi entranti che avevano sperato in una facile aggressione al mercato non sono riusciti a ottenere un volume di traffico tale da garantire la loro sopravvivenza, né sono riusciti a offrire al mercato servizi realmente migliori dal punto di vista qualitativo rispetto a altri operatori storici, tali da stimolare lo *switching* dei clienti e la successiva fidelizzazione:

[25] *Average Revenue Per User*, ovvero il ricavo medio per utente che costituisce uno dei principali indicatori delle *performance* delle aziende del settore delle Telecomunicazioni, NdR.

[26] Solo a titolo di esempio, si cita il caso della recente liberalizzazione dell'utilizzo degli apparecchi da gioco (slot machine) che prevede la riscossione di premi in denaro consentita dal decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze n. 86 del 12 marzo 2004. La concessione delle licenze a 10 fornitori di slot machine è stata vincolata alla "messa in rete" di circa 15.000 dispositivi da gioco: questi ultimi, infatti, devono essere collegati alla centrale telematica dei Monopoli di Stato in modo da consentire il controllo sia dei volumi di affari generati, sia della regolarità del gioco. Una tale innovazione ha ovviamente costituito un'importante opportunità di *business* sia per gli operatori di telefonia fissa, sia per gli operatori di telefonia mobile che hanno proposto le loro soluzioni ai concessionari delle licenze.

> *"Tra i nuovi entranti, i pochi sopravvissuti hanno in comune tre caratteristiche: una notevole quantità di denaro raccolta nei momenti di picco, forte focalizzazione e buone prospettive nel lungo periodo"*[27].

Nella maggior parte dei paesi, quindi, si è messo in atto un rapido processo di oligopolizzazione del mercato della telefonia fissa, caratterizzato dalla presenza di due, massimo tre operatori nazionali di rilievo contornati da alcuni operatori minori presenti in alcune nicchie ancora remunerative.

Per quanto riguarda il settore mobile, invece, la presenza di margini maggiori rispetto alla telefonia fissa e la presenza di minori vincoli infrastrutturali hanno limitato gli effetti della crisi.

2.5 Il presente e il futuro: la sfida UMTS

Il futuro delle Telecomunicazioni, non solo nel mobile, ma anche nella telefonia fissa è legato principalmente alla sfida dell'UMTS.

Anche se lanciato in Europa in ritardo rispetto a quanto avvenuto in altri paesi con tecnologie analoghe (nel 2003, anno del lancio dell'UMTS in Europa, in Giappone oltre la metà dei telefonini supportavano già la tecnologia *i-mode*), l'UMTS rappresenta la principale speranza per lo sviluppo del settore delle Telecomunicazioni:

> *"Grande impulso ha avuto la telefonia di terza generazione, grazie sia alla sempre più ampia copertura del territorio che alla crescente offerta di servizi a valore aggiunto. Si stima che a fine 2005 saranno più di 8 milioni gli utenti UMTS in Italia, più del triplo rispetto al 2004. Le previsioni per il 2006 indicano una ulteriore forte crescita (quasi 16 milioni di utenti); il settore della telefonia di terza generazione si profila, quindi, come uno dei più dinamici e trainanti, in grado di favorire anche il settore dell'offerta di contenuti digitali"*[28].

[27] BREZZI P. 2004. Op. Cit.
[28] FEDERCOMIN – CENTRO STUDI MIT. 2005. *Osservatorio semestrale della Società dell'Informazione.* Novembre. N. 3.

Al contempo, l'UMTS costituisce anche la principale causa di indebitamento delle imprese del settore, a causa degli investimenti necessari sia per l'acquisizione delle licenze, sia per la realizzazione delle infrastrutture.

Va precisato che le modalità e i costi di assegnazione delle licenze in Europa sono stati diversi e tale situazione potrebbe creare delle differenze in termini di equilibri nel mercato internazionale: basti pensare che mentre in Germania il valore complessivo generato dall'assegnazione delle licenze è stato di 50 miliardi di Euro, in Spagna, invece, le licenze sono state assegnate gratis.

Il notevole indebitamento rende anche difficile, per gli analisti, effettuare previsioni attendibili circa i possibili ritorni degli investimenti che, nelle ipotesi più ottimistiche, dovrebbero concretizzarsi non prima del 2010-2011 e, in quelle più prudenti, a partire dal 2017.[29]

L'impegno di risorse finanziarie necessario per l'acquisizione delle licenze UMTS, unito anche agli investimenti in attività di *Merger & Acquisition* sostenuti nell'ultimo decennio, costituisce indubbiamente un limite alla possibilità per gli operatori del settore di effettuare nuovi investimenti. Si rende necessaria, oggi più che mai, un'attenta capacità di individuare soluzioni che consentano di ottimizzare i costi e recuperare efficienza pur garantendo l'innovazione continua, condizione necessaria per supportare la propria competitività.

La minore disponibilità di risorse non rappresenta necessariamente un male. Essa, infatti, si trasforma spesso in uno stimolo per individuare soluzioni creative e efficaci al tempo stesso, mentre, al contrario, l'abbondanza di risorse può indurre spesso le organizzazioni a operare scelte avventate che potrebbero rivelarsi poco felici. La lezione, in tal senso è antichissima:

> *"Quattuor coloribus solis inmortalia illa opera fecere [...] Apelles, Aetion, Melanthius, Nicomachus, clarissimi pictores, cum tabulae eorum singulae oppidorum venirent opibus. Nunc [...] nulla nobilis pictura est. Omnia ergo meliora tunc fuere, cum minor copia"*[30].

[29] BJÖRKDAHL J., BOHLIN E. 2003. "Competition Policy and Scenarios for European 3G Markets", in *Communications & Strategie.* N. 51.

[30] "Con soli quattro colori riuscirono a eseguire delle opere immortali i famosissimi pittori Apelle, Ezione, Melanzio, Nicomaco, quando uno solo dei loro quadri veniva acquistato con le entrate di una intera città. Ora, invece, noi non abbiamo più pittura. Tutte le cose migliori si ebbero allora, quando c'erano meno risorse". PLINIO IL VECCHIO. *Naturalis historia.* XXXV.

Una delle soluzioni intraprese per recuperare efficienza è la condivisione delle infrastrutture, ovvero gli accordi tra più operatori per realizzare assieme le reti UMTS al fine di condividerne i costi.

La condivisione delle infrastrutture rappresenta un obiettivo incentivato anche dall'Unione Europea[31] e nei confronti del quale la maggior parte delle *Authority* europee ha espresso parere favorevole ma, al contempo, si rivela particolarmente difficile nella sua applicazione pratica.

A oggi, essa si limita soprattutto alla pratica del *costing*, ovvero alla condivisione degli spazi fisici all'interno dei quali ciascun operatore colloca le proprie antenne. Tale soluzione, applicata nel contesto italiano, ha consentito un risparmio di oltre 150 milioni di Euro da parte degli operatori di telefonia mobile.

2.6 Lo scenario italiano: caratteristiche principali

Per quanto concerne lo scenario italiano, esso risulta caratterizzato da un'ampia gamma di fenomeni, in parte simili e paralleli a quelli in atto in altri contesti, in parte, invece, specifici del nostro mercato nazionale.

In primo luogo, come già osservato in precedenza rispetto al contesto mondiale e europeo, il mercato delle Telecomunicazioni si caratterizza per la crescente presenza e incidenza dei processi di *Merger & Acquisition*, iniziati nella seconda metà degli anni Novanta e destinati probabilmente a proseguire nel prossimo futuro. Una delle principali ragioni, alla base di tali processi, è rappresentata dalla mancanza di risorse finanziare da investire nei processi di innovazione tecnologica, leva strategica nel settore. Questa carenza di risorse è in qualche modo la conseguenza - per così dire l'onda lunga - degli "splendori" della *new economy* caratterizzata dalla forte disponibilità di denaro, da un clima di fiducia in cui dominava l'aspettativa di una crescita solida e prolungata e dalla realizzazione di investimenti molto consistenti, non sempre nella giusta direzione (c'era molta disponibilità che non sempre è stata usata al meglio, vale a dire in termini di "innovazione utile"). Un ulteriore fattore, che ha determinato in quegli anni un vero e proprio

[31] Comunicazione della Commissione UE del 21 marzo 2001 *"Introduzione delle comunicazioni mobili della terza generazione nella UE: situazione attuale e approccio per il futuro"*.

drenaggio delle risorse finanziarie, è rappresentato dal pagamento delle licenze per l'UMTS. Tutto questo ha peggiorato lo stato di salute di molte aziende del settore, costringendole a utilizzare la leva dell'indebitamento. Il risultato è che oggi si stanno ancora pagando questi vecchi conti e le disponibilità per investire nell'innovazione tecnologica sono limitate.

È molto probabile che i processi di concentrazione continueranno a dominare la scena anche per i prossimi anni, dove però a farla da protagonisti saranno sempre più i grandi gruppi e i grandi capitali stranieri – tra l'altro già oggi massicciamente presenti. Fuori dall'Italia, infatti, sono disponibili maggiori risorse finanziarie per investire e in Italia ci sono una serie di aziende interessanti – in termini di capacità di generare ricavi – e ben radicate nel mercato locale. I grandi gruppi stranieri avranno la possibilità di venire a fare acquisti, dove non li abbiano già fatti, all' *"Italian supermarket"*. Di fatto il rischio è che, nel settore Telecomunicazioni, si sentiranno gli effetti dell'internazionalizzazione e della globalizzazione dei mercati lungo queste direttrici non proprio incoraggianti per il nostro Paese. Sono, infatti, facilmente intuibili le conseguenze dei processi descritti dal punto di vista gestionale: le multinazionali tenderanno sempre più a tagliare i costi, centralizzare le attività strategiche – spesso lontano dall'Italia – e gestire le *branch* italiane in una logica puramente economica. Presumibilmente ne conseguirà un pesante depauperamento delle competenze in quanto alcune professionalità, non più necessarie qui, verranno a mancare e le risorse che ne sono oggi in possesso saranno attratte verso i centri strategici delle multinazionali.

In secondo luogo, sembra emergere, per il settore delle Telecomunicazioni, una sorta di paradosso rispetto a altre esperienze europee. L'Italia, infatti, vanta un elevatissimo tasso di penetrazione dei servizi di telefonia (tra i primi al mondo per quanto riguarda la telefonia mobile) eppure tutto questo sviluppo non sembra aver prodotto effetti sugli altri settori industriali. Si pensi, ad esempio, a quanto è avvenuto nei paesi scandinavi, che hanno tassi di penetrazione simili a quelli dell'Italia: accanto allo sviluppo dei servizi di Telecomunicazione c'è stato anche lo sviluppo delle industrie legate al mondo Telecomunicazioni (come nel caso di Nokia per la produzione dei dispositivi o di Ericsson per la costruzione delle centrali).

Una delle cause probabili di tale situazione è il fatto che comunque la liberalizzazione del mercato delle Telecomunicazioni in Italia non è stata portata avanti in modo tale da favorire una reale competizione a 360° tra i diversi *player* del mercato: ci sono ancora

alcuni vincoli (ad esempio, la concessione delle frequenze) che di fatto impediscono una vera libera concorrenza. La conseguenza è che in Italia la competizione non si gioca tanto sull'innovazione tecnologica, ma sulla guerra delle tariffe: si tratta di una competizione che rischia di risultare abbastanza sterile, in quanto il vantaggio legato all'offerta dei propri servizi a un prezzo più basso dei propri concorrenti produce effetti positivi solo per un periodo molto breve, ovvero il tempo che i concorrenti impiegano a adeguare anch'essi le proprie tariffe. Inoltre, deve essere anche considerato che non sempre i clienti hanno una completa visibilità delle reali tariffe applicate dai gestori e, quindi, non sempre sanno chi offre i prezzi più convenienti.

L'unica industria nei confronti della quale l'evoluzione del settore delle Telecomunicazioni ha prodotto effetti in Italia è quella dei servizi di supporto e assistenza al cliente. L'Italia è uno dei paesi in cui si è registrato il più alto tasso di sviluppo dei servizi di *customer care* negli ultimi anni; sono nate numerose aziende (sia grandi che piccole) che offrono servizi di *customer care* in *outsourcing*. Anche in questo caso, tuttavia, bisogna evidenziare come si sia di fronte a un paradosso evidente. Infatti, nonostante si siano sviluppate in Italia solide competenze a livello di *customer care*, non è possibile rivendere tali competenze anche all'estero, in quanto i costi delle infrastrutture, delle connessioni e della manodopera sono troppo elevati rispetto a altri paesi che presentano condizioni più vantaggiose (ad esempio, i paesi dell'Est).

Venendo ora all'analisi dello scenario italiano dal punto di vista più strettamente "tecnologico" e delle caratteristiche specifiche del *business*, va innanzitutto osservato che l'evoluzione del settore delle Telecomunicazioni in Italia ha seguito linee analoghe a quanto accaduto negli altri paesi. Due, in particolare, sono stati i principali temi: la gara per l'UMTS e l'interconnessione tra i diversi operatori.

Riguardo al primo punto, con il ritiro di Blu, le licenze UMTS sono state assegnate a TIM (4.680 miliardi), Omnitel (4.740 miliardi), Wind (4.700 miliardi), Ipse (4.730 miliardi) e Andala (4.700 miliardi), più 3.200 corrispondenti alle due ulteriori bande da 5 MHz riservate ai nuovi operatori mobili e aggiudicate con una vendita diretta, per un totale di 26.750 miliardi[32].

[32] Le valutazioni economiche sono espresse in Lire, NdR.

Riguardo al secondo punto, invece, il problema dell'interconnessione riflette l'andamento del mercato delle comunicazioni su rete fissa, caratterizzato sempre più da utenti che utilizzano gestori diversi: già nel 2002 il 30% del traffico telefonico nazionale era interconnesso, ovvero attraversava più di una rete.

Il tema dell'interconnessione presenta al suo interno una complessa serie di problematiche, sia di ordine giuridico-legale (l'insieme dei provvedimenti volti a favorire la concorrenza e l'ingresso di nuovi operatori nel mercato), sia di ordine economico (poiché gli accordi per l'interconnessione possono favorire anche il contenimento dei costi da parte degli operatori), sia, infine, di ordine tecnico, poiché la rete telefonica nazionale era stata originariamente concepita per un solo servizio di un unico operatore.

Le previsioni di mercato nel breve periodo vedono una graduale, ma costante, crescita del mercato "dati", in grado di garantire maggiori margini, rispetto al mercato voce (Figura 10).

Figura 10: Previsioni del mercato italiano delle Telecomunicazioni nel 2006 (valori in %)

Società	*Telefonia fissa*	*Wireless*	*Dati e Internet*
Telecom Italia – TIM	73,2	46,9	53,1
New Wind – Wind Mobile	16,8	13,4	17,9
Albacom	3,7	-	4,4
e-Biscom (oggi Fastweb)	1,9	-	11,2
Edison Tel	0,7	-	4,2
Vodafone Omnitel	-	29,1	-
3 Italia (Andala)	-	5,3	-
Ipse	-	5,3	-
Altri	3,7	0,0	9,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Brezzi P., 2004.

Osservando queste previsioni è possibile intuire che i prossimi anni vedranno la stretta competizione tra i gruppi Telecom Italia, Wind-Infostrada e Vodafone Omnitel, con quest'ultima impegnata esclusivamente nel campo della telefonia mobile. Wind-Infostrada, invece, grazie alla fusione, è diventato il primo operatore nazionale Internet, il secondo per la telefonia fissa, e il terzo per la telefonia mobile, proponendosi come l'unico *competitor* di Telecom Italia sui tre fronti.

Paradossalmente, il numero di operatori nel campo della telefonia fissa è superiore al numero di operatori nel campo del mobile (la voce "altri" in Figura 10 si riferisce a numerosi operatori minori, le cui attività sono concentrate in ambiti territoriali circoscritti), tuttavia la situazione di mercato nel settore della telefonia mobile appare più equilibrata e il *leader*, pur mantenendo una posizione dominante, detiene una quota di mercato inferiore al 50%.

Perciò è possibile affermare che in Italia nel fisso la liberalizzazione non ha ancora avuto un grande successo, mentre nel mobile i risultati sono stati più apprezzabili. La principale causa di questa distinzione può essere rintracciata proprio nel problema dell'interconnessione. Infatti, mentre nel caso della telefonia fissa i nuovi operatori devono sostenere ingenti costi di interconnessione alla rete di Telecom Italia, cioè il canone annuo da pagare per poter utilizzare la rete di Telecom Italia, nel caso del mobile ciascun operatore ha potuto agire con maggior indipendenza realizzando la propria rete. Va parallelamente osservato che questa liberalizzazione per così dire "a singhiozzo" - tra ricorsi dei *competitor*, proteste dei consumatori e interventi dell'*Autorithy* - ha finito per generare un quadro complessivo di scarsa chiarezza, in cui le alternative all'ex-monopolista non erano mai facilmente comprensibili: questo, nel tempo, ha probabilmente scoraggiato i consumatori dalla ricerca di una alternativa, spaventati dal doversi imbarcare in un processo percepito come confuso e dagli esiti incerti.

È da osservare, inoltre, come in Italia e analogamente in altri paesi, il mobile abbia superato il fisso, sia in termini di numero complessivo di clienti, sia in termini di fatturato. Gli sviluppi futuri legati all'UMTS dovrebbero contribuire ulteriormente a ampliare la forbice esistente tra i due mercati e a favorire la convergenza tra i servizi di telefonia mobile e quelli di Trasferimento Dati e a far esplodere anche in Italia il mercato dei VAS[33].

Relativamente all'UMTS, le strategie delle aziende, dopo un periodo iniziale di confusione e di incertezza legata alla nuova tecnologia, sembrano aver intrapreso una rotta precisa. La variabile critica, che potrà sancire l'effettivo successo dell'UMTS, appare essere la valutazione degli utenti circa i prezzi dei terminali.

Per questo motivo, sempre di più, si sta assistendo a iniziative commerciali da parte dei gestori volte a offrire ai clienti i telefonini UMTS a un prezzo/canone notevolmente infe-

[33] *Value Added Services*, NdR.

riore al loro valore commerciale o, talvolta, addirittura a regalarli. Tale scelta, in alcuni casi, è legata anche a specifici obiettivi di *retention* dei clienti da parte dei gestori.

Una maggiore specificità del contesto italiano è, invece, riscontrabile rispetto a altri due "temi caldi": lo sviluppo della banda larga e la diffusione della TV via cavo.

Sul primo fronte, l'Italia ha pagato l'iniziale ritardo con cui il settore si è sviluppato rispetto a altri paesi. Tuttavia, gli ultimi due anni hanno segnato una netta ripresa caratterizzata soprattutto dalla crescente diffusione della tecnologia DSL (grazie alla drastica riduzione delle tariffe d'accesso) e della fibra ottica, sia nel mercato *business*, sia nel mercato *consumer*.

Maggiore è invece il ritardo relativamente alla TV via cavo, che in Italia rappresenta un fenomeno del tutto nuovo e il cui mercato è tuttora da sviluppare. Solo il 3 gennaio 2004, infatti, si è registrato l'avvio ufficiale delle trasmissioni con tecnica digitale sulle reti terrestri.[34]

A oggi, vi sono solo quattro operatori di rete in ambito nazionale (RAI, Mediaset, Telecom Italia e DFree), per un totale di 22 canali disponibili:

> *"Di questi, 9 rappresentano il simulcast di equivalenti analogici. In più vi sono altri 13 canali trasmessi per la prima volta su reti terrestri"*[35].

Allo scopo di accelerare la diffusione della TV digitale terrestre, nel 2004 il Governo ha stanziato 130 milioni di Euro per finanziare l'immissione sul mercato di circa 800.000 *set-top* box.

Grazie agli incentivi statali, alla fine del 2004 si è sfiorata la quota di un milione di *decoder* per il digitale terrestre in Italia (Figura 11), di cui circa 700.000 sono stati acquistati usufruendo del contributo statale. Si tratta di circa il 5% del totale delle famiglie italiane.

---

[34] L'attuale quadro legislativo prevede comunque che entro il 2006 la totalità delle trasmissioni televisive avvenga con tecnica digitale. NdR.

[35] FEDERCOMIN – CENTRO STUDI MIT. 2005. *Osservatorio semestrale della Società dell'Informazione*. Giugno. N. 2.

Figura 11: Diffusione della televisione digitale terrestre in Italia

Diffusione della televisione digitale terrestre in Italia	
Decoder DTT venduti (unità)	956.000
Diffusione DTT sul totale delle famiglie televisive (%)	4,55%
Abitazioni con televisione digitale (unità)	5.997.500
Abitazioni con televisione digitale terrestre (unità)	956.000
Diffusione DTT sul totale TV digitale	15,90%

Fonte: Federcomin – Centro Studi MIT, 2005.

