



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**L'IMPATTO DELLE M&A SULLE RISORSE
UMANE NEL SETTORE TLC:
IL CASO WIND TRE**

RELATORE
Roberto Dandi

CANDIDATA
Eleonora Sista
Matr. 212011

Anno Accademico 2018/2019

*Ai miei genitori,
per avermi insegnato il cammino
e per esserne una guida costante.
Alla mia famiglia.*

Indice

INTRODUZIONE	5
1. IL RUOLO DELLE HR NEI PROCESSI DI M&A	7
1.1 Introduzione al concetto di M&A.....	7
1.2 Obiettivi dei processi di M&A	7
1.2.1 Obiettivi di tipo finanziario	8
1.2.2 Obiettivi di tipo strategico	9
1.2.3 Obiettivo di tipo operativo.....	12
1.3 M&A: il ruolo strategico delle Risorse Umane	12
1.3.1 Le HR durante la fase di Due Diligence.....	14
1.3.2 L'integrazione del personale	16
1.3.2.1 Taglio e riallocazione del personale	17
1.3.2.2 Talent Acquisition	18
1.3.2.3 Ridefinizione del ruolo del leader	18
1.3.2.4 Performance Management.....	20
2. IL SETTORE DELLA TELECOMUNICAZIONI.....	22
2.1 Da monopolio alla liberalizzazione	23
2.2 Le telecomunicazioni nel contesto mondiale.....	25
2.2.1 Il contesto europeo.....	25
2.3 La telefonia in Italia.....	26
2.3.1 Tipologie di operatori	28
2.3.2 Telefonia fissa.....	29
2.3.4 Telefonia mobile.....	31
2.4 Analisi del settore tlc tramite le cinque forze competitive di Porter	34
2.4.1 Intensità della concorrenza nel settore.....	35
2.4.2 Il potere contrattuale dei fornitori.....	36
2.4.3 Il potere contrattuale dei clienti	37

2.4.4	La minaccia di prodotti sostitutivi	38
2.4.4.1	La minaccia da parte degli Over The Top	38
2.4.5	La minaccia di nuovi entranti	39
2.5	M&A nel settore	41
3.	IL CASO WIND-TRE	44
3.1	WIND: La nascita e l'evoluzione	44
3.1.1	Il brand.....	45
3.1.2	Le motivazioni della ricerca di un partner per Wind	45
3.1.2.1	Le motivazioni di natura finanziaria.....	45
3.1.2.2	Le motivazioni di natura strategica	45
3.2	TRE: la nascita e l'evoluzione.....	46
3.2.1	Il brand.....	46
3.2.2	Le motivazioni della ricerca di un partner per Tre	46
3.2.2.1	Le motivazioni di natura strategiche	46
3.3	Il processo di fusione	47
3.3.1	Vantaggi della fusione per Wind-Tre	49
3.4	Effetti della fusione sulle risorse umane.....	51
3.4.1	La riorganizzazione del personale	53
3.4.2	Sviluppare un nuovo modello di leadership	54
3.4.3	Performance Development	55
3.4.4	Impedire la fuga di talenti.....	57
3.4.5	Acquisizione di nuovi talenti	58
3.4.6	I risultati conseguiti	59
3.4.7	Sfide future per Wind-Tre	60
	CONCLUSIONI.....	61
	SITOGRAFIA	63
	BIBLIOGRAFIA	65
	APPENDICE.....	68

INTRODUZIONE

In uno scenario sempre più globale il fenomeno delle M&A sta assumendo un'importanza crescente. Ad oggi i mercati, come quello delle telecomunicazioni, si caratterizzano per i continui e profondi mutamenti che provocano svariate fasi di trasformazione per le aziende.

In questo contesto di continue evoluzioni le M&A si presentano come alternative strategiche utili per fronteggiare le dinamiche del mercato in quanto consentono alle aziende che le attuano di ottenere svariati vantaggi tra cui la realizzazione di sinergie significative, forti economie di scala e benefici di costi.

Tuttavia, la buona riuscita di un'operazione di questo tipo non è certa, poiché vi sono molti fattori che contribuiscono a determinarne il successo o il fallimento. Le risorse umane in particolare giocano un ruolo di primo piano dalla fase di preparazione a quella di integrazione, fino alla fase di consolidamento. La letteratura più remota sulle M&A, ciononostante, sottovaluta questo aspetto focalizzandosi piuttosto su ambiti prettamente finanziari e strategici. Solamente la letteratura più recente pone un accento sul ruolo delle HR ed evidenzia l'importanza di agevolare un'integrazione del personale delle due aziende al fine di favorire la diffusione di una nuova cultura aziendale. In tale processo riveste una particolare importanza la figura del *leader*, elemento fondamentale per raggiungere una efficace integrazione culturale.

Il settore delle telecomunicazioni gioca un ruolo centrale per l'economia, posizionandosi fra i settori più profittevoli al mondo. Malgrado ciò, il mercato italiano negli ultimi anni ha registrato una riduzione del suo valore poiché caratterizzato da una forte competizione interna derivante principalmente dall'elevato numero di operatori.

La pressione sui costi e sui ricavi marginali del settore spingono le aziende al consolidamento, in particolar modo in Europa, dove maggiore è la necessità di raggiungere le dimensioni adeguate a una competizione sempre più globale. Le Autorità, come la Commissione Europea, ostacolano a volte il processo negando o regolamentando le M&A considerate dannose per la concorrenza.

La tesi è articolata in tre capitoli. Nel primo, meramente teorico, viene introdotto il tema delle M&A e vengono sottolineati i potenziali obiettivi che spingono le imprese a intraprendere operazioni di questo tipo, per poi soffermarsi sul ruolo strategico delle risorse umane, al fine di evidenziarne l'importanza. Particolare attenzione è stata posta alla fase di *due diligence* e al processo di integrazione delle due culture aziendali, sottolineando le principali procedure poste in atto dall'HR Management per gestire il personale aziendale in questa delicata fase.

Nel secondo capitolo si ripercorre l'evoluzione storica del settore delle telecomunicazioni, fino ad esplorare l'attuale contesto della telefonia in Italia, confrontandolo con quello delle principali potenze mondiali. Il capitolo prosegue con un'approfondita analisi della struttura del settore tramite le cinque forze di Porter, dalle quali emergono le caratteristiche strategiche, tecniche e commerciali. Le peculiarità del settore sono funzionali ad indentificare le specifiche motivazioni che portano le Telco alla ricerca di un *partner*.

Nel terzo e ultimo capitolo, che rappresenta il fulcro della trattazione, si prosegue analizzando il principale caso di fusione avvenuto in Italia negli ultimi anni: il caso Wind Tre. L'analisi si è avvantaggiata dell'intervista alla dott.ssa Elisa Fumagalli, Responsabile di Learning & Development delle HR in Wind Tre, che ha chiarito le dinamiche affrontate dalla nuova azienda successivamente alla fusione e le diverse iniziative attuate al fine di consentire un'integrazione culturale. La realizzazione di una mappa cognitiva, elaborata sulla base delle informazioni assunte durante l'intervista, ha permesso di rappresentarne graficamente i nessi causali; la mappa è stata lo strumento di analisi che mi ha permesso di decodificare il processo di gestione delle risorse umane di Wind Tre durante il processo di fusione.

Lo scopo ultimo dell'elaborato è quello di approfondire le operazioni di M&A, focalizzando i processi che coinvolgono direttamente le risorse umane per individuare le maggiori leve di successo per la loro gestione.

1. IL RUOLO DELLE HR NEI PROCESSI DI M&A

1.1 Introduzione al concetto di M&A

L'espressione "*Mergers and Acquisitions*", meglio conosciuta con la sua abbreviazione M&A, indica tutte le operazioni di finanza straordinaria che portano alla fusione tra due o più società; il suo significato etimologico è infatti "fusioni ed acquisizioni". Tale espressione è ultimamente ampiamente utilizzata da tutto il mondo economico-finanziario.

Queste operazioni rappresentano, al giorno d'oggi, una vera e propria sfida per le aziende che competono nel mercato, poiché costituiscono eventi complessi che incidono severamente sulla struttura organizzativa e coinvolgono non solo gli aspetti strategici e finanziari di un'impresa ma anche quelli sociali.

Il termine *Mergers*, ossia fusioni, definisce il processo di unione vera e propria di due aziende volto a costituire una nuova entità giuridica: le aziende partecipanti alla fusione cessano di esistere per far confluire i loro patrimoni nella nuova società.

Acquisitions, in italiano acquisizioni, è la fusione per incorporazione da parte di una società, l'incorporante, che ottiene partecipazioni di controllo di una o più società tramite l'acquisto di azioni o *asset*. L'incorporante mantiene la propria identità giuridica annettendo una o più società: in questo caso non vi è la costituzione di una nuova società (Horwitz et al. 2002).

Mentre il termine *mergers* è neutro, in quanto normalmente avviene tra aziende di egual misura, il termine *acquisitions* assume spesso una connotazione negativa derivante dal sentimento di appropriamento di qualcosa o qualcuno dovuta alla presenza di un'azienda più potente, dominante da tutto i punti di vista.¹

Presi separatamente i due termini hanno notevoli differenze e connotazioni. Nonostante ciò, sono spesso utilizzati in maniera congiunta, poiché il risultato a cui conducono è concettualmente equivalente, ovvero la formazione di una singola impresa, a partire da due o più entità giuridicamente separate, e la metamorfosi dell'assetto proprietario e di *governance* aziendale.

1.2 Obiettivi dei processi di M&A

La strategia aziendale si riferisce al processo attraverso il quale i *manager* guidano la gestione aziendale, pianificando scelte di tipo commerciale, operativo e finanziario al fine di raggiungere gli

¹ Myles L. Mace (1962), *Management Problems of Corporate Acquisitions*

obiettivi dell'impresa. Quando l'azienda decide di attuare un processo di M&A, operazione straordinaria e di grande impatto come abbiamo precedentemente specificato, si propone di ottenere molteplici benefici.

Tale processo, che rappresenta un'opportunità di crescita dimensionale e qualitativa per le aziende che ne prendono parte, può essere considerato un successo quando il valore della società risultante dal processo è superiore alla somma dei valori delle singole società (Mirvis and Marks 1992).

Le tipologie di motivazioni ispiratrici si possono suddividere in tre aree:

- a. finanziaria;
- b. strategica;
- c. operativa.

1.2.1 OBIETTIVI DI TIPO FINANZIARIO

Tra gli scopi aziendali troviamo quello di massimizzare il valore per i propri azionisti, i cosiddetti *shareholders*, ad esempio accrescendo i loro profitti (Bradley and Korn, 1984).

La massimizzazione del valore azionario viene effettuato nei processi M&A per mezzo di sinergie (Halpern 1983). La parola "sinergia" deriva dal greco antico e indica il cooperare e lavorare insieme. Quando vi è sinergia, il totale produce un risultato maggiore rispetto a quello ottenuto dalla semplice somma delle parti. La sinergia risultante dall'unione di due aziende può essere spiegata per mezzo di una semplice equazione: supponendo che le due aziende partecipanti al processo abbiano entrambe un valore pari a 2 miliardi di euro, la loro fusione creerà, ad esempio, un valore totale di 5 miliardi di euro, ovvero l'effetto $2+2=5$ ².

Per le aziende, le sinergie rappresentano una grande opportunità; studi sul tema delle M&A enfatizzano l'importanza delle sinergie, fonte di maggiore efficienza, per la creazione di valore per un'impresa (Chatterjee 1986, Lubatkin 1983).

Le sinergie si suddividono due tipologie: operative o finanziarie.

In particolare, tratteremo ora le sinergie finanziarie; esse producono un beneficio che può essere attestato da un incremento dei flussi di cassa o da una diminuzione del costo del capitale

L'origine di uno o di entrambi questi effetti può derivare da:

- a. Diversificazione dei flussi di cassa: consiste in una riduzione della rischiosità del rendimento, legata alla presenza di più attività finanziarie, i cui rendimenti non sono perfettamente correlati.

² Robert F. Bruner (2004), Applied Merger and Acquisitions

- b. Economie di scala finanziarie: ovvero incremento delle capacità di credito, quando l'unione di due aziende permette di stabilizzare e prevedere i flussi di cassa.
- c. Incremento della capacità di investimento: avviene principalmente quando vi è la combinazione di un'azienda con liquidità in eccesso con una promotrice di progetti ad alto rendimento.
- d. Benefici fiscali: derivanti dall'incremento di ammortamenti o dall'utilizzo delle perdite per ridurre l'imposizione fiscale.

1.2.2 OBIETTIVI DI TIPO STRATEGICO

L'obiettivo di lungo periodo per un'impresa è quello di ottenere un vantaggio competitivo nel proprio settore di operatività, che sia durevole e sostenibile nel lungo termine e dunque massimizzare il valore creato per l'utente finale dei prodotti o servizi.

Fra le motivazioni trainanti che portano ad intraprendere un processo di M&A troviamo anche la creazione di un vantaggio competitivo: l'azienda ricorre alle operazioni straordinarie in quanto utili a conseguire un maggior valore complessivo tramite il successo della strategia di crescita, che con la fusione si cerca di attuare. Le aziende decidono di servirsi di operazione straordinarie anche per adattarsi al rapido mutamento delle condizioni dell'ambiente esterno. I cambiamenti possono essere causati da mutamenti in ambito normativo o dal progresso tecnologico.

Le motivazioni di tipo strategico variano a seconda della tipologia di M&A trattata. La Federal Trade Commission (FTC) nel 1970 ne individuò cinque:

- M&A orizzontali: due società *competitor* che offrono oggetti e prodotti simili si uniscono. Lo scopo di tale processo è che una delle due possa aumentare la propria quota di mercato tramite una fusione con l'impresa concorrente nello stesso mercato.

- M&A verticali: avviene quando due società, tra le quali è instaurato un rapporto venditore-cliente si uniscono. Con questo tipo di fusione si intende ottenere un vantaggio competitivo all'interno di uno specifico mercato.

- M&A estensione di prodotto: quando due aziende sono funzionalmente interdipendenti nella produzione e/o nella fusione, ma vendono prodotti che non competono direttamente tra loro.

-M&A estensione di mercato: le due aziende producono lo stesso servizio o prodotto ma in mercati geograficamente differenti. In questa tipologia di M&A si ha l'obiettivo di estendere i propri limiti geografici oltre i propri confini.

- M&A conglomerati: avviene quando due aziende provenienti da due differenti settori di mercato si uniscono. In tal caso le motivazioni trainanti riguardano la diversificazione; le imprese puntano ad appianare le pesanti fluttuazioni dei proventi e mirano a una crescita costante nel lungo termine. Tale tipologia di fusione viene attuata, generalmente, da imprese che operano in settori ormai consolidati, ma con scarse prospettive di crescita.

L'elenco di classificazioni di M&A fu esteso successivamente al 1990, con l'aggiunta di nuove tipologie che non erano state rilevate adeguatamente nel quadro definito dalla FTC.

Bower pubblicò nel 2001, sull'Harvard Business Review i risultati di uno studio condotto su alcune delle imprese che furono coinvolte in operazioni di M&A durante gli anni Novanta: ridefinì le classificazioni delle operazioni di M&A, focalizzandosi sul forte legame che lega l'attività di *business* a quella di gestione delle risorse umane.

Bower propose sei strategie di M&A distinte:

1. *The overcapacity M&A*
2. *The geographic roll-up M&A*
3. *The product or market extension M&A*
4. *The M&A as R&D*
5. *The industry convergence M&A*

La prima tipologia, *the overcapacity M&A*, letteralmente M&A dovuta ad eccesso di capacità, si manifesta, come suggerisce il nome stesso, quando l'impresa acquirente agisce con l'obiettivo di eliminare le capacità in eccesso per poter creare un'entità più efficiente. L'azienda risultante potrà in tal modo raggiungere economie di scala da sfruttare per ottenere maggiori quote di mercato. Per farlo l'impresa acquirente opera chiudendo le strutture meno competitive, taglia parte delle risorse umane e razionalizza i processi amministrativi. La tipologia di imprese che sono tipicamente coinvolte nel processo sono quelle di simili dimensioni, operanti in un mercato oligopolistico. La problematica a cui si va incontro per questa tipologia di M&A riguarda la difficoltà che si verifica quando si fondono società consolidate e di grandi dimensioni caratterizzate da processi e valori profondamente radicati.

Un'operazione di *geographic roll-up M&A*, si svolge, invece, quando le aziende cercano di espandersi geograficamente, con l'obiettivo di diventare dominanti a livello territoriale. Spesso l'impresa continua, in ogni modo, ad operare localmente tramite unità operative al fine di mantenere un saldo rapporto con i clienti locali. Da questa fusione o acquisizione si genera il beneficio di una diminuzione dei costi operativi e un maggiore valore per il cliente. In molti di questi casi, vi è la presenza di una grande azienda che acquisisce uno o più società di minore dimensione che cercano di preservare la loro identità. Sebbene questa tipologia di M&A a prima vista possa assomigliare alla strategia precedente, di *overcapacity*, in quanto entrambe mirano al consolidamento dell'impresa, vi differisce significativamente per il periodo del ciclo di vita del settore in cui essa ha luogo. Le fusioni e acquisizioni geografiche, infatti, si verificano normalmente in un periodo del ciclo di vita del settore precedente rispetto a quello in cui tendenzialmente avviene una M&A per eccesso di capacità. I *roll-up* geografici sono quindi progettati per realizzare economie di scala e di scopo con l'intento di creare

dei veri e propri “giganti del settore” (Bower, 2001); le fusioni e acquisizioni di *overcapacity* avvengono invece in una fase successiva, dato che puntano a radicare la sovracapacità e la duplicazione. Normalmente in un’operazione di fusione geografica non si verifica un ampio taglio delle risorse umane, tuttavia da questo tipo di M&A spesso nascono dei conflitti interni, generati dal divario di culture aziendali e di processi interni. Tuttavia, il conflitto non emerge in maniera significativa come nel caso di M&A di *overcapacity*, in quanto l’impresa acquirente impone il proprio modo di operare all’acquisita.

