

Università Commerciale “Luigi Bocconi”
01/12/2019

Anno accademico 2019/2020

Economia Aziendale e Gestione delle Imprese 30060

Cleam 6

Lavoro di gruppo - **Telecom Italia S.p.A.**



A cura di:

Belvedere Niccolò 3090720

Bove Luigi 3093201

Cittadini Simone 3110919

Focaccia Mirko 3097199

Garaffa Nicolò 3096048

Gurrado Giuseppe 3091356



**Università
Bocconi**
MILANO



Sommario

<i>Il gruppo Telecom</i>	2
<i>La storia</i>	2
-Le difficoltà iniziali dal dopoguerra.....	2
<i>Le combinazioni economiche</i>	2
-I marchi	4
-I mercati in cui opera.	5
-Canali di vendita e distribuzione.....	6
<i>La strategia</i>	6
-Strategia competitiva.....	6
-Ciclo di vita.....	6
-Strategia di crescita.	6
Innovazione di prodotto e ricerca e sviluppo	7
Gestione commerciale	8
<i>Ambiente economico</i>	8
-Concorrenza sulla linea mobile	8
-Concorrenza sulla rete fissa.....	9
-Il mercato fornitura e sbocco.....	9
-Un settore in mutamento.....	10
<i>Relazioni con stakeholder e responsabilità sociale d'impresa</i>	11
-Dipendenti.	11
-Clienti.....	12
-Concorrenza e relazioni cooperative.....	12
-Corporate Social Responsibility.	13
<i>La corporate governance</i>	14
-Controllo interno e Codice di Autodisciplina.....	15
-La composizione del management.....	15
<i>Analisi e commento degli ultimi cinque esercizi</i>	16
<i>Commento critico sul lavoro e sull'impresa</i>	17
<i>Bibliografia e fonti</i>	18

“Tim...vivere senza confini”. È questo il motto di una delle più grandi, influenti ed importanti aziende italiane, al settimo posto in Italia per fatturato e tra le prime 500 al mondo. Un’azienda che negli ultimi trent’anni è riuscita, indubbiamente, ad assumere una posizione rilevante nel panorama italiano, nel contempo sviluppandosi ed estendendosi anche in altri mercati. A partire dalla fondazione, avvenuta nel 1994, Telecom ha saputo da subito canalizzare tutte le risorse a disposizione nel perseguimento di obiettivi sia sociali che aziendali, diventando un incubatore di idee, visioni e possibilità. Il lustro di cui oggi gode, la fidelizzazione con il cliente e i fornitori e la vasta gamma di servizi sono il biglietto da visita di un’azienda che è stata un punto fisso in questi tre decenni per la nostra penisola. Quella di Telecom è una storia travagliata, composta da molte problematiche sia gestionali che economiche: in meno di trent’anni gli uomini e le donne di Telecom hanno lavorato e combattuto per difendere ciò in cui credevano, anche nelle situazioni meno rosee. Si è stati capaci di creare qualcosa di peculiare e prezioso, un network che ha cavalcato e fatto suo uno dei periodi storici più importanti della storia moderna, la rivoluzione digitale. Per di più, Telecom è Italia, in tutto e per tutto, tanto da poter scorgere all’interno delle tre famose lineette rosse che accompagnano fedelmente la società dal 1994 un nuovo tricolore che unisce un’intera comunità.

LA STORIA

Per analizzare in modo esaustivo la nascita di Telecom Italia, bisogna prima fare un passo indietro di svariati decenni dalla sua effettiva costituzione: siamo nel 1925 e durante il governo Mussolini il sistema telefonico della penisola italiana è gestito da cinque operatori differenti, ognuno per un’area geografica diversa: la “*Stipel*”, la “*Telve*”, la “*Teti*”, la “*Timo*” e la “*Set*”. Tali operatori si uniranno solamente quarant’anni dopo, nel 1964, anno in cui viene data vita alla “*Sip*” – Società Italiana per l’Esercizio Telefonico. Per i successivi venti anni la situazione rimarrà stagnante fino all’inizio della rivoluzione telefonica nei primi anni 80’: riammodernamento della “*Sip*”, innovazione tecnologica e introduzione della fibra ottica caratterizzano il processo di evoluzione che condurrà, nel 1995, all’avvento della rete intelligente. Alla fine di questo decennio, inoltre, si assiste ad una tendenziale liberalizzazione e privatizzazione del settore delle telecomunicazioni, cosa su cui ci soffermeremo a breve. È proprio in questo contesto che prende vita Telecom Italia - il **27 luglio 1994** - dalla fusione della “*Sip*” con “*Iritel*”, “*Telespazio*”, “*Italcable*” e “*Sirm*”, tutte società appartenenti alla *Stet*, la quale nel 1985 era passata dal 85% al 51% di quota azionaria della *Società Italiana per l’Esercizio Telefonico*. La neonata compagnia viene subito valutata positivamente.

L’anno seguente nasce, da una scissione parziale dalla casa madre, **Tim – Telecom Italia Mobile**, progetto che solo un anno dopo si rivelerà già vincente, pur dovendo far fronte all’incombente concorrenza di “*Omnitel*”, iniziando una vera e propria corsa alla differenziazione dei servizi. Con il piano “*SuperSip*” del 1997 si cercheranno di ottimizzare gli effetti della privatizzazione tramite la fusione tra la finanziaria “*Stet*” e Telecom Italia, sotto il nome di quest’ultima, concentrando dunque tutte le attività operative nella società da mettere in vendita.

Il 20 ottobre 1997, sotto il governo Prodi e la nuova presidenza di Guido Rossi, Telecom Italia viene privatizzata. Viene effettuata un’offerta pubblica di vendita ai privati di 1.450.000 azioni Telecom, le quali fruttano quasi 26.000 miliardi di lire. Tramite tale **privatizzazione** si riesce ad escludere dall’azionariato quasi del tutto il Ministero del Tesoro avendo trovato un gruppo di azionisti disposto a farsi carico dell’intera gestione della società. Appena una settimana dopo, il 27 ottobre 1997, Telecom Italia viene collocata alla Borsa di Milano con un prezzo delle azioni pari a 10,902 lire e con l’indice

TiT. Nel febbraio del 1999, Olivetti lancia un'offerta pubblica di acquisto che le permette di controllare il 51,02% di Telecom Italia, il tutto in un'operazione da 30 miliardi di euro, ottenuti attraverso il capitale proprio e l'indebitamento di alcune aziende controllate dalla Olivetti. Nei primi anni del nuovo millennio l'azienda decide di espandersi anche in Sud America, in particolare in Argentina e si lancia nell'acquisto di "*Seat Pagine Gialle*". Operazioni e scelte senza dubbio proficue ma che contribuiranno a produrre nel 2001 un enorme debito di 21,9 miliardi di euro.

Nel gennaio 2005 Telecom arriva a controllare completamente Tim attraverso un'O.P.A. finanziata da una cordata di banche: tale operazione indebita ulteriormente l'impresa, che tuttavia nello stesso anno preferisce dare maggiore priorità all'aumento dei dividendi piuttosto che alla riduzione del tasso di indebitamento. L'anno successivo, in seguito alle dimissioni dell'allora presidente, Guido Rossi torna ad assumere la presidenza del gruppo e conseguentemente il gruppo viene diviso in quattro settori: **Telecom Italia** (telefonia fissa), **Tim** (telefonia mobile), **Telecom Italia Rete** (la rete telefonica), e **Telecom Italia Net** (internet e media). Gli anni successivi saranno anni difficili per il gruppo che si troverà ad approvare un nuovo piano industriale per il triennio 2007/2009 e, causa soprattutto la riorganizzazione del gruppo nelle 4 entità citate pocanzi, dovrà affrontare un calo sugli utili e sui dividendi che inevitabilmente farà crollare il prezzo delle azioni. Nel 2007 una società veicolo chiamata "*Telco*", controllata da "*Mediobanca*", "*Generali*", "*Intesa Sanpaolo*", "*Sintonia*" e "*Telefónica*" (una società di telecomunicazioni spagnola operante in Spagna e America Latina nonché tra le prime cinque al mondo per numero di clienti), rileva la quota di Pirelli e arriva a controllare il 23% di Telecom Italia: il nuovo presidente diventa Gabriele Galateri di Genola.

Gli anni seguenti saranno caratterizzati da vasti ed ingenti investimenti sia sul fronte puramente tecnologico ed ingegneristico, che sociale. Particolare importanza ai 9 miliardi di euro investiti nel miglioramento delle infrastrutture di rete (di cui 3,4 miliardi solo per 4g e fibra ottica) e all'accordo commerciale con "*Sky Italia*," che permetterà ai clienti Sky di usufruire dei contenuti attraverso la fibra ottica di Tim. Nei mesi successivi i miglioramenti di rete diventeranno sempre più evidenti e parallelamente, gli studi sul 4g e 4g plus, renderanno Telecom Italia la prima compagnia di telecomunicazioni in Europa (la quinta al mondo) per brevetti nell'ambito della telefonia mobile.