Pur riconoscendo che la diffusione della televisione digitale terrestre in Italia rappresenta un fenomeno ancora allo stato embrionale (soprattutto se confrontato con i dati relativi a altri sistemi di trasmissione televisiva con tecnologia digitale), appare opportuno segnalare come essa racchiuda in sé almeno tre importanti opportunità:

- il superamento del problema del limite delle frequenze disponibili che – almeno in linea teorica – potrebbe condurre a un ampliamento dell'offerta televisiva e alla comparsa di nuovi operatori;

- la possibilità di accelerare il processo di transizione da un'offerta televisiva "generalista" a un'offerta di canali tematici in grado di rivolgersi a un pubblico più "mirato";

- la comparsa di servizi interattivi grazie ai quali il telespettatore non sarebbe più un fruitore passivo di contenuti (secondo la logica tradizionale del *broadcasting*), ma un utente attivo in grado di fornire *feedback* in tempo reale all'emittente.

> *"Per la televisione* – ha affermato Carlo Sartori, Presidente di RaiSat – *il digitale propizia due vere e proprie 'rivoluzioni copernicane', che finiranno per trasformare questo mezzo in maniera profondissima, in tutta la sua struttura ideativa, realizzativa, distributiva: (1) è finita l'era della scarsità delle frequenze e quindi delle reti forzatamente 'generaliste', che dovrebbero accontentare un po' tutti i palati, ma che finiscono per rincorrere ossessivamente solo i grandi numeri e per penalizzare la propria diversificazione, a scapito della qualità complessiva dell'offerta; (2) può finire l'era della pura e semplice passività del telespettatore, che sarà sempre più in grado di dialogare e interagire con il proprio teleschermo, così da poter fare le sue scelte in modo più consapevole e ragionato (come all'edicola) e di 'navigare'*

> *nella televisione (come in Internet, anche se in modo più limitato). Queste 'mutazioni' televisive segnano e rendono possibile la riscossa di un mezzo che, all'inizio della rivoluzione digitale, sembrava spacciato. Nel grande entusiasmo informatico e 'internettiano' del decennio Novanta, infatti, la televisione è stata a lungo nelle retroguardie, fuori dai movimenti di innovazione tecnologica, e sembrava ormai un ingombrante, e sempre più inutile, reperto del passato, capace solo a 'tenere buoni' quei popoli del Terzo e Quarto mondo e quelle fasce più povere e meno alfabetizzate dei paesi ricchi, che non potevano permettersi le meraviglie dell'informatica domestica e l'interconnessione globale con la 'madre di tutte le reti'*[36]*".*

Si tratta indubbiamente di promesse interessanti, tuttavia vi sono ancora alcune fondamentali incognite legate allo sviluppo della televisione digitale terrestre in Italia. In particolare, è da verificare se il suo futuro sarà rappresentato maggiormente dall'offerta di contenuti gratuiti o a pagamento.

Alcune esperienze estere testimoniano grandi difficoltà nell'offerta di contenuti televisivi a pagamento attraverso il digitale terrestre:

> *"Sappiamo anche che la tendenza europea – specie dopo i fallimenti in Gran Bretagna e Spagna di un digitale terrestre che voleva gareggiare con il satellite sul terreno della pay-tv – è quella di destinarlo alla televisione 'free', gratuita, finanziata dalla pubblicità e dai canoni dei servizi pubblici, cui possono utilmente aggiungersi introiti da amministrazioni pubbliche, istituzioni e soggetti privati, in misura assai più cospicua che nella televisione analogica, via via che crescerà la possibilità di uso interattivo dei canali per servizi di pubblica utilità e transazioni commerciali"*[37]*.*

Le previsioni relative al digitale terrestre a pagamento non sembrano, dunque, particolarmente incoraggianti se si guarda alle esperienze di altri paesi. Tuttavia, la particolare modalità con cui si stanno offrendo i servizi televisivi digitali a pagamento oggi in Italia (ovvero mediante l'uso di schede pre-pagate) potrebbe favorire lo sviluppo del *pay-per-*

[36] SARTORI C. 2004. "La tv digitale terrestre come occasione unica per la nuova legittimazione dei *broadcaster* pubblici e per la qualità globale dei sistemi televisivi", *Osservatorio ANFoV sulla DTT "La svolta innovativa della Tv italiana: parte il digitale terrestre"*. Atti del convegno.
[37] SARTORI C. 2004. Op. Cit.

use televisivo terrestre riproponendo un fenomeno del tutto analogo a quanto si è assistito nel nostro paese con la diffusione della telefonia cellulare nella seconda metà degli anni Novanta.

Parallelamente al tema dell'evoluzione della TV digitale terrestre, si evidenzia quale altro tema caldo il mondo della TV mobile. Relativamente a questo fenomeno, pur segnalando il notevole interesse nei confronti delle sue possibili evoluzioni, emerge un elevato livello di incertezza per quanto riguarda le prospettive di crescita e di redditività:

> *"In generale emerge l'opinione che tale mercato avrà una dimensione iniziale modesta per poi, in tempi relativamente brevi, dar luogo a una notevole espansione. Anche per i contenuti si pensa a una fase iniziale in cui questi ricalcheranno quelli della televisione (e per alcuni anche della radiofonia) fissa, con una successiva differenziazione degli stessi con un orientamento verso forme specifiche di programmi, ciò a causa della modalità specifica di fruizione (schermo di piccolo formato, durata limitata della fruizione). Sempre in linea generale si delinea l'opinione che possa nascere una convergenza tra broadcast e mobile. Tuttavia le indicazioni sul mercato potenziale sono in larghissima maggioranza di carattere meramente qualitativo e solo due dei soggetti che hanno risposto hanno fornito dati e stime quantitative sull'entità del mercato. In particolare vengono citati studi internazionali in cui si ipotizza che, entro il 2010, 125 milioni di utenti nel mondo guarderanno la televisione in mobilità, vi saranno circa 25 milioni di terminali DVB-H in Europa, fra i quali 5 milioni in Italia. Altri studi ipotizzano che nel 2006, il numero di utenti che avrà accesso a servizi televisivi attraverso apparati mobili crescerà a ritmi molto elevati: nel 2010, si prevedono oltre 7 milioni di utenti di TV mobile in Europa Occidentale. Secondo altre stime la percentuale di utenti mobili abilitati in Europa alla ricezione televisiva in mobilità si aggirerà intorno al 2% (2007) e al 3% (2008) il che significa dai 4 ai 9 milioni di dispositivi. Secondo una proiezione curata da Orange tale numero si aggirerà, nel 2012, intorno ai 50 milioni di terminali. Secondo studi di fonte coreana per il 2010 si prevedono 125 milioni di utenti con entrate stimabili mediamente intorno ai 10 miliardi di dollari"*[38].

[38] DIREZIONE GENERALE PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLO SPETTRO RADIOELETTRICO. 2005. *Relazione sull'esito della consultazione pubblica per la TVMB*. www.comunicazioni.it.

Come è possibile osservare, quindi, le stime proposte circa il potenziale del mercato dei servizi televisivi su terminali mobili sono notevolmente diverse tra loro. Risulta perciò estremamente difficile definire quando tale mercato decollerà, anche perché permangono al momento alcuni vincoli tecnici (in particolare le dimensioni ridotte dello schermo dei terminali) che, di fatto, frenano l'interesse dei clienti verso tali tipologie di servizi.

2.7 Lo scenario italiano: prospettive future

Lo scenario illustrato appare tipico di un settore in continuo cambiamento e in cerca di nuovi equilibri non ancora del tutto definiti. Gran parte delle evoluzioni future dipenderanno dalle normative che saranno adottate per garantire un maggior livello di concorrenza tra le imprese e dal successo delle principali scommesse tecnologiche sulle quali gli operatori orienteranno maggiormente le proprie strategie future.

È possibile affermare che il settore delle Telecomunicazioni si trova a affrontare oggi una serie di sfide che stanno modificando lo scenario competitivo e i modelli di funzionamento e di gestione delle organizzazioni in generale.

Il contesto attuale è caratterizzato da mutamenti molto frequenti: la concorrenza è più agguerrita, i clienti sono più consapevoli dei propri bisogni e esprimono gusti e esigenze differenziati, il mercato è sostanzialmente molto dinamico e competitivo. In una situazione di questo tipo, le aziende devono continuamente vigilare così da poter prevedere o quantomeno reagire prontamente ai cambiamenti che si susseguono con un ritmo sempre più incalzante.

Di fronte a questi cambiamenti, emerge per le imprese la necessità di sperimentare nuovi modelli organizzativi e prassi di comportamento che si adattino alle mutate condizioni dell'ambiente e del contesto.

Tra i principali fattori critici di successo possono essere evidenziati:

- la centralità delle persone in quanto uniche risorse in grado di interpretare e rispondere in modo flessibile, rapido e autonomo alle esigenze di volta in volta emergenti – aspetto questo ancora più critico per le aziende *people intensive* che basano il proprio

vantaggio competitivo sulla possibilità di disporre di professionalità e competenze aggiornate e costantemente adeguate alle necessità strategico-organizzative;

- la capacità diffusa di fare sinergia, di gestire l'integrazione sviluppando le abilità interne di lavorare insieme, di cooperare, di integrarsi con le altre unità e con le altre persone adottando un approccio di "cliente interno" – aspetto critico soprattutto in quelle realtà dove il personale di *front-line* ha un ruolo primario in quanto "gestore della relazione con il cliente";

- la centralità del cliente che si concretizza anche nell'adozione di soluzioni organizzative che, partendo dalla comprensione puntuale dei bisogni e delle aspettative dei clienti, strutturino le unità e i processi di funzionamento organizzativo in modo coerente con questi bisogni;

- l'attenzione a ciò che accade "fuori dai propri confini" intesa come necessità di monitorare costantemente i comportamenti e le strategie competitive dei propri concorrenti e di adeguare le proprie modalità di condotta a "ciò che fanno gli altri".

Il progressivo aumento del livello di liberalizzazione del mercato cui dovremmo assistere nei prossimi anni rappresenta indubbiamente un traguardo auspicabile, tuttavia è da verificare quali strategie in futuro potranno garantire maggiori possibilità di successo. La competizione sul prezzo ha rappresentato il *leit motiv* nel corso della prima fase della liberalizzazione del mercato delle Telecomunicazioni: si tratta di una situazione tipica di tutte le rivoluzioni che segnano il passaggio da un regime di monopolio a un libero mercato e, più in generale, di tutti i mercati in cui il cliente può usufruire di un notevole potere decisionale, ma che nel caso del settore delle Telecomunicazioni appare ulteriormente ampliato anche per la notevole sensibilità al prezzo manifestata dai clienti[39].

Se il ridimensionamento dei prezzi – e quindi anche dei margini – dei servizi "base" di Telecomunicazione rappresenta una tappa obbligata sulla strada della liberalizzazione del mercato, diventa fondamentale per gli operatori del settore sviluppare la propria offerta di servizi a maggior valore aggiunto nei confronti dei quali il mercato manifesti una minore *price sensitivity*.

[39] Un'indagine ISTAT del 2002 ha evidenziato come la convenienza delle tariffe, a parità di condizioni, rappresenti la principale variabile che influisce sulla scelta di un operatore telefonico da parte dei consumatori italiani (37,5% del campione).

La tecnologia UMTS, in tal senso, costituisce la speranza principale. A essa gli operatori si affidano per sviluppare un'offerta di servizi e contenuti che sia il più possibile ricca e rispondente alle esigenze, sia del mercato *consumer*, sia del mercato *business*. Sebbene l'offerta di servizi e contenuti sia già ampia, a oggi, non si è ancora individuata la vera *killer application*[40] in grado di "fare la differenza" tra i diversi *competitor*.

La strada del successo competitivo, quindi, passa per la sperimentazione continua di nuovi servizi e contenuti da offrire e per il costante affinamento della capacità di lettura, individuazione e analisi di un mercato sempre meno "di massa" e sempre più eterogeneo per quanto riguarda i bisogni e le aspettative.

Queste ultime, in particolare, si rivelano estremamente diversificate e non riguardano esclusivamente aspetti legati all'ampiezza e alla qualità dell'offerta, ma anche altri elementi di contesto la cui importanza è notevolmente cresciuta negli ultimi anni. Il riferimento, in questo caso, è soprattutto alle preoccupazioni circa gli impatti ambientali che la collocazione di circa 55.000 antenne UMTS sul territorio nazionale potrà comportare.

Sono attualmente in corso numerosi studi per verificare gli impatti dei cosiddetti "campi elettromagnetici non ionizzanti" e per determinare quali siano i livelli consigliati di esposizione a tali campi.

Per questo motivo, sono in fase di studio soluzioni alternative che possano ridurre gli impatti in termini di elettrosmog. Una delle soluzioni possibili consiste nel realizzare reti caratterizzate da un numero maggiore di celle con antenne più piccole, in modo da rispettare il principio della "minimizzazione del rischio" raccomandato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità[41]. Si tratta di un sistema già adottato in alcune grandi città (Parigi, Barcellona, Tokyo, Seoul) e tuttora all'attenzione di numerose autorità nazionali e locali in tutto il mondo occidentale.

Al di là delle soluzioni che saranno adottate per limitare gli impatti ambientali delle reti

[40] Ovvero un prodotto o un servizio la cui apparizione sul mercato ottenga un successo immediato e tale da sbaragliare in maniera radicale i concorrenti, NdR.

[41] WORLD HEALTH ORGANIZATION. 2000. *Electromagnetic fields and public health cautionary policies*. http://www.who.int/docstore/peh-emf/publications/facts_press/EMF-Precaution.htm. In materia di inquinamento elettromagnetico, l'Organizzazione Mondiale della Sanità raccomanda ai legislatori l'adozione del principio di ALARA *(As Low As Reasonably Achievable)*, secondo il quale, fatta una scelta tecnologica, l'esposizione alle radiazioni deve essere la più bassa possibile.

di telecomunicazione, il problema dell'elettrosmog rappresenta una questione chiave per gli sviluppi futuri del settore delle Telecomunicazioni. Agli operatori è richiesto di sviluppare un sistema efficace di relazioni con i diversi interlocutori sul territorio sia a livello nazionale (istituzioni), sia a livello locale (associazioni di consumatori), che si propongono come gruppi di pressione per sollecitare una maggior sensibilità all'ambiente e una migliore tutela della salute pubblica.

Infine, sempre per quanto concerne il versante strettamente tecnologico, è ipotizzabile che due ulteriori soluzioni siano destinate a assumere un ruolo molto importante nel prossimo futuro: il VoIP e il Wimax.

Lo sviluppo del VoIP si propone come un fenomeno che, da un lato, potrà favorire l'ingresso di nuovi *competitor* nel mercato delle Telecomunicazioni (cosa che già sta avvenendo) e, dall'altro lato, abbatterà radicalmente i costi per gli utenti. Gli effetti di questo *trend* possono essere numerosi e avranno impatti sia sulle strategie commerciali e di marketing degli operatori di Telecomunicazione (già oggi tutti gli operatori hanno una propria offerta VoIP, anche se è poco conosciuta dagli utenti finali), sia sulle strategie di gestione dei profili e delle competenze. Alcuni fenomeni di *downsizing* di profili tecnici (tipicamente i tecnici di rete) ai quali stiamo assistendo trovano spiegazione in tal senso: più che rispondere a esigenze di razionalizzazione interna o di riduzione dei costi fissi, tali fenomeni sono legati soprattutto all'incertezza sul reale bisogno che in futuro ci sarà di tali profili. In sostanza, se fino a qualche anno fa le comunicazioni telefoniche richiedevano necessariamente la presenta di un certo tipo di centrali (e la manutenzione delle centrali era affidata ai tecnici di rete), oggi, il VoIP riduce il bisogno di centrali e richiede infrastrutture tecnologiche diverse (ad esempio i *router*) che richiedono il contributo di professionalità differenti.

Il Wimax si propone, invece, come una soluzione in grado di sopperire a basso costo ai problemi di interconnessione che vivono alcune zone che, per le caratteristiche orografiche, sono difficilmente cablabili con altre tecnologie (non è possibile portare l'ADSL o, in alcuni casi, non è conveniente per gli operatori portare l'ADSL). Si stima che circa il 30% del territorio nazionale non sia raggiungibile dalla linea ADSL. Il fatto che vi siano alcune zone svantaggiate nei confronti della possibilità di utilizzare tecnologie di connessione a banda larga può condurre al fenomeno del *digital divide* tra zona e zona, ma anche tra azienda e azienda in base alla posizione geografica (si pensi soprattutto alla particolare situazione del tessuto economico italiano costituito da moltissime piccole e

medie imprese sparse su tutto il territorio nazionale). Ecco, quindi, che la tecnologia Wimax si propone come una possibile soluzione per superare questo problema. Sono stati stanziati anche dei fondi pubblici per favorire la sperimentazione sul Wimax in Italia e alcuni operatori (ad esempio, Fastweb) stanno effettuando dei test in collaborazione con alcune amministrazioni pubbliche a livello locale. Sono tuttavia soprattutto i grandi fornitori di tecnologie a aver sviluppato competenze molto avanzate su questo tema.

Un'ulteriore considerazione riguarda l'importanza sempre maggiore che avrà la capacità delle aziende di "coltivare" la relazione con i propri clienti in un'ottica di *Customer Relationship Management* (CRM). Un recente articolo[42] ha evidenziato come il settore delle Telecomunicazioni rappresenti un ambito particolarmente adatto per l'applicazione di un'efficace cura della relazione con il cliente.

La gestione delle relazioni con il cliente rappresenta sempre più un elemento indispensabile per il successo competitivo e l'utilizzo del CRM quale filosofia di gestione è di vitale importanza per l'acquisizione di informazioni che favoriscano una sempre più dettagliata conoscenza dei clienti dell'azienda e per il consolidamento della *customer loyalty*.

Se questo principio è valido per tutte le imprese, è anche vero che il settore delle Telecomunicazioni, più degli altri, può trarre importanti vantaggi dall'applicazione del CRM. La possibilità di disporre in tempo reale di informazioni utili a comprendere i modelli di comportamento e di consumo dei propri clienti, il rischio di disaffezione o l'efficacia delle strategie di fidelizzazione e di *customer retention*, infatti, fanno del settore delle Telecomunicazioni il territorio privilegiato di applicazione del CRM.

L'adozione delle logiche e degli strumenti di CRM, inoltre, può rivelarsi preziosa non solo quando è riferita al cliente esterno (sia in ambito *Business to Consumer*, sia in ambito *Business to Business*), ma anche quando è rivolta al cliente interno in un'ottica di *retention* delle risorse umane:

> *"In addition to retain external customers, telecom companies find it important to retain their internal customers – their employees – who comprise a large percentage of the sales effort"*[43].

[42] BRITT P. 2005. "CRM gets the call", in *Customer Relationship Management.* Vol. 9.
[43] BRITT P. 2005. Op. Cit.

In un settore come quello oggetto del presente studio, infatti, caratterizzato anche dal frequente ricorso alla pratica dell'*head-hunting*,[44] sviluppare efficaci strategie di fidelizzazione delle risorse interne – soprattutto di quelle strategicamente più importanti per l'azienda – diventa un imperativo assoluto.

Per questo motivo, la seconda fase dell'indagine, condotta sul campo mediante interviste a un campione di *manager* e *professional* operanti prevalentemente all'interno della famiglia professionale delle Risorse Umane, consulenti esperti del settore delle Telecomunicazioni e rappresentanti del mondo datoriale e delle organizzazioni sindacali, ha voluto affrontare un'esplorazione sia della percezione circa le competenze chiave che saranno determinanti per gli sviluppi futuri del settore delle Telecomunicazioni, sia delle modalità di gestione e sviluppo di tali competenze e di consolidamento della fedeltà aziendale da parte delle risorse interne.

[44] Elemento comune a tutti i settori economici che presentano al loro interno un crescente livello di competitività.

3. INDAGINE *FIELD* - EVOLUZIONI IN ATTO E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI EMERGENTI

3.1 Premessa

La ricerca sul campo realizzata presso il *panel* di esperti indicato nel paragrafo 1.2 è stata condotta sulla base delle prime evidenze emerse dall'indagine *Desk*. I dati raccolti attraverso lo studio della bibliografia, infatti, hanno consentito una più consapevole messa a punto delle ipotesi di ricerca e, quindi, degli strumenti di indagine da parte dei ricercatori.

Sulla base delle *check-list* elaborate si sono volute esplorare:

- la percezione degli intervistati circa i fenomeni evolutivi in corso all'interno del settore e circa i possibili sviluppi futuri che caratterizzeranno il comparto delle Telecomunicazioni;

- la definizione dei fattori critici di successo che le aziende del settore sono chiamate a presidiare per mantenersi competitive;

- l'individuazione delle aree di competenza e dei profili professionali "chiave" per il settore e delle modalità con cui le aziende soddisfano il fabbisogno di tali competenze;

- le linee fondamentali delle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane con un'attenzione particolare alla gestione dei profili professionali critici.

Nelle pagine successive si propone la sintesi delle principali evidenze emerse in questa fase della ricerca.

Vale la pena comunque anticipare che, dalle interviste condotte al *panel* di referenti aziendali, testimoni privilegiati e esperti, è emerso un quadro in gran parte omogeneo, rappresentativo di una visione condivisa circa i *trend* e le dinamiche competitive in atto all'interno del settore. Si tratta, inoltre, di un quadro particolarmente coerente con quello già emerso nell'ambito dell'indagine *Desk*.