La terza tipologia definita da Bower, *the product or market extension M&A*, si identifica in parte con quella che la FTC aveva definito come M&A di estensione di prodotto. Questa analogamente all’operazione di *geographic roll-up M&A*, lascia le risorse umane invariate nella nuova entità. Tuttavia, nelle estensioni di mercato o prodotto, alcune aziende hanno difficoltà nel cambiare i processi e i valori delle imprese acquisite, questo accade maggiormente nelle fusioni e acquisizioni transfrontaliere.

The M&A as R&D, ovvero la M&A utilizzata come sostituto di ricerca e sviluppo, è quel tipo di operazione il cui fine è quello di acquisire nuove conoscenze di R&S e capacità tecnologiche da imprese innovative, come alternativa allo sviluppo interno di tali conoscenze (Granstrand e Sjolander, 1990). L’impresa acquirente generalmente ha dimensioni maggiori rispetto a quella acquisita. In questo tipo di M&A, la conservazione delle risorse umane e della conoscenza è fondamentale. Ciò che invece necessita di modifica, sono i processi e i valori dell’entità appena formata per far sì che i dipendenti dell’impresa acquisita non si sentano vincolati dalla struttura più burocratica dell’impresa acquirente. Il successo di tale tipo di operazione dipenderà quindi dalla qualità delle capacità acquisite dalla seconda impresa e dalla sua abilità di apprendimento.

L’ultima tipologia, *the industry convergence M&A*, in italiano convergenza settoriale, indica la fusione di imprese, provenienti da settori diversi ormai privi di prospettive economiche (i cui confini si stanno erodendo), dalla quale si genera una nuova entità aziendale, che integra i settori di provenienza in un meccanismo concorrenziale più ampio ed innovativo. Questa è la categoria che più differisce dalle precedenti; le prime quattro riguardano il cambiamento delle relazioni fra i *player* di un particolare settore, mentre quest’ultima comporta un tipo radicalmente diverso di riconfigurazione: implica la creazione di una nuova impresa e mira a creare valore piuttosto che la creazione di un’organizzazione simmetrica. La sfida per la gestione è ancora più grande rispetto alle altre categorie; il successo dipende non solo dal modo in cui si acquista e si integra, ma anche, e soprattutto, da quanto è esatta la previsione sui confini del settore.

1.2.3 OBIETTIVO DI TIPO OPERATIVO

Le società che partecipano ai processi di M&A cercano di sfruttare le sinergie operative per una maggiore efficienza, sfruttando la complementarità delle due aziende partecipanti alla fusione. Questo avviene principalmente nel caso di due imprese produttrici di prodotti affini, concorrenti o sostitutivi, come quelle descritte nelle M&A orizzontali. Le sinergie operative comprendono economia di scala e di scopo³. Un aumento dell'efficienza può derivare da entrambi i fattori.

Il noto economista statunitense, Micheal Porter definì la “catena del valore” per quantificare i benefici derivanti dalle sinergie operative, che permettono la combinazione del lavoro di divisioni separate o dal trasferimento di conoscenze e portano alla diminuzione del costo delle unità aziendali coinvolte o permettono alle aziende di offrire dei prodotti o servizi unici.⁴

1.3 M&A: il ruolo strategico delle Risorse Umane

Per introdurre questo paragrafo desidero far riferimento a una metafora di un elaborato reperito durante le mie ricerche.

“Si pensi ad un soggetto che soffre di disturbi di personalità ed è il risultato di due anime, due diverse parti, due culture. Finché queste due personalità non verranno integrate, non potranno convivere come una sola, il soggetto non potrà condurre serenamente la sua vita, sarà meno soddisfatto, meno produttivo. Egli dovrà affrontare un percorso ben definito, in cui l'obiettivo ultimo sarà la maggiore integrazione possibile.”⁵

La metafora è utile per comprendere quanto un evento come la fusione o l'acquisizione d'azienda sia stravolgente per il personale delle precedenti unità aziendali; i dipendenti si trovano inseriti in una nuova realtà che sicuramente, nella fase iniziale, non vede ancora integrate le personalità aziendali di provenienza. Raramente due aziende si integrano perfettamente e in modo spontaneo, senza incorre nella necessità di risolvere i conflitti vissuti dal personale, dovuti al confronto con un nuovo contesto.

I processi di M&A conducono alla creazione di un'unica azienda, con un'unica visione, presidiata da un unico soggetto ma con due differenti culture. Le culture più chiaramente sono identificate da una diversa organizzazione e gestione delle risorse umane. I *manager* impegnati nell'attuare obiettivi strategici, economici e finanziari tendono a trascurare gli aspetti legati alla gestione del personale, la cui risoluzione è parte centrale del processo di integrazione dovuto alla M&A. La strategia operante

³ Depamphilis, D. (2019). Mergers, Acquisitions, and other restructuring activities. 4th ed. [S.l.]: Elsevier academic press, pag. 18-19

⁴ M.E. Porter & V. E. Millar (1985), How Information Gives You Competitive Advantage.

⁵ D'arcaria L. et al. (2017). Merger & Acquisition - Competenze Hr per un merger di successo. ISTUD Business School

di un'azienda e le sue risorse umane sono sempre state intimamente collegate (Fombrun et al., 1984; Schuler and Jackson, 1987).

Considerata la non ordinarietà dell'operazione, molto probabilmente le imprese coinvolte si troveranno ad attuare l'M&A sprovviste di un'adeguata conoscenza delle difficoltà che possono avere conseguenze imprevedibili. In particolare, tanto grande è l'importanza delle risorse umane che una loro errata gestione può determinare il fallimento della fusione (Chatterjee et al., 1992, Datta 1991). Le principali difficoltà gestionali legate alle risorse umane evidenziate in alcuni studi, sono quelle riguardanti la cultura aziendale (Buono, Bowditch e Lewis, 1985), la struttura aziendale (Mirvis, 1985), le politiche delle risorse umane (Profusek e Leavitt, 1984) e le reazioni dei dipendenti (Wishard, 1985).

Gaughan (2005) affermò: "Human resource departments in today's organizations are practical and strategic. As such, they can add significant value for companies through development, managing personnel conflict, reinforcing the new HR system and corporate culture, and providing leadership and communication to reduce turnover".

"I dipartimenti delle risorse umane nelle organizzazioni odierne sono funzionali e strategici. Come tali, possono aggiungere valore significativo alle aziende attraverso il loro sviluppo, gestendo i conflitti tra il personale, rafforzando il nuovo sistema di risorse umane e la cultura aziendale nonché migliorando la *leadership* e la comunicazione per ridurre il *turnover*".

Nel momento in cui due imprese intendono condurre e concludere un progetto di M&A, è necessario che affrontino le problematiche di gestione aziendale, delineando un nuovo assetto aziendale capace di affrontare con successo le nuove sfide del mercato.

Come è stato precedentemente evidenziato, le operazioni di M&A scaturiscono dalla necessità di produrre un vantaggio competitivo che differenzi l'azienda nascita dalle concorrenti nel settore. Per raggiungere lo scopo è opportuno che nel nuovo organismo confluiscano figure con diverse competenze e specializzazioni, provenienti dalle due aziende di partenza. Nonostante ciò è necessaria un'efficace manovra di integrazione successivamente all'avvenuta fusione affinché si concretizzi il trasferimento del know-how e si realizzi l'accrescimento del valore aziendale.

Il settore dell'HR (*human resources*) si occupa della gestione delle Risorse Umane e svolge un ruolo chiave nella gestione del cambiamento. In primo luogo, il suo compito è quello di risolvere tutte le problematiche relative al capitale umano, rendendo partecipi i lavoratori della cultura per sopperire alle nuove necessità e dare indicazioni per colmare le diverse esigenze formative nelle posizioni lavorative dell'impresa. Utilizzando le risorse umane come cardine principale, non solo si aumenta la possibilità di successo dell'operazione ma verrà anche diminuito il tempo richiesto dalla fusione

aziendale e soprattutto non verranno distolte energie e risorse all'impresa che potrà continuare a svolgere le normali attività.

1.3.1 LE HR DURANTE LA FASE DI DUE DILIGENCE

Da ciò che è emerso finora, si evidenzia quanto sia fondamentale gestire adeguatamente le risorse umane durante le fasi di cambiamento di un'azienda, come quella della fusione. In caso di operazioni straordinarie, lo studio di questa risorsa deve però avvenire sin dalle fasi precedenti alla negoziazione.

Ashkenas (1998) suddivide il processo di acquisizione e fusione in quattro fasi. La prima, che avviene, appunto, nella fase pre-M&A, comprende la “*Due Diligence*”, il momento delle negoziazioni e il patto conclusivo. La seconda è la fase che pone le basi per la fusione determinando la strategia da mettere in atto. La terza è una fase di rapida integrazione, per mezzo dello sviluppo di un piano da parte dell'HR; ed infine vi è una fase di verifica e valutazione e l'adattamento del piano strategico al lungo termine.

La “*Due Diligence*”⁶, che si sviluppa nella prima fase, è un processo che si focalizza sulla raccolta e la verifica di informazioni di natura fiscale, patrimoniale, gestionale ed economica di un'azienda. La definizione data ci aiuta a capire come l'obiettivo principale dell'operazione sia quello di analizzare, in primo luogo, lo stato economico e patrimoniale di un'azienda (Gupta, 2012; August, 2013) e quindi condurre un'analisi preventiva del capitale umano. Data l'importanza del capitale umano, ampiamente sottolineata, a quest'ultimo può essere attribuito un valore maggiore rispetto a quello assegnato ai prodotti o servizi che l'azienda produce (Creswell, 2001).

La *Due Diligence* concede inoltre la possibilità di determinare i punti di forza o debolezza dell'azienda, al fine di stabilire elementi di criticità che possano compromettere il buon esito delle operazioni straordinarie, costruendo una solida base per l'eventuale negoziazione delle condizioni contrattuali dell'operazione. Essa dà, in sostanza, la possibilità di rendere più trasparente una possibile M&A, conoscendo meglio l'impresa *partner* e determinando le implicazioni della transazione. Scegliere il *partner* sbagliato certamente diminuisce in maniera considerevole le probabilità di successo della combinazione; ma allo stesso tempo, scegliere il *partner* che si ritiene più adatto alle proprie esigenze, senza però dar vita ad un corretto piano di implementazione, ugualmente riduce le probabilità di buona riuscita.⁷

⁶ “Someone who is diligent works hard in a careful and conscientious way.”, “Qualcuno che è diligente, lavora duramente in modo attento e coscienzioso” Sinclair, John (1995), p. 459

⁷ Schuler R., Jackson S., 2001, HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions, European Management Journal, vol. 19, n. 3.

In particolare, la *Soft Due Diligence* è un tipo di analisi che tiene conto non solo degli aspetti strettamente finanziari o economici, ma anche di quelli “*soft*”, ossia le variabili culturali e sociali che concorrono alla compatibilità delle due aziende coinvolte. Questa comprende la *human due diligence* (HDD) e una *cultural due diligence* (CDD) (Conner D.R.,1999).

La *human due diligence* è volta a ridurre le criticità socioculturali, dunque le asimmetrie informative reciproche riguardanti la composizione del personale delle organizzazioni partecipanti ad una M&A. L’azione si declina attraverso uno studio esplorativo dei segnali e dei sintomi finalizzato ad aiutare le persone coinvolte a capirsi, a sintonizzarsi e ad essere spinti da una *mission* condivisibile che accomuni tutto l’organico aziendale. Il *team* di HR attraverso la HDD forma un *database* dei dipendenti dell’azienda *target*, raccogliendo informazioni circa la composizione demografica e socioeconomica.

Attraverso il *database* si identificano ed esaminano le reali capacità umane a disposizione, puntando a comprenderne le forze e le debolezze, i punti di incontro e le divergenze tra i vari dipendenti, i bisogni e le opportunità dei *manager* partecipanti all’affare, così da definire gli obiettivi e l’organizzazione della nuova entità (Clemente M.N., Greenspan D.S.;1999).

La *cultural due diligence* è strettamente connessa al concetto di cultura aziendale, il suo obiettivo è infatti quello di evidenziare le lacune culturali e chiarire le sfide di integrazione poste dalle differenze. Quasi sempre il processo di M&A implica degli “*shock culturali*”, generalmente tanto più profonde sono le differenze culturali, tanto più grande sarà lo “*shock*” (Martinez 2007). Il processo di *cultural due diligence* opera affinché l’impresa risultante dalla fusione possa tamponare al meglio tali “*traumi*”. Uno dei primi a mettere in evidenza il rilievo dei problemi culturali delle organizzazioni, sin durante la fase di negoziazione degli accordi, fu il CEO Oberlander.⁸ Egli individuò una metodologia di analisi denominata *cultural fit* che permette di affrontare le sfide della fase pre-M&A. Dopo aver raccolto i dati relativi ad attività, clima aziendale, valori, regole, questi vengono confrontati al fine di progettare un’adatta strategia di integrazione delle risorse umane. Minore è la compatibilità culturale fra le parti, maggiore è la probabilità di insuccesso dell’implementazione dell’intera operazione.

La *cultural due diligence* permette dunque di anticipare, già a partire dalla fase di pianificazione, alcune delle criticità che nel post M&A potrebbero impedire l’esito positivo dell’affare.

Quando dalle suddette analisi emerge una notevole divario tra le organizzazioni coinvolte, si dovrebbe concludere che la M&A presenta un alto grado di rischio, e optare, pertanto, per la rinuncia

⁸ Oberlander R., 1999, Cultural Due Diligence, Mergers & Acquisitions: the Dealmaker’s Journal, novembre/dicembre

all'operazione (Yocum, 2014). A prescindere da ciò, l'analisi delle culture pone le basi per la creazione di una cultura aziendale unica, fondata su valori aziendali condivisi.

1.3.2 L'INTEGRAZIONE DEL PERSONALE

Una volta verificata la complementarità tra il personale aziendale, nella fase post-M&A, ci si trova a dover portare avanti l'integrazione tra le risorse aziendali delle corrispettive aziende. La fase di integrazione risente, infatti, fortemente della conduzione dei processi di valutazione avvenuti tramite *due diligence*.⁹

Tra le problematiche più frequenti che riguardano il processo di integrazione vi è senza dubbio la resistenza, da parte del personale, al cambiamento e al confronto. Questo accade più facilmente nel caso di acquisizioni, dove l'azienda acquisita è costretta a subire le scelte imposte dettate dall'acquirente.

Jack Welch, CEO di General Electric descrive così i sentimenti del personale di un'azienda soggetta ad acquisizione: "Having the company you work for acquired is probably one of the worst things that can happen to somebody ... All the things you have learnt, all the truths you have known – your boss, where you get your paycheck from, your security- change in one day" (1995).

"Vedere acquistata l'azienda per cui lavori è probabilmente tra le cose peggiori che può capitare a qualcuno... Tutte le cose che hai imparato, tutte le verità di cui sei venuto a conoscenza - il tuo capo, da cui prendi il tuo stipendio, la tua sicurezza- cambia in un giorno".

Il personale trovandosi di colpo inglobato in un ambiente estraneo è accomunato da un senso di smarrimento e potrebbe sentirsi incapace o non desideroso ad amalgamarsi con la nuova organizzazione. Nel peggiore dei casi potrebbe manifestare assenteismo, fino alla vera e propria fuga di talenti. Ciò si può verificare anche tra le classi dirigenziali, che possono decidere di distaccarsi dal nuovo organismo aziendale venutosi a formare, in quanto sentono il loro ruolo ridimensionato a discapito dell'autonomia operativa e decisionale.

Si rende quindi necessario in tal caso l'intervento del settore HR, il quale sia volto a progettare un piano di integrazione. Un'importante considerazione per il *management* dell'HR (HRM) è la velocità con la quale viene attuata l'integrazione, spesso sottostimata.¹⁰ Un approccio rapido all'integrazione che riflette un forte senso di urgenza ha molte più probabilità di successo che una strategia basata sulla cautela.

È utile che il HRM consideri l'utilizzo di aspetti definiti dalla letteratura di settore *hard* e *soft*.

⁹ Sundberg E., Svensson R., 2017, Soft Due Diligence to improve integration in business: Midroc Elector in Sweden

¹⁰ Ruth V. Aguilera & John C. Dencker (2004) The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, *The International Journal of Human Resource Management*, 15:8, 1355-1370

Gli elementi *hard* sono ritenuti tali in quanto discussi sul tavolo delle trattative di M&A e riguardano le tipologie contrattuali, le modalità di remunerazione, il problematico ridimensionamento dei costi tramite la riduzione dell'organico e la *talent acquisition*.¹¹

Gli aspetti *soft*, già citati nel precedente paragrafo, sono invece quelli che si tende, erroneamente, a mettere da parte o porre in secondo piano nel corso delle negoziazioni e riguardano attitudini, valori e responsabilità all'interno del nuovo comparto aziendale. Gli elementi *soft* hanno un impatto maggiore sul successo a lungo termine della *partnership* rispetto agli aspetti definiti *hard* ed il loro studio è fondamentale per determinare e riprogettare la struttura organizzativa e per trasmettere la nuova cultura fra il personale (Harris, 2000; Harvey & Lusch, 1995). Ruolo chiave in questo ambito è interpretato dalla figura del *leader* e dal modello di *Performance Management* che verranno dovutamente analizzati in seguito,

Riprendendo gli aspetti *hard*, riguardanti la *due diligence*, sopra citati, ne troviamo due che meritano una maggiore approfondimento: la riduzione del personale e le assunzioni di nuove professionalità (*talent acquisition*).