Per quanto riguarda i più recenti cambiamenti di proprietà i protagonisti sono il gruppo francese "**Vivendi SA**" e il fondo americano d'investimento "**Elliot**" che rispettivamente nel 2016 e nel 2018 acquisteranno il 24,9% e l'8,847% dell'azienda. Dopo le dimissioni di Fulvio Conti il 26 settembre 2019, il nuovo presidente di Telecom è il dott. Salvatore Rossi e l'amministratore delegato il dott. Luigi Gubitosi.

Con una copertura del **99%** per il 4g LTE e dell'**80%** per la fibra ottica, Telecom al giorno d'oggi gode di una posizione, un valore ed una rispettabilità sul mercato tale da poter essere considerata senza dubbio una delle più importanti e significative aziende che il nostro paese abbia mai avuto.

LE COMBINAZIONI ECONOMICHE

Il Gruppo Telecom Italia rappresenta un'eccellente realtà, sia in Italia che all'estero nel settore delle telecomunicazioni, offrendo ottimi servizi riguardanti la rete fissa, mobile, internet e infine trasmissione di dati. L'azienda mira, dagli albori, a fornire servizi sempre più evoluti utili allo sviluppo del nostro paese e alla tecnologia ad esso connessa.

I marchi principali dell'azienda sono:

Tim per i consumatori, esso si occupa dei consumer privati, fornendo pacchetti personalizzati per ogni esigenza ed età (come, ad esempio, Tim Young solo per i clienti under 30), assistenza tecnica e servizi sia per quanto riguarda le connessioni di rete che per lo streaming di video o musica online.

Più diretto verso il mercato delle imprese è invece **Tim Business** che si occupa di fornire servizi aggiuntivi alle imprese come, ad esempio, particolare connettività ad alta velocità, servizi di cloud o di data-storaging per la gestione di archivi digitalizzati.



Progetto del tutto nuovo è stato implementato invece tramite il marchio **Tim Vision**, il servizio di TV on demand che permette di guardare serie tv, cinema ed eventi sportivi e che per l'azienda è fondamentale per poter diventare protagonisti nel settore dell'intrattenimento. Esso funziona senza il bisogno né di antenne né di ripetitori, ma grazie solamente ad una connessione di rete e ad un decoder specifico, il Tim Box.



Tim Music è il marchio rivolto agli amanti della musica. Offre un servizio di streaming musicale sia ai clienti Tim che non. Esso rappresenta uno di quei progetti rivolti principalmente al segmento giovanile.



Quest'investimento fa parte di una serie di operazioni di gestione caratteristica dell'impresa che, così come per Tim VISION, è mirato ad abbattere il fenomeno dell'ipercompetizione e guadagnare una posizione di vantaggio competitivo su imprese come Spotify e Deezer. Fino ad ora, nonostante Tim MUSIC offra il servizio a costi di molto inferiori rispetto ai competitors, non gode ancora di una buona posizione sul mercato e sceglie di rivolgere la propria attenzione soprattutto ai clienti Tim.

Tim #Wcap rappresenta il marchio, all'interno del Gruppo Tim, che si occupa di trasformazione digitale attraverso la ricerca delle migliori startup tra gli studenti delle migliori università italiane, fornendo finanziamenti e risorse per sviluppare l'idea vincente.



Tim Games è un servizio di "Cloud Gaming" rivolto agli appassionati dei videogiochi, che permette di giocare attraverso una connessione internet fibra, un decoder Tim Vision ed un gamepad ad una vasta gamma di giochi online e non, senza alcun vincolo né di compatibilità né di dispositivo. Tim games e Tim vision in particolare si sono rivelate delle ottime strategie manageriali per il gruppo perché hanno attratto l'attenzione di nuovi segmenti di mercato, primo tra tutti quello giovanile.



Una piattaforma che negli ultimi anni è cresciuta tantissimo è **Tim Sparkle**. Essa si occupa di creare infrastrutture telecomunicative su scala globale, con una rete di ben 560 mila chilometri di fibra ottica e 413 mila di cavi sottomarini offerta a circa 500 clienti, tra cui Google, Facebook, Amazon e Microsoft.



Mercati in cui opera.

Oltre al mercato italiano, Telecom è anche operante all'interno del mercato brasiliano attraverso "Tim Participacoes", holding di partecipazioni brasiliana controllata indirettamente che opera sotto il marchio Tim. I principali operatori del mercato brasiliano sono 2Vivo", "Claro" e Tim che nel 2011 è riuscito a diventare il secondo player di mercato con il 26.46% delle quote. Oltre oceano vanta più clienti di 54 milioni di clienti e il fatturato dello scorso anno è stato di 19 miliardi di euro (fonte Telecom) anche se per questo è atteso un netto crollo alla fine del secondo semestre. Questo netto calo sarà principalmente dovuto alle ingenti difficoltà riscontrate sul mercato tra le quali, senza dubbio, l'accordo stipulato da "Telefónica" ed il gruppo francese "Vivendi" (proprietario del 24% del gruppo). Alla base di ciò si pone lo scambio tra l'8,3% in

Telecom di “Telefónica” e l’azienda brasiliana di telecomunicazioni “Gvt” posseduta da “Vivendi”. Tale scambio contribuirà ad escludere quasi del tutto il gruppo italiano di Tim Brasil ed inevitabilmente, ridurrà l’influenza di Telecom sul mercato latino-americano (che tral’altro aveva visto Telecom già attiva in Argentina, mercato da cui però è uscita nel 2013 dopo l’acquisto da parte del magnate messicano David Guzman).

Distribuzione e Canali di vendita.

La distribuzione occupa ovviamente un ruolo fondamentale nella nostra analisi. In effetti, è proprio grazie alla capillare distribuzione dei centri Tim fin dai primi anni, che l’azienda ha conquistato questa grande quota di mercato. La vasta presenza di punti vendita e di centri di distribuzione fanno sì che i prodotti arrivino in modo giusto e rapido ai potenziali clienti.

La distribuzione dei prodotti e dei servizi offerti da Gruppo Tim avviene attraverso canali di vendita diretti:

-*Store targati Tim* situati in quasi ogni città d’Italia e in Brasile. All’ interno di questi centri avviene la vendita di telefoni con annessa Sim Tim, ma soprattutto la sottoscrizione di contratti di abbonamenti alle promozioni offerte dalla società.

-*E-commerce*: il portale Tim offre la possibilità di acquistare promozioni e abbonamenti direttamente da casa tramite l’e-store. All’interno del sito è possibile acquistare qualsiasi abbonamento compresi Tim Vision e Tim Music.

-*Televendita*: periodicamente gli operatori chiamano i numeri presenti nel database della società per offrire la sottoscrizione ad abbonamenti più vantaggiosi o per cercare nuovi clienti offrendo promozioni più favorevoli rispetto ad altre società di telecomunicazioni concorrenti.

LA STRATEGIA

Il gruppo Telecom si pone come mission quella di garantire che decine di milioni di cittadini italiani abbiano accesso ai servizi di telecomunicazione attraverso il costante sviluppo e la manutenzione delle infrastrutture della rete.

Strategia competitiva.

Il gruppo, per raggiungere il vantaggio competitivo, si basa su una strategia di differenziazione (strategia di base di Porter e Value Chain) per le caratteristiche prestazionali e tecniche, i servizi pre e post-vendita ed il brand storico, oltre ad un premium price dovuto ad un ottimo servizio lungo tutta la penisola. Si rivolge a tutto il mercato, anche se ultimamente si è interessata al segmento dei giovani. Il vantaggio competitivo è ottenuto, basandosi sulla totalità del mercato, mediante differenziazione, la quale scaturisce principalmente da marketing, vendite e servizi per quanto concerne le attività primarie, mentre per le attività di supporto (fondamentali in questo settore per assicurare un servizio efficiente e duraturo) è caratterizzata da infrastrutture presenti sul territorio ed un sistema di ricerca e sviluppo attivo.

La composizione delle due attività apporta valore aggiunto all’azienda che riesce a sfruttarlo guadagnando una posizione di vantaggio competitivo sulla concorrenza.

Relativamente al ciclo di vita, l’intero settore, come sopracitato, è in fase di declino, caratterizzato da una riduzione piuttosto evidente della domanda e una concorrenza forte, dove i player più piccoli sono spesso acquisiti o destinati a morire.

Strategia di crescita.

-*Diversificazione*: l’azienda si basa su un core business (telecomunicazioni fisse e mobili) e su una diversificazione correlata nei confronti di settori quali domotica, streaming, cloud e cybersecurity, i quali ultimi due particolarmente vantaggiosi in quanto settori in rapidissima crescita. Tali prodotti vengono venduti negli stessi punti vendita in offerte agli utenti, creando sinergie dovute alla condivisione dei centri vendita utilizzando stesso canale e stessa rete distributiva.

-Espansione del business: è necessario distinguere tra sviluppo verticale ed orizzontale. Relativamente allo sviluppo verticale, l'azienda è fortemente integrata monte, svolgendo da sé attività tipiche dei fornitori, ed avendo inoltre acquistato la Olivetti a supporto dei già affermati vantaggi economici e concorrenziali. La dipendenza da fornitori esterni è pertanto relativamente limitata.