3.2 Le tendenze evolutive del settore

Relativamente ai *trend* che caratterizzano il settore delle Telecomunicazioni, l'immagine che emerge dalle interviste condotte è quella di un settore particolarmente dinamico e competitivo.

Entrando nel vivo dell'analisi, due, in particolare, appaiono essere i *driver* che caratterizzano i cambiamenti e le evoluzioni all'interno del comparto:

1. l'innovazione tecnologica, intesa come l'accelerazione dei tempi di *delivery* sul mercato di nuove soluzioni e nuove tecnologie;

2. la convergenza (tra tecnologie, mercati e servizi).

3.2.1 L'innovazione tecnologica

In relazione al primo punto, è da osservare come l'accelerazione dell'innovazione tecnologica è caratterizzata non tanto da un'effettiva spinta fornita dalla *Ricerca e Sviluppo* (come si potrebbe erroneamente pensare), ma soprattutto da scelte legate alle strategie di marketing. In tal senso si potrebbe contrapporre una visione dei processi di innovazione *marketing driven* alla visione tradizionalmente più familiare dell'innovazione *research driven*.

In sostanza, dalle interviste emerge come vi sia stata sì un'accelerazione dei tempi di rilascio sul mercato di nuovi servizi, nuove soluzioni e tecnologie, ma che a questo fenomeno non corrisponda a oggi una altrettanto decisa accelerazione dei processi di *Ricerca e Sviluppo*:

> *"In realtà, gran parte dei servizi e delle tecnologie considerate più recenti e innovative erano già disponibili da anni, ma non erano ancora portate sul mercato. Oggi, invece, sulla base della grande spinta competitiva con cui tutti noi siamo chiamati a confrontarci, prevale l'orientamento a rilasciare subito un nuovo servizio non appena è disponibile. L'obiettivo è arrivare sul mercato con la novità prima dei competitor"*[45].

[45] Laddove non diversamente specificato, le affermazioni riportate in corsivo e tra virgolette sono da attribuirsi agli intervistati. Tali informazioni sono state proposte in forma anonima per garantire il rispetto della *privacy* degli stessi intervistati.

Questo cambio radicale di orientamento appare emblematico di un passaggio da una situazione di monopolio o oligopolio a un contesto di libero mercato: se, infatti, in uno scenario caratterizzato da una contenuta pressione competitiva è giustificato l'orientamento di chi preferisce massimizzare i profitti relativi ai prodotti e servizi già presenti sul mercato e rilasciare le "novità" solo quando tali prodotti e servizi sono ormai maturi, in uno scenario caratterizzato da un livello di competizione molto più spinto appare naturale assistere a una maggiore frequenza nel rilascio di nuovi prodotti e soluzioni.

La peculiarità che caratterizza questo fenomeno in atto nel comparto delle Telecomunicazioni riguarda il ricorso alla competizione basata sul prezzo non solo nell'offerta dei servizi più consolidati e maturi di telefonia mobile e fissa, ma anche nell'offerta dei servizi più innovativi.

Questa tendenza stravolge i principi classici di gestione del ciclo di vita di un prodotto o di un servizio. Solitamente, infatti, la fase di lancio e di sviluppo iniziale di un nuovo prodotto o servizio coincide con prezzi di offerta sostenuti: la "novità", in questo modo, costituisce una prerogativa per pochi e i bassi volumi di vendita sono compensati da elevati margini di contribuzione.

Solo in un momento successivo, quando la nicchia iniziale composta da quel ristretto nucleo di clienti che pur di avere subito la novità sono disposti a pagare un elevato prezzo di ingresso, è ormai satura, si verifica un ridimensionamento dei prezzi di offerta finalizzato all'acquisizione di nuovi clienti. I minori margini, in questo caso, sono compensati dall'aumento dei volumi di vendita.

Si pensi, a titolo di esempio, al lancio dei primi servizi di telefonia mobile, caratterizzato sia dalle elevate tariffe telefoniche, sia dai considerevoli prezzi d'acquisto dei terminali e al successivo e progressivo ridimensionamento di prezzi e tariffe man mano che i volumi di mercato crescevano[46].

Oggi, invece, si sta assistendo al fenomeno inverso: i nuovi prodotti e servizi sono lanciati sul mercato a prezzi particolarmente competitivi, con l'obiettivo di conquistare nei

[46] Il processo descritto appare tipico soprattutto del lancio di prodotti e servizi a elevata componente tecnologica per i quali gli alti prezzi di lancio hanno soprattutto la funzione di accelerare i tempi di recupero degli ingenti investimenti in *Ricerca e Sviluppo*. Fenomeni simili si sono osservati anche, per esempio, nel lancio sul mercato dei primi videoregistratori, dei primi lettori CD e lettori DVD, dei primi Personal Computer.

tempi più rapidi possibili il maggior numero di clienti, magari sottraendoli ai propri *competitor*:

> *"È una strategia non sempre deliberata. Spesso è condizionata da ciò che fanno gli altri: è sufficiente che vi sia un unico operatore che decida di offrire un nuovo servizio a tariffe particolarmente basse perché anche gli altri siano costretti a adeguarsi"*.

Da questa particolare situazione emergono almeno due considerazioni:

- la prima è che il mercato dei servizi di Telecomunicazione in Italia è ancora caratterizzato da una forte sensibilità al prezzo da parte dei clienti. Questi ultimi, infatti, appaiono privilegiare ancora la variabile economica nelle loro scelte di acquisto. Tale situazione differenzia lo scenario italiano da altre realtà estere (per esempio, i mercati delle Telecomunicazioni degli USA o della Gran Bretagna) dove, invece, è la qualità dei servizi post-vendita il principale *driver* delle scelte di acquisto dei clienti;

- la seconda riguarda gli impatti che questo fenomeno produce sulle strategie delle imprese e sulle dinamiche di mercato. L'offerta di servizi innovativi a basso costo, infatti, erode gran parte del potenziale (in termini di margini e di redditività) di questi servizi e allunga inevitabilmente i tempi necessari per il ritorno degli investimenti sostenuti per la ricerca e lo sviluppo.

Ne consegue una possibile maggiore difficoltà che le aziende incontreranno nei prossimi anni nel garantire ulteriori innovazioni:

> *"Fino a qualche anno fa, ricerca e mercato procedevano con lo stesso ritmo ma la ricerca era avanti di qualche anno rispetto ai tempi del mercato. Si trattava di un vantaggio estremamente importante dal punto di vista strategico in quanto consentiva alle aziende di disporre di un 'bacino di innovazione di riserva' al quale attingere quando il mercato lo rendeva necessario. Ora, invece, c'è stata una notevole accelerazione dei tempi del mercato che ha colmato il gap nei confronti della ricerca. Quest'ultima, però, non è al momento in grado di procedere agli stessi ritmi del mercato, per cui è inevitabile che anche il mercato, ora, sia costretto a rallentare e a rivedere la propria 'fame di novità'"*.

3.2.2 La convergenza

Il tema della convergenza appare essere, nelle dichiarazioni degli intervistati, il principale elemento trainante delle dinamiche evolutive che caratterizzano il comparto delle Telecomunicazioni:

> *"La convergenza non è una scelta delle aziende: è un obbligo, nel senso che è il mercato che la impone agli operatori".*

Il fenomeno della convergenza impatta su più livelli.

Convergenza tra telefonia mobile e fissa. Questo fenomeno è diffuso soprattutto all'estero dove si registra una maggiore presenza di operatori che propongono sia servizi di telefonia fissa, sia servizi di telefonia mobile. In Italia, questo fenomeno riguarda principalmente Telecom Italia-TIM (il recente processo di riaccorpamento delle due aziende risponde proprio all'esigenza di offrire servizi più completi) e Wind-Infostrada.

Convergenza tra servizi voce e servizi dati. L'opinione più diffusa è che quello dei tradizionali servizi voce costituisca un mercato maturo e che il futuro del *business* sia rappresentato dai VAS. In relazione a questi ultimi, i *trend* descritti dagli intervistati coincidono con quelli riportati dalla bibliografia consultata e possono essere così riassunti:

- c'è una riduzione del peso dei servizi basati su SMS sul volume generale del mercato legato ai VAS;
- aumenta, invece, l'importanza dei servizi basati su *download* e sui contenuti di personalizzazione (ad esempio, scaricare suonerie, *screensaver*, sfondi, giochi java, video e musica);
- cresce anche la diffusione dei servizi basati su *Microbrowsing*[47];
- non è ancora particolarmente diffuso l'utilizzo dei servizi basati su MMS, anche se si prevede una crescita progressiva nel breve periodo;
- non sono ancora decollati i servizi video basati su *streaming*, relativi in particolare alla trasmissione su cellulare dei principali palinsesti televisivi tradizionali e di alcune testate appositamente progettate per questo canale.

[47] Navigazione Web mediante il telefonino, NdR.

Convergenza tra telefonia e Internet. La prevedibile diffusione futura dei servizi VoIP, oltre a condurre a un abbattimento dei costi dei servizi, consente anche l'ingresso sul mercato di nuovi *competitor*. Il caso più emblematico, a oggi, è rappresentato da Ebay che, con l'acquisizione di Skype, si è inserito, come detto, a pieno titolo nel mercato delle Telecomunicazioni. Per tutti, comunque, appare evidente che il settore del VoIP assumerà in futuro un'importanza sempre maggiore.

Convergenza tra il mondo delle Telecomunicazioni e il mondo del broadcasting. Gli operatori di servizi di telefonia sono chiamati a ampliare la propria offerta di servizi con contenuti tipici del mondo del *broadcasting*. Le modalità con cui realizzano tale offerta spaziano dall'acquisto di contenuti da fornitori esterni alla produzione in proprio di contenuti (è da segnalare come alcuni operatori di servizi di telefonia siano anche proprietari di *media company*).

I quattro livelli di convergenza illustrati implicano una serie di problemi da affrontare per tutte le aziende del settore. Tre, in particolare, appaiono le principali aree critiche che invitano a un'attenta riflessione.

1. *Il problema dell'incertezza tecnologica* – vi sono diverse alternative tecnologiche a livello di infrastrutture e, al momento, non è possibile dire quali risulteranno vincenti e quali, invece, avranno vita più breve.

   Un po' tutte le aziende del settore sono esposte su fronti diversi dal punto di vista delle infrastrutture (ad esempio ADSL, Fibra ottica, GPRS, UMTS, WiMAX, etc.). Questo ovviamente costituisce un rischio, sia perché aumentano gli investimenti necessari, sia perché non è possibile prevedere quali tecnologie infrastrutturali risulteranno vincenti. La soluzione applicata, in questo caso, consiste nel trasferire una parte del rischio sui fornitori esterni. Questa è la chiave di lettura per interpretare alcuni fenomeni di *outsourcing* di alcuni profili tecnici[48]: l'obiettivo è rendere più flessibile la dipendenza dell'azienda nei confronti di una tecnologia e facilitare, all'occorrenza, il passaggio a soluzioni tecnologiche alternative.

   > *"Affidare a un fornitore esterno il presidio di alcune aree di competenze tecniche ci consente, da un lato, di ridurre il rischio di esposizione all'incertez-*

[48] HAMEL G., PRAHALAD C.K. 1996. *Competing for the future*. Harvard Business School Press.

za tecnologica e, dall'altro lato, di concentrare le nostre energie su quelle attività maggiormente legate alle nostre core competence, lasciando che il resto venga presidiato da qualcuno che faccia di quelle attività il suo core business".

2. *Il problema dell'adattabilità device-contenuti* – è più importante realizzare *device* in grado di veicolare qualsiasi tipologia di contenuto (problema che riguarda i fornitori di dispositivi), o piuttosto realizzare contenuti che possano essere fruiti con qualsiasi tipologia di *device* (problema che riguarda i fornitori di servizi di Telecomunicazione)?

   "In passato la difficoltà principale era rappresentata dalla difficoltà a integrare le diverse piattaforme. Oggi, ad esempio, sono disponibili soluzioni su cui far convergere qualsiasi tipo di contenuto che poi viene fruito attraverso canali diversi (TV, PC, telefonino, etc.)".

   Probabilmente la soluzione va ricercata in un punto di equilibrio tra i due estremi, ma è fuori dubbio che l'obiettivo principale sia quello di consentire al cliente di scegliere liberamente quale dispositivo vuole usare e far sì che con quel dispositivo possa utilizzare tutti i servizi.

   "Al cliente non interessa la tecnologia attraverso la quale un determinato contenuto o servizio viene veicolato. Quello che realmente gli interessa è la possibilità di ricevere quel contenuto con qualsiasi dispositivo desideri".

   Ciò impone l'instaurazione di solide relazioni di *partnership* tra gli operatori e i fornitori di *device* al fine di poter avere dispositivi customizzati in grado di supportare in maniera ottimale i *software* e i servizi forniti dagli operatori.

3. *Il problema delle competenze* – la convergenza modifica radicalmente il tipo di *business* delle aziende del settore delle Telecomunicazioni. Esse non offrono più solo servizi telefonici, ma anche intrattenimento e informazione.

   La questione non è banale, perché fornire questi servizi attraverso un telefonino richiede competenze nuove tipiche del mondo del *broadcasting*: capacità di scegliere o produrre contenuti, capacità di realizzare un palinsesto.

In particolare, occorrono persone che sappiano fondere una profonda conoscenza del settore delle Telecomunicazioni con competenze tipiche del mondo delle comunicazioni di massa.

Le problematiche elencate producono significativi impatti sulle organizzazioni, sulle strategie e sui relativi fabbisogni di competenze. La necessità principale delle aziende appare quella di sviluppare una notevole flessibilità interna tale da consentire un eventuale ri-orientamento della loro offerta e del loro *business* in funzione dei *trend* (tecnologici e legati ai servizi) che risulteranno vincenti.

3.3 Gli impatti sulle strategie aziendali

Come si è già potuto osservare, la flessibilità diventa un imperativo fondamentale per le aziende del settore delle Telecomunicazioni. Essa può essere declinata secondo diverse accezioni: flessibilità nella gestione del *business*, flessibilità organizzativa e flessibilità nella gestione delle risorse umane.

Flessibilità nella gestione del business. L'offerta di servizi di Telecomunicazione è sempre più vasta e complessa. Tuttavia, non è ancora possibile individuare con certezza quali saranno i ritmi e i volumi di crescita dei diversi servizi, né sono state ancora identificate le reali *killer application* che potranno far definitivamente decollare il mercato dei VAS.

È possibile perciò sostenere che, pur affermando comunque l'importanza di una visione strategica di lungo periodo, emerge per le aziende del settore la necessità di "navigare a vista" in attesa di verificare con maggior sicurezza quali saranno i servizi maggiormente premiati dal mercato:

> *"Il cambiamento continuo di scenario ci impone di essere sempre più rapidi nel cogliere i segnali che provengono dal mercato e di 'correggere costantemente il tiro'. Spesso per noi ciò significa anche procedere per tentativi e errori e successivi aggiustamenti".*

Si può sostenere, quindi, che al momento prevale all'interno del settore un atteggiamento più tattico/reattivo (Figura 12) rispetto a un orientamento di tipo strategico e che lo

scenario attuale privilegia maggiormente il perseguimento di obiettivi nel breve periodo, rispetto al perseguimento di obiettivi di lungo periodo.

Figura 12: Comportamento proattivo e reattivo a confronto

Comportamento	**Proattivo**	**Reattivo**
Orientamento	Strategico	Tattico
Obiettivi	Di medio/lungo periodo	Di breve periodo
Tipologia di vantaggio competitivo	Difendibile/difficilmente replicabile da parte dei *competitor*	Replicabile da parte dei propri *competitor*

Fonte: elaborazione a cura degli autori.

Una testimonianza di quanto sia diffuso questo tipo di comportamento è fornita dalle campagne promozionali che, spesso, sono messe in atto per promuovere o sostenere un certo tipo di servizio:

> *"Spesso, le campagne sono funzionali soprattutto al raggiungimento di obiettivi di breve periodo: ad esempio, per arginare un'eventuale perdita di clienti o per aumentare la propria customer base, magari sottraendo clienti alla concorrenza. Di solito si ottengono buoni risultati nell'immediato, ma questo comportamento produce anche una reazione emulativa da parte dei competitor che, nel giro di poco tempo, ristabilisce gli equilibri iniziali".*

In questo senso, è altrettanto vero che diventerà cruciale nella competizione la capacità delle imprese di anticipare, anche creativamente, gli scenari (competenza di *visioning*) e immaginare modalità di cooperazione con altri attori operanti in settori vicini. Non a caso in diverse aziende del settore, negli ultimi mesi, sono stati fatti importanti investimenti nella creazione o nello sviluppo delle strutture dedicate alla definizione della strategia e al *business development*.

Flessibilità organizzativa. Le evoluzioni degli scenari di mercato impongono anche una costante capacità di adattamento dell'organizzazione alle mutevoli esigenze dell'ambiente esterno. In tal senso, le dichiarazioni raccolte testimoniano un aumento della frequenza con cui si susseguono gli interventi di ristrutturazione organizzativa.

Tali interventi, infatti, si verificano mediamente ogni sei mesi. In alcuni casi, le ristrutturazioni organizzative hanno una portata più limitata e producono impatti solo su una parte

dell'organizzazione (ad esempio, la riorganizzazione della funzione commerciale); in altri casi, hanno un impatto decisamente maggiore e coinvolgono trasversalmente l'organizzazione nel suo complesso.

Tra gli interventi di portata maggiore è sicuramente da segnalare, come detto e a titolo di esempio, quello attualmente in corso all'interno del gruppo Telecom Italia, frutto del riaccorpamento del mondo *wireline* (servizi di rete fissa) e del mondo *mobile* (TIM). È da precisare che, in questo caso, non si tratta della fusione di due *business unit* di una stessa azienda, ma della fusione tra due aziende di uno stesso gruppo che diventano un'unica realtà aziendale e che ora sono chiamate a integrare le rispettive offerte e attività[49].

Più in generale, da un punto di vista strettamente organizzativo, possono essere osservati altri due fenomeni interessanti – da un lato, la necessità di razionalizzare i processi e le strutture, dall'altro, la capacità di integrarsi con altri attori – che sfidano le competenze tipiche delle aziende del settore. Tali competenze sono, infatti, inevitabilmente figlie delle dinamiche strategiche e di mercato di questi anni: grandi possibilità e spazi di crescita in cui è spesso risultata vincente la capacità di agire e di fare "da soli" (anche se non in modo strettamente pianificato e ordinato). Oggi, a fronte di un mercato più maturo e saturo, emerge la necessità di mettere in campo nuove competenze organizzative: la capacità di pianificare e controllare con maggior efficienza, di selezionare con accuratezza le priorità di investimento nonché di costruire e governare con efficacia relazioni inter-organizzative con *partner* e *competitor*. La domanda è se le imprese del settore sapranno muoversi in questa direzione, che implica un cambiamento di tipo culturale, mettendo in discussione approcci e modalità di funzionamento che fino a ieri hanno garantito il successo.

Flessibilità nella gestione delle risorse umane. I frequenti cambiamenti organizzativi citati in precedenza sono sicuramente funzionali al perseguimento degli obiettivi di *business* e all'allineamento rispetto alle richieste e esigenze del mercato. Tuttavia, al contempo, tali cambiamenti producono effetti sulle persone che operano all'interno dell'organizzazione.

[49] Prima evidente conseguenza di questo cambiamento è la scomparsa del titolo TIM dal mercato azionario. È da precisare, comunque, che pur accorpando i servizi di rete fissa e di rete mobile all'interno di una stessa struttura organizzativa, la legge impone di mantenere separata la gestione contabile delle due linee di *business*, per cui Telecom Italia e TIM dovranno mantenere due distinti conti economici.

Il cambiamento continuo, infatti, anche quando necessario, è un elemento destabilizzante per l'organizzazione. La sua efficacia non può prescindere dalla misura in cui viene accettato dalle persone stesse sulle quali il cambiamento produrrà impatti.

Sono necessari, in tal senso, investimenti costanti volti a stimolare un atteggiamento positivo nei confronti del cambiamento e volti a sostenere la motivazione di tutti[50]:

> *"È fondamentale realizzare azioni mirate che favoriscano un generale senso di accettazione nei confronti del cambiamento. C'è bisogno di persone che non si lascino spaventare dall'idea di lavorare in un'organizzazione in continua metamorfosi che dà loro meno punti di riferimento rispetto al passato. Gli investimenti in comunicazione e in formazione, in tal senso, si rivelano necessari per favorire questo tipo di approccio".*

Accanto al tema della flessibilità, appena descritto nelle sue diverse articolazioni, emerge un altro elemento cruciale, relativo alle dinamiche competitive e al rapporto con il mercato. Si è più volte ribadito nel corso della presente ricerca che, tra le aziende del settore, prevale una competizione basata più sulla guerra delle tariffe che non su una reale differenziazione tra i vari operatori.