1.3.2.1 Taglio e riallocazione del personale

Dall'avvenuta fusione potrebbero discendere due o più figure con funzioni simili o del tutto coincidenti, le quali potrebbero risultare incapaci nel collaborare; ciò potrebbe generare contrasti o competizione tra le parti, tanto da intralciare l'efficienza della nuova strategia aziendale.

L'HR ha il compito di evitare tali ambiguità o sovrapposizioni di ruoli. I mezzi che utilizza sono percorsi formativi e strategie comunicative; in questo modo egli punta ad evitare che uno specifico ruolo non sia definito con esattezza e che i dipendenti non abbiano ben chiara la propria struttura all'interno della struttura aziendale e di conseguenza i propri diritti, doveri e responsabilità.

Nonostante ciò, non raramente, il processo di M&A, comporta perdite di personale. Le aziende spesso riescono a mantenere la stessa efficienza con una riduzione nel numero del personale; in questi casi di personale in esubero i licenziamenti, anche su larga scala, sono inevitabili, in quanto permettono a lungo andare una riduzione dei costi aziendali.

Oltre a preoccuparsi del taglio del personale, l'azienda deve anche prestare attenzione nel non lasciar scappare i cosiddetti *key talent*. Huselid et al. (2005) e Collings & Mellahi (2009), hanno definito talentuosi quei dipendenti ad alto potenziale, generatori di alto rendimento, che possono ricoprire le posizioni chiave e che hanno il potenziale adatto per contribuire positivamente sul vantaggio competitivo di un'organizzazione. Quest'ultimi rappresentano una risorsa preziosissima per

¹¹ Tetenbaum, T.J., (1999), Beating the odds of merger and acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies, *Organisational Dynamics*, vol. 28, n. 2.

l'azienda, soprattutto in una tale fase di cambiamento, ed è necessario per l'impresa operare per il loro trattenimento, in quanto determinante per far sì che l'integrazione post-M&A si attui con successo.

Tra gli effetti delle M&A ritroviamo quello dell'aumento del *turnover*; ciò avviene più frequentemente tra il personale di alto livello, i cosiddetti *key talent*, per i quali è facile trovare un nuovo impiego, una volta allontanatisi dall'azienda. Questo processo è anche conosciuto come "fughe di talenti".¹²

È nell'interesse dell'impresa evitare che tali soggetti chiave si allontanino dall'organizzazione, come accade nella maggior parte dei casi in cui non vengono implementati piani *ad hoc* per il loro mantenimento.

Uno studio da parte del "Saratoga Institute", basato su quasi 20.000 interviste, rivela che sia l'assenza *leadership* il fattore che in primis contribuisce alla fuga di talenti (Hodges, 2008).¹³

1.3.2.2 Talent Acquisition

Durante i processi di M&A non si guarda esclusivamente al taglio e alla riallocazione del vecchio personale, anzi, si rende necessario anche andare alla ricerca di nuove figure professionali, il più adeguate e competente possibili per conseguire la nuova strategia aziendale; è appunto necessario che queste persone abbiano un profilo coerente con la strategia di *business* aziendale, che siano cioè in possesso delle competenze professionali e comportamentali necessarie, e quindi in grado di apportare, individualmente e collettivamente, un contributo agli obiettivi aziendali.¹⁴

Queste assunzioni prendono il nome di *Talent Acquisition* e hanno l'obiettivo di trovare specialisti, *leader* e futuri dirigenti dell'azienda. La *Talent Acquisition* tende a focalizzarsi su una pianificazione di lungo termine delle risorse umane per trovare candidati idonei a ricoprire posizioni con un *skillset* molto specifico.¹⁵

1.3.2.3 Ridefinizione del ruolo del leader

Per definire, invece, il percorso che porta all'integrazione degli aspetti che abbiamo definito *soft*, funzionali quindi alla definizione e alla trasmissione ai dipendenti della nuova cultura aziendale, occorre approfondire lo studio della figura del *leader*.

¹² Cartwright S., Cooper C.L., (1996), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Butterworth Heinemann

¹³ Zhang, J, Ahammad, MF, Tarba, S et al. (2015) The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (7).

¹⁴ Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*.

¹⁵ Jiali Zhang, Mohammad Faisal Ahammad, Shlomo Tarba, Cary L. Cooper, Keith W. Glaister & Jinmin Wang (2015) The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:7, 1021-1050

Si è già accennato come la mancanza di una figura *leader* ben definita possa creare forti problematiche durante la fase di integrazione, fino a determinarne il fallimento.

La *leadership* e la definizione di indirizzi strategici sono fondamentali per permettere ai membri delle due organizzazioni di comprendere e ad accettare il fine dell'acquisizione stessa, per infine arrivare a concepire una visione globale delle due imprese unificate; è importante che i dipendenti si sentano appartenenti alla nuova azienda e non rimangano ancorati alle vecchie realtà.¹⁶ Non coincidendo in modo immediato le finalità dell'organizzazione e quelle delle persone che vi lavorano al suo interno occorre che qualcuno provveda a guidare e ad assicurare che si realizzino comportamenti cooperativi (Chester Barnard, 1938).

Successivamente al processo di M&A, la vecchia *leadership* viene annullata; nasce quindi la necessità di ridefinire una nuova cultura manageriale subito dopo. Questo potrebbe non servire nel caso di acquisizioni, poiché in tal caso viene mantenuta intatta la *leadership* dell'impresa acquirente. Nel caso di un processo di fusione, al contrario, una ridefinizione dei ruoli è indispensabile; Culick definisce la *leadership* come il “motore di integrazione” fondamentale per il processo di integrazione aziendale.¹⁷ Di grande importanza è la selezione di un *leader* con le capacità adatte a gestire la nuova aggregazione venutasi a formare. I requisiti che un *leader* dovrebbe avere sono: capacità comunicative, motivazione e competenze cooperative.¹⁸ Questo permette di intensificare la capacità comunicativa da parte dei dipendenti nei confronti dei nuovi colleghi e superiori e di mantenere la produttività interna a livelli elevati.

Per far ciò, è opportuno che egli sia flessibile, sensibile alle differenze culturali, in grado di individuare i punti di forza e di debolezza di entrambe le aziende, interessato e impegnato a trattenere i *key talent* nella nuova organizzazione, ed in grado di distogliere le distrazioni per concentrarsi sul *driver* di *business*.

Ad ogni modo, nonostante vi siano alcune *skill* generalmente richieste affinché si possa considerare un determinato *leader* come valido, per molte altre non esiste un set di specifiche competenze che sia generalizzabile per tutte le organizzazioni esistenti, in quanto la *leadership* è contestuale. Questo significa che si dovrebbe diffidare dei modelli di *leadership* preconfezionati o agire adottando modelli apparentemente efficaci perché scelti dalle aziende *best-performer*. Al contrario, studi empirici suggeriscono di dotarsi di un modello di *leadership firm-specific*, ovvero fortemente contestualizzato e tarato sulle specificità e le strategie della propria azienda. In linea con questa idea si verifica la tendenza che ha spinto un numero crescente di organizzazioni a costruire un proprio modello di

¹⁶ M.R.Napolitano (2003), “La gestione dei processi di acquisizione fusione di aziende”, Franco Angeli

¹⁷ Culick, L. (2002), *Improving Outcomes of Merger Negotiations and Integration Through Successful Management of the People Issues*. Strategic Solutions.

¹⁸ Daniela Peterhoff (2005), *Human Resource Due Diligence*

leadership. Questo comporta l'identificazione di un set di competenze di *leadership* ritenute fondamentali per l'organizzazione in particolare e per la sua specifica cultura, struttura e strategia. Per le risorse umane la definizione e adozione di un modello di *leadership* rappresenta una occasione per fare squadra e condividere *vision*, valori e strategie della nuova organizzazione nascente dai processi di M&A. Dal punto di vista dello *Human Resource Management* diventa strategico, una volta dotatosi di un modello di *leadership* utilizzarlo come riferimento per la valutazione delle competenze manageriali di tutti gli *executive* e l'indirizzo da seguire per sviluppare e rafforzare le qualità del *leader* tramite il *leadership development*.¹⁹

Qualora la nuova azienda avesse una *leadership* mal definita o addirittura assente, il risultato sarà disastroso per il personale aziendale: incertezza paralizzante, mancanza di direzione ed il rinvio di decisioni importanti. I *leader* devono quindi plasmare e trasmettere a tutti dipendenti una nuova cultura aziendale, propria dell'azienda nascente, in modo che i soggetti siano consapevoli della nuova organizzazione e siano posti in condizione di accettarla (Buono e Bowditch, 1989). Solo in tal modo le risorse umane, in un momento così delicato, si concentreranno nello svolgere il proprio ruolo, piuttosto che disperdere energie preoccupandosi di percorsi di carriera a rischio.

La definizione dei ruoli chiave deve avvenire, anche in questo caso, con tempistiche rapide, immediatamente dopo l'avvenuta fusione in quanto rientra nei motivi di successo o mancato successo dell'impresa nascente.

Ruolo chiave, per la trasmissione di questa nuova cultura fra il personale, è interpretato dalla figura del *leader*, che verrà dovutamente analizzata in seguito, e dal modello di *Performance Management*.

1.3.2.4 Performance Management

La gestione delle prestazioni, la cosiddetta *performance management* consente di dare un ulteriore contributo alla diffusione di un'unica cultura aziendale successivamente al processo di M&A. Il termine indica "l'insieme di attività approcci e strumenti che consentono alle organizzazioni di raggiungere i propri obiettivi in modo efficiente e puntuale, grazie all'allineamento delle risorse e alla misura delle prestazioni".

I comportamenti e i risultati del singolo vengono valutati con cadenza annuale, per mezzo di alcuni indicatori di osservazione, definiti direttamente dall'azienda e comunicati anticipatamente a tutto il corpo aziendale. Tali indicatori vengono selezionati in modo che la *performance* del dipendente si svolga in linea con i valori di cui l'azienda è promotrice (Dessler 2005). La pressione che detta il monitoraggio sistematico del processo, inoltre, alimenta e motiva i dipendenti, permettendo

¹⁹ Gabrielli G., Samarra A (marzo 2018); "Su misura è meglio", L'Impresa, n.3, pag. 76-80

di sviluppare le loro competenze e a incrementare la produttività (Fletcher 2001). Se sfruttato adeguatamente il processo può rappresentare uno stimolo per la collaborazione interpersonale e mezzo di diffusione della cultura aziendale.

2. IL SETTORE DELLA TELECOMUNICAZIONI

Il settore delle telecomunicazioni, anche conosciuto con l'abbreviazione TLC, è composto da tutte quelle aziende che rendono possibile la trasmissione a distanza di segnali su scala globale attraverso un canale di comunicazione. Le loro infrastrutture fanno sì che dati, sotto forma di parole, *file*, immagini, e video siano trasmessi in qualsiasi parte del mondo.

Tale mercato può essere distinto in due grandi aree di *business*:

- i servizi di telecomunicazione fissa e mobile;
- la produzione di apparecchiature e sistemi.

I primi comprendono i servizi offerti dagli operatori proprietari della rete o da altre imprese che se ne servono, mentre la seconda area contempla l'acquisto di terminali da parte dei consumatori finali.²⁰

I servizi offerti tramite l'utilizzo delle reti di telecomunicazioni possono essere svariati, quali ad esempio: chiamate telefoniche, servizi Internet a banda larga, servizi televisivi e servizi dedicati (ad es. sportelli automatici bancari).

Il settore delle telecomunicazioni è stato uno dei protagonisti della terza rivoluzione industriale avvenuta durante la seconda metà del Novecento. La sua crescita non si è interrotta con l'arrivo del nuovo millennio, al contrario, esso rappresenta un settore in continua evoluzione, caratterizzato da una forte dinamicità necessaria per restare al passo con l'introduzione continua di nuove tecnologie.

Ad oggi, il settore svolge un ruolo trainante per l'economia rappresentando uno dei settori più profittevoli al mondo: nel 2017 i suoi profitti in Italia hanno varcato la soglia dei 32 miliardi di euro, ammontare che copre una buona fetta del Pil nazionale. Il numero di clienti, a cui offre i suoi servizi, è altrettanto cospicuo: i Q4 2017, del rapporto AGCOM, comunicano che l'ammontare di SIM "human" in Italia raggiunge la soglia 82 milioni, cifra ben superiore alla popolazione.²¹

Nel corso degli ultimi decenni il settore ha subito una forte scossa, scaturita principalmente da fattori quali il progresso tecnologico e la globalizzazione e ancor di più dalla liberalizzazione. In particolare, la liberalizzazione del settore rappresenta un avvenimento fortemente significativo in quanto ha portato alla ridefinizione della sua struttura. Il processo che è partito dagli USA e ha successivamente coinvolto il mondo intero, ha comportato il passaggio da una forma di mercato di monopolio naturale a quella di libera concorrenza. Per la sua rilevanza verrà analizzato approfonditamente nel seguente paragrafo, in quanto decisivo per la definizione della situazione attuale.

²⁰ AGCOM, Il settore delle comunicazioni in Italia

²¹ AGCOM, Relazione annuale 2018 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro

2.1 DA MONOPOLIO ALLA LIBERALIZZAZIONE

Il settore delle telecomunicazioni si caratterizza per la sua complessità come un monopolio naturale, cioè quella forma di mercato nella quale un'unica impresa riesce a soddisfare la domanda per un particolare bene o servizio a un costo inferiore rispetto a quanto riescano a fare due o più imprese.²² In altri termini, in tale situazione il monopolio è la forma di mercato che genera più efficienza a livello produttivo.

Per quanto riguarda il settore delle telecomunicazioni ciò dipende dal fatto che questo sia caratterizzato da economie di scala e di scopo, elevati costi fissi di rete e connessione, esternalità di rete ed infine, elevati investimenti iniziali. Quest'ultime rappresentano, quindi, le principali motivazioni che portano alla riduzione dell'efficienza nel caso in cui il mercato sia formato da più imprese operanti. Ognuna di esse dovrà infatti affrontare elevati costi iniziali, senza poter sfruttare il beneficio di usufruire di elevate economie di scala, come avverrebbe nel caso in cui vi fosse una sola impresa ad offrire il servizio.

Tale forma di mercato presenta però delle difficoltà, la principale è la difficoltà di conciliare l'efficienza produttiva con quella allocativa. Il monopolista è, infatti, portato a esercitare un eccessivo potere di mercato nei confronti di propri clienti applicando prezzi eccessivamente elevati che provocano una forte riduzione del benessere dei consumatori. Per questo motivo nel monopolio naturale vi è la massimizzazione della efficienza produttiva a scapito di quella allocativa, che viene, appunto, rinominata come inefficienza.

L'obiettivo del processo di liberalizzazione è infatti proprio quello di fare strada all'evoluzione tecnologica, consentendo lo sviluppo dell'efficienza allocativa con un conseguente aumento dei benefici per il consumatore. L'Italia vede l'avvio di tale processo durante gli anni '90 sotto l'impulso delle normative *antitrust* delle Direttive Europee. In tutti i Paesi dell'Unione Europea, caddero i monopoli pubblici, per dare spazio a una maggiore concorrenza. Vi fu quindi la nascita di nuovi gestori di rete di telecomunicazioni, al fine di permettere un forte miglioramento della produttività. Lo stesso era accaduto con largo anticipo negli Stati Uniti che per primi attraversarono una fase di radicale trasformazione del settore.

In Italia, il monopolio terminò precisamente il 19 Settembre del 1997, quando il Presidente del Consiglio dei Ministri e il Presidente della Repubblica firmarono il Decreto Legge n. 318 che sancì la liberalizzazione del settore delle telecomunicazioni, modificando la struttura del settore e aprendo le porte alla concorrenza. Nel 1997 il patrimonio di Telecom Italia S.p.a. (ex SIP), monopolista inte-

²² David A. Besanko, Ronald R. Braeutigam (2016); Microeconomia, Terza edizione, McGraw-Hill Education

grata verticalmente, venne messo in vendita mediante una OPV (offerta pubblica di vendita), in seguito alla quale il 35,26% passò in mano ai privati; il Ministero del Tesoro mantenne il solo 3,4% dell'azionariato Telecom. L'OPV e una trattativa diretta hanno portato alla costituzione di un nucleo di azionisti stabili per il 6,62% del capitale ordinario. Dal 1° Gennaio 1998, nuovi organismi di telecomunicazione, i cosiddetti OLO²³, fecero ingresso in Italia, affiancandosi a Telecom Italia, che perse così il "titolo" di unico operatore.²⁴

I primi nuovi gestori di rete di telecomunicazione attivi nel 1998 in seguito al sopracitato Decreto furono:²⁵

- Infostrada S.p.a., una società fondata da Olivetti S.p.a. e da Bell Atlantic Inc.;
- Tiscali S.p.a..