Per quanto riguarda lo sviluppo orizzontale, l'azienda presenta un ampliamento della gamma di prodotti (fibra, 5g), l'intervento in nuovi segmenti di mercato, come quello rappresentato dai giovani e quello comprendente servizi di cybersecurity per imprese e per lo Stato stesso.

Infine, in quanto ad espansione geografica, successivamente ai problemi in Brasile si prevede un ritiro (come precedentemente accaduto in Argentina), nonostante la decisione debba ancora essere presa.

-Internalizzazione, il gruppo si presta ad un orientamento internazionale, avendo replicato la sua formula imprenditoriale sia in Brasile che in Argentina. Essendo massivo il quantitativo di investimenti diretti all'estero (che comprendono anche l'apertura di una nuova sede in Silicon Valley nel 2020), ma costituendo una sede per ogni paese nel quale risiede, si può dedurre che Telecom segua una tipologia di internazionalizzazione improntata sulle filiali commerciali, caratterizzate da rappresentanze commerciali, centri di distribuzione del servizio in ogni paese nel quale opera e la presenza di filiali di vendita negli stessi, come la Tim Participações.

Tra gli esempi di crescita contrattuale il più chiaro è, senza dubbio, la joint venture con banca Santander (di cui parleremo a breve) e la fruttuosa partnership con Vodafone ("Inwit"), attraverso le quali verranno raggiunti grandi obiettivi strategici e verrà diminuito il debito di ben 3 miliardi di euro (secondo le stime del Sole24).

La joint venture con Santander sopracitata sarà denominata "Tim Presto", le partecipazioni saranno divise tra Tim (49%) e Santander (51%) e l'avviamento è previsto per l'anno prossimo. La grande banca spagnola definirà l'amministratore delegato ed il direttore finanziario mentre a Tim toccherà la nomina del presidente e del responsabile vendite. L'obiettivo della partnership sarà fornire alla clientela Telecom Italia vari piani di finanziamento per l'acquisto di dispositivi fissi e mobili e, in una fase successiva, altri prodotti di credito al consumo ed assicurativi.

Innovazione prodotto e ricerca e sviluppo.

Parlando di innovazione di prodotto, l'azienda opera principalmente su tre linee guida: in primo luogo vi è la sostituzione dei prodotti obsoleti, volta ad introdurre nuove e moderne tecnologie che possano rimpiazzare le ormai superflue precedenti (come è stato il 4g LTE per il 3g). In secondo luogo, l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti, accostando agli storici servizi, nuovi ed interessanti prodotti accessori che possano soddisfare più di una sola necessità, quali abbonamenti, accessori domotici, decoder, consolle o gamepad. Infine, alla base del processo di innovazione si trova sicuramente il miglioramento delle prestazioni del prodotto, basato sul fornire un sempre miglior servizio in vista degli orizzonti in continua espansione caratterizzanti la tecnologia odierna. In virtù di ciò, da non sottovalutare, è l'importanza competitiva comportata dalla tecnologia emergente del 5G, essendo potenzialmente la maggior minaccia per le tecnologie attuali e dunque in grado di assicurare all'azienda (insieme a Vodafone, con cui condivide specifiche torri) una posizione di vantaggio strategico sul mercato nei confronti dei rivali che non possono ancora permettersi investimenti in questo campo.

Essendo la prima azienda insieme a Vodafone, come precedentemente detto, a portare in Italia tale tecnologia, possiamo individuare in essa importanti scelte di gestione dell'innovazione relative alla leadership tecnologica, in quanto prima garante di nuove tecnologie che possano fornirgli una posizione di avanguardia sulle stesse.

In conclusione, essendo il tasso di crescita del mercato delle telecomunicazioni in forte ribasso, ma avendo Telecom un'ampia quota di mercato relativa, essa potrebbe esser definita, secondo la matrice di gestione del portafoglio prodotti "Boston Consulting Group", con la figura della "Cash cow", volta però a generare, tramite prodotti ormai affermati ma comunque redditizi (come il 4G), elevate entrate da reinvestire in mantenimento e sviluppo di prodotti "Star", tra i quali rientra il già citato 5G.

Gestione Commerciale.

Conveniamo nel dire che la gestione commerciale di Tim si basa principalmente su un orientamento al cliente. Infatti, a confermare quanto detto, Tim si trova attualmente in una fase di fine maturità, tendente al declino, a causa della generale condizione del settore in cui opera. Il gestore telefonico punta molto su un sistema di offerte personalizzate per ciascun cliente: attraverso i big data è possibile per il gruppo, modulare pacchetti di offerte in base ai gusti e alle esigenze del consumatore e del mercato, massimizzando la customer satisfaction. Tim propone inoltre ingenti programmi di brand loyalty, concedendo convenienti offerte ai clienti "fidati", sia attraverso sconti o tariffe agevolate sui prodotti, sia sfruttando i suoi marchi e piattaforme (Es: servizi di streaming e musica gratuiti attraverso Tim Vision e Tim Music).

Processi decisionali.

I processi di marketing strategico si basano su:

- Una segmentazione della domanda basata su variabili geografiche (in base alla ricezione della linea telefonica) e comportamentali (puntano molto sul mantenimento della clientela attraverso offerte per i clienti fidati).
- Un posizionamento competitivo/percettivo puntato alla fornitura della migliore performance possibile attraverso banda ultra-larga e servizi aggiuntivi.
- Una differenziazione a livello di qualità prezzo e quantità prezzo che riflette la competitività del mercato coordinata al forte potere del marchio costruito negli anni.

L'AMBIENTE ECONOMICO

Concorrenza sulla line mobile.

Attraverso il modello delle cinque forze di "Porter" possiamo definire la competitività del mercato e la posizione del gruppo, definendo i concorrenti, nuovi possibili entranti e possibili prodotti sostituti. Il mercato delle telecomunicazioni italiano è composto principalmente da quattro grandi operatori: Tim, Wind, Vodafone e Tre. Nessuno di loro ha una netta maggioranza sugli altri e tutti e quattro sono attivi anche in altri mercati al di fuori di quello italiano. Sulla base di quanto detto non si può quindi parlare di un mercato concentrato e una conferma è ricavabile dall'omogeneità del numero di sim vendute da ciascuna azienda nel campo della telefonia mobile (Tim: 30mln, Wind: 21mln, Vodafone: 25mln, Tre: 10mln fonte businnes.com).

A livello di rete mobile, i principali operatori concorrenti sono:

- Vodafone S.p.A.
- Wind Telecomunicazioni S.p.A.
- H3G S.p.A. (Tre Italia)
- Iliad Italia S.p.A.

Ribadendo quanto detto pocanzi è chiaro che Tim, Vodafone, Wind e Tre si sono ormai stabilizzate come reti telefoniche egemoniche nello scenario italiano. Le quattro, non potendo sfruttare vantaggi quali la differenziazione del prodotto (le reti telefoniche sono infatti molto simili tra loro e funzionano sommariamente allo stesso modo) sono in forte competizione per quanto riguarda la copertura della rete stessa e la sfida più importante è diventata l'espansione del 4G/LTE e in tempi più recenti del 5G. È chiaro che tutto ruota

quindi, attorno al prezzo delle tariffe, dove in realtà, considerando anche gli operatori più piccoli, sono circa una trentina gli operatori telefonici attivi nella nostra penisola. Tra di essi citiamo Ho.Mobile, Lycamobile, Tiscali, Kenamobile o Coopvoce (nata a tal proposito da un accordo tra Telecom e Coop nel 2007).

Ma la più influente new entry è stata sicuramente Iliad Italia, filiale italiana dell'omonimo gruppo francese, la quale dal 2016 ha cominciato ad acquistare le frequenze cessate da Wind Tre dopo la fusione di Wind e H3G Italia. Attualmente l'operatore è supportato in ran sharing tramite la copertura nazionale della rete Wind Tre.

Negli ultimi anni Iliad ha scosso gli affari di tutte le aziende sopracitate: le sue attraenti e chiare tariffe a basso prezzo, la convenienza negli switching costs e la facilità d'acquisto di una sim la rendono appetibile a una larga percentuale di clienti, la maggior parte dei quali delusi dai prezzi delle tariffe "classiche".

Possibili concorrenti nuovi entranti.

Attualmente, in questo scenario non si scorge la presenza di possibili nuovi operatori entranti e questo è dovuto al fatto che le barriere di ingresso sono molto alte: si necessiterebbe di capitali molto elevati per l'acquisto di infrastrutture o di concessioni e licenze governative; in aggiunta, si dovrebbe ricorrere ad una massiva strategia di marketing ed inseguire una forte strategia di costo, considerando che gli operatori già presenti nel mercato sono radicati ormai da tempo.

Non a caso, una delle recenti entranti, Ho-Mobile, è un servizio di telefonia mobile offerto da un operatore già presente sul campo (Vodafone) a prezzi differenti e con condizioni molto più flessibili. Dall'altro lato l'esempio più calzante rimane invece Iliad che, inseguendo una strategia di costo, è riuscita ad offrire piani tariffari più completi a prezzi di gran lunga inferiori.