In realtà, osservando le dinamiche competitive è possibile apprezzare delle differenze a livello strategico: sia nel campo dei servizi di comunicazione fissa che in quelli di comunicazione mobile è possibile riconoscere gli operatori maggiormente orientati a sostenere il loro posizionamento attraverso il tentativo di offerta di un servizio qualitativamente migliore dagli operatori che, invece, puntano in maniera più decisa a ottenere la *leadership* di prezzo:

> *"I tentativi di differenziazione dell'offerta rispetto ai propri competitor ci sono e sono ben visibili agli occhi degli esperti del settore. Tuttavia, non è affatto facile veder riconosciuti dal mercato i propri sforzi nel sostenere un certo tipo di posizionamento".*

[50] Sul tema del cambiamento Cfr: CAFFERATA R. 1993. "Cambiamenti organizzativi", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 139; GREINER L.E. 1994. "Modelli di cambiamento organizzativo", in *Problemi di Gestione*. N. 5; SCHEIN E.H. 1984. "Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 84.

Due appaiono essere le motivazioni principali alla base di questa affermazione.

1. Da un lato, il fatto che i comportamenti e le scelte di acquisto dei clienti siano ancora orientati prevalentemente da valutazioni relative alla convenienza economica dei servizi offerti fa sì che tutti gli operatori siano obbligati a adeguarsi a queste particolari "regole del gioco". Ciò significa che anche quegli operatori maggiormente intenzionati a sostenere la loro offerta con politiche di prezzo differenti, legate al conseguimento di una maggiore qualità percepita da parte dei clienti, siano costretti a ridimensionare le loro aspettative in funzione delle strategie di prezzo adottate dai propri *competitor*.

2. Dall'altro lato, invece, si segnala un'effettiva difficoltà da parte dei clienti a valutare con attenzione la qualità delle diverse offerte proposte dagli operatori:

   "Il mercato può essere distinto in due macro categorie: i clienti che sono realmente in grado di comparare la qualità delle diverse offerte e quindi possono operare una scelta più consapevole e quelli che invece basano la loro scelta esclusivamente sul confronto tra le tariffe. Anche in questo secondo caso, tuttavia, non è semplice effettuare un benchmarking in quanto non sempre i meccanismi che regolano le tariffe sono sufficientemente chiari per i clienti da consentire un confronto obiettivo".

Tutti gli intervistati, comunque, concordano nel dichiarare che in futuro la qualità del servizio assumerà un peso sempre maggiore nell'orientare i comportamenti di acquisto dei clienti. In particolare, tutti i servizi post-vendita e le attività di *front-end* costituiranno una variabile chiave, la cui qualità sancirà i successi competitivi delle aziende del settore in una logica di fidelizzazione. Tali strutture saranno sempre più chiamate a "catturare" il consumatore, coglierne i desideri (consentendo all'azienda di formulare le risposte adeguate) e garantirne la lealtà in una logica di *"customer life-time value"*.

Se, dunque, la gestione della cura del cliente avrà un'importanza crescente nelle strategie future delle aziende di Telecomunicazioni, di conseguenza, i profili professionali portatori di tali competenze (tutti coloro che svolgono un ruolo di *front-end*) possono essere definiti come profili "chiave" del settore. A questo proposito è interessante rilevare alcune criticità potenziali.

In primo luogo, oggi, il *customer care* è di fatto utilizzato dalle imprese di Telecomuni-

cazioni ancora troppo spesso come una leva "tattica" e non "strategica". L'obiettivo, infatti, non è consolidare la relazione con i clienti al fine di offrire un servizio sempre più mirato, completo e allineato con le loro esigenze (ad esempio, per le aziende che offrono servizi sia di comunicazione fissa che di comunicazione mobile, la possibilità di vedere il cliente come un'entità unica alla quale offrire un unico profilo tariffario valido a prescindere dal tipo di *device* che sta utilizzando), quanto piuttosto cercare di sottrarre i clienti ai propri *competitor* attivando iniziative di *direct marketing* volte a offrire tariffe più convenienti, minuti di comunicazione gratuita, etc.

3.4 Gli impatti sui fabbisogni di competenze

I fenomeni evolutivi precedentemente descritti producono effetti significativi sui fabbisogni di competenze delle aziende del settore. Anche, da questo punto di vista, si segnala un notevole livello di coerenza nelle dichiarazioni degli intervistati.

3.4.1 Le competenze trasversali

Le principali aree per le quali gli intervistati manifestano un crescente bisogno riguardano le cosiddette "competenze trasversali". Questo dato non deve sorprendere: se è vero, infatti, che la flessibilità organizzativa e la capacità delle persone di adattamento ai cambiamenti costituiscono obiettivi fondamentali delle imprese, appare giustificata la decisione delle aziende di investire su quelle competenze che maggiormente favoriscono il conseguimento di tali obiettivi.

Sulla base di tale affermazione è possibile individuare quattro principali aree di competenza segnalate dagli intervistati.

1. *Adattamento ai cambiamenti/flessibilità* – del bisogno di flessibilità da parte delle persone si è già ampiamente discusso. Ciò che occorre precisare in questa sede è che in molti casi la flessibilità costituisce anche un tentativo di risposta alle mutate premesse che regolano i rapporti tra azienda e risorse umane.

   Questa affermazione si lega alle dinamiche che stanno caratterizzando il mercato del lavoro all'interno del settore. Vi è stata infatti, negli anni passati, una fase di cresci-

ta turbolenta, caratterizzata dalla comparsa sul mercato di nuovi operatori e da significativi flussi migratori di personale da azienda a azienda. Questo fenomeno era giustificato dalla necessità dei nuovi entrati di disporre subito di risorse competenti e preparate.

Per questo motivo il ricorso all'*head-hunting* ha rappresentato una soluzione particolarmente efficace. Al contempo, per le persone, questa situazione è stata fonte di opportunità di crescita e di sviluppo professionale nella misura in cui favoriva percorsi di carriera "verticali" (interni all'organizzazione o attraverso il salto interaziendale) più rapidi.

Oggi lo scenario è mutato e la situazione del mercato per quanto riguarda gli aspetti dimensionali appare cristallizzata: non sembrano esserci spazi per l'ingresso di nuovi *player* e, al contempo, gli attuali operatori hanno raggiunto un dimensionamento adeguato rispetto alle loro esigenze. Ne consegue che "fare carriera" in azienda è più difficile.

Diventa, perciò, fondamentale individuare modalità alternative di crescita professionale basate su percorsi di carriera "trasversali". La flessibilità, in tal senso, diventa un valore non solo per l'azienda, ma anche per le persone nella misura in cui consente loro di sviluppare un più ampio spettro di competenze, frutto della possibilità di cambiare più volte lavoro all'interno della stessa azienda.

> *"Si tratta di una sfida importante per le persone in quanto c'è la possibilità di sviluppare una professionalità più completa. Le persone, inoltre, sono incentivate a esprimere i loro interessi e le loro aspettative in modo da definire, in accordo con i loro responsabili e con le esigenze aziendali, percorsi di sviluppo trasversali e personalizzati".*

La *job rotation*, dunque, si propone come leva a supporto della motivazione del personale. Perchè risulti efficace, tuttavia, essa presuppone non solo la volontà dell'azienda di favorire la mobilità interna delle persone, ma anche la volontà (e la capacità) di queste ultime di "costruire" un proprio progetto professionale e di identificare le aree di competenza che desiderano maggiormente sviluppare.

Un ruolo importante, da questo punto di vista, è svolto dai sistemi di valutazione delle

competenze e delle *performance* (*people review* o *performance review*), fondamentali strumenti di gestione dei percorsi di sviluppo personali e organizzativi.

> *"È importante che il processo di people review sia anche uno strumento di auto-valutazione: alle persone viene chiesto di esprimere una valutazione personale sul proprio bagaglio di competenze e di identificare i traguardi che vorrebbero raggiungere in termini di sviluppo di nuove competenze. Successivamente viene chiesto anche ai responsabili di esprimere una valutazione complessiva sulle proprie risorse e questa duplice valutazione costituisce la base di partenza per la negoziazione e la programmazione di un percorso di sviluppo personalizzato che comprende, oltre alla mobilità interna, anche la formazione a supporto del cambio di ruolo".*

Quasi tutte le aziende intervistate utilizzano processi più o meno formalizzati di analisi e valutazione delle competenze che, solitamente, vengono gestiti con periodicità annuale.

2. *Abilità relazionali* – il bisogno di queste competenze, che afferiscono alla sfera dei comportamenti, non costituisce certamente una prerogativa esclusiva delle aziende del settore delle Telecomunicazioni. Tali competenze, piuttosto, fanno parte del bagaglio indispensabile di abilità di ogni "attore organizzativo".

   È altresì vero, tuttavia, che in una fase del ciclo di vita (di un'azienda o di un intero settore economico) particolarmente turbolenta, come quella che sta caratterizzando il momento attuale del comparto delle Telecomunicazioni, tali competenze diventano una risorsa ancor più importante nella misura in cui agevolano il benessere della persona all'interno dell'organizzazione e, in senso più generale, favoriscono il mantenimento di un clima di lavoro positivo.

   La *people intensity* delle aziende del settore e, quindi, l'assoluta centralità delle risorse umane determinano la necessità di lavorare sull'area di gestione e sviluppo delle persone sia come singoli che come gruppo integrato. L'accelerazione dei tempi di risposta alle richieste sempre più complesse del mercato pone la necessità per le imprese di poter disporre di risorse, da un lato, sempre più autonome e corresponsabili di un processo costante di sviluppo delle proprie competenze in un'ottica di *employability* e, dall'altro, in grado di produrre risultati lavorando in modo integrato.

Queste considerazioni giustificano il fatto che i referenti aziendali intervistati abbiano segnalato tali tipologie di competenze come risorse chiave per il successo competitivo nel settore e motiva anche la frequente decisione da parte delle aziende di realizzare interventi formativi all'interno del Progetto FORMAT TLC su temi quali:

- *"People management"* (interventi finalizzati a favorire nei partecipanti l'analisi delle principali aree della gestione dei collaboratori: motivazione, delega, valutazione e sviluppo);

- *"Gestione e coordinamento di un gruppo di lavoro"* (interventi finalizzati a favorire nei partecipanti la comprensione dei principali fattori costitutivi di un gruppo di lavoro e a svilupparne le relative competenze di gestione);

- *"Lavorare in modo cooperativo"* (interventi finalizzati a accrescere la consapevolezza dei partecipanti delle dimensioni principali, delle condizioni di efficacia e delle possibili criticità nel lavoro cooperativo);

- *"Comunicare e gestire i conflitti in modo efficace"* (interventi finalizzati a favorire nei partecipanti la comprensione delle dimensioni del processo comunicativo e del fenomeno conflittuale/negoziale, al fine di identificare e sviluppare modalità e strategie di gestione efficace);

- *"Self Management"* (interventi finalizzati a favorire le capacità di autogestione e di autosviluppo delle persone).

3. *Competenze di integrazione* – il fabbisogno di tali competenze nasce dalla consapevolezza che la qualità complessiva dei servizi proposti al mercato dipende strettamente dalla capacità delle organizzazioni di sviluppare efficaci sinergie tra le diverse unità e famiglie professionali al loro interno.

   Significa saper leggere e riconoscere i bisogni, le specificità e le attività delle altre unità organizzative in modo da integrarle con le proprie attività in un'ottica di creazione collettiva di valore per il cliente finale. Significa sviluppare una visione delle attività aziendali come insieme di processi, ovvero sequenze organizzate di attività – tra loro vincolate da relazioni di *input/output* – finalizzate al conseguimento di un risultato predefinito che abbia valore per il cliente finale.

La lettura e l'organizzazione delle attività aziendali in un'ottica di processo consentono il perseguimento di almeno quattro importanti vantaggi[51]:

- consentono di ricondurre a un "ordine razionale condiviso" le diverse attività (o fasi) previste dal processo. Quest'ultimo, infatti, viene disegnato non solo sulla base della sequenza logica tra le diverse attività, ma anche sulla base dei diversi snodi (alternative o momenti decisionali) che possono far sì che un flusso di attività segua una determinata direzione o un'altra;

- favoriscono la comprensione delle relazioni di causa-effetto tra le diverse fasi del processo: l'*output* di ciascuna fase, infatti, costituisce l'*input* della fase successiva e l'esito complessivo del processo è frutto della qualità degli *output* di ciascuna singola fase;

- consentono una più puntuale individuazione delle responsabilità. Ciascuna fase di un processo, infatti, è assegnata a uno specifico attore che ne diventa responsabile. In questo modo è possibile anche individuare più facilmente le possibili criticità e le potenziali aree di miglioramento sulle quali occorre lavorare all'interno del processo;

- permettono l'individuazione di indicatori di *performance* che sono il frutto del contributo di più attori che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Il bisogno di sviluppare tali competenze di integrazione è testimoniato anche dal numero di interventi formativi sul *Process Management* realizzati per le aziende del settore nell'ambito del Progetto FORMAT TLC[52]. È altresì testimoniato dall'analisi, precedentemente proposta, dei fenomeni rilevanti dell'ambiente strategico che impongono alle aziende la necessità di sviluppare una crescente capacità di adattamento e alle persone di acquisire competenze di auto-controllo e di gestione delle interdipendenze organizzative.

[51] Sul tema del *Process Management* Cfr: GARDNER R. 2004. *The Process-Focused Organization: A Transition Strategy for Success*. ASQ Quality Press; BECKER J., KUGELER M., ROSEMANN M. 2003. *Process Management*. Springer.
[52] Solo nell'ambito del Progetto FORMAT TLC sono stati realizzati 6 interventi formativi su *"Analisi Organizzativa e Process Management"* che hanno coinvolto 4 differenti aziende e 61 partecipanti.

Infine, la visione processuale delle attività aziendali allena le persone a leggere le relazioni intra-organizzative secondo un'ottica di rapporti cliente-fornitore. Emerge, perciò, la consapevolezza che la soddisfazione del cliente finale passa necessariamente per la soddisfazione dei clienti interni all'organizzazione e, quindi, si impone per tutti una maggiore attenzione alle interdipendenze interne e alle specifiche esigenze delle diverse aree aziendali.

4. *Competenze di gestione del cliente* – il rapporto tra aziende e clienti sta rapidamente evolvendo. La capacità delle aziende di fornire un servizio sempre più puntuale e in linea con le reali aspettative del cliente diventerà un fattore critico di successo sempre più importante.

   Numerosi sono i fattori alla base di questi cambiamenti – che impattano anche sugli equilibri e sui rapporti di forza tra domanda e offerta – nella relazione tra aziende e clienti:

   - come primo elemento, c'è da segnalare un'evoluzione del ruolo del cliente stesso. Questi tende a diventare sempre più esigente e a chiedere soluzioni personalizzate e "facilmente accessibili e fruibili"(Figura 13);

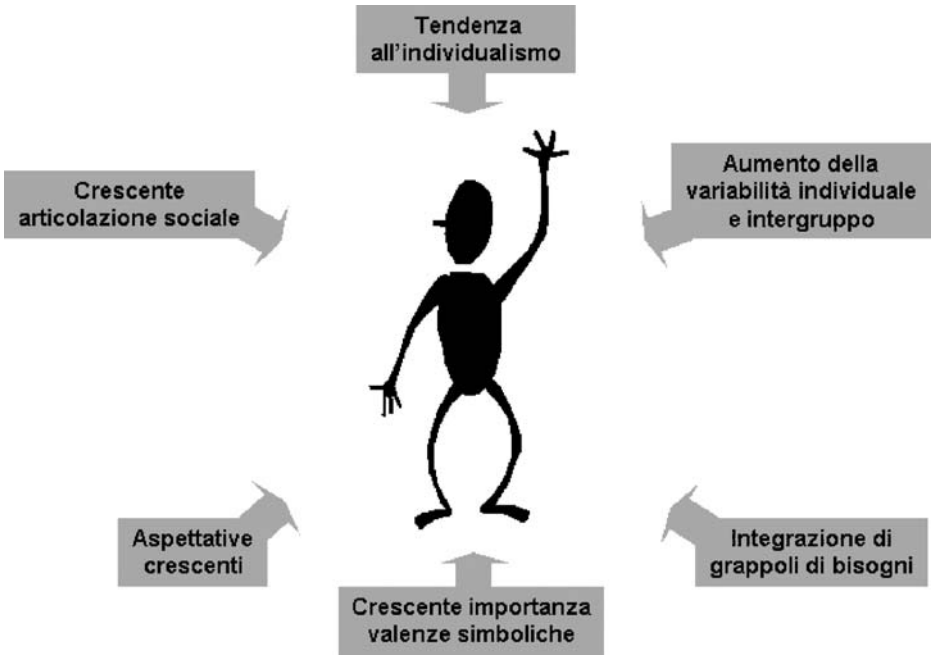
   - parallelamente, la crescente pressione competitiva amplia l'offerta di servizi di Telecomunicazione. Il cliente, in questo modo, ha di fronte a sé uno spettro sempre più ampio di alternative tra le quali scegliere;

   - infine, crollano gradualmente alcune tradizionali "barriere all'uscita" che, fino a poco tempo fa, hanno costituito un ostacolo al fenomeno dello *switching*, ovvero al cambio di operatore telefonico. Si pensi, ad esempio, alla *number portability*, che oggi consente al cliente di passare da un fornitore all'altro conservando il proprio numero di telefono.

   In una situazione di mercato definito ormai "maturo" dagli stessi intervistati, la concorrenza si gioca sulla capacità delle aziende di aumentare la propria *customer base* sottraendo i clienti ai propri *competitor*: la fedeltà del cliente, un tempo data per scontata, diventa un obiettivo sempre più difficile da conquistare.

   Per questo motivo, diventa fondamentale sviluppare competenze efficaci di gestione del cliente al fine di migliorare costantemente la qualità del servizio offerto:

Figura 13: Evoluzione del ruolo del cliente



Fonte: elaborazione a cura degli autori.

> *"Tutte le figure professionali chiamate a presidiare la relazione con il cliente diventano strategicamente sempre più importanti. Non solo coloro che si occupano di vendite, ma anche chi è responsabile delle attività di delivery, nonché tutti i servizi post-vendita come l'assistenza tecnica o il customer care: a tutte queste figure professionali spetta il compito di garantire il massimo livello possibile di soddisfazione dei clienti".*

Per questa ragione, diventa fondamentale sviluppare un efficace sistema di CRM basato su una cultura condivisa del valore della relazione con il cliente e sull'impegno costante di tutti nel miglioramento dell'offerta al cliente.

Da questo punto di vista, tutte le imprese del settore appaiono fortemente impegnate nel miglioramento della qualità della relazione con i clienti: già nel 2001, circa la metà delle aziende aveva sostenuto (o stava sostenendo) significativi investimenti in attivi-

tà di CRM[53]; oggi, il settore delle Telecomunicazioni appare quello che maggiormente è in grado di valorizzare i benefici di un CRM efficace:

> *"Le Telecomunicazioni, oltre a aver aperto la strada del customer care in Italia, rimangono le punte di eccellenza del CRM made in Italy"*[54].

Un CRM efficace per le aziende del settore delle Telecomunicazioni deve consentire il perseguimento di almeno quattro obiettivi fondamentali:

- analizzare il valore della propria *customer base*, in termini sia di redditività attuale, sia di redditività potenziale e individuare i clienti strategicamente più importanti all'interno del proprio portafoglio;

- garantire elevate *performance* in termini di *customer satisfaction*;

- sviluppare efficaci strategie di fidelizzazione basate meno sull'imposizione di barriere all'uscita per il cliente (ad esempio stabilire vincoli o penali che limitino il rischio di passaggio a un altro fornitore) in favore della costruzione di un rapporto di fiducia reciproca in grado di produrre maggior valore sia per l'azienda, sia per il cliente;

- analizzare i comportamenti d'acquisto e di consumo dei propri clienti in modo tale da individuare con sufficiente anticipo le eventuali anomalie e i rischi di disaffezione del cliente e adottare tempestivamente azioni volte a recuperare la relazione e la fedeltà.

In relazione a quest'ultimo punto, va ricordato che la possibilità di disporre di dati in tempo reale sui consumi dei propri clienti costituisce indubbiamente un'importante risorsa per le aziende del settore delle Telecomunicazioni in quanto consente un più costante e efficace monitoraggio dello "stato di salute" della relazione con i propri clienti.

---

[53] www.club-cmmc.it.

[54] CUSTOMER MANAGEMENT FORUM. 2004. *Benchmarking 2004: CRM - migliorare le performance e la relazione con il cliente*. www.customermanagementforum.it.

3.4.2 Le competenze specialistiche

Il fabbisogno di competenze specialistiche è strettamente legato all'evoluzione dei modelli di *business* che caratterizzano il settore delle Telecomunicazioni. In tal senso, si evidenzia come i fabbisogni emergenti siano frutto soprattutto del fenomeno della convergenza tra i servizi tradizionali di Telecomunicazione e i servizi tipici di altri settori economici.