Wind S.p.a. nacque invece nel 1997, in forza di una *joint-venture* tra ENEL, France Telecom e Deutsche Telekom, ottenendo l'anno successivo le licenze sia per la telefonia fissa che per quella mobile.

La fase di transizione dal monopolio alla concorrenza non è stata immediata e senza problematiche, al contrario è stato necessario affrontare svariate questioni regolamentari, in particolare quelle riguardanti le modalità tecniche ed economiche di accesso ad infrastrutture dell'operatore dominante, che rappresentano delle *essential facility*²⁶. Si rendeva necessario favorire la fornitura di un servizio universale per mezzo di un *level playing field*, poiché l'*incumbent* era integrato verticalmente.²⁷ Ovvero, il problema era quello di evitare che l'ex monopolista conservasse una posizione di dominanza ed impedisse il nascere della concorrenza.

La situazione nel periodo immediatamente successivo alla liberalizzazione era caratterizzata dall'impossibilità per gli operatori emergenti di operare liberamente, in quanto Telecom Italia mantenne un ruolo centrale nel settore, avendo ereditato dalla SIP la proprietà della intera infrastruttura nazionale di rete; la sua complessità la rendeva difficilmente riproducibile da parte dei nuovi operatori, soprattutto nel breve periodo.

Nasce per questo l'esigenza di "interconnessione", ovvero di *unbundling*, che consiste proprio nel collegamento fisico e logico che possa consentire ai nuovi operatori (OLO) l'accesso e quindi la comunicazione tramite l'utilizzo dei servizi offerti da parte dell'operatore di telecomunicazioni dominante, il cosiddetto *incumbent*.

²³ Acronimo di "Other Licensed Operators".

²⁴ CorCom (24 Settembre 2013). Da Sip a Telecom Italia, ecco la storia della compagnia

²⁵ Cantoni V., Falciasacca G., Pelosi G. (2011); "Storia delle Telecomunicazioni", Firenze University Press.

²⁶ "Un istituto giuridico di diritto industriale che impone l'obbligo al proprietario di una qualsiasi risorsa, di concederne l'utilizzo a certe condizioni a terzi, qualora sussistano determinati requisiti"

²⁷ AGCOM, Le determinanti degli investimenti privati in infrastrutture di telecomunicazione

Ruolo fondamentale per la regolamentazione del settore, al momento successivo alla liberalizzazione, viene svolto dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), istituita tramite la Legge 31 luglio 1997, n. 249 ("Istituzione dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivo"), al fine di svolgere il compito di assicurare la corretta concorrenza nel mercato rimuovendo le distorsioni provocate da abusi di posizione dominanti. L'Autorità agisce tramite la regolamentazione e la vigilanza nei settori delle telecomunicazioni, dell'editoria, dei mezzi di comunicazione e delle poste.

2.2 LE TELECOMUNICAZIONI NEL CONTESTO MONDIALE

I paesi che attualmente ospitano i più grandi colossi mondiali delle telecomunicazioni sono America e Cina. Entrambi i paesi vantano grandi compagnie di telecomunicazione, capitalizzate in borsa, per valori che si aggirano intorno ai 200 miliardi di dollari.

La situazione attuale del settore delle telecomunicazioni in America - paese promotore del processo di liberalizzazione - è caratterizzata da una forte concentrazione del potere nelle mani di quattro operatori che gestiscono quasi totalmente il mercato: Verizon, AT&T, T-Mobile e Sprint. I primi due rappresentano attualmente due fra le più grandi potenze telefoniche al mondo: il primo leader nella telefonia mobile, il secondo nella telefonia fissa.

A differenza di ciò che accade in Europa, gli operatori che agiscono nel mercato americano sono operatori su larga scala, attivi su tutto il territorio U.S.A., affiancati da vari operatori di dimensioni minori, ma allo stesso tempo rilevanti. L'elevata concentrazione del mercato americano è il risultato di un processo di intense operazioni di fusione e acquisizione a partire dai primi anni duemila.

Il mercato delle telecomunicazioni cinesi, tenuto al riparo dalla concorrenza straniera, è altresì fortemente concentrato e ad oggi è controllato da tre operatori statali: China Unicom, China Mobile e China Telecom. La regolamentazione del settore è infatti molto forte e la natura statale delle tre compagnie permette al governo di mantenere il controllo su tutta la rete. La compagnia telefonica attualmente con maggior valore in Cina è China Mobile; questa rappresenta il principale fornitore - per numero di abbonati - di servizi di telecomunicazione in Cina, con oltre 925 milioni di clienti all'inizio del 2019.

2.2.1 IL CONTESTO EUROPEO

Le maggiori differenze fra la situazione dei contesti americano e cinese con quello europeo risiedono nella concentrazione aziendale: lo scenario dei primi due paesi è caratterizzato dalla pre-

senza di un numero ridotto di compagnie telefoniche che offrono servizi per un territorio notevolmente esteso, l'Europa, invece, presenta un mercato altamente frammentato. Lo scenario europeo è estremamente eterogeneo poiché ogni paese presenta delle caratteristiche differenti con conseguente diversificazione anche a livello di offerte ed operatori. Il mercato europeo delle telecomunicazioni è formato da oltre cento operatori di telefonia fissa e mobile, che a loro volta controllano compagnie di minore grandezza. Nonostante tale frammentazione la maggioranza dei sottoscrittori si rivolge a quattro principali operatori: Telefonica, Vodafone, Deutsche Telekom e Orange. Le prime tre compagnie tengono il passo con le maggiori compagnie telefoniche mondiali, classificandosi nella Top Ten delle compagnie TLC al mondo. Alcuni di questi gruppi operano in più di un paese (europeo e non): Deutsche Telekom opera in oltre cinquanta paesi, la compagnia Vodafone Group ha clienti in circa ventisei paesi differenti ed infine Telefonica - *carrier* spagnolo - ha la maggior parte dei suoi clienti in Sud America ed è presente in altri ventuno paesi. Malgrado la connotazione internazionale di alcune compagnie, una stringente regolamentazione *antitrust* non permette la creazione di un *network* paneuropeo, contribuendo alla suddivisione degli attori del mercato e sfavorendo la possibilità di forti aggregazioni transnazionali.²⁸

Le caratteristiche appena elencate e una gestione delle licenze, per l'utilizzo delle frequenze, decentrata a livello nazionale, nonché la minore dotazione di copertura delle trasmissioni "via cavo", rappresentano le principali differenze tra il mercato europeo e quello delle maggiori potenze mondiali. La frammentazione dell'industria europea delle telecomunicazioni rende più difficile programmare gli ingenti investimenti necessari per competere con realtà globali; Il Sole 24 Ore descrive il contesto europeo, con i suoi cento operatori, come estremamente frastagliato, soprattutto se confrontato ai quattro operatori presenti in USA e ai tre presenti in Cina. Tutti questi elementi spingono al consolidamento, ma fino ad ora la Commissione Ue non si è mostrata favorevole al processo.

2.3 LA TELEFONIA IN ITALIA

L'Italia è il quarto principale mercato europeo dei servizi di telecomunicazione in termini di fatturato; nel 2018 il valore stimato del mercato italiano di telefonia mobile è stato di circa 13 miliardi di euro, in leggera discesa rispetto ai due anni precedenti per effetto della crescente pressione competitiva.²⁹ Il mercato delle telecomunicazioni italiano si è infatti sempre manifestato come fortemente competitivo; la *core competition* fra gli operatori rappresenta tutt'ora l'elemento di maggior impatto

²⁸ Mucchetti M.- Il mercato delle telecomunicazioni nel mondo: i driver regionali e le operazioni di consolidamento

²⁹ Gruppo Wind Tre - Bilancio consolidato intermedio per il periodo di tre mesi chiuso al 31 marzo 2018

quantitativo sulle dinamiche di mercato. La natura dinamica del settore fa sì che questo sia protagonista di continui forti cambiamenti con continui mutamenti al suo interno. Le sfide più recenti vengono identificate con l'ingresso degli operatori Over The Top – OTT e dai produttori di *device*, che oramai operano nel settore facendo un uso di *asset* e logiche competitive completamente innovative rispetto a quelle utilizzate in precedenza dai *player* TLC.

L'inasprimento della competizione, nel corso del 2018, avvertita soprattutto nel settore mobile, ha determinato una contrazione di valore del mercato italiano delle TLC. Lo sviluppo del *BroadBand* e dell'*UltraBroadBand* - rispettivamente la banda larga e la banda ultra-larga - raffigura il principale elemento di evoluzione del mercato e influisce sulla configurazione di uno scenario che permette agli operatori di telecomunicazioni di sviluppare offerte convergenti affiancando ai servizi TLC anche servizi *Media & Entertainment*, servizi IT e servizi Digitali. A questo proposito i modelli di *business* tradizionali dei diversi *player* sono mutati nel tempo per sfruttare le nuove opportunità e contenere le minacce dei nuovi entranti nel mercato.³⁰

Nel corso del 2018 si è assistito ad un evento di significativa importanza per il settore, rappresentato dall'asta per l'aggiudicazione delle nuove frequenze 5G, che a seguito delle diverse tornate di rilanci, ha portato ad un esborso complessivo per le società di telecomunicazioni di oltre 6,5 miliardi di euro, superando di gran lunga il prezzo minimo d'asta e le aspettative del Governo.

In seguito ad essa gli operatori sono riusciti ad aggiudicarsi le seguenti frequenze:²⁸

- Tim: 2 lotti generici nella banda dei 700 MHz FDD, per un totale di 10 MHz; 1 lotto specifico (C1) nella banda dei 3.700 MHz, per un totale di 80 MHz; 1 lotto nella banda dei 26 GHz;
- Vodafone: 2 lotti generici nella banda dei 700 MHz FDD, per un totale di 10 MHz; 1 lotto generico nella banda dei 3.700 MHz, per un totale di 80 MHz; 1 lotto nella banda dei 26 GHz;
- WindTre: 1 lotto generico nella banda dei 3.700 MHz, per un totale di 20 MHz; 1 lotto nella banda dei 26 GHz;
- Iliad: 1 lotto di 10 MHz nella banda dei 700 MHz FDD assegnato "d'ufficio"; 1 lotto generico nella banda dei 3.700 MHz, per un totale di 20 MHz; 1 lotto nella banda dei 26 GHz
- FastWeb: 1 lotto nella banda dei 26 GHz.

Le frequenze acquistate rappresentano un *asset* fondamentale per gli operatori e per il loro sviluppo futuro in ambito di strategia digitale. La tecnologia 5G consente di offrire notevoli prestazioni in termini di velocità, bassissima latenza e un numero elevato di *device* collegati contemporaneamente, rappresentando per le società di telecomunicazioni, che sono in possesso dell'ampiezza di

³⁰ Gruppo TIM, Relazione Finanziaria annuale 2018

banda necessaria, una grande opportunità per operare in altri mercati quali quello delle *automotive*, degli *smart agricolture*, *logistics*, fino al *cloud robotics*.³¹

2.3.1 TIPOLOGIE DI OPERATORI

Per poter proseguire con l'analisi del settore, è necessario individuare le diverse tipologie di operatori che agiscono al suo interno. Questi si possono innanzitutto distinguere in due categorie: gli MNO e gli MVNO.

1. MNO, *Mobile Network Operator*: appartengono a questa categoria gli operatori "tradizionali" (TIM, Vodafone, Wind-Tre e Iliad) che detengono la proprietà delle reti e ne gestiscono i servizi. In quanto proprietari delle linee parte del loro *business* comprende la cessione in affitto della rete agli MVNO.
2. MVNO, *Mobile Virtual Network Operator*: sono le società fornitrici di servizi di telefonia, che operano in assenza di specifiche licenze e senza essere in possesso delle infrastrutture necessarie. Fanno dunque affidamento all'accesso all'infrastruttura di rete di operatori di rete mobile attrezzati delle dovute infrastrutture, cioè gli MNO.

Gli MVNO a loro volta si suddividono ulteriori quattro tipologie.³²

- Full MVNO: questa tipologia si avvicina molto a quella di un classico MVNO, in quanto possiede processi e gestisce interamente il servizio offerto in maniera analoga a ciò che fa un vero e proprio operatore di rete. A differenza di un MNO, esso non possiede le infrastrutture radio e quelle d'accesso alla rete, che rimangono di proprietà dell'operatore con cui ha stretto l'accordo (MNO). I suoi clienti sono a tutti gli effetti dei clienti "ospiti" della rete del MNO e navigano in rete per mezzo di un *roaming* nazionale. Fra i principali svantaggi di questa tipologia di operatore troviamo la complessità e l'alto investimento necessario in termini di capitale per l'affitto delle reti a fronte di una maggiore libertà di scelta e la possibilità di cambiare MNO in qualsiasi momento modificando gli accordi di *roaming*.
- ESP MVNO, *Enhanced Service Provider*: possiedono esclusivamente le infrastrutture per la fornitura VAS (*Value Added Services*) e quelle necessarie per la commercializzazione dei prodotti. A differenza del Full MVNO, l'ESP non possiede alcuna componente dell'infrastruttura per la fornitura dei servizi di telefonia mobile. In questo caso le SIM Card sono emesse dall'operatore di rete, MNO, a cui l'MVNO si appoggia, in quanto responsabile della fornitura di tutti i servizi. Di conseguenza i clienti dell'ESP potranno direttamente usufruire del *roaming* internazionale che

³¹ Gruppo TIM, Relazione Finanziaria annuale 2018

³² <https://www.mvnnews.com/cose-un-mvno/>

l'MNO già possiede in virtù degli accordi stipulati con altri paesi, senza doverne stipulare altri in autonomia, come è costretto a fare il Full MVNO. Questa tipologia se da un lato si avvantaggia di una riduzione dei costi di gestione, dall'altro subisce delle ripercussioni negative sugli stessi a causa della necessità di sostituire tutte le SIM Card emesse, qualora l'ESP decidesse di cambiare l'operatore di rete. L'ESP è la tipologia di MVNO più diffusa in Italia.

- SP MVNO, *Service Provider*: rappresenta un rivenditore di traffico su rete mobile che rivende il traffico acquistato da un MNO, il quale gestisce dal punto di vista tecnico interamente il traffico. Questi MVNO, come gli ESP, infatti non sono dotati di un proprio IMSI (*International Mobile Subscriber Identity*), ovvero una propria "identità internazionale di utente di telefonia mobile", non emettono personalmente le SIM Card ed inoltre non posseggono alcun componente dell'infrastruttura per la fornitura dei servizi di telefonia mobile. A differenza del precedente, l'operatore SP è, però, privo anche di infrastrutture per la fornitura di servizi a valore aggiunto (VAS) e limita la sua attività alla fatturazione, al *customer care*, al marketing e alle vendite.
- ATR MVNO, *Air Time Reseller*: non possiedono un'elevata specializzazione nelle telecomunicazioni e gestiscono in autonomia esclusivamente le attività di marketing, di vendita e in alcuni casi del *customer care*. Le restanti attività sono gestite dall'operatore di rete (MNO).

Per entrare nel dettaglio della telefonia è necessario classificare la telefonia in fissa e mobile, per poi procedere con un'analisi dell'attuale situazione in entrambi gli scenari.

2.3.2 TELEFONIA FISSA

La linea telefonica fissa viaggia mediante cavi di rame o grazie alla moderna fibra ottica.

Il mercato delle telecomunicazioni fisse continua ad essere caratterizzato da un lato dal declino dei ricavi da accesso e voce e dall'altro dalla crescita continuativa dei ricavi da *BroadBand* ed *Ultra-BroadBand*. Da quanto emerge dalla Relazione Annuale dell'AGCOM del 2018 gli abbonati a *broadband* su rete fissa sono infatti aumentati di circa un milione, accompagnati dal raddoppio degli accessi a *ultrabroadband*, che sono passati da 2.3 a 4.5 milioni. Il consumo dei contenuti video *online* su rete fissa ha subito un visibile incremento in parallelo all'incremento del traffico dati (del 30%).³³ La

³³ <https://www.agcom.it/documents/10179/11258925/Capitolo+III/be94f717-03cd-49af-b24d-0bad5330d7c1>

crescita degli abbonamenti *broadband* su rete fissa è stata una delle principali ragioni per la conseguente crescita dei ricavi derivanti dai servizi dati, vicina all'11%, in consistente accelerazione rispetto all'anno precedente.