Concorrenza sulla rete fissa.

Una concorrenza molto simile riguarda anche la rete fissa in cui la flessione dei ricavi delle aziende che operano in questo settore continua ad essere sempre più importante ed evidente (consultare Allegato 1). La quota di mercato di Telecom continua a diminuire dal 2009 (quando aveva raggiunto quota 59,4%) (Allegato 2) pur restando sempre sopra la soglia del 50%, sebbene ben lontana dal 12,3% di Vodafone, il 16,5% di Infostrada, il 12,3% di Fastweb e il 3,7% di Tiscali. È opportuno specificare che però il settore delle reti fisse a banda larga, a differenza di quello delle reti mobili, è un vero e proprio punto debole del nostro paese, che ha incontrato nel corso degli anni moltissimi problemi sociali, economici e geografici e non è mai riuscito a prendere il volo venendo definito nell'ultima indagine di "R&S Mediobanca": "Un mercato a due velocità".

Anche in questo caso la concorrenza è piuttosto forte ed è amplificata dal fatto che passare da una linea all'altra è tutt'ora molto semplice (bassi switching costs per i clienti). Inoltre, se è vero che tutti abbiamo bisogno di una connessione mobile dal nostro cellulare, non è invece detto che tutti abbiamo anche bisogno di una linea telefonica domestica (che non è da confondere con il wi-fi o la fibra).

Mercato di fornitura e sbocco.

Per quanto riguarda invece i rapporti con i fornitori e quindi la lettura verticale del modello di Porter i dati sono leggermente differenti. In base alle informazioni del 2018, infatti, le spese maggiori verso i fornitori sono state quelle effettuate per le reti (3,113 miliardi di euro) e per attrezzature o materie prime (1,699 miliardi di euro), con spese totali per 8,44 miliardi di euro (fonte "Autorità per la garanzia delle telecomunicazioni"). Tutti i fornitori sono iscritti nell'Anagrafica Fornitori di Gruppo: per accedervi, vengono esaminate da Telecom le caratteristiche economico-finanziarie e tecnico organizzative ed inoltre, l'azienda si impegna a effettuare periodicamente controlli sull'etica del business e sul "Rispetto dei Diritti Umani, i diritti dei lavoratori e dell'ambiente". I prodotti acquistati devono essere in conformità con le leggi sul rispetto ambientale, mentre i

contratti devono rispettare i codici etici del gruppo. È quindi chiaro che i fornitori che Telecom sceglie si impegnano nel rispetto dei valori etici e ambientali. Tale valutazione è anche facilitata dal “K.R.I.” (key risk indicator), strumento che effettua delle valutazioni in merito alla “Qualificazione”, al “Vendor Rating”, “Qualità Entrante” ed infine alla “Valutazione Economico Finanziaria” al fine di individuare 3 classi di rischio (strategico, operativo e finanziario).

In merito alla sostenibilità dei fornitori, vengono anche valutati i rischi ESG (Environmental, Social and Governance) e ad ogni fornitore viene assegnato un preciso profilo di rischio determinato sia da appositi questionari che dall’auditing condotto da Telecom sul fornitore stesso. I numerosi controlli effettuati da parte dell’azienda sui propri fornitori, sia dal punto di vista della sostenibilità che dal punto di vista dell’impatto socio/ambientale, portano a pensare che, naturalmente, sia complesso ottenere le giuste approvazioni e diventare fornitori di Telecom. I parametri imposti dal gruppo, infatti, tendono ad escludere numerose aziende dall’insieme dei fornitori e ciò può influenzare in un senso o nell’altro il potere contrattuale. Innanzitutto, bisogna tener conto che gli ingenti pagamenti verso i fornitori mostrano un elevato numero di prodotti acquistati, e ciò sposta il potere contrattuale verso l’acquirente. Infine, bisogna tener conto del fatto che il rapporto tra il Gruppo e i fornitori sia consolidato ormai da molti anni e ciò ha generato grande fiducia da entrambe le parti, come il celebre rapporto con la “Massaro s.r.l.” che fornisce impianti telefonici ed elettrici ormai da 28 anni.

Un settore in mutamento.

Se è vero che, come descritto, il settore delle telecomunicazioni non sia appetibile come lo fosse all’inizio degli anni 2000, è anche vero che sarà un settore molto interessante da analizzare nei prossimi decenni in quanto cela moltissime innovazioni e cambiamenti. Una di queste è sicuramente l’evoluzione della rete al 5G, a cui Tim sta dando molta importanza ed ingenti investimenti coprendo alla fine del 2018 quattro città italiane: Torino, Roma, Napoli e Firenze ed entro la fine del 2019 si aggiungeranno alla lista anche Milano, Bologna, Verona, Firenze, Matera e Bari.

L’esempio di Iliad, che si è dimostrata essere un nuovo pericolosissimo concorrente, è fondamentale per comprendere quanto il mercato delle telecomunicazioni mobili stia subendo grossi cambiamenti e si sia ormai da anni affievolito. Nonostante i recenti progressi tecnologici e l’uso sempre più necessario di una connessione, le aziende di questo settore stanno faticando a ottenere grandi profitti e si sono ben presto spostate su altri mercati o servizi più remunerativi come ad esempio quello del Cloud, della domotica o dello streaming. Lo streaming di video soprattutto è un mercato relativamente nuovo per Tim. Difatti con l’avvento di Netflix vi è stata una vera e propria corsa contro il tempo per immettersi in modo concorrenziale all’interno di questo nuovo mercato. Nel 2014 viene appunto avviato il progetto Tim Vision che permette di guardare in streaming sia film e serie tv che sport, essendo la Tim main sponsor della Serie A. Tim Vision quindi non solo offre un’opzione alternativa a Netflix, ma anche a servizi televisivi come Sky o Mediaset di cui parleremo dopo. Essa può essere vista come un’ottima reazione ai cambiamenti all’interno del mercato globale come il fenomeno dell’ipercompetizione. Piattaforme che vendono video e film in streaming hanno fatto aumentare notevolmente la richiesta di una banda di dimensioni elevate senza riconoscere nulla ad aziende come Telecom che distribuiscono il servizio.

In forte crescita è, ad esempio, il settore della cyber sicurezza in cui Tim ha voluto puntare con Telsy: un’azienda nata nel 1971 che dal 1990 è di proprietà del gruppo Telecom. Il marchio Telsy si occupa di vari aspetti della sicurezza nelle telecomunicazioni. Esso si dedica sia alla produzione di apparati cifranti a scopi militari e civili, sia alla progettazione e realizzazione di applicazioni per la protezione delle comunicazioni. L’azienda inoltre offre servizi di



consulenza riguardo la Cyber Security e soluzioni applicative per proteggere le aziende. L'incorporazione di questa nuova azienda, per Telecom, ha un enorme significato in termine di diversificazione (con l'allontanamento dal proprio core business) e riguardo il segmento di mercato a cui è l'azienda rivolta. Con Telsy infatti, Tim non si rivolge ai normali clienti del settore delle telecomunicazioni ma, in particolare ad enti governativi, difesa, forze di Polizia e piccole e medie imprese. Telsy inoltre, ha avuto grandi risultati anche in termini economici; dal bilancio di esercizio chiuso il 31/12/2016 si evince un utile netto di 1,2 milioni di euro, con 6,5 milioni di euro di costi di produzione. I ricavi di vendita e di prestazione ammontano ad oltre 3,5 milioni di euro, di cui il 70% realizzati in Italia. È evidente che il marchio Telsy è in continua crescita e l'apporto che questo marchio darà all'intero gruppo Telecom è destinato ad aumentare.

RAPPORTI CON STAKEHOLDER E RESPONSABILITÀ SOCIALE

Dipendenti.

L'attuale numero di dipendenti presenti in Telecom è di 57.901, numero che ha subito una forte decrescita nel tempo per cause da ricercare nella digitalizzazione e riduzione dei costi del personale. L'82,9% di quest'ultimo ha sede in Italia, mentre il restante 17,1% opera per le filiali Telecom in Brasile. Nel complesso, il 64% della dipendenza è composto da uomini, il 36% da donne (fonte Telecom). In quanto strumento di governance della società, ogni dipendente è tenuto a rispettare il Codice etico aziendale, basato sul Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/2001 (telecomitalia.com) ed atto a prevenire qualsiasi comportamento che possa implicare per l'azienda una responsabilità amministrativa. L'azienda si assume pertanto l'incarico di istruire i suoi addetti ai sensi del Modello e del Codice etico, alla quale base vi sono trasparenza, correttezza e lealtà.

I tre principali sindacati che operano a favore dei dipendenti Telecom sono Slc Cgil, Fistel Cisl e Uilcom Uil. Il primo si occupa di riunire coloro i quali siano rimasti, chi per un motivo chi per un altro, esclusi o poco partecipativi, portando l'attenzione sulla dignità del lavoro, pari diritti, opportunità d'inclusione e di crescita. Fistel Cisl è invece un sindacato confederale basato su principi di libertà, giustizia, partecipazione, responsabilità ed autonomia improntato sulla difesa e l'avanzamento del lavoro come leva di promozione umana e civile.