In particolare, è il progressivo avvicinamento tra il mondo delle Telecomunicazioni e il mondo del *broadcasting* l'elemento scatenante alla base della ricerca di nuovi profili professionali e nuovi mix di competenze:

> *"Nel momento in cui un'azienda di Telecomunicazioni diventa anche una media company diventa necessario sviluppare delle figure professionali che coniughino assieme le conoscenze e le competenze tipiche di entrambi i settori".*

C'è bisogno, quindi, di professionisti che oltre a essere esperti del settore delle Telecomunicazioni possiedano una profonda conoscenza del mercato dei prodotti audiovisivi e conoscano le problematiche legate alla produzione e alla vendita di contenuti televisivi e alla realizzazione dei palinsesti.

La questione non è di semplice soluzione, sia perché significa sviluppare dei profili professionali nuovi, a oggi inesistenti, sia perché, al momento, non esistono percorsi formativi che agevolino lo sviluppo di tali figure professionali.

Il problema appare abbastanza diffuso e non riguarda solo il contesto italiano: il fabbisogno di tali figure professionali è un elemento che accomuna tutti i paesi. Ciò che distingue le diverse realtà aziendali sono le modalità con cui si cerca di sopperire a tale bisogno.

Alcuni operatori, infatti, appaiono in una posizione avvantaggiata rispetto a altri, in quanto l'avere già all'interno del proprio gruppo una *media company* agevola la possibilità di dare vita a processi di fertilizzazione incrociata tra i due diversi mondi (e culture). Per coloro che non dispongono di una *media company*, invece, lo sviluppo di tali competenze passa inevitabilmente attraverso la ricerca di maggiori sinergie con i fornitori esterni di contenuti.

L'opinione diffusa, comunque, è che occorrerà ancora del tempo prima che le aziende possano disporre di professionisti con questo particolare mix di competenze e che gli operatori, che per primi riusciranno a disporne, acquisiranno probabilmente un importante vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti.

Per favorire la disponibilità di tali profili professionali, inoltre, appare opportuno perseguire un maggior livello di collaborazione con il mondo universitario al fine di consentire lo sviluppo di percorsi di laurea maggiormente in linea con le esigenze e le aspettative del settore:

> *"Ciò di cui c'è bisogno sono persone dotate di solide competenze tecniche, ma che al contempo siano anche esperti di comunicazioni di massa. A oggi manca un percorso di laurea che formi questo tipo di professionisti. Noi aziende, tuttavia, possiamo sollecitare il mondo accademico affinché si possa nel prossimo futuro progettare assieme dei percorsi universitari che combinino queste due aree di competenze".*

3.5 Gli impatti sulle figure professionali

Per quanto concerne le figure professionali critiche, è opinione piuttosto largamente condivisa dagli intervistati che oggi sia possibile reperire sul mercato quasi tutte le competenze necessarie. Fanno eccezione due situazioni: da un lato, quella di alcune figure nuove, che nascono per così dire dal mix originale di diverse competenze, oggi indisponibili sul mercato; dall'altro, quella di alcune figure professionali già diffuse nelle aziende, ma oggi sempre più caratterizzate da profondi cambiamenti e da una crescente strategicità.

Relativamente al primo caso, si tratta principalmente di due generi di profili:

- figure capaci di presidiare in modo forte e efficace lo snodo che va dalla ideazione (innovazione) alla traduzione concreta in prodotti e servizi fruibili. Si tratta di una fase del processo oggi poco "curata", eppure cruciale, in cui la tecnologia diventa prodotto/servizio facilmente utilizzabile (nonché utile) dal cliente. Sono competenze che stanno a cavallo tra tecnologia, sviluppo prodotto e marketing (inteso come conoscenza dei clienti) e che, attualmente, sono presenti in modo frammentario e disperso;

- figure capaci di lavorare con efficacia sui database clienti, caratterizzate da un profilo più specialistico rispetto alle precedenti, dove elementi di *Information Technology*, statistica e marketing formano l'ossatura del profilo professionale.

Le figure descritte sono oggi pressoché irreperibili sul mercato del lavoro. Per il loro sviluppo appare fondamentale, a avviso degli intervistati - come già sottolineato per i profili con competenze tipiche del mondo audiovisivo -, una *partnership* tra le aziende del settore e le università (e più in generale il sistema educativo) che lavori alla costruzione di progetti mirati in questa direzione.

Relativamente al secondo caso, sono due le famiglie professionali – il *customer care* e i commerciali – che più di tutte sono state oggetto di profondi cambiamenti che hanno prodotto impatti sui rispettivi ruoli e sui mix di competenze a esse richiesti. Tali famiglie professionali si impongono quindi come "critiche" per il successo competitivo all'interno del settore delle Telecomunicazioni.

La ragione alla base di questa affermazione si lega alle riflessioni circa i percorsi evolutivi del settore precedentemente descritti: se è vero, infatti, che le competenze di gestione della relazione con il cliente stanno diventando sempre più importanti all'interno delle strategie competitive delle aziende, i ruoli di *front-end*, ovvero coloro che presidiano il contatto diretto con il cliente, devono necessariamente costituire i principali depositari di tali competenze.

3.5.1 L'evoluzione dei ruoli di *customer care*

Il *customer care* costituisce un elemento centrale nel quadro dell'offerta di servizi degli operatori del settore. È il principale canale di interazione e di interfacciamento tra l'azienda e il cliente. Logico, quindi, che in uno scenario come quello attuale, caratterizzato da una sempre più marcata attenzione ai bisogni e alle richieste del cliente e dalla necessità di instaurare con quest'ultimo relazioni durature e basate sulla fiducia reciproca, l'attenzione alla qualità dei servizi di *customer care* sia sempre più marcata[55].

[55] Sul tema della qualità dei servizi di *customer care* Cfr: BAGNARA S., DONATI E., SCHAEL T. 2002. *Call & Contact Center. Strategie di Customer Relationship Management nelle imprese pubbliche e private*. Il Sole 24 Ore; CAMPI M., PALAMARA R. 2001. *Call center e risorse umane. La gestione del personale come elemento strategico di organizzazione*. Franco Angeli; NASTRI A. *C'era una volta il centralinista: evoluzione dei servizi di call center*. www.girovago.it.

La cultura del *customer care* è relativamente recente: si può affermare, infatti che questa tipologia di attività si è sviluppata in maniera molto rapida soprattutto nell'ultimo decennio. Parallelamente a questo sviluppo, è gradualmente evoluto anche il ruolo del personale addetto ai servizi di *customer care*, chiamato oggi a gestire un maggior livello di complessità delle attività e dei servizi svolti.

I *trend* relativi all'evoluzione delle competenze per i servizi di *customer care* sono caratterizzati soprattutto dall'innalzamento del livello di scolarizzazione del personale. Aumenta, infatti, il personale di *customer care* in possesso di un titolo di studio universitario e si prevede che, in futuro, la percentuale di laureati all'interno dei *customer care* aumenterà ancora[56].

Per quanto riguarda le competenze richieste al personale di *customer care*, è possibile distinguere tre macro-aree di competenze:

- *competenze tecniche*, legate alla conoscenza dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda, dei processi, delle procedure e delle tecnologie;

- *skill relazionali*, legate alle abilità di comunicazione con il cliente;

- *capacità di problem solving*, fondamentale in relazione alla variabilità delle problematiche da gestire nella relazione con il cliente.

Dalle interviste condotte emerge, dunque, l'immagine di un ruolo sicuramente più professionale per l'operatore di *customer care*. Si evidenzia, in particolare, la convinzione di come le attività di assistenza ai clienti costituiscano un nodo chiave all'interno dei processi di creazione di valore:

> *"Per noi il customer care non è un centro di costo, ma un centro di profitto. È una delle aree aziendali che contribuiscono maggiormente a creare valore per i nostri clienti".*

[56] Un'indagine realizzata dall'ISTUD presso un operatore del settore delle Telecomunicazioni nel 2005 ha riscontrato all'interno del personale del customer care aziendale la presenza di circa un terzo di laureati e di un 2,5% di persone in possesso di un titolo Master.

Diventa, perciò, importante disporre all'interno del *customer care* di personale non solo competente, ma anche estremamente motivato e, parallelamente, avere rapporti di collaborazione duraturi con tali risorse.

Motivazione e continuità del rapporto di lavoro con gli operatori di *customer care*, tuttavia, sono due nodi critici di difficile soluzione: le attività di *customer care* sono molto spesso affidate a fornitori esterni e vedono il coinvolgimento di personale assunto con contratti di lavoro "flessibili" (contratti a tempo determinato, lavoro a progetto, *part-time*, etc.) che richiedono inderogabilmente continui investimenti nella gestione delle risorse umane per sostenere i livelli di motivazione necessari.

La scelta dell'*outsourcing* risulta funzionale nei confronti di obiettivi sia di tipo economico (affidare i servizi di *customer care* a un fornitore esterno alleggerisce la struttura dei costi fissi aziendali trasformando i costi di tali attività in variabili), sia a valutazioni di tipo strategico (in quanto il *customer care* viene affidato a un fornitore che fa della gestione della relazione con il cliente il suo *core business* e, quindi, dispone di competenze estremamente sviluppate).

Più nello specifico, se si escludono i possibili vantaggi economici della scelta dell'*outsourcing*, con l'affidamento dei servizi di *customer care* a un fornitore esterno l'azienda persegue almeno tre importanti benefici:

- ottenere una maggiore qualità dei servizi offerti al cliente finale, mediante l'affidamento delle attività di *customer care* a uno "specialista" della relazione con il cliente;

- usufruire del costante aggiornamento professionale del personale dedicato al *customer care*;

- usufruire del costante aggiornamento tecnologico delle infrastrutture (sia *hardware* sia *software*) di *customer care* messe a disposizione dal fornitore esterno.

Le tipologie di offerte degli *outsourcing provider* possono spaziare da soluzioni più semplici (servizi base di *customer care*) a soluzioni complesse, quali ad esempio la gestione integrata di tutte le attività di CRM. È evidente, come in questo secondo caso, il fornitore esterno si proponga come vero e proprio *business partner* dell'azienda, in grado di for-

nire con le proprie soluzioni (che possono essere definite a pieno titolo di tipo consulenziale) ulteriore valore aggiunto nell'offerta di servizi al cliente finale.

Perché l'azienda possa realmente beneficiare di tali vantaggi diventa necessario il rispetto di tre fondamentali condizioni:

- bisogna individuare il fornitore più adatto in relazione alle proprie specifiche esigenze di *business*, ovvero il fornitore in grado di garantire un livello di qualità del servizio costante e in linea con le proprie aspettative;

- è indispensabile sviluppare una fortissima integrazione dei processi tra azienda e fornitore tale da garantire la totale sinergia tra le attività svolte dalle due differenti organizzazioni;

- devono essere definiti SLA[57] chiari e condivisi che, da un lato, regolino l'accordo tra azienda e fornitore e, dall'altro lato, consentano di monitorare costantemente lo "stato di salute" della relazione con il fornitore esterno.

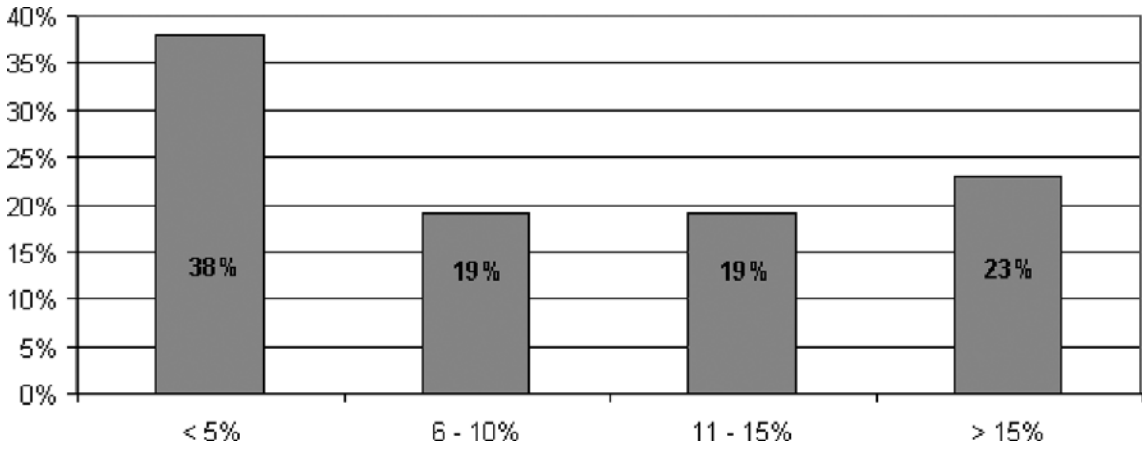
Accanto ai vantaggi offerti dall'affidamento a un fornitore esterno dei servizi di *customer care*, va segnalata la necessità di mantenere un forte allineamento con il committente per evitare il potenziale rischio legato alla possibile perdita di motivazione da parte delle persone nella misura in cui viene meno il senso di appartenenza all'azienda.

Inoltre, le attività di *customer care* si segnalano solitamente per un elevato tasso di *turnover* del personale (Figura 14). Questo elemento, oltre a ostacolare la continuità del rapporto di collaborazione tra l'azienda e gli operatori di *customer care*, impone continui investimenti in formazione degli operatori neo-inseriti.

La sfida della qualità del servizio al cliente, quindi, si gioca anche mediante l'individuazione di soluzioni che consentano di contenere i *"possibili effetti negativi della flessibilità"* e di garantire elevati livelli di motivazione (e di *performance*) degli operatori del *customer care*. In relazione a questo punto, si segnala anche la scelta di chi ha deciso di

[57] *Service Level Agreement*, ovvero gli accordi che definiscono la natura del servizio fornito e stabiliscono un insieme di parametri da utilizzare per misurare il livello del servizio erogato, NdR.

Figura 14: Turnover all'interno dei contact center italiani su base annua



Fonte: Bagnara S., Donati E., Schael T. 2002.

"andare controtendenza", tornando a una gestione interna (*in-sourcing*) del *customer care* e assumendo il personale dedicato con contratti a tempo indeterminato:

> *"È stata una scelta legata all'obiettivo di migliorare la qualità percepita dei nostri servizi. Oggi, alla luce dei risultati ottenuti, possiamo definirci ampiamente contenti di questa scelta: il nostro CSI*[58] *è migliorato sensibilmente"*.

Si tratta, tuttavia, di una scelta minoritaria. La maggior parte delle aziende, infatti, privilegia una gestione esterna del *customer care* e è chiamata a individuare altre soluzioni per supportare il livello di motivazione del personale:

> *"L'outsourcing dei servizi di customer care è una scelta da cui non si torna indietro. Tuttavia, è anche vero che bisogna individuare soluzioni che consentano sia di raggiungere un perfetto livello di integrazione tra i nostri processi e quelli del fornitore esterno, sia di fare in modo che gli operatori del customer care si sentano parte integrante della nostra azienda. La comunicazione e la formazione, se correttamente utilizzate, possono rivelarsi strumenti particolarmente funzionali al raggiungimento di questi obiettivi"*.

[58] Customer Satisfaction Index, NdR.

Va segnalato che anche tra i fornitori esterni di servizi di *customer care* c'è chi sta sostenendo importanti investimenti volti a favorire un continuo miglioramento dei servizi offerti mediante la leva dello sviluppo delle risorse umane. Tali investimenti si basano su sistemi di formazione continua, di sviluppo e gestione delle professionalità del settore, per coniugarsi con uno sviluppo, anche qualitativo, dell'occupazione.

3.5.2 L'evoluzione dei ruoli commerciali

L'evoluzione dei ruoli e delle competenze dei profili commerciali procede parallelamente all'evoluzione dell'offerta dei servizi di Telecomunicazione che appare sempre più articolata e complessa.

Il fenomeno è visibile soprattutto nel mercato dei servizi alle imprese: l'ampio spettro di servizi alternativi tra i quali scegliere è sicuramente un elemento positivo per l'azienda cliente, ma quest'ultima può anche trovarsi spiazzata quando non riesce a individuare, tra le diverse alternative, quella che maggiormente risponde alle proprie specifiche esigenze.

Al personale commerciale spetta, perciò, il compito di supportare il cliente nella lettura e comprensione dei suoi bisogni e nell'individuazione della risposta più adatta a tali bisogni. Ecco, dunque, che il commerciale diventa un po' meno "venditore" e un po' più "consulente", e l'oggetto della vendita non è più un "prodotto" o un "servizio", ma una "soluzione altamente personalizzata":

> *"È un cambiamento necessario. L'obiettivo di 'vendere per vendere' non è più sufficiente, ma bisogna vendere al cliente ciò di cui ha realmente bisogno. Solo in questo modo è possibile lavorare efficacemente sulla fedeltà del cliente e sulla costruzione di un rapporto proficuo e duraturo".*

Il personale commerciale è chiamato così a integrare il suo tradizionale *know-how* con competenze nuove, legate a una maggiore capacità di analisi e comprensione dei reali bisogni del cliente al fine di offrire soluzioni e servizi "su misura" personalizzati e efficaci.

Questo significa, in primo luogo, sviluppare una capacità di lettura del cliente-azienda come sistema complesso e integrato, caratterizzato ogni volta da una diversa modalità

di interazione delle variabili organizzative (strategie, strutture, processi, cultura aziendale, persone).

Lo sviluppo di tali competenze diagnostiche è da collocarsi all'interno della ricerca di un approccio che abbia al suo centro un dialogo sempre aperto con il cliente e con i suoi bisogni. Al fornitore come organizzazione – e in particolare alle persone che esercitano il ruolo di presidio del cliente – è richiesta una reale capacità di sostenere le esigenze di *business* del cliente mediante l'instaurazione di un'efficace relazione d'aiuto, in grado di superare il tradizionale concetto di "offerta" di servizi e soluzioni con un approccio molto più simile a quello del consulente.

Questa evoluzione richiede lo sviluppo di uno specifico mix di competenze, definibili come "vendita consulenziale", che possono essere così schematizzate:

- gestione del processo di costruzione e rafforzamento della relazione con il cliente;

- capacità di lettura complessa dell'organizzazione sulla quale si interviene, in termini di strutture, processi, caratteristiche politico/culturali (in particolare, l'analisi e la gestione dei diversi *stakeholder* aziendali e delle relazioni di potere interne all'azienda cliente) e bisogni specifici;

- capacità comunicative unite a padronanza e flessibilità nell'utilizzo delle principali tecniche di vendita.

L'esigenza di sviluppare questa particolare figura professionale non è una prerogativa esclusiva del settore delle Telecomunicazioni, ma è un bisogno comune a tutte le aziende che vendono soluzioni in cui la componente tecnologica svolge un ruolo predominante[59].

Più aziende si sono attrezzate (o si stanno attrezzando) per favorire lo sviluppo di queste figure professionali progettando specifici percorsi formativi. A oggi, tuttavia, lo sviluppo del ruolo del "commerciale-consulente" è soprattutto un obiettivo "a tendere":

> *"All'interno della nostra azienda c'è un percorso formativo ad hoc riservato al nostro personale di vendita e di pre-vendita e dedicato al processo di*

[59] Più in generale, si tratta di un bisogno tipico delle aziende che vendono soluzioni complesse, NdR.

vendita consulenziale. I risultati della formazione, però, potranno essere apprezzati solo nel medio periodo perché il cambiamento che stiamo cercando di promuovere necessita di essere metabolizzato da parte delle persone in quanto impatta non solo sulla sfera delle competenze e delle tecniche, ma anche e soprattutto sulla sfera dei comportamenti".

Le aspettative delle aziende nei confronti dei risultati che potranno emergere da questi interventi formativi sono notevoli. Allo stesso tempo, è possibile prevedere che quei commerciali che più degli altri dimostreranno un'elevata capacità di assumere questo nuovo ruolo si imporranno quali vere risorse preziose per le aziende, nei confronti delle quali dovranno essere messe a punto efficaci strategie di *retention*.

3.6 La People Strategy

Al fine di comprendere come le evoluzioni descritte - in termini di cambiamenti strategici e organizzativi - impattino sulla gestione delle risorse umane all'interno delle imprese del settore delle Telecomunicazioni, pare opportuna una premessa che descriva in modo sintetico le principali caratteristiche e dinamiche del mercato del lavoro con particolare riferimento a questo settore.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, anche qui può essere utile il ricorso a una distinzione tra gli anni della crescita straordinaria dell'economia a cavallo tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio e ciò che si è verificato progressivamente dopo il 2001 - anche se certamente con maggiore lentezza e con impatti meno drammatici rispetto a altri settori.