Dalla tabella si può notare come il peso degli accessi con velocità pari o superiore a 30 Mbit/s sia quasi raddoppiato, mentre sono invece diminuiti notevolmente gli abbonamenti con prestazioni inferiori.³⁴

Figura 1: Accessi e ricavi broadband per classe di velocità (%)

Fonte: AGCOM, Relazione annuale 2018

	2016	2017	Diff. p.p.
Volumi medi annui			
< 10 Mbit/s	55,7	38,6	-17,1
≥ 10 e <30 Mbit/s	32,6	40,0	7,4
≥ 30 Mbit/s	11,7	21,3	9,4
Totale	100,0	100,0	
Ricavi			
< 10 Mbit/s	45,5	25,5	-20,0
≥ 10 e <30 Mbit/s	35,1	43,1	8,0
≥ 30 Mbit/s	19,4	31,4	12,0
Totale	100,0	100,0	

Lo scenario competitivo del mercato italiano delle telecomunicazioni fisse è caratterizzato dalla presenza di alcuni principali operatori di rete quali TIM, Wind-Tre, Vodafone, e gli MVNO fra cui Fastweb, Linkem, Tiscali, che evidenziano modelli di *business* focalizzati su differenti segmenti di

QUOTE DI MERCATO (SETTEMBRE 2018)

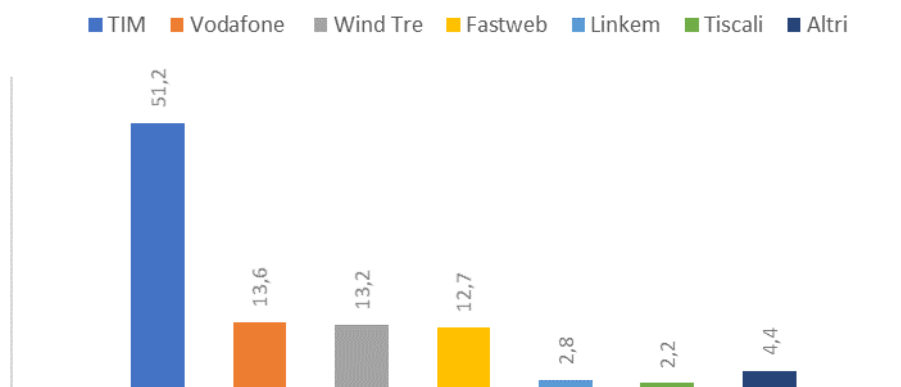


Figura 2: Quote di mercato per la telefonia fissa, 2018 (Fonte: AGCOM)

Fonte: AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni N. 4/2018

³⁴ AGCOM, Relazione annuale 2018. Pag. 77-97

mercato. Fra gli operatori appena elencati TIM, da quanto risalta dai dati dell'osservatorio delle telecomunicazioni dell'AGCOM del 2019, si posiziona al vertice in merito alla quota di mercato posseduta. Nello specifico TIM gestisce una quota di mercato pari al 51.2%, la restante parte è ripartita principalmente fra Vodafone, Wind-Tre e Fastweb, ognuno dei quali raggiunge approssimativamente il 13% del mercato (fig. 2). Andando a guardare alle variazioni delle quote di mercato fra Settembre 2018 e Settembre 2017, TIM ha perso 3.1 p.p.; ad avvantaggiarsene sono stati i suoi *competitor*, ad esclusione di Tiscali, che hanno visto crescere la propria quota di mercato di rete fissa durante l'anno.

Il vantaggio di TIM deriva dall'essere in possesso di una rete estesa su tutto il territorio italiano sebbene alcuni degli operatori si stiano dando da fare per estendere la propria rete. Come accennato in precedenza, l'operatore TIM ha infatti acquisito la rete dalla SIP, azienda statale, che possedeva e gestiva una rete che copriva la quasi totalità della superficie della penisola italiana; era interesse dello Stato far sì che le sue reti avessero un'estensione tale da servire la totalità del paese, perfino le sue aree più remote. Lo stesso non vale per gli altri operatori, che non mostrano un forte interesse ad estendere la propria rete: ciò comporterebbe costi molto elevati ed un profitto non certo. Tutto questo fa sì che Telecom Italia goda di un significativo vantaggio nel mercato rispetto ai suoi concorrenti. In futuro lo scenario potrebbe cambiare per la presenza di Enel Open Fiber, il soggetto di proprietà di ENEL e di Cassa Depositi e Prestiti, entrato nel mercato con l'obiettivo di creare una rete in fibra ottica da offrire agli operatori italiani, in alternativa a TIM.

2.3.4 TELEFONIA MOBILE

L'AGCOM afferma che il mercato di rete mobile negli ultimi anni è stato caratterizzato da profondi mutamenti, causati dall'attività regolatoria dell'Autorità stessa, dalla continua pressione concorrenziale che spinge al riabbassamento dei prezzi, nonché dall'evoluzione delle modalità di consumo, in particolare per l'utilizzo dei "social". Nel 2017 si è assistito alla progressiva integrazione operativa di Wind Tre e, nell'anno successivo, all'ingresso nel settore del nuovo operatore francese Iliad; l'operatore Iliad ha lanciato il proprio servizio nel mercato alla fine di Maggio 2018, diventando in tal modo il quarto operatore infrastrutturato del paese in aggiunta a TIM, Vodafone, Wind-Tre. L'offerta con cui l'operatore si è introdotto nel mercato è particolarmente aggressiva, poiché caratterizzata da prezzi notevolmente contenuti ed un elevato volume di dati, e ciò ha creato una forte scossa per i suoi *competitor*. Numerosi utenti sono stati attratti dal vantaggio economico dell'offerta Iliad che ha permesso all'operatore di guadagnare velocemente una quota di mercato (circa il 3%) a discapito degli altri operatori infrastrutturati. TIM e Vodafone per fronteggiare la minaccia competitiva,

hanno reagito lanciando dei nuovi brand *low-cost*, che prendono il nome, rispettivamente di Kena mobile (nel 2017) e ho.mobile (Giugno 2018).³⁵

Lo scenario competitivo mobile rispetto al fisso presenta significative differenze per quanto attiene alla distribuzione delle quote di mercato. Nell'ultima relazione dell'AGCOM, si desume che gli operatori proprietari di rete Wind Tre, Tim e Vodafone si trovano a confrontarsi in uno scenario maggiormente paritario con una quota di Sim "human" che è compresa fra 26.5% al 34.5% per ciascuno di essi. Nel segmento Sim "human" Wind Tre, pur perdendo 1.2 punti percentuali rispetto allo scorso anno, si conferma come principale operatore italiano (fig. 3). In parallelo fra gli MVNO (operatori virtuali) è Poste Italiane, con un 4.8% di quota di mercato, ad esercitare la figura di maggior rilievo; nel complesso gli MVNO hanno registrato una crescita a discapito degli operatori infrastrutturati. L'inasprirsi della competizione a seguito dell'ingresso sul mercato di Iliad ha determinato un nuovo calo della spesa in servizi, dopo alcuni anni di relativa stabilità.

In questo contesto di forte fermento gli operatori si trovano a competere principalmente sulla variabile prezzi, cercando di offrire buone promozioni a prezzi sempre più ridotti, in particolare sul

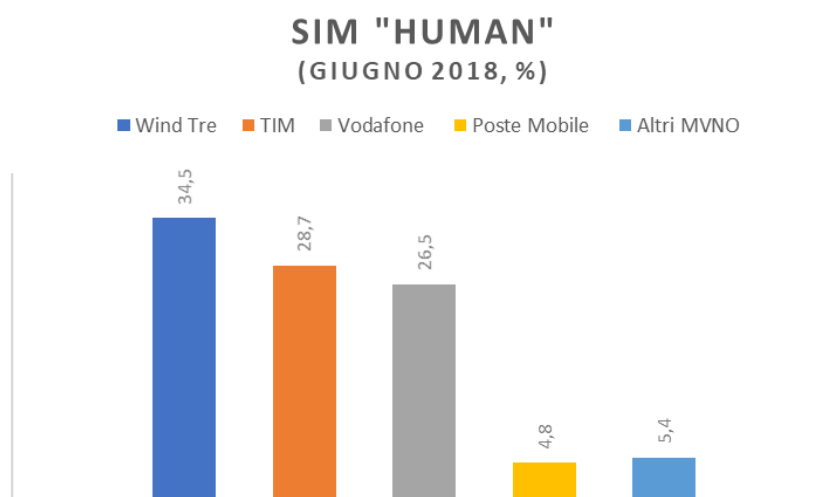


Figura 3: Clienti per SIM "human" a Giugno 2018

Fonte: AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni N. 4/2018

fronte mobile. I prezzi sono quindi costantemente soggetti a una riduzione che viene accompagnata, come sua conseguenza, da un calo dei margini operativi. Per questo nell'ultimo periodo si sta assistendo a una vera e propria guerra dei prezzi.

Come riportato dai dati EuroStat, l'Italia - in particolare - mostra una significativa riduzione dei prezzi, nel periodo fra il 2002 al 2018, superiore a quella della media europea. I suoi prezzi hanno subito un quasi dimezzamento raggiungendo la soglia del 44.5%, mentre la media europea era del 21.5%. Se analizziamo i dati riportati dall'AGCOM sulla variazione tariffaria fra il 2014 e il 2018, si

³⁵ TIM, Relazione Finanziaria Annuale 2018

nota una significativa riduzione per i prezzi nella telefonia fissa, associata tuttavia ad una crescita dell'indice dei prezzi dei servizi di base e dell'accesso. La riduzione dei prezzi per i servizi di telefonia mobile è meno evidente.

Allo stesso modo anche il ricavo medio per utente risulta in calo ed estremamente ridotto rispetto a quello degli altri paesi. Da fonte Deutsche Bank si legge che si è avuta una riduzione del 37% nei ricavi in Italia fra il 2010 e il 2016. Nel corso dello scorso anno, invece, i servizi *retail* sono scesi dell'1.6%. Nello specifico i ricavi dei servizi voce hanno subito una riduzione pari al 12% circa, compensati dall'aumento del 10% per i servizi dati, che attualmente giocano un ruolo fondamentale (fig. 4).

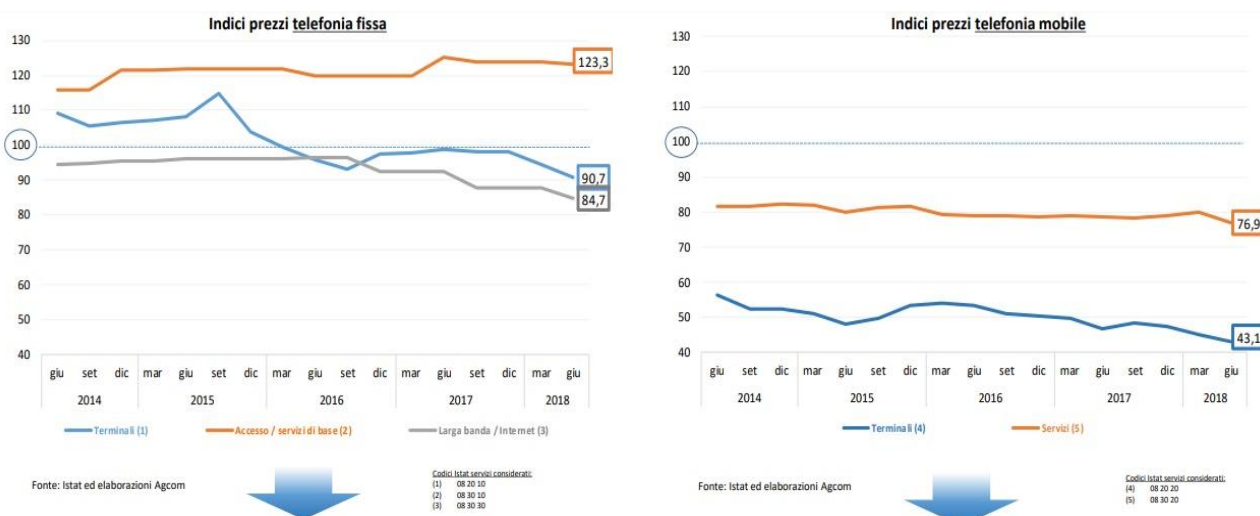
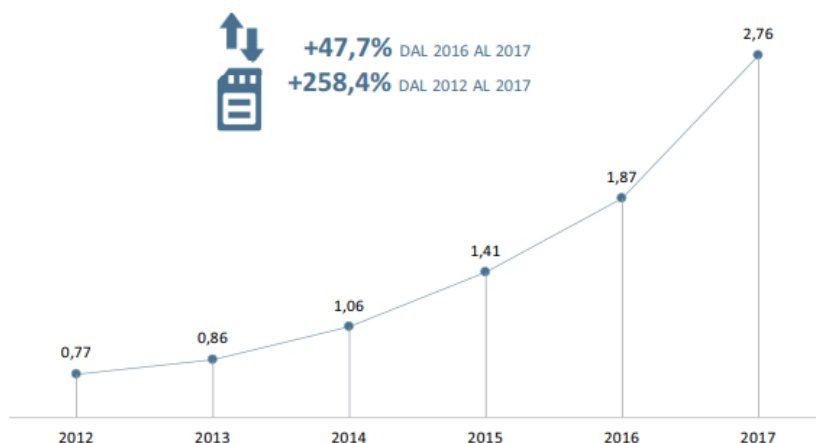


Figura 4: Indici di prezzo per telefonia fissa e mobile (2014-2018)

Fonte: AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni N. 4/2018

Fra gli elementi più rappresentativi della situazione attuale troviamo i consumi unitari di Gigabyte che sono cresciuti del 47.7% rispetto al 2016. Il consumo medio mensile per abbonato era pari circa a 2.76 Gigabyte al mese nel 2017, con un *trend* di crescita in fortissima accelerazione: ad oggi il consumo di Giga è praticamente raddoppiato rispetto a quello del 2017 (fig. 5). La sostituzione dei

Figura 5: Traffico medio mensile delle SIM che effettuano traffico dati (Gigabyte/mese)
Fonte: AGCOM, Relazione annuale 2018



servizi di messaggistica tradizionale con quelli *online* (che permettono al consumatore la condivisione istantanea, oltre del testo, anche di contenuti audio e video) aumenta il divario tra le SIM che utilizzano esclusivamente il servizio voce e quelle che possono essere utilizzate anche per usufruire dei servizi dati. Incide altrettanto la crescente diffusione di contenuti video *online* e dal consistente utilizzo dei *social network*. Lo sviluppo dell'LTE ha consentito la crescita dei clienti *mobile BroadBand*, con un tasso di penetrazione elevato sulle linee mobili soprattutto per effetto della crescente diffusione degli *smartphones*. Ad oggi lo sviluppo del *BroadBand Mobile* ha permesso lo sviluppo di nuovi ambiti di mercato, con un notevole potenziale di crescita nel medio termine, quali ad esempio l'*Internet of Things* ed il *Mobile Payment* che si affiancano ad altri servizi innovativi già decollati e in piena fase di sviluppo, come quello delle *Mobile Apps*. Negli ultimi anni, si sono raggiunti molti progressi in materia di “*connected device*” e nell’ambito dei servizi M2M, letteralmente *machine-to-machine*. La tecnologia consente di mettere in comunicazione diversi dispositivi, permettendo lo scambio di dati e informazioni al fine di migliorare i processi svolti dai dispositivi stessi. Nel periodo fra il 2010 e l’inizio del 2018 il numero delle SIM M2M (che si distinguono dalle semplici SIM “human”) è quadruplicato passando da 4.2 milioni a 16 milioni, a fronte di una riduzione di 1.7 milioni per le SIM “solo voce” e “voce + dati”.³⁶

Il settore verrà analizzato più a fondo dal punto di vista strategico nel seguente paragrafo per mezzo delle cinque forze di Porter.

2.4 ANALISI DEL SETTORE TLC TRAMITE LE CINQUE FORZE COMPETITIVE DI PORTER

Nel 1979 Micheal Porter, giovane economista e professore dell’università di Harvard, pubblicò un articolo nell’*Harvard Business Review*, intitolato “*How Competitive Forces Shapes Strategy*”, contenente il rivoluzionario metodo delle cinque forze di Porter. Lo strumento viene utilizzato dalle imprese per definire la propria posizione competitiva con il fine di sviluppare una strategia che permetta di accrescere i profitti di lungo termine in una zona di mercato poco vulnerabile dalla concorrenza. Utilizzeremo ora l’analisi per comprendere a fondo la struttura del settore delle telecomunicazioni.

Le forze esaminate da Porter sono le seguenti:

1. Intensità della concorrenza nel settore
2. Il potere contrattuale dei fornitori
3. Il potere contrattuale dei concorrenti

³⁶ AGCOM, Relazione annuale 2018. Pag. 77-97

4. La minaccia di prodotti sostitutivi
5. La minaccia di nuovi entranti

The Five Forces That Shape Industry Competition

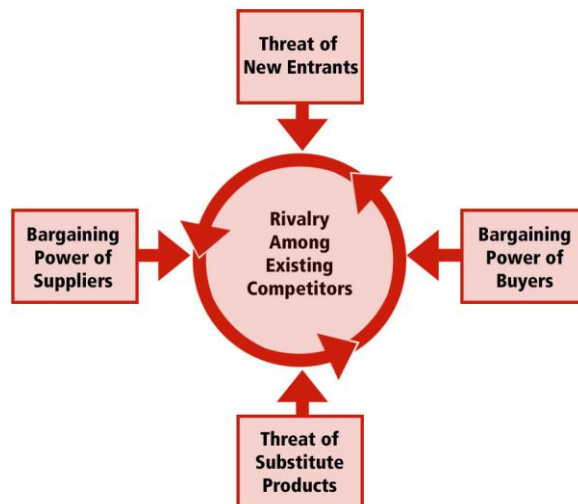


Figura 6: schema delle cinque forze competitive di Porter

Fonte: Harvard Business Review

2.4.1 INTENSITÀ DELLA CONCORRENZA NEL SETTORE

Con la valutazione della prima delle cinque forze, ovvero l'intensità della concorrenza nel settore, Porter intende effettuare una stima della capacità competitiva da parte dei concorrenti diretti, nonché da coloro che offrono lo stesso tipo di prodotto sul mercato.

I parametri che incidono sul livello di concorrenza sono: la concentrazione, la diversità strutturale, la differenziazione dell'offerta, la capacità produttiva e la struttura dei costi. L'intensità della concorrenza è a sua volta rilevante per determinare la redditività dell'attività svolta dall'impresa. Il mercato delle TLC in Italia presenta, a parte una contenuta concentrazione, tutte le caratteristiche che Porter ha individuato come determinanti per definire il livello di competitività come "alto".