Infine, Uilcom Uil si fonda sulla "promozione e tutela dei diritti dei lavoratori ed il loro miglioramento economico, professionale, sociale, oltre che per la difesa dei comuni interessi morali e materiali nel rispetto dei principi di democrazia e libertà" (fonte uilcom.it). Per quanto concerne gli scioperi attuati dalla dipendenza di Telecom, è a breve previsto (07 Dicembre 2019), il 51° sciopero, avente come principali oggetti di critica gli accordi di marzo 2013, sottoscritti tra l'azienda ed i tre sindacati sopracitati, l'introduzione unilaterale del regolamento aziendale nel febbraio 2017 e l'assorbimento dei sovra minimi individuali negli aumenti contrattuali.

D'altro canto, parlando in termini di redditività ed efficienza, l'utilizzo di alcuni indici può aiutare nel comprendere meglio il profilo relativo alla dipendenza aziendale.

Il fatturato medio per addetto (ricavi di vendita/numero di dipendenti) si attesta sul valore di 353 mila euro, mentre il valore della produzione totale per addetto (valore produzione/numero addetti) sui 370 mila. Entrambi hanno subito un'importante decrescita negli scorsi anni, nonostante recentemente vi sia stato un miglioramento che ha contribuito a riportare i valori non a pari ma quanto più vicini possibile al loro massimale. Costantemente in crescita è invece l'incidenza del costo del lavoro (costo del lavoro/valore della produzione), vicina al 13% nel 2013 e salita fin al 18% in tempi più recenti. Infine, l'azienda stessa fornisce due interessanti dati di cui poter discutere: il costo medio per dipendente e l'indice di rendimento degli stessi.

Il primo, con un valor medio di 56.490€ annuali pro capite, mostra come negli anni vi siano stati incrementi non trascurabili nella busta paga conferita dalla Società, probabilmente a causa della riduzione dei posti di lavoro dovuta alla digitalizzazione ed alla conseguente rivalutazione di altrettanti ruoli. Il secondo è invece considerabile alla stregua di un tasso di efficienza della dipendenza, il quale tuttavia è, così come fatturato e valore della produzione pro capite, in continua decrescita, avendo subito un calo dal 7.69 (nel 2013) al 5.61 (nel 2017).

Clienti.

Telecom offre ai propri clienti *“pacchetti flessibili e modulabili in base alle proprie esigenze, su piattaforme facilmente accessibili da diversi device”*. Inoltre, vi sono specifiche offerte per gli under 30 (Tim Young), per le nuove connessioni (4.5g e 5g) e per i contenuti multimediali (attraverso partnership con Sky, Mediaset, Netflix e Amazon Prime). Tim, per numero di clienti è il primo operatore di rete fissa detenendo una quota di mercato del 52% e il secondo (dopo Wind Tre) per la telefonia mobile, con il 30,2% del mercato. Al 30 settembre 2018, i clienti riguardo la linea mobile risultano 31,994 milioni, per la telefonia fissa invece 10,450 milioni (di cui circa il 30% gode di linea fissa a banda ultra larga). Ingente è il numero di potenziali acquirenti nel settore in questione; tuttavia quello delle telecomunicazioni è un mercato molto frammentato, composto da un elevato numero di concorrenti, non permettendo quindi un netto vantaggio. Telecom garantisce l'assenza di asimmetria informativa per i suoi prodotti e una distribuzione costante delle proprie informazioni, secondo i principi presenti nella sua Carta dei Servizi, focalizzata molto alla tutela del cliente.

Lo scambio del bene offerto dal gruppo Tim avviene continuamente in quanto il consumatore può usufruire del servizio quando più gli aggrada, e dunque l'utilizzo dei servizi è mediamente massivo e costante. Infine, possiamo classificare i prodotti e i servizi Tim come strategici poiché essenziali per la telecomunicazione, funzione indispensabile per chiunque oggi. Inoltre, bisogna considerare che le offerte, sia mobili che di linea fissa, sono difficilmente differenziabili (a meno che non si inserisca qualche opzione aggiuntiva, ad esempio un accesso privilegiato a qualche contenuto multimediale). Perciò il cliente è portato a considerare in primis il prezzo che gli viene proposto. D'altro canto, Tim può vantare una buona copertura rispetto alla gran parte dei concorrenti (il 4g raggiunge il 99% della popolazione italiana) e ciò rafforza fortemente il potere contrattuale.

Concorrenza e relazioni cooperative con altre imprese.

Nel settore delle telecomunicazioni, come tra l'altro anticipato sopra, ottenere un vantaggio nei confronti degli altri player è fondamentale...Sebbene l'inglese Vodafone possa essere il concorrente più insidioso in Italia il rapporto tra le due è più che positivo ed è notizia dello scorso luglio l'integrazione delle rispettive infrastrutture passive di rete in INWIT, dando vita alla più grande Towerco italiana e la seconda in Europa con oltre 22.000 torri. Integrazione, quella sopracitata, che permetterebbe uno più rapido sviluppo della tecnologia 5G su un'area geografica più ampia e ad un costo inferiore, che senza dubbio, in concomitanza con i valori che vedremo tra poco, è di gran importanza per il gruppo.

Telecom è un'azienda che mai si è tirata indietro di fronte a un'accordo internazionale e che ad oggi vanta fondamentali collaborazioni con colossi informatici quali Amazon o Netflix. Particolare importanza alla partnership con Google che prevede la realizzazione di nuovi data center e l'assunzione e formazione di 800 ingegneri. Questo accordo potrebbe generare ricavi per 500 milioni di euro nel 2020 e 1 miliardo nel 2024 ed il primo data center in collaborazione con Google sarà aperto a Torino.

Questa partnership mostra quanto Telecom sia particolarmente sensibile alle innovazioni tecnologiche, in particolare verso l'intelligenza artificiale: ad esempio, attraverso il

machine learning Tim ha migliorato la propria assistenza clienti con un canale di assistenza digitale integrato con Google Assistant.

Corporate Social Responsibility

Telecom Italia è un'azienda che si è contraddistinta negli ultimi anni per l'impegno a comportarsi in modo corretto con gli stakeholder, a prescindere dal semplice rispetto degli obblighi previsti dalla legge. In questo modo l'azienda ha allargato la sua accountability promuovendo iniziative, in gran parte, negli interessi dei propri portatori di interesse.

“Spirito d'innovazione tecnologica, impegno verso la comunità, inclusione e attenzione al patrimonio storico-artistico costituiscono il nostro DNA.”

Fonte: Relazione annuale Fondazione Tim

Il simbolo dell'impegno sociale di Telecom Italia è senza dubbio la Fondazione Tim. Essa nasce nel 2008 con l'obiettivo di rendere la tecnologia oggetto di inclusione sociale, come occasione di connessione tra realtà ed esigenze distanti tra loro nel tempo e nello spazio. La fondazione, dal 2009 ad oggi ha impegnato ben 30,6 milioni di euro lavorando principalmente su quattro aree di intervento:

- Istruzione. L'innovazione, tramite la tecnologia, di didattica ed istruzione sta molto a cuore all'azienda. Alcuni dei progetti appartenenti a questa area di intervento sono “#ascuoladacasa” (che consiste nella creazione di classi integrative ibride tra studenti da casa ed in classe) ed “Italia-Brasile” (che consiste nell'educazione dei nuovi cittadini globali, promossa da Oxfam Italia).
- Social Empowerment: cercare ,tramite la tecnologia, di realizzare modelli di inclusione sociale. Progetti inerenti a tale reparto sono: “Ospedale amico delle donne migranti”(che permette alle donne migranti di poter accedere ad alcune cure ospedaliere) e “Dislessia Amica Livello Avanzato”(si occupa dell'inclusione degli alunni DSA nel sistema scolastico italiano).
- Cultura dell'innovazione: far avvicinare il più possibile i giovani all'ambito scientifico. Tra i vari progetti messi a disposizione di quest'ultimi vi sono: “UniStem Reloaded” (che si occupa di diffondere la cultura scientifica tra i ragazzi) e “meravigliosaMente” (progetto creato per ispirare gli studenti a scegliere il percorso di ricerca).
- Patrimonio storico artistico: usare la tecnologia per contribuire alla tutela e alla valorizzazione dell'arte e della cultura, massimizzandone la fruizione. A sostegno del progetto spiccano in particolar modo il restauro del Mausoleo di Augusto a Roma e la digitalizzazione della biblioteca dell'Aquila.

Il rispetto dei diritti umani.

Inoltre, l'impegno del gruppo Tim nel rispetto dei Diritti Umani è diventato una vera e propria policy nel 2015, con l'obiettivo di rendere queste azioni di rispetto dei diritti umani un punto fondamentale nello svolgimento di ogni attività all'interno dell'azienda.

“Nella convinzione che una Impresa responsabile debba difendere i Diritti Umani anche al di fuori del proprio ambito, ci siamo impegnati ad essere un leader proattivo nelle iniziative e nei network riguardanti i Diritti Umani a livello sia locale sia internazionale, sia di settore sia intersettoriale.”

Policy sui Diritti Umani - Gruppo Telecom Italia.