La seconda metà degli anni Novanta è stata caratterizzata da un vero e proprio boom di attrattività da parte delle aziende del settore che dovevano essenzialmente assecondare una crescita fortissima: grande competizione sul mercato del lavoro sul versante della domanda, ottime opportunità di ingresso e di mobilità sul versante dell'offerta. Il settore assorbiva a tassi elevati sia personale tecnico sia personale impiegatizio. La richiesta di personale tecnico era superiore alla capacità del mercato di soddisfarla, per cui, da un lato, si procedeva anche al reclutamento di profili con competenze non necessariamente formalizzate da un titolo di studio specifico (ad esempio, in informatica o ingegneria) e, dall'altro, la guerra per strapparsi i "talenti" era molto pesante e veniva giocata con poli-

tiche retributive molto aggressive. Per quanto riguarda il personale "non tecnico", di livello impiegatizio, anche qui il settore era particolarmente attrattivo viste le ottime opportunità di carriera che si aprivano nelle aziende del settore, prevalentemente caratterizzate da dinamiche di incremento degli organici e dalla necessità di "costruirsi" uno staff di gestione. Il mercato del lavoro di questo settore era, tra l'altro, caratterizzato anche da una notevole mobilità, collegata all'ingresso sul mercato, a ondate successive, di nuovi operatori, il che comportava spesso un "effetto travaso" da altri operatori.

Negli ultimi anni, invece, l'andamento calante dell'economia mondiale - in particolare di quella europea e italiana - ha cominciato a farsi sentire. Rallentamento dei tassi di crescita a fronte di un mercato oramai saturo in tanti suoi segmenti, interruzione degli ingressi di nuovi importanti operatori sul mercato, progressiva stabilizzazione degli organici aziendali (*"le aziende sono oramai, soprattutto nei livelli medio alti, staffate"*): queste sono alcune delle principali cause di una dinamica del mercato del lavoro che ha cominciato progressivamente a modificarsi. Premesso che il settore delle Telecomunicazioni continua a mostrare comunque andamenti buoni e che è uno dei pochi che continua a offrire opportunità lavorative interessanti e stabili, va tuttavia anche segnalato che la dinamica tra domanda e offerta si è sostanzialmente allineata a quella che caratterizza tanti altri settori economici. Vale a dire che si è andata stabilizzando una situazione di potere negoziale decisamente in favore della domanda rispetto all'offerta di lavoro: considerazione valida non solo per i profili impiegatizi e manageriali, ma anche per quelli tecnici.

Oggi, la tanto rinomata guerra dei talenti sembra non esserci più: l'impressione è che nel settore non vi siano veri e propri profili critici (tranne rare eccezioni, come osservato al paragrafo 3.5), ma che tutti gli operatori abbiano la possibilità di "pescare" sul mercato le risorse di cui necessitano. Forse le uniche tensioni vere e proprie, assolutamente comprensibili alla luce delle considerazioni fatte in precedenza rispetto alle dinamiche competitive, sono relative ai profili commerciali: in un mercato saturo, mantenere e allargare la *customer base*, sottraendo quota ai concorrenti, è la strategia maestra (*"prendo i venditori per prendermi i clienti"*).

Insomma, dalla guerra dei talenti - così come descritta e teorizzata da McKinsey[60] - si è passati ad una interpretazione del talento più vicino all'approccio della "Gallup

[60] MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H., AXELROD B. 2002. *La guerra dei talenti.* ETAS.

Organization"[61]: tutti hanno un talento, quel che devono fare le organizzazioni (i capi) è saperlo valorizzare. Questo modello che punta sulla crescita interna e lo sviluppo nel tempo delle professionalità, con un investimento costante in sistemi di formazione e sviluppo, appare inoltre coerente con la situazione di molte aziende del settore: è vero che sul mercato si possono facilmente trovare alternative, ma il costo del *turn-over* sta diventando sempre più pesante, in primo luogo con riferimento al personale di *customer care*. L'evoluzione del *business*, infatti, ha portato al centro la capacità di fidelizzare nel tempo i clienti (*"customer life-time value"*), di essere dotati di una *front-line* qualificata, preparata e capace di fare acquisizione e trattenimento di clienti. Questo significa, come detto, che la motivazione e l'aggiornamento continuo (si pensi allo sviluppo sempre più intenso di sistemi di *knowledge management* a sostegno dell'apprendimento organizzativo) diventano caratteristiche cruciali della forza lavoro, da sostenere e sviluppare. I sistemi di valutazione, formazione e sviluppo delle competenze diventano centrali nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane.

In conclusione, dal punto di vista del mercato del lavoro, il settore delle Telecomunicazioni sembra mantenere una situazione favorevole, nonostante una congiuntura meno florida rispetto agli anni scorsi. Questo consente probabilmente di gestire con maggiore tranquillità alcune sfide di ordine generale, con cui comunque anche questo settore dovrà sempre più intensamente confrontarsi:

- la costruzione di un sistema della formazione continua in grado di mantenere alto il valore delle competenze - e quindi l'occupabilità - della forza lavoro (da diverse parti il diritto all'aggiornamento/formazione continua è ritenuto come il nuovo diritto di cittadinanza in una società in cui il capitale intellettuale e la conoscenza giocano un ruolo cruciale). In questo senso, l'esperienza del Progetto FORMAT TLC si pone come un interessante tentativo di superare le logiche individuali, relative ai singoli lavoratori e/o alle singole aziende, nel dare risposta, da un lato, al problema del mantenimento dell'*employability* e, dall'altro, alla difesa della competitività. Per questo motivo appare sicuramente interessante, oltre che innovativa, l'idea di sviluppare un'iniziativa a livello settoriale concepita, progettata e realizzata con il supporto e il contributo "cooperativo" e sinergico delle Associazioni Datoriali e delle Organizzazioni Sindacali impegnate a trovare risposte comuni alle sfide attuali e future;

[61] BUCKINGHAM M., COFFMAN C. 2001. *Primo rompere le regole.* Baldini&Castoldi.

- la capacità di offrire lavoro di qualità, lavoro cioè in grado di valorizzare in modo adeguato i percorsi educativi e le relative aspettative delle persone.

Alla luce di tali premesse, è ora possibile focalizzarsi sulla comprensione di come le evoluzioni in atto all'interno del settore delle Telecomunicazioni, unite ai cambiamenti in termini di fabbisogno di competenze e alle evoluzioni dei ruoli professionali, producono effetti su tutte le leve di gestione delle risorse umane. Si propone nelle prossime pagine una disamina delle evidenze emerse dal confronto, in particolare, con i referenti aziendali relativamente alle politiche di reclutamento e selezione, alla formazione, alla gestione dei percorsi di carriera e alle politiche di *retention*.

3.6.1 Il reclutamento e la selezione dei neolaureati

Come illustrato nel paragrafo precedente, lo scenario relativo alla ricerca di giovani risorse da inserire in azienda è notevolmente cambiato rispetto al recente passato. Come detto non c'è più la "fame di talenti" che ha caratterizzato le dinamiche del mercato del lavoro all'interno del settore nella seconda metà degli anni Novanta e l'inserimento dei neolaureati è oggi un fenomeno molto più contenuto.

Al di là di questa considerazione, tuttavia, è da precisare che quello delle Telecomunicazioni è storicamente un settore molto attrattivo nei confronti dei neolaureati, per cui il reclutamento dei giovani con alto potenziale non è mai stato particolarmente problematico:

> *"Reclutare e selezionare giovani brillanti non è mai stato un problema per noi. Riceviamo quotidianamente decine di autocandidature, molte delle quali sono particolarmente interessanti, per cui abbiamo la possibilità di scegliere e inserire in azienda quei candidati che realmente rispondono alle caratteristiche da noi desiderate".*

Per agevolare l'efficacia dei canali di reclutamento e selezione, comunque, quasi tutte le aziende "presidiano" i contatti con il mondo dell'istruzione (sia con le università, sia con le *Business School*) mediante l'instaurazione di rapporti di collaborazione.

Tali collaborazioni possono assumere forme più o meno strutturate:

- nel primo caso consistono in visite programmate di presentazione dell'azienda presso alcune università e *Business School*, nel corso delle quali si raccolgono anche le eventuali candidature degli studenti. Talvolta, nel corso di tali visite vengono svolti anche colloqui preliminari per possibili stage:

  "Facciamo in modo che nel corso delle presentazioni dall'azienda presso le università ci sia sempre un dirigente di alto livello, ad esempio il Responsabile di Rete, che parli del business e delle opportunità di lavoro e che ci siano anche uno o due giovani di recente assunzione che raccontino la loro esperienza in modo che gli studenti possano avere un'idea più precisa del tipo di lavoro che potrebbero svolgere presso la nostra azienda".

  In alcuni casi, agli studenti viene offerta anche la possibilità di visitare l'azienda in modo da avere una visione più completa dell'ambiente di lavoro e valutare con maggior consapevolezza l'eventualità di proporre la propria candidatura;

- le forme meno strutturate, invece, si limitano solo alla gestione periodica dei contatti con gli sportelli stage delle università che provvedono all'invio dei curricula dei laureandi alle aziende.

I profili maggiormente ricercati sono quelli provenienti da studi tecnici, in particolare i laureati in ingegneria. Tuttavia, il tipo di laurea non sembra costituire un filtro particolarmente importante per la selezione e l'inserimento dei giovani e sono frequenti anche gli inserimenti di giovani in possesso di lauree umanistiche (oltre, ovviamente, ai laureati in discipline economiche).

Per quanto riguarda l'inserimento dei giovani neoassunti, alcune aziende hanno istituito percorsi formativi strutturati, la cui durata può variare dai 4 ai 6 mesi. Di solito, tali percorsi prevedono forme miste di formazione che spaziano dall'aula (formazione tecnica, manageriale e sulle procedure aziendali), al *training on the job*, all'affiancamento individuale. In alcuni casi sono previsti anche momenti di affiancamento al *customer care* finalizzati a sensibilizzare i neoassunti nei confronti delle problematiche inerenti la gestione della relazione con i clienti, o l'affiancamento ai commerciali per facilitare la comprensione delle problematiche di vendita dei prodotti e servizi di Telecomunicazione. Normalmente, nelle aziende che hanno istituito tali percorsi formativi di inserimento, al neoassunto viene affiancato anche un *tutor/coach* di riferimento che ne segue

e guida lo sviluppo nel primo anno di lavoro e al quale è possibile chiedere *feedback* sul proprio lavoro.

Accanto a questi esempi, vi sono anche aziende che, invece, non prevedono percorsi formativi specifici per i giovani neoassunti:

> *"Non facciamo formazione per i neoassunti, anche se comunque ogni giovane inserito in azienda ha un suo tutor con il quale parlare e confrontarsi. I neoassunti nella nostra azienda sono caricati da subito di responsabilità e devono rendersi operativi e autonomi nel più breve tempo possibile: alcuni accettano e vincono questa sfida, altri reagiscono in maniera differente allo stress che questo particolare tipo di situazione inevitabilmente comporta e preferiscono cambiare lavoro dopo breve tempo. In tal senso, potremmo affermare che la vera selezione si verifica dopo l'inserimento in azienda"*.

3.6.2 Il reclutamento e la selezione dei profili esperti

Come per la ricerca dei neolaureati, anche per la ricerca di profili esperti il recente passato è stato caratterizzato da una forte competizione tra le aziende, sia per quanto riguarda i profili manageriali con elevati livelli di responsabilità, sia per i profili intermedi.

Tale competizione ha prodotto impatti poco significativi per quanto riguarda i profili tecnici (*"Se non si dispone internamente delle competenze tecnologiche necessarie è possibile acquistare all'esterno tali competenze affidando la gestione di alcuni aspetti tecnologici a un outsourcing provider"*), mentre ha coinvolto soprattutto i profili commerciali.

Il ricorso all'*head-hunting* per la ricerca di profili esperti sottraendoli ai propri *competitor* è stato molto diffuso fino a 2-3 anni fa. In alcune aziende, addirittura, erano stati istituiti dei programmi di *rewarding* basati sul riconoscimento di un premio (di solito di natura economica) a quei dipendenti che segnalavano un profilo interessante da contattare per ricoprire una posizione vacante.

Oggi la portata del fenomeno appare decisamente ridimensionata. Le dinamiche che

hanno caratterizzato gli anni passati, tuttavia, sembrano aver lasciato tracce difficili da cancellare nelle memorie delle aziende e è possibile rilevare un certo senso di diffidenza nei confronti dei *competitor*.

Tale diffidenza traspare sia dalle dichiarazioni di alcuni intervistati, sia dall'osservazione di alcune modalità di condotta nei confronti dell'offerta formativa a carattere manageriale prevista dal Progetto FORMAT TLC. Il Progetto, come detto, prevedeva l'erogazione di interventi formativi sia nella forma del seminario aziendale, sia nella forma del seminario interaziendale. Con riferimento alla formazione manageriale, nella quasi totalità dei casi, tuttavia, le aziende hanno preferito la prima alternativa, sia per consentire un maggior livello di personalizzazione dei contenuti, sia per *"evitare possibilità di contatto con partecipanti provenienti da aziende concorrenti"*.

Oggi l'*head-hunting* è una pratica impiegata quasi esclusivamente per la ricerca di top manager. Solo eccezionalmente viene utilizzato per la ricerca di profili intermedi, in casi di urgenza. In queste circostanze, all'occorrenza, il "territorio di caccia" non è costituito solo dal settore delle Telecomunicazioni, ma anche da altri settori vicini, come ad esempio quello dell'*Information & Communication Technology*.

Un discorso a parte va fatto, come già anticipato nella disamina del mercato del lavoro, per i profili commerciali. Per queste figure, come detto, la pratica di sottrarsi le risorse a vicenda tra le aziende è ancora abbastanza diffusa. Come già osservato in precedenza, due sono le principali motivazioni di questa tendenza: la prima è legata a valutazioni sulle qualità e abilità di vendita dei singoli individui (*"Un buon commerciale può valere oro per l'azienda. Logico, quindi che si cerchi di guardare anche in casa altrui"*); la seconda è legata alla valutazione del portafoglio clienti gestiti dai commerciali, poiché in molti casi anche una parte dei clienti, assieme ai commerciali, subisce il flusso migratorio da fornitore a fornitore.

3.6.3 Le politiche formative

Per quanto riguarda le politiche formative, l'indagine ha evidenziato comportamenti omogenei tra le diverse aziende, per quanto riguarda le aree di competenza sulle quali investire. Tali aree coincidono, come già illustrato nel paragrafo 3.4, e riguardano principalmente le competenze trasversali.

Parallelamente a questi investimenti, si segnala la necessità di formazione continua relativamente alle competenze tecnologiche, necessaria per garantire il costante aggiornamento del *know-how* del personale tecnico.

Alcune aziende hanno sviluppato al loro interno la propria scuola di formazione – con una *faculty* composta sia da professionisti aziendali, sia da consulenti esterni – attraverso la quale gestiscono:

- la formazione relativa all'offerta di prodotti e servizi dell'azienda (conoscenza del *business*, delle caratteristiche dei prodotti e dei servizi, conoscenza dei *trend* in corso nel settore delle Telecomunicazioni);

- la formazione tecnologica (*"È necessario che vi sia uno zoccolo comune di conoscenze tecnologiche di base per tutto il nostro personale"*);

- la formazione manageriale di base;

- la formazione relativa allo sviluppo delle abilità relazionali.

Per le aziende che, invece, non dispongono di una propria scuola interna, la soluzione resta quella dell'affidamento a fornitori esterni. Relativamente a questo punto, un elemento comune a tutte le realtà aziendali indagate è l'estrema selettività nella scelta dei fornitori di formazione: la maggior parte delle aziende del settore, infatti, tende a privilegiare le *Business School* più prestigiose e di lunga tradizione a scapito delle piccole società di consulenza o dei liberi professionisti:

> *"Abbiamo bisogno di sostenere la qualità della nostra offerta. Per garantire questo obiettivo dobbiamo essere particolarmente selettivi nella scelta di tutti i nostri business partner, comprese le scuole di formazione"*.

Tale scelta si concretizza spesso anche nella definizione di accordi quadro volti a garantire collaborazioni di lungo periodo con i fornitori.

3.6.4 La gestione dei percorsi di carriera

Si è già accennato a come le evoluzioni del settore e il raggiungimento di un dimensionamento adeguato da parte delle aziende rendano sempre più difficile, per queste ultime, garantire alle proprie risorse percorsi di sviluppo e di carriera lineari e programmati. Tale difficoltà costituisce una caratteristica non solo del settore delle Telecomunicazioni, ma più in generale, di tutti i contesti competitivi turbolenti e dinamici:

> *"I contesti sono sempre più competitivi e sono caratterizzati da estrema turbolenza, variabilità e incertezza che mettono in crisi la capacità delle organizzazioni di pianificare dal punto di vista strategico e organizzativo il proprio sviluppo futuro. La conseguente riduzione drastica dei tempi e dei termini della pianificazione (dal lungo termine – dieci anni – al brevissimo termine – in alcuni contesti semestri o trimestri) e le continue evoluzioni organizzative della struttura hanno prodotto come risultato la difficoltà a pianificare lo sviluppo della propria gerarchia e quindi delle carriere"*[62].

Cambia, dunque, il concetto stesso di carriera, sempre meno legato a una logica verticale (percorso di avanzamento all'interno di una stessa famiglia professionale, nella stessa azienda) e sempre più legato a una logica di mobilità trasversale.

Questa rivoluzione, che di fatto mette in crisi alcuni assunti tradizionali sui quali si è storicamente basato il rapporto tra azienda e lavoratori (nella misura in cui viene meno la certezza di un percorso di carriera programmato), è avvenuta per *step* successivi.

In un primo momento, infatti, caratterizzato da un mercato del lavoro ancora abbastanza dinamico, la difficoltà a "fare carriera" all'interno dell'azienda è stata surrogata dalla possibilità di compiere significativi "salti" di carriera (sempre in senso verticale), mediante il passaggio da un'azienda all'altra.

Oggi, in una situazione di mercato del lavoro più cristallizzata, diventa più difficile prevedere percorsi di carriera verticali e emerge per le aziende e per gli individui la necessità di individuare modalità alternative di sviluppo delle professionalità: modalità basate

[62] GALLUZZI R., SIMEONE F. 2003. "Le carriere: dall'anzianità al potenziale", in BOLDIZZONI D. (a cura di). 2003. *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano.* Il Sole 24 Ore.

sulla mobilità trasversale e sulla possibilità di sviluppare nuove competenze muovendosi in ambiti di attività diversi da quelli di provenienza. Tale modello, definito "carriera a spirale" (Figura 15), si basa molto sulla capacità di adattamento e di flessibilità delle

Figura 15: Quattro percorsi di carriera

Caratteristiche e motivazioni chiave				
	Lineare	Professionale	Spirale	Transitoria
Direzione del movimento	Verso l'alto	Scarso movimento	Laterale	Laterale
Durata della permanenza in un'area	Variabile	A vita	7-10 anni	3-5 anni
Motivazioni chiave	Potere Successo	Professionalità Sicurezza	Crescita personale Creatività	Varietà Indipendenza
Competenze comportamentali	*Leadership* Competitività Efficienza Gestione logistica Orientamento al profitto	Qualità Impegno Affidabilità Competenza tecnica Ricerca di stabilità	Creatività *Teamwork* Diversità di *skill* Integrazione orizzontale Sviluppo del personale	Rapidità Legami esterni Adattabilità Apprendimento Orientamento al progetto
Culture organizzative di carriera				
Struttura	Piramidale Ridotta capienza	Piatta Forti dipartimenti funzionali	Matrice Gruppi autogestiti e interdisciplinari	Struttura amorfa Gruppi di lavoro temporanei
Fattori di prestazione considerati	Leadership Efficienza Gestione logistica	Qualità Affidabilità Stabilità Competenze tecniche	Creatività *Teamwork* Crescita del personale	Velocità Adattabilità Innovazione
Ricompense	Promozioni Retribuzione variabile Bonus	*Fringe benefit* Riconoscimenti Formazione tecnica continua	Progressione orizzontale Formazione interfunzionale Spazi creativi	Ricompense in denaro Indipendenza e autonomia Incarichi speciali temporanei Rotazione degli incarichi

Fonte: Galluzzi R., Simeone F. 2003.

risorse e sulla loro volontà di rendersi protagoniste (in accordo con la disponibilità dell'azienda) del proprio percorso di sviluppo professionale.

Ovviamente, percorsi di carriera basati su questo particolare modello richiedono necessariamente un adeguato supporto formativo alle risorse, in modo da agevolare l'efficace assunzione del nuovo ruolo da parte delle risorse oggetto dei processi di mobilità interna.

3.6.5 Le politiche di *retention*

Dalle interviste condotte non sono emerse politiche di *retention* formalizzate all'interno delle aziende del settore. Prevale, piuttosto, un approccio basato sulla costruzione di piani di *retention ad hoc*, attivati all'occorrenza in casi particolari:

> *"Non è possibile parlare di profili o figure professionali particolari per le quali occorre sviluppare piani di retention. Piuttosto, si deve parlare di singole persone. Infatti, accade talvolta che vengano segnalati dei nominativi di persone che 'non possiamo perdere', e allora si progetta un piano di retention costruito su misura per quella persona".*

Per quanto riguarda gli strumenti a supporto della *retention*, il più diffuso appare essere la leva retributiva, associata, in alcuni casi, alla concessione di *fringe benefit*:

> *"Talvolta, pur di assicurarci la permanenza di una persona all'interno della nostra azienda, la 'mettiamo fuori mercato' elevando la sua retribuzione a un livello tale da renderla poco appetibile per le altre aziende".*

Sistemi di *retention* del personale meno diffusi, ma più sofisticati, prevedono l'utilizzo di altri strumenti quali, ad esempio, la formazione:

> *"Si progetta, assieme alla risorsa, un percorso di formazione personalizzato coerente con le sue aspettative e aspirazioni professionali e con le esigenze aziendali. Di solito, questo tipo di soluzione produce effetti particolarmente apprezzabili sulla motivazione delle persone. In alcuni casi, inoltre, i per-*

corsi formativi concordati con la risorsa hanno un'articolazione nel tempo che può durare anche 2 o 3 anni, per cui producono anche l'effetto di vincolare la risorsa all'azienda fino al loro completamento".