In Italia il settore delle telecomunicazioni è caratterizzato dalla presenza di grandi operatori storici, gli *incumbent*, che beneficiano di economie di scala.

Gli operatori possessori della rete, gli MNO, attualmente sono i seguenti:

- Wind-Tre
- Vodafone Italia
- TIM

A questi si aggiunge il nuovo operatore Iliad Italia, entrato di recente nel mercato, il quale sta attualmente implementando una struttura di rete proprietaria, in modo da poter fare a meno del *ran sharing* su rete Wind Tre, di cui sta attualmente usufruendo.

A questi, come sappiamo, si affiancano gli operatori virtuali, gli MVNO.

Si elencano i principali:

- Fastweb (Full MVNO)
- Poste Mobile (Full MVNO)
- Linkem (ESP MNO)
- Tiscali (Full MVNO)

Complessivamente è quindi molto alto il numero degli attori che agiscono nel mercato italiano, rendendolo uno scenario altamente competitivo. Una ridotta possibilità di differenziazione del servizio contribuisce inoltre ad innalzare il livello di rivalità; i *player* si trovano a dover competere offrendo maggiore qualità e funzionalità, oltre a dover sfruttare le potenzialità commerciali del *brand awareness*. Ad oggi il servizio dati è la componente chiave delle offerte telefoniche sia per i servizi fissi che per i *wireless*. Nello specifico, l'emergere delle nuove tecnologie 4G e 5G ha reso la quantità dei dati offerti e il loro prezzo essenzialmente la principale forma di differenziazione del servizio. La concorrenza tende quindi a spostarsi sempre più sulla gamma dei servizi, proliferano infatti offerte *triple* e *quadruple play*³⁷ e sull'innovazione di prodotto. La concorrenza si è intensificata nel corso del 2018 anche a causa delle aste per l'assegnazione del 5G.

Le barriere all'uscita del settore sono a loro volta elevate in quanto le risorse e le competenze sviluppate sono altamente specifiche e conseguentemente non possono essere facilmente convertite al fine di riutilizzarle in un'attività differente.

La concorrenza sul mercato è influenzata anche dalla presenza dell'AGCOM, che agisce vigilando il settore e permette l'attuazione di una corretta concorrenza intervenendo sulla base delle norme regolamentari del mercato.

In conclusione, la rivalità nel settore è complessivamente molto forte.

2.4.2 IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

Le condizioni di un determinato settore sono influenzate anche dalle caratteristiche del sistema dei fornitori che esercitano una pressione competitiva verticale nei confronti dei loro clienti e/o degli utilizzatori finali.

Gli MNO per fornire i propri servizi si avvalgono di almeno quattro tipologie diverse di fornitori: fornitori di tecnologia di rete, fornitori di *device* e IT, fornitori di canali di comunicazione e fornitori di energia.

I primi, i fornitori di tecnologia di rete, sono delle grandi aziende che producono e forniscono servizi, *software* e infrastrutture in ambito ICT (*Information & Communication Technology*) agli MNO; i principali sono HUAWEI, ZTE, Nokia ed Ericsson. Il servizio presenta un alto grado di

³⁷ Offerta integrata dei servizi voce, video, Internet (triple play) con l'aggiunta del mobile.

specializzazione e una grande importanza per il *business* perciò i suoi fornitori vantano di un potere contrattuale piuttosto elevato, che è tuttavia bilanciato dalla competizione esistente fra questi che permette di ottenere un abbassamento dei prezzi.

Vanno considerati i fornitori di *device* come Apple, Samsung e Huawei dai quali gli operatori si riforniscono acquistando i dispositivi da includere nelle loro offerte. Ad eccezione di Apple, la forza contrattuale dei fornitori di *device* è considerata moderata.

I fornitori di canali di comunicazioni comprendono Sky, Rai, Mediaset, Google, Facebook e in generale le società creative che forniscono delle piattaforme pubblicitarie di cui gli operatori si avvalgono per promuovere i propri prodotti. Gli operatori fanno ingenti investimenti pubblicitari che coinvolgono importi molto elevati, rafforzando il loro potere contrattuale nei confronti dei fornitori di canali di comunicazione.

L'energia elettrica necessaria viene fornita da aziende che poco differenziano il loro servizio e pertanto non possono vantare un elevato potere contrattuale.

Il potere dei fornitori è complessivamente valutato come moderato.

2.4.3 IL POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI

La terza forza di Porter mira a identificare il potere contrattuale dei compratori, che esercitandolo possono essere in grado di ottenere una forte diminuzione del prezzo, un aumento della qualità o della gamma dei servizi offerti. Un compratore viene definito potente nel caso in cui detiene un potere negoziale nei confronti delle imprese.

I clienti si suddividono a seconda se si consideri il mercato rivolto ai consumatori (B2C) o quello rivolto alle imprese (B2B). Per questo i clienti non si identificano esclusivamente nei consumatori finali, ma sono rappresentati anche dagli MVNO, che acquistano traffico sulle infrastrutture degli MNO e da tutte quelle imprese che necessitano di installare applicazioni ICT per le loro attività aziendali.

Da una prima analisi del mercato B2C si evidenzia come questo sia caratterizzato da un limitata capacità di differenziazione del servizio da parte degli MNO, che comporta, come conseguenza, una bassa fedeltà al marchio dei clienti nel settore, ben disposti a passare da un operatore ad un altro qualora trovino una promozione economicamente conveniente; a questo si aggiunge la semplicità del processo di *mobile number portability* (la portabilità del numero telefonico) che rende estremamente semplice e veloce il passaggio, consentendo agli utenti che ne facciano richiesta di conservare il proprio numero telefonico, pur cambiando il gestore fornitore del servizio con costi di passaggio trascurabili o addirittura nulli. Tutto ciò determina un elevato *churn rate*, o tasso di abbandono, che indica la percentuale di clienti che smettono di utilizzare il servizio offerto da un operatore per un certo periodo di tempo.

Gli operatori tentano di fronteggiare la situazione competendo attraverso la creazione, per quanto possibile, di nuovo valore per i clienti con l'obiettivo di attrarne di nuovi e mantenere gli attuali: offrono qualità, affidabilità, consapevolezza del marchio e funzionalità. A questo proposito sono state introdotte nuove iniziative, atte ad aumentare la fedeltà del cliente, come quella di vendere i telefoni con il marchio del proprio brand con la SIM dell'operatore inclusa o fornendo contratti convenienti che vincolano il cliente ad usufruire dell'offerta dell'operatore per alcuni anni ad un determinato canone mensile.

Nel caso del mercato B2B le aziende, specialmente di medio-grandi dimensioni, sono sensibili al prezzo e alla qualità del servizio offerto e per questo tendono a rimanere più fedeli all'operatore qualora la qualità del servizio stesso sia egualmente elevata. La tendenza da parte delle imprese a cambiare fornitore viene inoltre limitata dai vincoli contrattuali che legano l'impresa per alcuni anni ad un determinato operatore, oppure dalla sottoscrizione di offerte di rete fissa e/o dati per le quali il processo da un operatore ad un altro è ungo e complesso.

Le nuove tecnologie a loro volta alimentano l'infedeltà generale dei clienti, rendendoli perfettamente informati, in qualsiasi momento, riguardo ai prezzi e alle condizioni da parte di ciascuno dei fornitori dei servizi. Questo fenomeno porta alla creazione di un "nuovo" consumatore, digitalizzato, che utilizza Internet come strumento di informazione per paragonare i vari *brand* prima dell'acquisto.

Complessivamente il potere contrattuale dell'acquirente può essere considerato come elevato.

2.4.4 LA MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI

I prodotti o servizi in un certo mercato devono affrontare la concorrenza anche di quelli "sostitutivi", ovvero quei servizi con un'analoga funzione d'uso, i quali i consumatori possono considerare come una valida alternativa d'acquisto.

Nel settore delle telecomunicazioni è agevole sostituire parte dei servizi offerti con altri servizi derivanti da applicazione e software.

2.4.4.1 *La minaccia da parte degli Over The Top*

Negli ultimi anni la competizione è diventata ancora più intensa, a causa della nascita di un nuovo modello di *business* per le telecomunicazioni da parte degli operatori *Over The Top* (OTT). Gli OTT sono operatori non tradizionali, che hanno profondamente modificato il modo di concepire i servizi telefonici e l'identità dei loro fornitori, mediante l'introduzione di applicazioni che sono state in grado di surrogarsi a livello globale ad alcuni dei maggiori servizi offerti dalle Telco, causando un crollo dei ricavi di quest'ultime. Gli OTT sono stati in grado di innovare in modo significativo e deciso il settore; nel particolare l'innovazione è avvenuta per mezzo dell'introduzione di servizi sostituiti, frutto dello sviluppo tecnologico e dello sfruttamento dei nuovi paradigmi, tra cui quello di

interconnessione, globalità e interattività.³⁸ Sono stati in grado di creare un *layer* che si appoggia sulle infrastrutture degli operatori di telecomunicazioni in maniera generalmente gratuita, con lo scopo di erogare un'ampia gamma di servizi per i clienti finali, fra i quali il traffico vocale e messaggi di testo, sostituendo le chiamate telefoniche, gli SMS e gli MMS.³⁹ Hanno così generato nuovo valore per il cliente, ovvero ciò che gli permette di differenziarsi dal classico operatore telefonico. Il valore aggiunto risiede nella capacità di fornire servizi dando una grande attenzione all'interfaccia utente, che non veniva sufficientemente valorizzata da parte delle Telco. Queste caratteristiche sono state il fulcro per creare un cambiamento nella domanda dei servizi Telco, modificando le preferenze da parte degli utenti, che ad oggi si mostrano inclini ad utilizzare i servizi NGN (rete di nuova generazione) per le loro comunicazioni quotidiane piuttosto che SMS o MMS. La categoria di servizi che più è stata "colpita" dall'innovazione è quella degli SMS, con l'ingresso di applicazioni gratuite, quali Whatsapp, Facebook Messenger, che sono state in grado di offrire servizi comparabili, o addirittura più flessibili, rispetto a ciò che altri *player* offrono a pagamento. Tali prodotti sostitutivi necessitano esclusivamente di una connessione internet, normalmente compresa nel piano tariffario, per consentire l'utilizzo illimitato dei prodotti sostitutivi degli SMS, che invece comporterebbero l'addebito di costi aggiuntivi. L'innovazione non si ferma alla messagistica, ma impatta anche sulla trasmissione di video, foto e chiamate tramite Skype, Facebook ed altre applicazioni. In conclusione, gli OTT rappresentano un'enorme minaccia per gli operatori, in quanto li costringono a focalizzare le proprie energie sul trasporto dati, piuttosto che sui servizi a valore aggiunto, la vera fonte di differenziazione e di valore per il cliente, con il rischio che la figura degli operatori si riduca a quella di meri trasportatori di dati.

2.4.5 LA MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI

La minaccia di nuovi entranti nel settore è utile per prevedere la potenziale entrata di concorrenti diretti che offrano lo stesso prodotto nel mercato e che possano porre un limite al potenziale di profitto.

Un potenziale entrante nel settore delle TLC deve valutare il grado di facilità di accesso, valutando gli ostacoli o difficoltà alle quali dovrebbe andare incontro al momento in cui decida di intraprendere nuove attività o decida di acquisire alcune delle esistenti. Anche i vantaggi delle imprese già esistenti nel mercato si presentano come ostacoli all'ingresso, oltre ad essere un indicatore della redditività di una data industria. Le imprese esistenti si impegnano per sviluppare nel tempo barriere per proteggersi dai nuovi investitori.

³⁸Vannucchi G., Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT ("Over The Top") e Telco nel panorama ICT

³⁹ Patuano M., Un nuovo modello di business per le telecomunicazioni; Il Sole 24 ore

Nel settore delle telecomunicazioni vi è la presenza di elevate barriere all'ingresso che rendono difficoltoso l'accesso al settore per le nuove imprese. Queste sono rappresentate innanzitutto dal grande fabbisogno di capitale necessario per investire nel settore, sia nella fase di accesso, sia durante il necessario percorso di modernizzazione dell'impresa dettato dal dinamismo tecnologico del settore. La realizzazione di uno *smart connected product* rende infatti necessari degli ingenti investimenti nelle infrastrutture IT, creando così una barriera di costi fissi elevata per i potenziali entranti del settore. La costruzione di infrastrutture che coprano la gran parte dell'area geografica di interesse richiede per i nuovi entranti un esborso di capitale significativo e per questo dovrebbero affittare le infrastrutture esistenti. Queste infrastrutture anche se affittate richiedono grandi somme di denaro e conoscenze specifiche. L'azienda dovrebbe in questo caso stipulare dei contratti di lungo termine oggetto di grandi volumi di denaro, che un'impresa di piccole-medie dimensioni ha difficoltà ad affrontare. Ulteriori investimenti comprendono quelli necessari per l'assegnazione delle licenze, per la realizzazione della rete distributiva ed infine gli investimenti per i canali di comunicazione. Le barriere per l'industria si presentano anche sotto forma politica o regolamentare che impongono tariffe massime e livelli minimi di qualità.

Gli operatori storici del settore, al contrario possono beneficiare di economie di scala e diversificazione, grazie a commercializzazioni di massa, che gli concedono la possibilità di offrire prezzi relativamente bassi, difficili da fronteggiare per un operatore appena entrato nel settore. Queste condizioni impongono al potenziale entrante un ingresso già con grandi dimensioni, al fine di non incorrere in perdite economiche. Vi è inoltre la possibilità che gli *incumbent* reagiscano con un comportamento a sfavore dei nuovi entranti, ad esempio riducendo temporaneamente il prezzo o introducendo forti promozioni, creando così un'ulteriore barriera all'entrata che compromette la possibilità di sopravvivenza di quest'ultimi.

Una possibilità di modalità di ingresso a costi potenzialmente inferiori è quella di operare come MVNO, o ancora di acquistare un operatore storico, negli ultimi anni però gli ingenti investimenti stranieri fanno diminuire tali possibilità, riducendo di conseguenza i progetti dei nuovi entranti.

Malgrado ciò, l'esistenza di elevate barriere all'ingresso non ha impedito a nuovi operatori di unirsi al mercato, generando così una notevole competizione sui prezzi dei prodotti. Ne è conferma il recente ingresso di Iliad, inseritosi fra gli MNO con un innovativo modello distributivo, principalmente basato sull'e-commerce, per mezzo di un'offerta economicamente molto aggressiva che ha innescato una guerra dei prezzi.

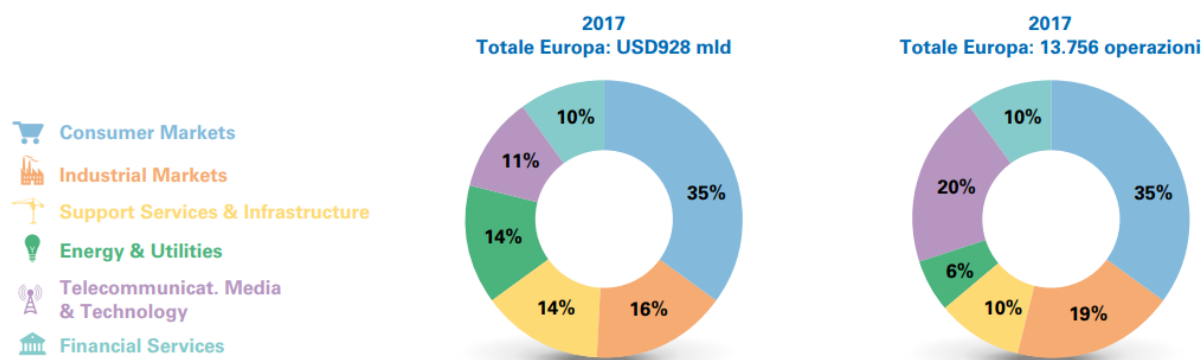
In conclusione, la minaccia di nuovi entranti è complessivamente definibile come bassa.

Alla luce di quanto risalta dall'Analisi di Porter e dalle caratteristiche delle sue forze, si nota quanto il mercato delle TLC in Italia sia competitivo; il settore si differenzia da altri per la necessità di forti investimenti, per l'elevato numero degli attori presenti sul mercato e per la notevole minaccia di prodotti sostitutivi innovativi. La guerra dei prezzi in atto che ne deriva porta d'altra parte ad una riduzione della redditività del settore.