Il comportamento del Gruppo Tim è regolamentato anche da altre policy mirate al rispetto di tutti i principi del suo Codice Etico (collocato a monte del sistema di corporate governance).

Telecom evidenzia anche l'etica del suo business infatti, attraverso l'adesione a progetti ambientali e sociali (nazionali e internazionali). Al 2002 risale una delle prime presenze in questi tipi di iniziative con il Global Compact, una cornice che racchiude dieci principi nei temi dei diritti umani, lavoro, sostenibilità ambientale e anticorruzione.

Responsabilità Ambientale.

Tim è uno fra i primi operatori di telecomunicazioni a livello internazionale a evidenziare a propria responsabilità nei confronti dell'ambiente in quanto, nel 1996, è stata una dei fondatori del Corporate Responsibility Charter dell'ETNO (European Telecommunications Network Operators' Association). Attraverso la sua "policy Ambientale", il Gruppo Tim si pone alcuni obiettivi, riconoscendo l'importanza di valutare gli impatti, positivi e negativi, che le proprie attività e prodotti possono causare nei confronti dell'ambiente.

Le task principali presenti nel documento si possono riassumere in: riduzione delle proprie emissioni dirette e indirette di gas serra; diffusione di una cultura d'impresa basata su un corretto approccio ai temi ambientali; selezionare i propri partner, i prodotti e i servizi acquistati anche in base a principi di sostenibilità ambientale; individuare e valutare i rischi ambientali presenti in generale nell'azienda; investire nella ricerca e sviluppo di servizi e prodotti sostenibili sia dal punto di vista economico sia da quello ecologico.

CORPORATE GOVERNANCE

La Corporate Governance di Tim-Telecom Italia è caratterizzata da una struttura azionaria frammentata: Vivendi 23,94%; Cassa Depositi e Prestiti 9,89%; Paul Elliott Singer 9,55%; Gruppo Telecom Italia 1,08%; investitori istituzionali italiani 1,91%; investitori istituzionali esteri 43,77%; altri azionisti 9,86% (Dati telecomitalia.com, 30 settembre 2019). A guidare la formazione, e quindi l'elezione, degli organi amministrativi sono evidentemente Vivendi ed Elliott.

L'attuale Board, salito in carica in data 4 maggio 2018 per la durata di tre esercizi, è composto da 15 amministratori, nominati dalle liste Elliott (10) e Vivendi (5). Dopo alcune modifiche, Luigi Gubitosi (Elliott) e Salvatore Rossi ricoprono rispettivamente i ruoli di Amministratore Delegato/Direttore Generale e Presidente della società. Del CDA, 13 amministratori su 15 sono indipendenti, come previsto dal dall'art. 148 del TUF e/o dal Codice di Autodisciplina, e 6 su 15 donne, mantenendo l'equilibrio tra i generi prestabilito (rapporto non inferiore a 2:3). La Società è molto sensibile nei confronti delle politiche di diversità, in quanto crede che un Board il più variegato possibile, con diversità di genere, background professionale ed esperienza manageriale possa rappresentare un valore aggiuntivo.

Il piano di successione è stato affidato al Comitato per le nomine e la remunerazione. In caso vi fosse necessità di una sostituzione anticipata di un Amministratore Esecutivo, spetta al suddetto Comitato produrre delle raccomandazioni per il Consiglio. Nel caso di rinomina dell'Amministratore Delegato, durante l'attesa per l'insediamento del nuovo membro le deleghe da AD sono temporaneamente assegnate al Presidente. Nel caso sia il Presidente a cadere dalla carica, il ruolo viene ricoperto temporaneamente dal Vicepresidente, se nominato. Le deleghe gestionali vengono invece attribuite, nel caso ci siano, all'Amministratore Delegato fino alla nuova nomina della presidenza.

Secondo i principi di autodisciplina di Tim-Telecom Italia, concordanti con il codice di Autodisciplina della Borsa Italiana essendo essa S.p.A., il Consiglio di Amministrazione, in data 25 giugno 2018, ha apportato modifiche alla conformazione dei Comitati interni dell'amministrazione, facendo passare il numero di componenti da 4 a 5. L'attuale struttura è la seguente:

- Comitato Strategico – Consiglieri Gubitosi (Amministratore Delegato), Cadoret, De Puyfontaine, Ferrari, Sabelli
- Comitato per il Controllo e i Rischi – Consiglieri Giannotti (Presidente), Ferrari, Moretti, Morselli e Valensise
- Comitato per le Nomine e la Remunerazione – Consiglieri Altavilla (Presidente), Bonomo, Capaldo Sabelli, Valensise
- Comitato Parti Correlate - Consiglieri Morselli (Presidente), Capaldo, Cappello, Moretti e Roscini

Dalla lettera datata 21 dicembre 2018 del presidente del comitato per la Corporate Governance, si evince che l'impresa ha individuato le problematiche interne e dunque i punti dove migliorare. Telecom Italia tende a mantenere alto il livello di attenzione nell'applicazione dei criteri di indipendenza definiti dal Codice di Autodisciplina, tenendo quindi a fornire un quadro informativo il più chiaro possibile per gli interessati e per gli organi collegiali, i quali devono essere in grado di prendere decisioni chiare e tempestive avendo a disposizione un quadro informativo completo.

Per quanto riguarda le politiche retributive, il CDA concorda con il Presidente del Comitato per la Corporate Governance nel fornire retribuzioni in base alla sostenibilità dell'impresa. Essendo la maggior parte degli strumenti di natura pluriennale e gli assetti retributivi rigidi, Telecom Italia intende perseguire anche l'obiettivo della sostenibilità a medio-lungo termine. Il Consiglio di Amministrazione verte anche a migliorare l'informativa pre-consiliare, a livello di tempestività e completezza: l'azienda, insieme all'Amministratore Delegato, stanno collaborando per migliorare questo campo.

Telecom Italia inoltre pone molta importanza al suo sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Seguendo i principi del Codice di Autodisciplina, il sistema si compone di regole, procedure e strutture governative tali da perseguire e portare a termine in modo corretto e coerente gli obiettivi d'impresa. La presenza di questo sistema e del codice etico della società verte a produrre una massima efficienza nella gestione della società. Le linee guida del sistema di controllo interno vengono dettate dal Consiglio di Amministrazione, il quale interesse principale è individuare, controllare e gestire nel minor tempo possibile ed efficientemente qualsiasi tipo di rischio aziendale.

ANALISI E COMMENTO DEGLI ULTIMI 5 BILANCI

Per una valutazione complessiva del bilancio d'azienda, cominciamo analizzando il profilo di liquidità: prendendo in considerazione il quinquennio 2013-2017, sia il quoziente di liquidità che il quoziente di solidità sono largamente inferiori ai loro valori ideali, non superando nemmeno l'1 il primo, e 2 il secondo; ciò suggerisce una scarsa capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti nel breve periodo. Tuttavia, essendo i due indici quasi corrispondenti, si può intuire il limitato peso delle rimanenze sulle liquidità, nonostante fino al 2015 siano state massivamente più incidenti nel totale di attivo corrente.

Nell'intero periodo, si è dunque vista una sempre crescente percentuale di liquidità differite, indicando come l'azienda stia via via contando maggiormente su di esse a scapito di attività finanziarie e disponibilità liquide.

Inoltre, relativamente al grado di elasticità degli impieghi, l'attivo aziendale è composto da impieghi a breve termine per circa il 20% (ad eccezione del 2013, equivalente al 36%), mentre il restante 80% è coperto da investimenti a medio lungo termine, delineando una struttura aziendale di impieghi prettamente inelastica.

D'altro canto, per quanto riguarda il profilo di solidità, pienamente soddisfacente è il rapporto d'indebitamento, a norma nell'intero periodo esaminato sia considerando i mezzi di terzi che il totale di attivo netto.

Il debito dovuto dall'azienda è rappresentato principalmente da debiti commerciali (corrispondenti al 90% dei mezzi di terzi complessivi), solo in minima parte da debiti di natura finanziaria, ed è fortemente sbilanciato nel breve periodo, aggravando la situazione già delineata nel profilo di liquidità. Tuttavia, la riduzione del debito è stata indicata come l'obiettivo più importante dell'azienda e sia con la creazione della sopracitata Joint Venture con Santander, che con l'operazione "Inwit" con Vodafone le stime dicono che scenderà di ben 3 miliardi di euro.

Prendendo invece in considerazione il capitale netto, né l'indice di copertura delle immobilizzazioni materiali né (considerando anche i debiti a medio/lungo termine) il grado di copertura dell'attivo fisso netto sono a norma (rispettivamente di molto inferiori all'1 ed al 2), restituendo un profilo poco soddisfacente a causa degli investimenti non finanziati in prevalenza dal capitale netto (che non ha scadenza per essere rimborsato).

Proseguendo con l'analisi della redditività operativa, Il R.O.A. è inferiore allo standard (con una media del 5,42% nel periodo analizzato), ma considerando la media di settore stabile sul 3,41%, può ritenersi sufficientemente soddisfacente. Tuttavia, la gestione patrimoniale apporta un minimo beneficio alla redditività operativa, ad eccezione del 2016 dove essa rappresenta circa l'1/4 del R.O. complessivo.