In un caso o nell'altro, appare evidente come la scelta delle leve più adatte a supporto della *retention* debba essere legata a una profonda conoscenza dell'individuo, delle sue aspettative e delle sue aspirazioni professionali.

4. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

"Abbiamo bisogno di uno schema più intelligente. In questo schema non si dovrebbero usare il tempo, la distanza o i bit come variabili da controllare e su cui basare le tariffe"

Nicholas Negroponte

4.1 Principali evidenze emerse

Le due fasi del processo di indagine – quella condotta mediante lo studio delle risorse bibliografiche disponibili e quella realizzata mediante le interviste – hanno consentito di ricostruire un quadro complessivo del panorama attuale e degli scenari futuri che caratterizzano il settore merceologico delle Telecomunicazioni.

Da tale quadro emergono alcuni spunti di riflessione circa le caratteristiche distintive del settore.

1. *Emerge un notevole livello di coerenza tra le dichiarazioni degli intervistati per quanto riguarda le percezioni circa i trend che caratterizzano il settore.*

   La sensibilità nei confronti dei principali *driver* del settore (innovazione tecnologica e convergenza) accomuna i diversi intervistati: tutti affermano che il successo competitivo oggi si basa principalmente sulla capacità delle aziende di presentare servizi innovativi al mercato prima dei propri *competitor* e sulla capacità di favorire la possibilità di fornire servizi e contenuti differenti utilizzando un unico dispositivo.

   Al contempo, tutti gli intervistati e in particolare i referenti aziendali concordano nel dichiarare che la qualità del servizio al cliente costituirà sempre di più una variabile fondamentale nell'orientare le scelte dei clienti e che, già da oggi, è necessario supportare con adeguati investimenti la propria capacità di mantenere elevati standard qualitativi, soprattutto nei servizi di *customer care*.

2. *Dal punto di vista dei comportamenti nei confronti del mercato prevale un atteggiamento "tattico" da parte delle aziende rispetto a un atteggiamento "strategico".*

   Sulla base della crescente spinta competitiva, le aziende tendono a privilegiare il perseguimento soprattutto di obiettivi di breve periodo, spesso lasciando in second'ordine la visione di lungo termine. Tale comportamento è legato, in alcuni casi, all'esigenza di sostenere, recuperare o incrementare la propria quota di mercato attraverso politiche di prezzo o campagne promozionali particolarmente aggressive.

   Emerge anche come tali comportamenti siano in molti casi indotti dalla condotta dei propri concorrenti. In tal senso, l'approccio nei confronti del mercato non risponde tanto a una strategia deliberata, ma alla necessità di fornire una risposta rapida (approccio reattivo verso approccio proattivo) a ciò che fanno i propri *competitor*.

   Conseguenza di tale atteggiamento è la preferenza a investire sulle competenze trasversali (*"Competenze buone per tutte le stagioni"*) rispetto alle aree di competenze specialistiche legate agli sviluppi futuri del mercato.

3. *Domina un diffuso senso di diffidenza nei confronti dei competitor.*

   Le dinamiche competitive aggressive – che, per un certo periodo di tempo, hanno coinvolto anche il mercato del lavoro – hanno prodotto come conseguenza un elevato senso di diffidenza tra i vari *player* del mercato.

   Conseguenza di questo fenomeno è la scarsa disponibilità da parte delle aziende a un confronto reciproco sulle questioni comuni e sulle evoluzioni che caratterizzano gli scenari di *business*.

4. *È notevolmente diffusa l'attenzione alle best practice.*

   L'attenzione costante a "ciò che fanno i concorrenti" è fonte frequente di comportamenti emulativi volti a riproporre i casi di successo registrati dalle altre aziende.

   Il *benchmarking*, in tal senso, induce spesso fenomeni di isomorfismo organizzativo,

ovvero processi attraverso i quali organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliare sempre più tra loro adottando strutture, strategie e processi simili[63].

Utilizzando la tassonomia proposta da Powell e Di Maggio (1991)[64], prevale la dimensione dell'isoforfismo "mimetico", ovvero l'imitazione spontanea di organizzazioni dello stesso settore per fronteggiare situazioni di incertezza.

Al contempo, non è del tutto assente la dimensione dell'isomorfismo "coercitivo", in quanto il settore delle Telecomunicazioni è comunque soggetto a particolari vincoli di legge che, di fatto, impongono agli operatori di uniformarsi a determinate regole del gioco.

Tali vincoli derivano sia dagli organismi di regolamentazione nazionali, sia da organismi internazionali. In relazione a questa seconda categoria si cita, solo a titolo di esempio, la proposta della Commissione Europea per lo sviluppo della Società dell'Informazione – attualmente in fase di studio – per favorire la riduzione delle tariffe per i servizi di *roaming* all'interno dei 25 paesi membri dell'Unione Europea[65]. Tale proposta dovrebbe produrre effetti sulle politiche di regolamentazione delle *Authority* dei 25 paesi e, conseguentemente, avere impatti sulle strategie di mercato degli operatori[66].

---

[63] MEYER J., ROWAN B. 1977. "Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony", in *American Journal of Sociology*. N. 83.

[64] POWELL W., DI MAGGIO P. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. I due autori distinguono tra isomorfismo "coercitivo" (spinto da pressioni esterne, come ad esempio i vincoli di legge, che costringono le organizzazioni a conformarsi), "mimetico" (l'imitazione spontanea di un'altra organizzazione, oggetto del presente esempio) e "normativo" (quando la scelta di un modello è guidata dalla consapevolezza della superiorità del modello stesso).

[65] *"Excessive charges for using your mobile phone abroad could soon belong to the past. The European Commission's updated website of international roaming charges, unveiled today, adds further weight to its proposal to bring down these charges by means of an EU regulation. The updated website clearly shows that the price for a standard four-minute call has generally remained at the same high level across Europe since September 2005, and in some cases has even increased, despite warnings from the Commission to the industry that EU-wide regulation would be necessary if prices were not brought down".* http://europa.eu.int/information_society/index_it.htm. La Commissione ha anche istituito recentemente un sito (http://europa.eu.int/information_society/activities/roaming/index_it.htm), per favorire il confronto tra le tariffe di roaming applicate dai differenti operatori all'interno dei paesi dell'unione.

[66] Secondo i calcoli della Commissione Europea, il 15%-20% circa del fatturato degli operatori telefonici deriva proprio dalle tariffe di *roaming* internazionale.

5. Prevale una diffusa cultura dell'eccellenza in tutte le attività svolte.

In un settore come quello delle Telecomunicazioni, le aziende costruiscono gran parte del proprio successo sull'immagine che riescono a comunicare all'esterno.

Per questo motivo diventa fondamentale sostenere tale immagine utilizzando tutte le leve a disposizione dell'azienda, dalla comunicazione pubblicitaria alla scelta di fornitori esclusivi, con i quali si cerca di instaurare rapporti di collaborazione di lungo periodo.

In relazione agli investimenti pubblicitari, è da segnalare come questi aumentino di anno in anno e come oggi il settore delle Telecomunicazioni sia tra i principali trascinatori del mercato pubblicitario[67]. In base ai dati forniti da Nielsen Media Research, infatti, nel 2005 il settore delle Telecomunicazioni ha garantito da solo il 9,9% del totale della spesa pubblica. Tale dato, che raggiunge il 12,1% se si prende in considerazione la sola pubblicità su Internet, si inserisce in uno scenario più ampio che vede prevalere negli investimenti pubblicitari i servizi rispetto ai beni di largo consumo.

4.2 I fenomeni evolutivi in atto

Dalla ricerca è emersa l'immagine di un settore estremamente dinamico e turbolento, all'interno del quale la capacità di adattarsi in tempi rapidi alle mutevoli condizioni del contesto di riferimento costituisce un obbligo per tutte le aziende al fine di sostenere la propria competitività.

Da questa affermazione si desume che i fenomeni evolutivi che caratterizzano l'ambiente strategico e competitivo costituiscono l'elemento scatenante di ogni cambiamento in corso all'interno delle singole organizzazioni. Tali *trend*, già evidenziati nel corso della presente ricerca, possono essere schematizzati come di seguito.

1. Aumento delle esigenze dei clienti e crescente differenziazione della clientela.

Una delle principali conseguenze della liberalizzazione del mercato delle Telecomunicazioni è sicuramente il "potere di scegliere" che i clienti hanno nei con-

[67] www.nielsenmedia.com.

fronti dei diversi operatori. Ne consegue la necessità di affinare le capacità di lettura dei bisogni e delle aspettative dei clienti e di identificare i differenti *cluster* – sia dal punto di vista dimensionale che dal punto di vista dei modelli di consumo – che caratterizzano il mercato in modo da sviluppare un'offerta mirata in grado di rispondere alle specifiche esigenze del singolo cliente.

Predisporre un'efficace governo di tutte le informazioni sui propri clienti diventa perciò uno strumento gestionale indispensabile al quale si legano tre obiettivi principali:

- *identificare i propri clienti in base ai modelli di consumo che li caratterizzano* al fine di personalizzare l'offerta (sia in termini di servizi e contenuti, sia in termini di profili tariffari);

- *individuare con sufficiente anticipo i rischi di disaffezione dei clienti* che potrebbero passare a un altro fornitore, mediante il controllo dei comportamenti di consumo e la rilevazione delle eventuali anomalie;

- *gestire in maniera differenziata le diverse fasi del ciclo di vita del cliente* coerentemente con gli obiettivi di fidelizzazione.

In relazione a quest'ultimo punto, va segnalato che la clientela dei servizi di Telecomunicazioni – soprattutto per quanto riguarda le comunicazioni mobili – si caratterizza per una "età di ingresso" sempre più bassa:

> *"L'Italia è il paese dove si possiedono più telefonini al mondo. Secondo il quinto Rapporto Nazionale sulla condizione dell'Infanzia e dell'Adolescenza, presentato nel 2004 da Telefono Azzurro, sono soprattutto i giovanissimi a subirne il fascino: il 51,6% dei bambini tra i 7 e gli 11 anni ne possiede già uno"*[68].

Tale fenomeno conduce alla gestione di un più lungo ciclo di vita del cliente da parte dell'azienda, che è chiamata a "coltivare" la relazione con quest'ultimo in un'ottica di sviluppo del potenziale nel tempo: un cliente giovane, infatti, avrà probabilmente un basso valore (in termini di redditività attuale) per l'azienda, ma un elevato potenziale

[68] "Boom di cellulari tra i bambini: oltre la metà ne possiede uno", *La stampa Web*, 18 luglio 2005.

nella misura in cui si stima che la sua redditività possa progressivamente aumentare. Per non perdere tale potenziale, l'azienda ha il compito di supportare la fedeltà del cliente nel tempo personalizzando continuamente la propria offerta in base alla specifica fase del ciclo di vita che questi sta attraversando.

Se tale riflessione è evidente quando si parla di mercato *retail*, considerazioni analoghe possono essere fatte anche per quanto riguarda il mercato *business*. Anche con i clienti-aziende, infatti, devono essere coltivate relazioni di lungo periodo volte sia a rafforzare il legame nel tempo, sia a incrementare progressivamente il valore di tale relazione mediante l'offerta di nuovi servizi aggiuntivi a quelli già utilizzati dal cliente.

2. *L'offerta di prodotti e servizi è sempre più vasta e complessa*

Si è osservato come l'offerta complessiva di prodotti e servizi di Telecomunicazione sia progressivamente cresciuta e come oggi il cliente abbia a disposizione uno spettro sempre più ampio di alternative tra le quali scegliere.

Il mercato oggi si basa sempre di più sulla vendita di soluzioni complete (servizi di telefonia e di videotelefonia, trasmissione dati, servizi di *infotainment*[69]). Se tale fenomeno presenta indubbi aspetti positivi legati alla maggiore completezza dell'offerta, è anche vero che il cliente può trovarsi disorientato nella scelta delle alternative che maggiormente rispondono ai suoi bisogni.

Alle aziende, quindi, spetta un duplice compito:

- *proseguire sulla strada intrapresa dell'ampliamento della propria offerta.* Tale obiettivo è spesso perseguito sviluppando collaborazioni con i propri *business partner* (ad esempio i produttori di dispositivi, ai quali è richiesto di personalizzare i *software* in base alle specifiche caratteristiche dei servizi offerti dall'operatore, o i fornitori di contenuti);

- *individuare modalità di offerta che aiutino il cliente ad effettuare le scelte più corrette.* Ciò significa, da un lato, comunicare la propria offerta con messaggi chiari per il cliente, che facilitino una valutazione consapevole delle diverse alternative e,

[69] *Information e Entertainment*, NdR.

dall'altro lato, supportare il cliente aiutandolo ad esplicitare in maniera più chiara i propri bisogni in modo da pervenire all'individuazione della soluzione più adatta in relazione alle sue specifiche esigenze.

Emerge, comunque, come per le aziende lo sviluppo di un'offerta unica, che comprenda tutte le tipologie di servizi di Telecomunicazione, rappresenti una necessità imprescindibile.

3. *Aumento della competizione e globalizzazione dei mercati.*

In funzione di questi fenomeni evolutivi si modificano radicalmente i confini – sia settoriali, sia geografici – del mercato delle Telecomunicazioni.

Da un lato, infatti, si concretizza un progressivo processo di fusione tra tre differenti mondi, quello delle *Telecomunicazioni*, quello dell'*Information & Communication Technology* e quello del *Broadcasting*: i confini tra questi comparti diventano sempre più sfumati e aumentano le aree di sovrapposizione in cui operano aziende afferenti a settori diversi.

Dall'altro lato, il processo di globalizzazione spinge verso una competizione sempre meno legata ai mercati nazionali e verso la creazione di grandi gruppi multinazionali che si costituiscono mediante processi progressivi di fusioni e acquisizioni.

In relazione a questo secondo punto, va segnalato come il fenomeno della globalizzazione del mercato delle Telecomunicazioni in Italia sia stato vissuto in maniera "passiva" dalla maggior parte delle aziende la cui proprietà è passata in mano a gruppi stranieri. Si è verificata, in questo modo, una parziale perdita di controllo da parte delle aziende nazionali, nella misura in cui parte delle strategie di *business* vengono oggi decise dalle case madri per tutti i mercati nazionali in cui i gruppi operano.

4. *Aumenta l'instabilità ambientale e accelerano i processi di innovazione tecnologica*

I processi di innovazione diventano sempre più rapidi e espongono le aziende al rischio di "incertezza tecnologica", ovvero al rischio di individuare tra le diverse alternative tecnologiche a disposizione quelle che più delle altre potranno garantire il successo competitivo.

Relativamente a questo fenomeno, emergono tra le competenze chiave del settore, le "competenze di selezione":

> *"La selezione delle competenze è guidata da un altro set di competenze manageriali, quelle di selezione, che possono essere descritte come quelle capacità, non solo delle unità di Ricerca e Sviluppo ma anche del resto dell'organizzazione, impiegate per selezionare le competenze tecnologiche da mantenere e sviluppare ulteriormente e quelle da abbandonare. Questo tipo di competenze manageriali si basa sull'impiego di strumenti e politiche di outsourcing delle tecnologie"*[70].

Tale tipologia di competenza, pertanto, si fonda principalmente sulla capacità di individuare i *trend* tecnologici di successo e di garantire un aggiornamento costante e flessibile delle competenze tecnologiche in linea con le esigenze dell'azienda e del mercato.

I fenomeni evolutivi descritti rappresentano importanti momenti di discontinuità per le organizzazioni nella misura in cui conducono alla "crisi" di alcuni fattori chiave (Figura 16). Per le imprese si impone la necessità di sperimentare nuovi modelli organizzativi e prassi di comportamento che si adattino alle mutevoli condizioni dell'ambiente e del contesto di riferimento. Tra le variabili organizzative in crisi sono da segnalare:

- *Il controllo, inteso come etero-controllo.* Si impone la necessità di sviluppare un'elevata capacità di autocontrollo distribuita a tutti i livelli dell'organizzazione. Tale necessità, strettamente legata al bisogno di garantire all'organizzazione un elevato livello di flessibilità, viene soddisfatta mediante il progressivo decentramento delle responsabilità.

  Un prezioso strumento volto a favorire la capacità delle persone di farsi carico di maggiori livelli di responsabilità e autonomia è rappresentato dall'introduzione in azienda di modalità di lavoro "per obiettivi": mediante l'assegnazione di specifici obiettivi – e dei relativi premi – legati al raggiungimento di alcuni risultati (individuali o di gruppo), le persone sono stimolate a sviluppare spirito di iniziativa, capacità di *problem solving* e propensione a ricercare maggiori livelli di sinergia con i propri colleghi.

[70] BOCCARDELLI P. 2002. Op. Cit.

- *La standardizzazione.* Il successo competitivo passa attraverso la capacità delle aziende di personalizzare le proprie risposte (tempi, costi, qualità) in base alle specifiche richieste dei clienti.

  Si impone perciò la necessità di modellare – o, meglio, ri-modellare – i propri processi operativi e di *business* partendo dall'obiettivo principale di garantire il più elevato livello di soddisfazione possibile da parte del cliente finale.

  Questo obiettivo implica anche la ricerca di un nuovo punto di equilibrio tra la personalizzazione (che ha la finalità principale di garantire maggiori livelli di efficacia) e la standardizzazione (che, invece, privilegia il perseguimento dell'efficienza operativa) in cui il ruolo di quest'ultima risulta notevolmente ridimensionato.

- *La divisione del lavoro.* La produzione di valore per il cliente richiede una più efficace gestione delle interdipendenze tra le diverse unità e famiglie professionali all'interno dell'organizzazione.

  Emblematico, in tal senso, è il caso del Marketing e della Ricerca e Sviluppo, chiamate a collaborare sempre di più per integrare le rispettive attività e processi.

  Ma il bisogno di integrazione travalica i confini interni all'organizzazione e coinvolge anche le relazioni con i propri *business partner* nella gestione della catena del valore.

- *La pianificazione.* La progressiva accelerazione dei processi di cambiamento rende estremamente difficile per le aziende pianificare le proprie strategie competitive nel medio e lungo periodo.

  I piani strategici, quindi, appaiono sempre più orientati al raggiungimento di obiettivi di breve periodo e, soprattutto, non devono apparire eccessivamente vincolanti per l'azienda, ma devono consentirle la possibilità di ri-orientare la propria strategia in funzione degli eventuali cambiamenti – non sempre prevedibili – degli scenari di mercato.

In conclusione, sulla base delle evidenze emerse è possibile affermare che a oggi non vi sia ancora un operatore del settore delle Telecomunicazioni che sia riuscito a conseguire un vantaggio competitivo esclusivo e duraturo nel tempo: il settore appare continuamente alla ricerca di novità rilevanti e gli operatori sembrano essere pronti a adottare altre

Figura 16: Tendenze evolutive delle organizzazioni nel settore delle Telecomunicazioni

FENOMENI RILEVANTI DELL'AMBIENTE STRATEGICO	FATTORI IN CRISI	FATTORI DI SOPRAVVIVENZA	STRUTTURA
AUMENTO DELLE ESIGENZE DEI CLIENTI CRESCENTE DIFFERENZIAZIONE DELLA CLIENTELA PRODOTTI/SERVIZI SEMPRE PIU' COMPLESSI AUMENTO DELLA COMPETIZIONE GLOBALIZZAZIONE DELLA COMPETIZIONE E DEI MERCATI ELEVATA INSTABILITA' E TURBOLENZA AMBIENTALE ACCELERAZIONE DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA	CONTROLLO (eterocontrollo)	SVILUPPO DI AUTOCONTROLLO	CAPACE DI AUTOREGOLAZIONE, AD AUTONOMIA DIFFUSA, DEVERTICALIZZATA E DEBUROCRATIZZATA
	STANDARDIZZAZIONE	SVILUPPO DELLA CAPACITA' DI PERSONALIZZARE LE PROPRIE RISPOSTE (tempi, costi, qualità)	FOCALIZZATA, AD HOC, ORIENTATA AL CLIENTE
	DIVISIONE DEL LAVORO INTEGRAZIONE "SOMMATIVA"	SVILUPPO DELLA CAPACITA' DI GESTIRE LA CRESCENTE INTERDIPENDENZA	INTEGRATIVA, COOPERATIVA, CAPACE DI SINERGIA, APERTA A RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE
	CONTINUITA' (pianificazione)	SVILUPPO DELLA CAPACITA' DI ADATTAMENTO	ADATTIVA, FLESSIBILE, CONCENTRATA SU COMPETENZE DISTINTIVE

Fonte: elaborazione a cura dell'ISTUD.

innovazioni così da capovolgere in qualsiasi momento gli equilibri competitivi creati in precedenza.