2.5 M&A NEL SETTORE

Analizzando gli ultimi dati dell'M&A riguardanti il primo trimestre del 2019 in Italia le operazioni di fusione e acquisizione risultano in forte discesa, raggiungendo i minimi registrati nel 2011; il calo è generalizzato al resto del mondo, in particolar modo con riguardo per le operazioni *cross border*. Si identificano fra le principali motivazioni i timori per una possibile recessione economica, la volatilità dei mercati azionari, e le incertezze sulle dinamiche globali del commercio.⁴⁰ Oltre a quest'ultimi fattori di natura puramente macroeconomica troviamo ragioni legate alla natura dell'industria. Lo scorso anno al contrario era stato descritto, dall'ultimo rapporto su *Mergers & Acquisitions* elaborato da KPMG (2018), come un anno da record per le M&A, che avevano raggiunto i 300 miliardi. Nel rapporto si evince come la contribuzione da parte del settore delle *Telecommunications Media & Technology* sia scesa dal 18% all'11% dell'anno scorso (fig. 7). Nonostante il numero dei *deal* sia rimasto analogo a quello del 2016, i ricavi da loro generati sono scesi del 48%, rendendo il settore il quinto contributore in Europa, quando invece l'anno precedente era in seconda posizione.⁴¹

Figura 7: Mercato europeo M&A 2017 per macro-settore di attività della società acquisita (target): peso % del controllore e del numero operazioni completate



Fonte: elaborazioni KPMG Corporate Finance su dati Thomson Reuters (M&A completed, target or acquiror)

Le motivazioni dei processi di fusione e acquisizione nel settore delle TLC risiedono nelle dinamiche, precedentemente descritte nel capitolo, che si stanno diffondendo nel settore. Quest'ultime

⁴⁰ Graziani A., Banche, auto, tlc: il risiko stenta. Fusioni e acquisizioni dimezzate; Il Sole 24 ore

⁴¹ KPMG, Rapporto M&A Corporate Finance 2017; Link: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/08/KPMG-Rapporto-M&A-2017-fusioni-acquisizioni.pdf>

hanno contribuito allo sviluppo di nuove strategie da parte degli operatori che permettano di adattarsi al meglio all'andamento dell'ambiente esterno, soggetto ad una serie di cambiamenti radicali estremamente rapidi. Per questo le attività di M&A stanno assumendo delle connotazioni nuove che danno il senso del mutato assetto concorrenziale. L'instaurazione di *partnership* strategiche rappresenta proprio uno dei mezzi utilizzati per offrire maggior valore al cliente in un contesto di grande fermento: delle valide *partnership* permettono di raggiungere obiettivi che un'azienda non avrebbe potuto ottenere con l'uso esclusivo delle proprie forze. Nel settore delle TLC la forte pressione su costi e margini spingono fortemente le aziende al consolidamento; nello specifico, nel settore le attività di fusione e acquisizione sono state guidate dalla necessità delle aziende, in particolar modo in Europa, di raggiungere dimensioni adeguate a una competizione sempre più globale. Per potenziali vantaggi e per fattori di ordine strategico nell'ultimo periodo vi è un interesse al consolidamento.⁴²

Un'ulteriore motivazione di M&A nel settore è rappresentata dalla convergenza dei servizi e dal desiderio dei consumatori di una maggiore interazione fra servizi fissi e mobili; a tal fine, nei primi anni duemila si è assistito ad un processo di integrazione fisso-mobile da parte degli operatori. Questa strategia è stata utilizzata da Vodafone, che nel 2007 ha acquisito le divisioni italiane e spagnole di Tele 2. Tale operazione ha permesso all'operatore, in precedenza sviluppatosi attraverso una strategia di focalizzazione sulla rete mobile, di offrire servizi di comunicazione totale (fisso e mobile). L'acquisizione ha permesso infatti a Vodafone di usufruire delle infrastrutture di rete fissa di cui Tele 2 era in possesso.⁴³

Il 5G inoltre, assieme all'*Ultrabroadband*, che rappresentano un volano per l'IOT (Internet of Things) e gli ingenti investimenti necessari per il suo sviluppo motivano le aziende ad unire le forze e a crescere dimensionalmente. In questa direzione ha agito ad esempio la fusione per incorporazione fra Tiscali e Aria nel 2015. Con questa fusione ci si proponeva di realizzare una capillare rete di accesso *Ultrabroadband*, per mezzo dell'utilizzo della combinazione delle due infrastrutture di rete.⁴⁴

L'attività di M&A in Europa è però limitata, rispetto agli USA, a causa dell'elevata frammentazione del mercato europeo e dall'eterogeneità dei paesi al suo interno, ognuno dei quali presenta delle dinamiche di mercato e delle norme sulla regolamentazione proprie, influenzate oltretutto dalle politiche dei Governi. Tale contesto non rende le Telco europee prede appetibili per operazioni di fusione o acquisizione e per questo pochi operatori hanno realizzato M&A di mercato in Europa, ad eccezione di Vodafone che opera in quasi la totalità del territorio europeo. Un esempio delle difficoltà che vengono riscontrate nel caso di operazioni di M&A in Europa è rappresentata da una potenziale acquisizione di TIM: Vivendi, società francese attiva nel campo dei media e delle comunicazioni,

⁴²Il sistema delle comunicazioni, AGCOM (2008)

⁴³Il sistema delle comunicazioni, AGCOM (2008)

⁴⁴CorCom (23 Dicembre 2015). Nasce la nuova Tiscali, conclusa la fusione con Aria

nonostante sia l'azionista di maggioranza di TIM e potenzialmente interessata alla sua acquisizione, avrebbe bisogno a tal fine di un consenso da parte del Governo Italiano, il quale vuole però evitare che un *asset* strategico come la rete fissa cada in mani straniere.

Questo scenario, sostenuto, come evidenziato, dalla figura della Comunità Europea, che mira a garantire un'elevata concorrenza a beneficio dei consumatori finali, sta però avendo delle ripercussioni negative sulla capacità di investimento degli operatori Europei, rendendo sempre più difficile sostenere gli elevati investimenti necessari per l'innovazione (es. 5G, IOT, Contenuti etc.). Differente è il contesto americano dove fusioni di mercato e di prodotto garantiscono agli operatori elevate capacità di investimento e di innovazione dell'offerta. Difatti, negli Stati Uniti le prospettive future fanno presagire uno scenario prossimo ancor più concentrato per via della volontà di fusione annunciata fra due delle maggiori compagnie nel territorio: la T-Mobile di Deutsche Telekom e la Sprint delle Giapponese Softbank. Già nel passato, come accennato, sono state numerose le operazioni straordinarie avvenute negli USA, che hanno coinvolto imprese anche di rilevanti dimensioni, come ad esempio la recentissima fusione fra il secondo operatore telefonico in USA AT&T e il colosso dei media Time-Warner per un valore di 85 milioni di dollari, ed ancora l'incorporazione di Nextel in Sprint, di AT&T in SBC e di MCI in Verizon. In particolare, l'acquisizione di Time-Warner, attore nel campo dei media, da parte di AT&T evidenzia la volontà da parte degli operatori TLC di focalizzare la propria attenzione sull'estensione della propria offerta dal lato dei contenuti attraverso M&A di prodotto.

Tutti questi sono solo alcuni degli esempi di operazioni di M&A, poiché sono varie le operazioni straordinarie avvenute nel settore delle telecomunicazioni negli ultimi anni.

3. IL CASO WIND-TRE

Nel capitolo verrà esaminata la fusione fra due degli storici operatori telefonici (MNO) del mercato italiano: Wind e Tre. Si partirà da un'analisi della natura delle due aziende, nel periodo precedente alla fusione, per poi individuare le motivazioni che li hanno spinti a fondersi, al fine ultimo di analizzare l'impatto di tale operazione sulle risorse umane. A tal fine è stata preziosa la testimonianza diretta sul caso, rilasciatami - durante un'intervista - dalla dott.ssa Elisa Fumagalli, responsabile di Learning & Development delle Risorse Umane in Wind-Tre, che mi ha permesso di ottenere informazioni rilevanti, trattate nel corso del capitolo, ed interamente riportata in appendice.

La fusione in questione rappresenta senz'altro la maggiore tra quelle attuate nel settore italiano delle telecomunicazioni negli ultimi anni ed ha dato vita al più grande operatore mobile del nostro Paese per numero di clienti.

3.1 WIND: LA NASCITA E L'EVOLUZIONE

Wind nacque nel 1997 come un *joint-venture* costituita da Enel, France Telecom e Deutsche Telecom. L'anno successivo entrò in possesso delle licenze necessarie per operare sia su telefonia fissa che mobile e intraprese le proprie attività nel settore, incentrandosi sullo sviluppo della rete; nel 2000 acquisì Infostrada, iniziativa che portò a 24 milioni il numero complessivo dei clienti, subito dopo lanciò i servizi ADSL. Nel 2003 l'azienda diventò completamente italiana, successivamente all'acquisto da parte di Enel dell'intera quota restante di France Telecom e dopo l'uscita di Deutsche Telekom. In quell'anno l'operatore vantava 30 milioni di clienti fra telefonia mobile, fissa e servizi internet.⁴⁵

Già due anni dopo, nel 2005, le quote azionarie della società affrontarono nuovamente un grande cambiamento: l'imprenditore egiziano Naguib Sawiris rilevò il controllo della quota di maggioranza Enel tramite la società di sua proprietà, la Weather Investments S.p.A., al fine di portare avanti un grande piano di investimenti che avrebbe trasformato Wind in un polo centrale delle telecomunicazioni nel Mar Mediterraneo. La nuova gestione ha consentito alla Wind di aumentare la propria quota di mercato nonostante l'elevato indebitamento dell'azienda. Nel 2011 la Weather Investments S.p.A., modificata nel frattempo la denominazione in Wind Telecom S.p.A., si fonde con il gruppo russo VimpelCom Ltd. (oggi Veon Ltd.), che assume così il 100% del controllo di Wind Telecomunicazioni S.p.A.. A seguito della fusione alcune attività di Wind sono soggette ad uno scorporo (ad esempio il portale Libero diventa una società indipendente). Si giungerà successivamente al 2015, anno in cui si diede il via alle trattative fra la CK Hutchison Holdings Ltd., proprietaria di Tre

⁴⁵ WindGroup, La nostra storia. Link: <http://www.windgroup.it/it/azienda/storia.phtml>

Italia, e la VimpelCom Ltd., proprietaria di Wind Telecomunicazioni S.p.A., per attuare un processo di fusione in Italia, che verrà analizzato nei prossimi capitoli.⁴⁶

3.1.1 IL BRAND

Il *brand* Wind si afferma nel mercato con un posizionamento attento a dare risposta ai bisogni di tutta la famiglia. Punta inoltre alla convergenza tra telefonia fissa e mobile, basandosi sui valori su cui si basa sono quelli di chiarezza, trasparenza e fiducia.

3.1.2 LE MOTIVAZIONE DELLA RICERCA DI UN PARTNER PER WIND

Nel primo capitolo (par. 1.2.2) abbiamo visto come le fusioni sono un tipo di strategia che due aziende possono adottare con l'obiettivo di conquistare una maggiore fetta di mercato, incrementare la capacità di investimento o per ottenere una riduzione sui costi attraverso lo sfruttamento di potenziali economie di scala.

3.1.2.1 *Le motivazioni di natura finanziaria*

Fra le principali motivazioni, che hanno portato l'operatore Wind alla ricerca di un *partner*, distinguiamo innanzitutto quelle di natura finanziaria, volte a diminuire l'alto debito che la compagnia telefonica Wind si trovava costretta a sostenere da tempo. La società doveva sostenere un debito che ammontava a 10,7 miliardi di euro risalenti al 2005, anno in cui il magnate egiziano comprò Wind con una scalata "a debito" di 12 miliardi.⁴⁷

La fusione con Tre, società con un bilancio *debt-free*, ha permesso a Wind di migliorare la propria posizione debitoria, mediante l'emissione di bond per 7 miliardi e un prestito da 3 miliardi, il più alto nella storia dell'azienda e delle Tlc. Diluendo i debiti di Wind dentro il bilancio *debt-free* di 3, la nuova società potrà far abbassare la leva: il debito, da 6 volte il MOL, si dimezzerà rispetto alla redditività. L'azienda ha così potuto spostare fino al 2026 i rimborsi dei debiti, risparmiando sugli interessi sul debito circa 200 milioni anno.⁴⁸

3.1.2.2 *Le motivazioni di natura strategica*

Wind nel periodo 2011-2015 registra un EBITDA di oltre 2.000 milioni di euro annui (che tuttavia era necessario in gran parte a ripagare il debito aziendale), una crescita della propria quota di mercato ed un ottimo posizionamento.⁴⁹ Nonostante il buon andamento commerciale, Vimpelcom, che è un gruppo che opera principalmente nei paesi in via di sviluppo e in paesi post-sovietici, non

⁴⁶ WindGroup, La nostra storia. Link: <http://www.windgroup.it/it/azienda/storia.phtml>

⁴⁷ Filippetti S. (20 ottobre 2017). Wind e la sfida al «peccato originale» del debito, Il Sole 24 ore

⁴⁸ Filippetti S. (20 ottobre 2017). Wind e la sfida al «peccato originale» del debito, Il Sole 24 ore

⁴⁹ Roma - 13 marzo 2012 – WIND Telecomunicazioni S.p.A. ("WIND") annuncia i propri risultati per l'anno chiuso il 31 dicembre 2011.

ritiene di dover sostenere il debito con fondi propri probabilmente sia perché il mercato UE non rientra tra i suoi obiettivi strategici sia perché la redditività degli investimenti Vimpelcom, nei paesi in via di sviluppo, non creava una redditività sufficiente. Tale situazione determinava per Wind impedimenti all'attuazione di investimenti necessari a garantire, anche per il futuro, il buon andamento commerciale. Necessitava, pertanto, individuare un *partner* commerciale attraverso il quale ottenere un vantaggio competitivo, durevole e sostenibile nel lungo termine, al fine di massimizzare il valore creato per l'utente finale, che viene individuato in Tre.

3.2 TRE: LA NASCITA E L'EVOLUZIONE

Nacque nel 1999 da Renato Soru (Tiscali) e Franco Bernabè un'azienda con il nome di Andala S.p.A., che si aggiudicò nell'anno successivo una delle cinque licenze UMTS, diventando così il primo operatore a lanciare questo tipo di tecnologia in Europa. Nello stesso anno, il 2000, l'azienda venne acquistata dalla multinazionale cinese Hutchison Whampoa Ltd. (diventata CK Hutchison Ltd. in seguito alla fusione con Cheung Kong Holdings Ltd.), che divenne così azionista di maggioranza. CK Hutchison Holdings Ltd. è un importante gruppo multinazionale, *leader* nell'innovazione e nella tecnologia, che opera in cinque diverse aree di *business* tra cui quello delle telecomunicazioni. Andala UMTS S.p.A. cambiò il nome in H3G Italia S.p.A. e nel 2003 lanciò i servizi UMTS con il *brand* "3".⁵⁰

3.2.1 IL BRAND

Sin dalla nascita "3 Italia" si è distinta per l'approccio innovativo, offrendo tariffe aggressive, accompagnate da accattivanti promozioni, comprensive di dispositivo cellulare a prezzi scontati sul quale veniva applicato l'*operator lock*^{51 52}. Il *brand* si presenta trasparente ed innovativo, posizionandosi come operatore *leader* nel soddisfacimento delle esigenze di una clientela giovane e tecnologica, caratterizzata da un elevato consumo di traffico dati, prestando la dovuta attenzione al *value for money*.⁵³

3.2.2 LE MOTIVAZIONI DELLA RICERCA DI UN PARTNER PER TRE

3.2.2.1 Le motivazioni di natura strategiche

Nel dicembre 2016, nel periodo precedente alla fusione l'operatore Tre possedeva una quota di mercato pari all'11%, per la quale si posizionava come quarto ed ultimo operatore infrastrutturato, dopo Telecom, Vodafone e Wind. A causa della ridotta copertura di rete, presente solo nelle grandi

⁵⁰ Saporiti M. (2009). La storia della telefonia in Italia. Da Marconi e Meucci ai giorni nostri

⁵¹ Blocco applicato dall'operatore al fine di assicurarsi la fedeltà del cliente per almeno nove mesi

⁵² Saporiti M. (2009). La storia della telefonia in Italia. Da Marconi e Meucci ai giorni nostri

⁵³ GRUPPO WIND TRE, Relazione sulla gestione al 30 giugno 2017

città, Tre doveva sostenere costi elevati per l'utilizzo in *roaming* di reti di altri operatori. Pertanto, Tre era alla ricerca di un *partner* per usufruire di economie di scala e creare sinergie. Inoltre, una fusione avrebbe permesso all'operatore di innalzare la propria quota di mercato in maniera significativa: la quota di Tre era alquanto contenuta rispetto a quella degli altri MNO poiché era pari alla metà della quota di Wind, al tempo terzo operatore sul mercato.

Per di più CK Hutchison Ltd., che possiede Tre Italia S.p.A., aveva interesse nel conseguire la fusione per portare avanti la propria strategia: mirava a costruire una piattaforma globale per la fornitura di prodotti e servizi di nuova generazione in Europa.⁵⁴

3.3 IL PROCESSO DI FUSIONE

La fase propedeutica alla fusione Wind e Tre è stata incentrata sulla cosiddetta *due diligence* (par. 1.3.1), finalizzata principalmente a verificare i potenziali benefici derivanti dalle sinergie implementabili.

Appare utile ribadire l'importanza di non trascurare, durante questo percorso, gli aspetti *soft* (*human due diligence* e *cultural due diligence*) per ridurre le criticità socioculturali, mentre dall'esame di quanto riferito dalla Responsabile di Learning & Development in occasione dell'intervista, sembra che i vertici decisionali di Wind Tre abbiano incentrato la loro attenzione prevalentemente nella individuazione di un modello di *leadership*, condiviso dai *manager* di entrambe le aziende, apparentemente trascurando una approfondita valutazione preventiva dei segnali sintomatici del personale al fine di attuare misure necessarie ad accumunare tutto l'organico aziendale verso un'unica *mission*.

Nell'ambito della fase di *due diligence* le due aziende hanno stilato un *business plan*, documento che si basa su proiezioni future, contenete le sinergie che la fusione avrebbe generato.