La redditività delle vendite è piuttosto alta nonostante il R.O.S. oscilli di anno in anno, raggiungendo un picco del 24,48% nel 2016, superando complessivamente la media di settore (6,25%) nell'intero periodo, mentre il tasso di rotazione dell'attivo è estremamente basso, nettamente inferiore al valore minimo accettabile (1), determinando un basso grado di efficienza per un'azienda ormai in fase di maturità e dunque con ristretto margine di miglioramento nell'amministrazione della capacità produttiva.

Relativamente alla redditività per gli azionisti, il R.O.E. non sembrerebbe molto soddisfacente, non raggiungendo mai la soglia del 10%; ciò nonostante, la media del settore si attesta sul -3,32%, mentre quella relativa a Telecom risulta pari al 4,94%, determinando un valore moderatamente accettabile nonostante vada comparato con la remunerazione attesa dagli azionisti nei confronti di investimenti alternativi a parità di rischio. Nel 2013 esso risulta perfino negativo, influenzando pesantemente sul reddito netto sia oneri finanziari che imposte. Di fatto, gli oneri finanziari corrispondono al 50% se non più del reddito operativo annuale, gravando considerevolmente su tutto il periodo preso in analisi.

In conclusione, per quanto concerna la leva finanziaria, lo spread (R.O.A. – costo dei mezzi di terzi) è positivo per quanto riguarda il 2014, il 2016 ed il 2017, mentre negativo, se pur di poco, nel 2013 e nel 2015. Separando i casi di spread positivo da quelli di spread negativo, per quanto riguarda i primi vi è stato un effetto leva positivo per il quale all'azienda sarebbe convenuto indebitarsi, anche contando su un rapporto d'indebitamento regolare e per nulla preoccupante. Al contrario, nel secondo caso ha agito un effetto leva negativo che suggerirebbe non sia conveniente indebitarsi, nonostante il buon rapporto d'indebitamento sopracitato. Pertanto, nonostante l'effetto dello spread negativo, esso non è stato amplificato da un R.I. fuori norma.

COMMENTO CRITICO SULL'IMPRESA E SUL LAVORO

Analizzando complessivamente la situazione in cui si trova l'azienda, ciò che più caratterizza Telecom nel garantirsi un vantaggio competitivo sui rivali è il suo interesse ad operare nella totalità del settore, garantendo quanti più servizi a quante più persone possibile, interessandosi nello specifico a segmenti emergenti come quello dei giovani, interesse che nel lungo periodo potrebbe determinarsi fruttuoso. Tra i suoi servizi, di fatto,

rientrano non solo le comunicazioni, ma svariati prodotti alternativi grazie ai quali l'azienda mira a soddisfare la clientela, rendendola di fatto competitiva poliedricamente e quindi in grado di adempiere alla sua mission anche oltre le limitate restrizioni della telecomunicazione. Il più importante e recente investimento rimane tuttavia quello dedicato allo sviluppo della tecnologia 5G, in prospetto la più promettente tra tutti i prodotti e servizi offerti dall'azienda, grazie al quale sarà forse in grado di attenuare gli effetti dell'inevitabile inizio del declino dell'azienda e del settore in sé. È invece da ritenersi limitatamente positivo il riscontro avuto dall'azienda all'estero, essendosi dovuta ritirare prematuramente dall'Argentina e dovendo attualmente affrontare problemi non indifferenti per quanto riguarda il Brasile. Nonostante ciò, le iniziative con il quale si sono posti di affrontare tale crisi sembrerebbero in grado di risollevare la situazione e riportarla ad una stabilità quantomeno sufficiente. Può inoltre essere interessante tener d'occhio il tasso di sostituzione tra dipendenti e digitalizzazione, in quanto quest'ultima ha sì rimpiazzato numerosi posti di lavoro, ma permettendo un incremento nel salario dei restanti, dai quali ci si aspettava dunque un aumento della produttività, aumento purtroppo non riscontrato.

Allargando l'analisi sull'ampia scala, è possibile definire l'intero settore delle comunicazioni come un settore in declino, principalmente a causa della contrazione di mercato dello stesso, sia su rete mobile che fissa. Ciò è dovuto in prima istanza dalla continua riduzione delle spese di imprese e famiglie in servizi di telecomunicazione, dovuta all'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti che, agendo sulla competitività del settore, hanno causato un ribasso collettivo dei prezzi. In secondo luogo, al declino ha contribuito la costante riduzione dei prezzi dei servizi di telecomunicazione a beneficio della clientela residenziale e d'affari, sia nella rete mobile che in quella fissa.

Parallelamente al mercato generale, Telecom è stata dunque affetta dal lato degli assetti concorrenziali, vedendo la propria quota di mercato complessiva in continua erosione e constatando il raggiungimento dell'inizio della fase di declino.

In conclusione, se dovessimo valutare la possibilità di investire nell'azienda, probabilmente il fattore di rischio così elevato e l'entrata nella fase di declino dell'intero settore dissuaderebbero facilmente l'intenzione, nonostante la redditività per gli azionisti piuttosto elevata rispetto alla media e l'introduzione di numerose innovazioni in campo tecnologico potrebbe diametralmente ribaltare le nostre considerazioni. Ad avvalorare tale ipotesi, il fatto che il capitale circolante netto sia costantemente di molto inferiore allo 0 rende l'azienda in costante stato di liquidità in eccesso, nonostante esse siano quasi interamente devolute nella risanazione di debiti ed in finanziamenti atti alla costanza dell'offerta.

Quando al nostro gruppo è stata assegnata Telecom Italia come azienda da analizzare, non si può negare il comune stato di fibrillazione che ci ha pervaso: da un lato per la forte curiosità e voglia di approfondire le dinamiche di un'impresa molto cara all'immaginario collettivo; dall'altro lato, per il senso di responsabilità che abbiamo subito sentito sulle spalle nel dover analizzare una "big" dell'economia, capirne i meccanismi e le scelte, abbandonando le conoscenze di base di uno dei gestori telefonici più rinomati, mettendo dunque le mani in pasta e andando oltre quello che dei ragazzi diciannovenni hanno visto o sentito fino a quel momento.

Oltre alla maturazione a livello sociale e relazionale, ve n'è immancabilmente una anche a livello didattico. Ci sentiamo infatti in dovere di ringraziare l'Università Bocconi e il nostro docente per l'interessante e stimolante lavoro che ci è stato proposto: non sempre il mondo dell'istruzione mette gli studenti in contatto con la realtà in modo pratico, rendendo lo studio sterile apprendimento di nozioni teoriche. Dopo essere "scesi in campo" non solo abbiamo appreso in modo pratico cosa voglia significare gestire un'azienda, ma abbiamo anche consolidato quanto appreso durante le ore di lezione.

Fonti

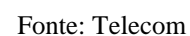
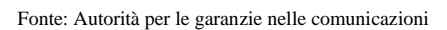
<https://www.telecomitalia.com/tit/it.html>
<https://aida.bvdinfo.com/>
<https://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/comunicati-stampa/telecom-italia/corporate/istituzionale/2019/Tim-Vodafone-21022019.html>
<https://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/comunicati-stampa/telecom-italia/corporate/istituzionale/2019/CS-Congiuunto-260719.html>
<https://www.telecomitalia.com/tit/it/about-us/governance-system/CG-reports.html>
<https://www.telecomitalia.com/tit/it/about-us/board-of-directors/composition-table.html>
<https://www.telecomitalia.com/tit/it/investors/azioni/azionisti.html>
<https://www.tisparkle.com/>
<https://www.olivetti.com/it>
<https://www.telsy.com/it/prodotti-e-soluzioni-ict/>
<https://inwit.it/it>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/da-sip-a-telecom-italia-ecco-la-storia-della-compagnia/>
<https://www.agcom.it/documents/10179/16144/03+CAP2+SETTORE+COMUNICAZ+ITALIA.pdf/23662367-dae2-45a8-bd82-2840554ea193>

Articoli consultati

<https://www.finanzaonline.com/notizie/telecom-italia-balza-ai-massimi-da-agosto-2018-e-va-allattacco-di-06-euro>
<https://www.thebriefing.org/2019/01/26/rs-mediobanca-il-mercato-delle-telecomunicazioni-in-italia/>
<https://www.ilsole24ore.com/art/telecom-dirittura-l-accordo-vodafone-5g-ACatgia>
<https://www.hdblog.it/2019/01/02/vodafone-migliore-operatore-altroconsumo-tim-iliad/>
<https://www.economyup.it/innovazione/telecomunicazioni-in-italia-o-si-cambia-o-si-muore/>
<https://www.business.it/quanto-sono-efficienti-le-reti-mobili-in-italia-operatori-telefonici-a-confronto/?cn-reloaded=1>
<http://web.tiscali.it/apoli/gestaz/Laboratorio%20di%20analisi%20strategica.doc>
https://www.borsaitaliana.it/borsa/notizie/teleborsa/finanza/piazza-affari-flessione-controllata-per-il-comparto-telecomunicazioni-in-italia-79_2019-11-28_TLB-1LINER.html
<https://www.proiezionidiborsa.it/vola-in-borsa-telecom-italia-dopo-gli-accordi-con-santander-e-google/>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/tim-non-solo-scorporo-rete-spunta-una-newco-per-i-data-center/>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/tim-gubitosi-a-torino-il-primo-data-center-in-collaborazione-con-google/>
<https://www.finanzaonline.com/notizie/telecom-sbanda-a-2-pesa-rischio-frenata-su-rete-unica-tim-open-fiber>
<https://www.fitnessfinanziario.it/2019/11/11/flash-news-telecom-italia-investe-in-nuovi-data-center-cloud/>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/cloud/maxi-alleanza-tim-google-sul-cloud-nuovi-data-center-e-assunzione-per-800-ingegneri/>