Se la ricerca continua dell'innovazione conduce a dinamiche competitive turbolente all'interno del mercato, è anche da sottolineare il ruolo chiave svolto dal capitale umano nella gestione dei cambiamenti in corso.

Tale affermazione trova una duplice spiegazione:

- da un lato, le persone sono le vere depositarie delle competenze dell'organizzazione. Qualsiasi processo di individuazione, sviluppo e aggiornamento delle "competenze chiave" per il successo competitivo dell'azienda non può prescindere da una profonda conoscenza e analisi delle caratteristiche del capitale umano di cui l'organizzazione dispone;

- dall'altro lato, l'efficacia di qualsiasi processo di cambiamento è strettamente legato alla percezione delle persone circa la necessità/opportunità del cambiamento stesso e, conseguentemente, anche all'adozione da parte loro di comportamenti volti a favorirne il successo.

Le persone, quindi, si impongono quali uniche risorse in grado di interpretare e rispondere in modo flessibile, rapido e autonomo alle esigenze di volta in volta emergenti.

Al contempo, si impone in tutta la sua evidenza la centralità delle risorse umane chiamate a supportare le esigenze di sviluppo dell'azienda e a contribuire a pieno titolo alla definizione delle strategie e alla creazione di valore dell'azienda.

Dalla qualità dei processi di sviluppo, gestione e valorizzazione del capitale umano dipende non solo la possibilità di garantire all'azienda il corretto soddisfacimento del fabbisogno di competenze che la caratterizza, ma anche la possibilità della stessa azienda di sostenere la propria competitività nel tempo e affrontare con maggiori possibilità di successo le due sfide più importanti che il mercato sta proponendo (e continuerà a proporre nei prossimi anni) agli operatori del settore delle Telecomunicazioni: la qualità dei servizi e la fedeltà dei clienti.

Quest'ultima sfida, in particolare, dovrà essere sempre meno legata al tentativo di imposizione di "barriere all'uscita" per il cliente. Al contrario, dovrà basarsi sull'instaurazione di un vero rapporto di *loyalty*, nel senso originario del termine (ovvero "lealtà", basata anche sulla condivisione di valori comuni) e non in quello di utilizzo più comune di "fidelizzazione" che, invece, richiama a una visione più meccanicistica e utilitaristica del rapporto con il cliente.

POSTFAZIONE(*)

La prima impressione che si ricava, leggendo la ricerca "Profili professionali e competenze emergenti nel settore Telecomunicazioni", è quella di trovarsi davanti alle evoluzioni di un settore "esemplare". Esemplare nel senso che è possibile riscontrare le principali tendenze evolutive delle organizzazioni rilevate e descritte dalla letteratura manageriale negli ultimi anni, a prescindere dallo specifico settore di riferimento.

In cosa possono riassumersi tali elementi di esemplarità?

Da una parte, sembra emergere una naturale tendenza dell'organizzazione a privilegiare forme organizzative che facilitino il presidio del cliente. Per larghi pezzi, le manovre sull'organizzazione privilegiano forme *customer focused* in risposta, da un lato, a un mercato profondamente turbolento in termini di aumento delle esigenze dei clienti e crescente differenziazione e, dall'altro, all'instabilità del contesto in cui le aziende si muovono e operano.

Le manovre organizzative più "interne", vale a dire quelle correlate alla dimensione del controllo, ai processi di personalizzazione, alla divisione del lavoro e alla pianificazione delle attività, sono abbastanza limitate, sia perché si tende sempre di più alla semplificazione e alla razionalizzazione dei processi in un'ottica di efficienza, sia perché emerge la centralità della risorsa umana, alla quale è richiesta una continua capacità di sviluppare meccanismi di autoregolazione, di supportare le esigenze di crescita e salvaguardia della competitività e di contribuire a pieno titolo alla definizione delle strategie e alla creazione di valore della propria azienda.

Da questo punto di vista, l'intervento organizzativo necessario per supportare le persone nel continuo processo di interpretazione delle esigenze di volta in volta emergenti consiste nell'individuazione delle competenze chiave e nel proporre azioni formative e di sviluppo organizzativo coerenti e che ne rendano, quindi, sempre efficace la *performance*. L'organizzazione finisce pertanto per rispondere a due clienti diversi: quello esterno, a cui la struttura è chiamata a fornire un prodotto/servizio e quello interno nei confronti del quale l'organizzazione si limita, coerentemente con l'autonomia di cui godono le risorse, a fornire gli strumenti di "sopravvivenza quotidiana".

(*) A cura di Luigi Serio, Responsabile del Progetto Format TLC - FORmazione MAnageriale e Tecnologica.

Alcune indicazioni emergenti dalla ricerca suggeriscono riflessioni sulla sostenibilità di queste azioni. In particolare, le aziende del settore delle Telecomunicazioni sembrano comportarsi in maniera omogenea e alcune indicazioni sintetizzate nelle conclusioni lo testimoniano:

- *dal punto di vista dei comportamenti nei confronti del mercato prevale un atteggiamento "tattico" da parte delle aziende rispetto a un atteggiamento "strategico";*

- *domina un diffuso senso di diffidenza nei confronti dei competitor;*

- *è notevolmente diffusa l'attenzione alle best practice;*

- *prevale una diffusa cultura dell'eccellenza in tutte le attività svolte.*

La traduzione in chiave strategica di queste caratteristiche può essere riassunta in alcuni punti.

1. Tutte le aziende competono nell'attuale spazio di mercato. Nessuna sembra avere, almeno al momento, l'intenzione di cercare nuovi spazi e la prevalenza dei meccanismi "isomorfici" e "imitativi" conferma questa tendenza "tattica" verso il mercato.

2. Nei confronti della concorrenza esiste una sola strategia, quella di "batterla" erodendo quote di mercato, provando raramente a aggirarla con strategie differenzianti significative. Anche in questo caso, la conferma a quanto appena detto deriva dal prevalere di pratiche di *benchmarking* che inducono l'adozione di strategie, strutture e processi simili. Questo atteggiamento è ben rappresentato nella ricerca attraverso la dimensione dell'isomorfismo "mimetico", ovvero l'imitazione spontanea delle organizzazioni nel fronteggiare le situazioni di incertezza.

3. Anche in chiave di nuovi clienti, la strategia è di sfruttare la domanda esistente, ritenendo di fatto il mercato di riferimento saturo. È evidente che le azioni commerciali si basino pertanto su due strategie, figlie di questo convincimento: sottrarre i clienti ai *competitor* e sviluppare meccanismi di *loyalty* nei confronti della propria clientela.

I presupposti entro i quali si colloca questa lettura sono ancora fortemente ancorati alla visione determinista della strategia, caratterizzata da un pensiero *competition based*, fon-

dato, cioè, sulla concorrenza. In questo contesto, la riflessione parte da un concetto "determinato" della struttura di mercato, visione che favorisce l'atteggiamento aziendale orientato alla ricerca di una posizione difendibile dalla concorrenza nello spazio di mercato esistente.

> *"Per garantirsi una sostenibilità sul mercato, i responsabili della strategia pongono il focus sull'obiettivo di procurarsi un vantaggio sulla concorrenza, generalmente analizzando ciò che fanno i competitor e sforzandosi di farlo meglio di loro. In quest'ottica, la conquista di una quota di mercato maggiore è vista come un gioco a somma zero, in cui il guadagno di un'azienda viene ottenuto tramite la perdita di un'altra. Da ciò deriva che la concorrenza, cioè il lato dell'equazione corrispondente alla domanda, diventa la variabile strategica della strategia"*[71]

Se questi sono i presupposti, è ipotizzabile nel breve-medio periodo una progressiva contrazione dei margini, un ricorso sempre maggiore a logiche di efficienza, politiche di concentrazione dei *competitor* su scala internazionale, manovre polarizzate su strategie di costo.

La proposta, seppur timida perché non supportata da modelli praticati e condivisi soprattutto in relazione a quelli ampiamente sperimentati nella strategia deterministica, è quella di affiancare chiavi di lettura diverse, che si basano su paradigmi differenti:

> *"Riconoscendo che la struttura e i confini di mercato esistono solo nella mente del management, i responsabili della strategia che seguono questa visione (il nuovo paradigma, NdR) non permettono che la struttura del mercato esistente limiti il loro pensiero. Per loro esiste sempre una domanda aggiuntiva, ancora tutta da sfruttare. Il nocciolo del problema sta in come crearla. Questo, a sua volta, richiede uno spostamento dall'offerta alla domanda, da un focus sulla concorrenza a un focus sull'innovazione di valore – cioè sulla creazione di un valore innovativo, con l'obiettivo di sbloccare nuova domanda. Con un focus di questo tipo in mente, l'azienda può sperare di arrivare all'innovazione giusta volgendo sistematicamente lo sguar-*

[71] CHAN K. W., MAUBORGNE R. 2005. *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere.* Harvard Business School Press.

do al di là dei confini consolidati della concorrenza e riordinando gli elementi che attualmente appartengono a mercati diversi fino a ricostruirli all'interno di un nuovo spazio di mercato, capace di generare un nuovo livello di domanda"[72]

La proposta metodologica mostra che è "la mossa strategica" – e non l'azienda e il settore – l'unità di analisi corretta per spiegare come dar vita a un processo di discontinuità significativo e mantenere alto il livello di *performance*. Tale mossa strategica deriva da un insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato.

Le evidenze empiriche, nel confermare i limiti della strategia tradizionale, sono ancora molto legate a episodi individuali dentro le aziende e non sono a oggi in grado di fornire lo stesso livello di strumentazione e di prassi organizzative, così da favorire la riproduzione sistematica dell'innovazione. Tuttavia suggeriscono e individuano alcune traiettorie possibili per superare il prevalente atteggiamento "tattico" da parte delle aziende rispetto a un atteggiamento "strategico" nei confronti del proprio modo di essere e di agire all'interno del mercato.

[72] CHAN K. W., MAUBORGNE R. 2005. Op. Cit.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bibliografia

ABRUZZESE A., BORELLI D. 2002. "Prefazione", in **PETULLÀ M.** *L'Internet Telephony*. Rubettino.

ANSOFF I. 1965. *Corporate Strategy.* Penguin.

BAGNARA S., DONATI E., SCHAEL T. 2002. *Call & Contact Center. Strategie di Customer Relationship Management nelle imprese pubbliche e private.* Il Sole 24 Ore.

BARNEY J.B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in *Journal of Management.* Vol. 17.

BECKER J., KUGELER M., ROSEMANN M. 2003. *Process Management.* Springer.

BJÖRKDAHL J., BOHLIN E. 2003. "Competition Policy and Scenarios for European 3G Markets", in *Communications & Strategies*. N. 51.

BOCCARDELLI P. 1999. "Dynamic mastering of the Configuration of Competencies. New products development and the combination, creation, transformation and selection of Technological Competencies", in *Proceedings*. Conference Mobilizing Knowledge in Technology Management.

BOCCARDELLI P. 2002. *Innovazione tecnologica e strategia d'impresa. Lo sviluppo e la gestione delle competenze aziendali nel settore delle Telecomunicazioni.* Franco Angeli.

BREZZI P. 2004. *Economia e politica delle Telecomunicazioni. Imprese, strategie e mercati.* Franco Angeli.

BRITT P. 2005. "CRM gets the call", in *Customer Relationship Management*. Vol. 9.

BUCKINGHAM M., COFFMAN C. 2001. *Primo rompere le regole.* Baldini&Castoldi.

BUZZEL R.D. 1996. "Competitive Behavior and product life cycle", in **WRIGHT S., GOLDSTUCKER J.L.** (a cura di). *New ideas for successful marketing.* American Marketing Association.

CAFFERATA R. 1993. "Cambiamenti organizzativi", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 139.

CAMPI M., PALAMARA R. 2001. *Call center e risorse umane. La gestione del personale come elemento strategico di organizzazione.* Franco Angeli.

CAMUFFO A. 2000. "Il valore delle competenze", in Sviluppo & Organizzazione. N. 178.

CHAN K. W., MAUBORGNE R. 2005. *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere.* Harvard Business School Press.

FEDERCOMIN – CENTRO STUDI MIT. 2005. *Osservatorio semestrale della Società dell'Informazione.* Giugno. N. 2.

FEDERCOMIN – CENTRO STUDI MIT. 2005. *Osservatorio semestrale della Società dell'Informazione.* Novembre. N. 3.

GALLUZZI R., SIMEONE F. 2003. "Le carriere: dall'anzianità al potenziale", in **BOLDIZZONI D.** (a cura di). *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano.* Il Sole 24 Ore.

GARDNER R. 2004. *The Process-Focused Organization: A Transition Strategy for Success.* ASQ Quality Press.

GREINER L.E. 1994. "Modelli di cambiamento organizzativo", in *Problemi di Gestione*. N. 5.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. 1993. "Le competenze distintive dell'azienda", in **PORTER M.E., MONTGOMERY C.A.** (a cura di). *Il vantaggio competitivo secondo i guru della Harvard Business School.* Il Sole 24 Ore.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. 1996. *Competing for the future.* Harvard Business School Press.

MEYER J., ROWAN B. 1977. "Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony", in *American Journal of Sociology.* N. 83.

MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H., AXELROD B. 2002. *La guerra dei talenti.* ETAS.

NEGROPONTE N. 1995. *Essere digitali.* Sperling & Kupfer.

PETULLÀ M. 2002. *L'Internet Telephony.* Rubettino.

PLINIO IL VECCHIO. *Naturalis historia*. XXXV.

PORTER M.E., MONTGOMERY C.A. (a cura di). 1993. *Il vantaggio competitivo secondo i "guru" della Harvard Business School.* Il Sole 24 Ore.

POWELL W., DI MAGGIO P. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis.* University of Chicago Press.

SARTORI C. 2004. "La tv digitale terrestre come occasione unica per la nuova legittimazione dei broadcaster pubblici e per la qualità globale dei sistemi televisivi", in *Osservatorio ANFoV sulla DTT "La svolta innovativa della Tv italiana: parte il digitale terrestre"*. Atti del convegno.

SELZNICK P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* Harper & Row.

SCHEIN E.H. 1984. "Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali", in *Sviluppo & Organizzazione.* N. 84.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. 1997. "Dynamic capabilities and Strategic Management", in *Strategic Management Journal.* N. 18.

WASSON C.R. 1978. *Dynamic competitive strategy and product life cycles.* Austin Press.

WINTER S. 1987. " Knowledge and Competence as strategic Assets", in **TEECE D.J.** (a cura di). *The competitive challenge.* Ballinger.

Sitografia

AUTORITÀ PER LE GARANZIE NELLE COMUNICAZIONI. www.agcom.it.

COMMISSIONE EUROPEA PER LO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE. http://europa.eu.int/information_society/index_it.htm.

CUSTOMER MANAGEMENT FORUM. 2004. *Benchmarking 2004: CRM - migliorare le performance e la relazione con il cliente.* www.customermanagementforum.it.

CUSTOMER MANAGEMENT MULTIMEDIA CALLCENTER. www.club-cmmc.it.

DEMARIE M.L., ROSSOTTO M. 2005. *Mobile Broadcasting: la nuova frontiera dei VAS mobili.* www.telecomitalialab.com.

DIREZIONE GENERALE PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLO SPETTRO RADIOELETTERICO. 2005. *Relazione sull'esito della consultazione pubblica per la TVMB.* www.comunicazioni.it.

NASTRI A. *C'era una volta il centralinista: evoluzione dei servizi di call center.* www.girovago.it.

NIELSEN MEDIA RESEARCH. www.nielsenmedia.com.

ROAMING WEBSITE.

http://europa.eu.int/information_society/activities/roaming/index_it.htm

SKYPE. www.skype.com.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. 2000. *Electromagnetic fields and public health cautionary policies.* http://www.who.int.

ALLEGATI

Allegato 1: *Check-list* per le interviste ai referenti aziendali

1. Sezione generale

- Quali sono i principali *trend* che stanno caratterizzando il contesto competitivo del settore delle Telecomunicazioni oggi?

- Nei confronti di tali *trend*, quali sono le scelte strategiche dell'azienda?

- Quali sono gli impatti che tali scelte strategiche producono sulla *people strategy*?

- Rispetto al mercato del lavoro di riferimento per il settore delle Telecomunicazioni, quali sono le principali tendenze? Qual è l'attrattività del settore sul mercato del lavoro? È cambiata rispetto al passato? Se SI, in che modo?

2. I profili professionali critici

- Rispetto alle strategie che la sua azienda sta perseguendo, quali sono i profili professionali critici? Quali sono le competenze che caratterizzano tali profili?

- Rispetto a 2/3 anni fa sono cambiati i profili critici per la sua azienda? Se SI, in che modo? Quali sono le ragioni di tale cambiamento (o del non cambiamento)?

- Nella sua azienda, il monitoraggio dei profili critici (ovvero la definizione di quali sono i profili critici e il relativo fabbisogno aziendale) da chi è gestito (con quale bilanciamento e quali meccanismi di coordinamento tra staff e line)?

- Rispetto a tali profili professionali critici, qual è la situazione attuale dell'azienda (disponibilità adeguata alle esigenze aziendali o bisogno di un maggior numero di risorse)?

3. Il ciclo di gestione delle risorse umane

Reclutamento e selezione

- Rispetto al fabbisogno dei profili critici, l'orientamento prevalente dell'azienda è quello di reclutare nuove risorse dall'esterno o di favorire lo sviluppo interno?

- Quali sono i principali canali di reclutamento rispetto a tali profili? Quali canali sono più efficaci e perché?

- Vi sono alcune aree di competenza/profili nei confronti dei quali si segnala oggi un maggiore livello di competizione tra le aziende delle Telecomunicazioni? Quali?

- La competizione su questi profili riguarda solo le aziende del settore delle Telecomunicazioni o anche quelle di altri settori (ad esempio, *Information & Communication Technology*)?

3.1 La ricerca dei neolaureati

- Rispetto ai neolaureati, quali sono le lauree nei confronti delle quali l'azienda è maggiormente interessata? Perché?

- L'azienda ha sviluppato relazioni stabili o *partnership* con il mondo dell'*education* (ad esempio, università o *Business School*)? Se SI, con chi? Quali sono le modalità di collaborazione? Punti di forza e aree di miglioramento?

- Come valuta l'adeguatezza dei profili in uscita dall'università rispetto alle esigenze aziendali?

- In azienda, sono previste attività di formazione/informazione ad hoc nella fase di inserimento?

3.2 La ricerca di profili "esperienziati"

- Quali sono i principali canali di reclutamento dei profili con esperienza (candidature

spontanee, attività di *networking*, affidamento a società di *head-hunting*, etc)? Quali risultano più efficaci?

- Quali sono i mondi/settori di riferimento per la ricerca di profili esperienziati (solo Telecomunicazioni o anche altri settori)?

Politiche di sviluppo e formazione

- Quali sono le attività formative previste per i profili professionali critici? Come vengono aggiornate le loro competenze? [durata, metodologia, contenuti, aziendali o interaziendali, cadenza, etc.].

- Esistono percorsi formalizzati di crescita specifici per quelle risorse che hanno le caratteristiche e il potenziale per diventare profili critici? Come sono strutturati?

- Ci sono percorsi di carriera specifici e formalizzati per i profili critici?

- Ci sono politiche retributive specifiche?

Politiche di *retention*

- Qual è la % di *turnover* relativa ai profili professionali critici? Qual è il *trend* rispetto al passato?

- Quali sono le principali leve utilizzate dall'azienda per supportare la *retention* dei profili critici (es. incentivi economici, formazione, *benefit* aziendali, *stock option*, altro)? Come valuta l'efficacia di tali strumenti di *retention*?

- È previsto, per i profili critici, l'utilizzo di "barriere all'uscita"? se SI, quali sono tali barriere?

Allegato 2: *Check-list* per le interviste agli *opinion leader*

Il mercato delle Telecomunicazioni

Il mercato e le sue dinamiche (aspetti macroeconomici, microeconomici, tecnologici, sociali e normativo istituzionali, con un focus alla globalizzazione-internazionalizzazione)

Le imprese che operano in questo mercato

- Quali saranno i principali fattori di successo per le aziende operanti all'interno di tale settore?

- Quali aree di competenze risulteranno fondamentali per lo sviluppo/difesa di tali fattori di successo?

- Sono competenze di cui le aziende delle Telecomunicazioni già dispongono (SI, NO, in che misura? perché?)

- Sono competenze facilmente reperibili sul mercato del lavoro (SI, NO, perché?)

- Cosa dovranno fare, a suo avviso, le aziende delle Telecomunicazioni per reperire sul mercato e/o supportare internamente lo sviluppo di tali competenze? (versante esterno - mercato del lavoro - e strategie relative; mercato interno - politiche di gestione delle risorse umane - e strategie relative).