Bibliografia

Perrini F.,(2016), *Management*, Egea, Milano



Riclassificazione del conto economico secondo il criterio a “ricavi e costo del venduto”

CONTO ECONOMICO					
Consolidato	31/12/2017 migl EUR	31/12/2016 migl EUR	31/12/2015 migl EUR	31/12/2014 migl EUR	31/12/2013 migl EUR
	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS
A. TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (RT)	20.977.000	19.930.000	20.661.000	22.562.000	24.274.000
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	19.828.000	19.025.000	19.718.000	21.573.000	23.407.000
A.2. Incrementi di immobilizzazioni	626.000	639.000	656.000	588.000	543.000
A.3. Altri ricavi	523.000	266.000	287.000	401.000	324.000
B. TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	12.878.000	11.733.000	13.452.000	13.548.000	14.485.000
B.4. Materie prime e consumo	1.863.000	1.614.000	1.811.000	2.231.000	2.358.000
B.5. Servizi	5.264.000	4.971.000	5.468.000	5.898.000	6.665.000
B.6. Godimento beni di terzi	1.261.000	1.208.000	1.596.000	1.301.000	1.354.000
B.7. Totale costi del personale	3.626.000	3.106.000	3.589.000	3.119.000	3.087.000
B.8.a. Salari e stipendi	2.056.000	2.116.000	2.296.000	2.202.000	2.183.000
B.8.b. Oneri sociali	745.000	770.000	834.000	801.000	788.000
B.8.c. Altri costi	825.000	220.000	459.000	116.000	116.000
B.9. Variazione materie	-35.000	-9.000	44.000	52.000	-48.000
B.10. Accantonamenti per rischi	228.000	144.000	330.000	84.000	100.000
B.11. Oneri diversi di gestione	671.000	699.000	614.000	863.000	969.000
EBITDA	8.099.000	8.197.000	7.209.000	9.014.000	9.789.000
B.12. TOT Ammortamenti e svalutazioni	4.910.000	4.629.000	4.724.000	4.660.000	7.120.000
B.12.a. Amm. Immobilizzazioni Immateriali	1.793.000	1.743.000	1.788.000	1.854.000	2.012.000
B.12.b. Amm. Immobilizzazioni Materiali	2.680.000	2.548.000	2.347.000	2.430.000	2.541.000
B.12.c. Altre svalutazioni Immobilizzazioni	37.000	3.000	244.000	1.000	2.187.000
B.12.d. Svalutazioni crediti	400.000	335.000	345.000	375.000	380.000
REDDITO OP. GESTIONE CARATT. (ROGC)	3.189.000	3.568.000	2.485.000	4.354.000	2.669.000
C.13. Totale proventi da partecipazioni	1.000	7.000	4.000	5.000	2.000
C.14. Totale Altri Proventi	392.000	1.058.000	347.000	312.000	282.000
C.14.bis Utili su cambi	23.000	246.000	0	0	0
C.15. Totale rivalutazioni attività finanziarie	145.000	0	0	11.000	0
REDDITO OPERATIVO: (RO)	3.750.000	4.879.000	2.836.000	4.682.000	2.953.000
D.16. Totale Oneri finanziari	1.965.000	2.139.000	2.550.000	2.292.000	2.291.000
D.16.bis Perdite su cambi	0	0	182.000	72.000	43.000
D. Totale svalutazioni attività finanziarie	0	0	0	0	5.000
REDDITO LORDO DI COMPETENZA (RLC)	1.785.000	2.740.000	104.000	2.318.000	614.000
Totale proventi/oneri straordinari	-8.000	160.000	960.000	638.000	257.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (RAI)	1.777.000	2.900.000	1.064.000	2.956.000	871.000
17. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	490.000	934.000	407.000	996.000	1.109.000
18. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO (RN): reddito netto	1.287.000	1.966.000	657.000	1.960.000	-238.000

Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio di “liquidità ed esigibilità”

Attivo					
A.I. TOTALE RIMANENZE (DISPONIBILITA')	324.000	303.000	4.200.000	4.100.000	3.938.000
A.II. TOTALE CREDITI, RA.&RI.(LIQUIDITA' DIFFERITE)	7.875.000	7.999.000	7.347.000	7.833.000	7.434.000
A.III. TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE (LIQ. IMMED.)	1.268.000	1.732.000	3.300.000	3.128.000	3.140.000
A.IV. TOT. DISPON. LIQUIDE (LIQUIDITA' IMMEDIATE)	3.575.000	3.964.000	2.049.000	3.225.000	4.132.000
ATTIVO CORRENTE (AC)	13.042.000	13.998.000	16.896.000	18.286.000	18.644.000
B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	36.654.000	36.563.000	35.863.000	36.770.000	36.212.000
B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI	16.547.000	16.360.000	14.867.000	13.387.000	13.219.000
B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE	2.540.000	3.525.000	3.606.000	3.108.000	2.234.000
ATTIVO FISSO NETTO (AFN)	55.741.000	56.448.000	54.336.000	53.265.000	51.665.000
TOTALE ATTIVO NETTO (AN)	68.783.000	70.446.000	71.232.000	71.551.000	70.309.000
Passivo					
C.I. TOTALE DEBITI	38.302.000	42.523.000	45.795.000	46.254.000	46.743.000
C.II. TOTALE FONDI RISCHI	3.075.000	1.123.000	874.000	1.158.000	933.000
C.III. RATEI E RISCONTI	1.887.000	1.892.000	1.810.000	1.384.000	1.469.000
PASIVO CORRENTE (PC)	43.264.000	45.538.000	48.479.000	48.796.000	49.145.000
D. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.736.000	1.355.000	1.420.000	1.056.000	889.000
PASSIVO CONSOLIDATO (P M/L)	1.736.000	1.355.000	1.420.000	1.056.000	889.000
E.I. TOTALE PATRIMONIO DEL GRUPPO	21.557.000	21.207.000	17.610.000	18.145.000	17.150.000
E.II. TOTALE PATRIMONIO DI TERZI	2.226.000	2.346.000	3.723.000	3.554.000	3.125.000
CAPITALE NETTO (CN)	23.783.000	23.553.000	21.333.000	21.699.000	20.275.000
TOTALE PASSIVO E NETTO (T P/N)	68.783.000	70.446.000	71.232.000	71.551.000	70.309.000

Fonte: Aida

Calcolo dei principali indici di liquidità, solidità, redditività

Consolidato	31/12/2017 migl EUR 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	31/12/2016 migl EUR 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	31/12/2015 migl EUR 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	31/12/2014 migl EUR 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS	31/12/2013 migl EUR 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS
1. Indici di liquidità					
-Quoziente di liquidità (LI+LD/PC)	0,29	0,30	0,26	0,29	0,30
-Quoziente di disponibilità (AC/PC)	0,30	0,31	0,35	0,37	0,38
2. Indici di solidità					
-Rapporto di indebitamento (MT/CN)	1,89	1,99	2,34	2,23	2,47
-Rapporto di indebitamento* (AN/CN)	2,89	2,99	3,34	3,30	3,47
-Grado copertura imm (CN+P cons / AFN)	0,46	0,44	0,42	0,48	0,41
-Grado copertura immob.* (CN/IMN)	1,44	1,44	1,43	1,62	1,53
3. Indici di redditività					
-R.O.A. (RO/AN)	5,45%	6,93%	3,98%	6,54%	4,20%
-R.O.A. (alternativo) (ROGC/AN)	4,64%	5,06%	3,49%	6,09%	3,80%
-R.O.S. (RO/RV)	17,88%	24,48%	13,73%	20,75%	12,17%
-T.R. (RV/AN)	0,30	0,28	0,29	0,32	0,35
-R.O.E. (RN/CN)	5,41%	8,35%	3,08%	9,03%	-1,17%
-EBITDA (ROGC+ammortamenti)	8.099.000	8.197.000	7.209.000	9.014.000	9.789.000
4. Leva finanziaria					
-I (IP/MT)	4,37%	4,56%	5,48%	4,74%	4,66%
-Spread (ROA - i)	1,08%	2,37%	-1,50%	1,80%	-0,46%
-R.O.E.* (ROA + MT/CN x spread)	7,49%	11,65%	0,47%	10,55%	3,06%
-R.O.E.* (RLC/CN)	7,51%	11,63%	0,49%	10,68%	3,03%

Fonte: Aida