La valutazione generò esiti positivi e il 6 Agosto 2015 viene raggiunto l'accordo fra la società CK Hutchison Ltd., società di controllo dell'operatore mobile italiano 3 Italia e VimpelCom Ltd. (attualmente VEON), società di controllo di WIND Telecomunicazioni S.p.A., per la creazione di una *joint-venture* paritetica al fine di unire le proprie attività di telecomunicazioni in Italia. L'obiettivo della fusione è dar luogo a “un operatore mobile forte e sostenibile con oltre 31 milioni di abbonati, portando a sinergie significative e una migliore esperienza del cliente”.⁵⁵

Una volta dichiarata la volontà delle due aziende di prendere parte alla fusione, giungeva il momento di affrontare le norme e le procedure di controllo della fusione, perentorie per l'attuazione

⁵⁴ WindGroup (3 Luglio 2018). CK Hutchison annuncia accordo per acquisire il 100% di Wind Tre

⁵⁵ WindGroup (6 Agosto 2015). CK Hutchison e VimpelCom firmano un accordo per unire le loro attività di telecomunicazioni in Italia

della stessa. Come richiamato in precedenza il settore delle telecomunicazioni è sottoposto a una rigida regolamentazione; è la Commissione Europea che valuta gli effetti sul mercato di future concentrazioni di azienda e le regola al fine di impedire l'instaurazione di ostacoli alla corretta concorrenza nel settore.

La Commissione Europea, in seguito ad un'approfondita indagine, approvava la *joint-venture* fra Wind e Tre il primo Settembre del 2016 a condizione della cessione di attività in misura sufficiente da consentire l'ingresso sul mercato italiano di un nuovo operatore, successivamente individuato in Iliad. L'ingresso di un nuovo operatore permette lo svolgersi di una corretta concorrenza nel mercato, che diversamente sarebbe stata ostacolata dalla possibilità che i tre operatori (Wind Tre, TIM e Vodafone) - in accordo - avrebbero potuto coordinare il proprio comportamento concorrenziale a svantaggio del cliente. Le attività da cedere al nuovo operatore comprendevano una determinata quantità dello spettro radio mobile, il trasferimento o co-locazione (ossia condivisione) di varie migliaia di siti per l'installazione di stazioni base mobili dalla *joint venture* al nuovo operatore ed infine, un accordo transitorio (per l'accesso a 2G, 3G e 4G, e a nuove tecnologie) che permette al nuovo operatore di usare la rete della *joint venture* per offrire ai clienti servizi mobili a livello nazionale fino a quando non abbia costituito la propria rete. In tal modo la fusione ha permesso al nuovo operatore mobile,



Figura 8: Fusione H3G/WIND compensata da ingresso di ILIAD nel mercato italiano
Fonte: Commissione europea

Iliad, di accedere al mercato italiano di telefonia mobile, così da mantenere una persistente motivazione ad investire in tecnologie innovative e consentire ai clienti di beneficiare di una concorrenza effettiva.⁵⁶

⁵⁶ Commissione europea - Comunicato stampa (Bruxelles, 1° settembre 2016) - Concentrazioni: la Commissione approva la joint venture Hutchison/VimpelCom in Italia, a condizioni. Link: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2932_it.htm

Le due aziende accettano le condizioni poste dalla Commissione Europea e successivamente ad un ulteriore consenso ricevuto dalle Autorità italiane la nuova società Wind Tre divenne operativa a partire dal 31 Dicembre 2016, sotto la guida di Maximo Ibarra.

La società nascente, Wind Tre, controllata da Wind Tre Italia S.p.A. (ad oggi denominata Wind Tre Italia), che a sua volta è controllata in misura paritetica da CK Hutchison Holdings Limited e Veon, fino al 2018 quando la prima ne ottenne il totale controllo in seguito all'acquisizione dell'intera quota, pari al 50%, detenuta da Veon.

Il processo che segue la fusione di Wind Tre può essere suddiviso in due fasi distinte: la prima di *integration* e la seconda di *transformation*.

L'integrazione, mira all'unificazione delle risorse aziendali e del personale delle rispettive aziende. Wind e Tre hanno dovuto armonizzare le proprie reti, unificare i propri negozi e gestire i propri *brand* in modo congiunto, al fine di beneficiare di economie di scala. La fase va avanti tutt'ora, ma sta volgendo al termine per dare spazio a quella successiva.

La fase di *transformation* si incentra principalmente su tutto ciò che attiene la *digital transformation*: sia per quanto riguarda l'evoluzione delle attività preesistenti, sia per lo sbocco a nuovi *business* per l'operatore. La digitalizzazione sta infatti avendo una forte influenza sul modo di interagire di ognuno di noi e per questo è essenziale considerarla nell'evoluzione del *modus operandi* aziendale. Il futuro posizionamento del *brand* prevede l'adozione di nuovi canali di distribuzione dei servizi e un nuovo approccio ai canali di comunicazione. L'*e-commerce* sta assumendo un'importanza crescente, man mano sostituendosi ai vecchi canali di distribuzione. Anche la comunicazione ne risente, poiché i canali digitali come i *social* e le *app* stanno conquistando un ruolo di primo piano in materia di *advertising*. Conseguentemente, si attende il riposizionamento del *brand* su un nuovo *target* di clienti formato da persone altamente digitalizzate. Il cuore della fase di *transformation* risiede però nelle possibilità offerte dalle tecnologie 5G che abilita servizi legati al mondo IoT come quelli delle *Smart cities*, *Smart agriculture* e *Industrial IoT*.

3.3.1 VANTAGGI DELLA FUSIONE PER WIND-TRE

Oltre le principali motivazioni, fonte di vantaggi, che hanno spinto rispettivamente i due operatori a fondersi l'integrazione delle attività di 3 Italia e Wind ha permesso alla nuova azienda di fruire di ulteriori benefici.

La fusione ha permesso, innanzitutto, all'azienda nascente di avvantaggiarsi di forti economie di scala, grazie alle sinergie create. Si parla principalmente di sinergie di costo, che hanno permesso alla nuova azienda di risparmiare oltre 5 miliardi di euro, grazie alla realizzazione di significative

efficienze.⁵⁷ La *joint-venture* ha permesso di creare strutture di costo più efficienti, decisive per consentire all'operatore Wind-Tre di continuare ad offrire servizi di telecomunicazioni innovativi a prezzi competitivi per concorrere nel mercato italiano.

I vantaggi derivano anche dall'armonizzazione delle due reti proprietarie che, rafforzate per mezzo di ulteriori investimenti, consentono ai clienti di usufruire di una connessione di qualità elevata e permetteranno lo sviluppo dei servizi *Ultrabroadband* mobile e fissa; ne deriva anche una migliore copertura di rete e una maggiore velocità di *download*, in linea con la crescente domanda di connettività e con le aspettative di consumo di famiglie ed imprese.

Come illustrato nel primo capitolo, le fusioni possono generare un incremento nelle possibilità di investimento. Quest'ultima rappresenta un tema centrale per il settore delle TLC, in quanto fattore comune ad ogni strategia. La fusione ha permesso di reperire nuove risorse per gli investimenti, consentendo a Wind Tre di partecipare all'asta per l'aggiudicazione delle licenze 5G ed investire sia in IoT sia in digitalizzazione, in un momento contingente dove i ricavi marginali in riduzione costituiscono un vincolo agli investimenti. Difatti, l'azienda ha dichiarato la volontà ad investire 7 miliardi di euro in infrastrutture digitali e nello sviluppo delle reti in fibra di nuova generazione; in forza dell'accordo con Enel Open Fiber, per la realizzazione della rete in banda ultra-larga in Italia, Wind Tre si propone di diventare il *player* di riferimento nell'integrazione fisso-mobile.⁵⁸

Come già evidenziato, la fusione ha permesso di incrementare considerevolmente la quota di mercato, facendo raggiungere al nuovo operatore Wind-Tre una *customer base* nel mobile pari a 31 milioni e nel fisso 2,8.

Maximo Ibarra, CEO di Wind-Tre nella prima fase di integrazione, descrive così le opportunità che apre il processo di fusione fra Wind e Tre: “comincia una grande sfida di mercato, un'importante fase di sviluppo per l'economia digitale nel nostro Paese. Vogliamo essere *leader* nella relazione con i clienti grazie alla qualità delle nostre infrastrutture, alla trasparenza delle nostre offerte e alla passione delle nostre persone”.

Ibarra ricoprì questa posizione solo durante la prima fase di integrazione, fino a Giugno 2017, quando avvenne un cambio alla guida dell'azienda: fu sostituito da Jeffrey Hedberg che gestisce tutt'ora la successiva fase di integrazione.

⁵⁷ Comunicato stampa, 1° settembre 2016 - CK Hutchison e VimpelCom esprimono soddisfazione per l'approvazione della joint venture tra WIND e 3 Italia

⁵⁸ Comunicato stampa, 1° settembre 2016 - CK Hutchison e VimpelCom esprimono soddisfazione per l'approvazione della joint venture tra WIND e 3 Italia

3.4 EFFETTI DELLA FUSIONE SULLE RISORSE UMANE

Analizziamo ora il processo di fusione dal punto di vista delle Risorse Umane, soffermandoci in particolare sul processo di integrazione e sulle iniziative intraprese da Wind-Tre per conseguire una vera e propria integrazione culturale.

Per la comprensione di quanto accaduto è stato per me fondamentale far riferimento all'intervista rivolta alla dott.sa Elisa Fumagalli - Responsabile di Learning & Development delle Risorse Umane in Wind Tre - citata all'inizio del capitolo. L'intervistata che opera da lungo tempo nel settore delle telecomunicazioni, ha lavorato per diversi anni in Wind per seguire poi l'azienda anche successivamente alla fusione; durante tale percorso ha collaborato nei processi decisionali attinenti le risorse umane.

Partendo dalle informazioni acquisite dall'intervista ho elaborato una mappa cognitiva che ha consentito di realizzare una rappresentazione grafica dei nessi causali, tra i diversi fattori contingenti e idiosincratici, fornendomi un valido strumento di analisi; i contenuti della mappa verranno esaminati e riportati approfonditamente nel corso del capitolo.⁵⁹

La costruzione della mappa è avvenuta tramite l'analisi del discorso dell'intervistata, che ha permesso l'individuazione dei concetti fondamentali e dei relativi nessi casuali. Per questo essa potrà essere utilizzata sfruttandone il suo potere esplicativo al fine di comprendere e ricostruire il progetto, posto alla base del processo di fusione, adottato dal *management* di Wind Tre per gestire le risorse umane.

Dal punto di vista dimensionale la mappa si presenta come un *network* formato da 22 nodi (concetti) e da 34 relazioni. I segni positivi sui collegamenti indicano l'esistenza di relazioni causali vantaggiose fra i due argomenti, al contrario i segni negativi sono sinonimo di relazioni avverse; le frecce più scure vogliono sottolineare le relazioni più significative.

Come spiegheremo meglio in seguito, successivamente alla fusione, l'HR Management (HRM) di Wind Tre ha portato avanti azioni volte a promuovere l'integrazione delle risorse umane e tutte quelle iniziative necessarie alla riorganizzazione del personale.

⁵⁹ Muzzi C., Ortolani C.; Le mappe cognitive come strumento di analisi delle "distanze cognitive" nel processo decisionale

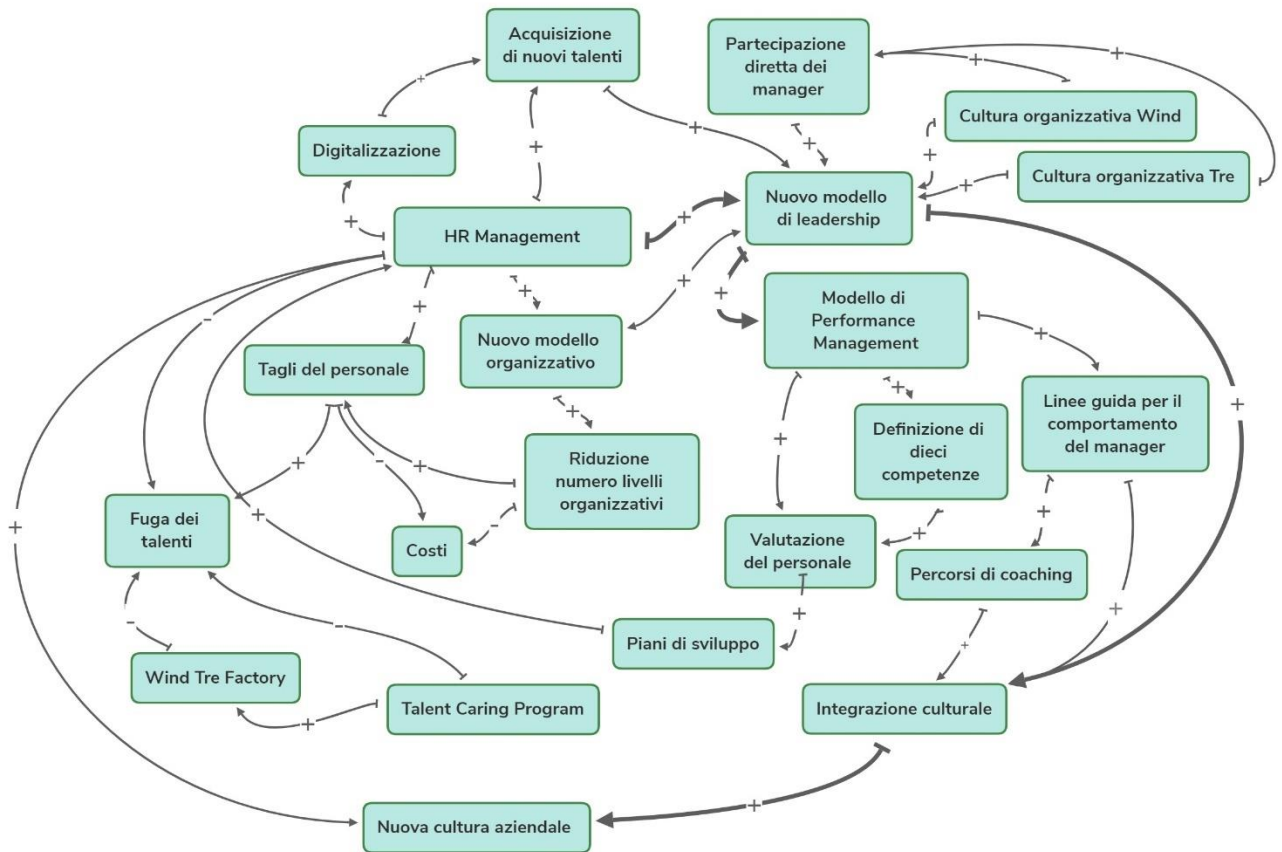


Figura 9: La mappa casuale del HRM in Wind Tre

Una volta che le due strutture aziendali sono confluite in Wind Tre, il settore dell’HRM si è concentrato nella costituzione di un nuovo organigramma aziendale (“nuovo modello organizzativo”), contraddistinto da uno snellimento dei suoi livelli organizzativi (“riduzione numero di livelli organizzativi”), che sono passati da dodici ad otto; ciò ha determinato “tagli del personale”, ottenendo una riduzione dei “costi” aziendali.

Wind Tre non solo si è adoperata per minimizzare la cosiddetta “fuga dei talenti”, mettendo in atto degli specifici programmi denominati “Talent Caring Program” e “Wind Tre Factory”, ma nello stesso tempo ha attuato un piano di selezione di nuove professionalità (“acquisizione di nuovi talenti”) che fossero compatibili con la strategia di “digitalizzazione” in atto.

Dall’analisi strutturale della mappa cognitiva emerge che il punto centrale della stessa sia rappresentato dall’elaborazione di un “nuovo modello di leadership”. La nuova azienda ha visto in tale modello, uno strumento fondamentale per riuscire ad ottenere, tra l’altro, prima una “integrazione culturale”, quindi una “nuova cultura aziendale”. Per questo motivo ho evidenziato graficamente tale stretta correlazione aumentando lo spessore dei relativi collegamenti.

La dott.ssa Fumagalli ha evidenziato che la “partecipazione attiva dei manager” nello sviluppo del modello è stato l’elemento che lo ha contraddistinto, in quanto ha permesso di rispecchiare parte

delle “culture organizzative” delle due aziende e far sì che questo si presentasse come un’evoluzione dei preesistenti modelli di *leadership*.

A seguito del citato modello e sulla scorta delle sue caratteristiche è stato elaborato un sistema di “*Performance Management*”, mediante il quale sono state individuate le cosiddette “dieci competenze”, strumento per una “valutazione del personale” aziendale e la successiva redazione di “piani di sviluppo”.

Si approfondiranno nel seguito i contenuti e i nessi della mappa cognitiva.

3.4.1 LA RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

Nel momento immediatamente successivo alla fusione, Wind Tre si è dedicata ad una pesante riorganizzazione del personale, volta a rimuovere i notevoli divari fra le due aziende sugli aspetti *hard*, ovvero quelli riguardanti il piano operativo e organizzativo.

Dal primo bilancio consolidato, relativo al 2016, emerge infatti che durante il processo di integrazione, Wind Tre ha svolto una riorganizzazione del proprio assetto aziendale per mettere a punto la nuova struttura organizzativa e ha delineato le attività preparatorie al processo di comunicazione delle nuove responsabilità da attivare nella nuova azienda.⁶⁰

La formazione del personale nel corso del 2016 è avvenuta principalmente attraverso progetti formativi: si sono svolte circa 14.000 giornate di formazione/uomo con contenuti dell’area comportamentale, tecnica e linguistica, alcuni dei quali specificatamente rivolti alla formazione di una cultura digitale.⁶¹

Il riassetto del modello organizzativo ha comportato l’uscita di numerosi dipendenti per tutti i livelli organizzativi: l’azienda il 31 Dicembre 2016 contava 9.342 unità, ad oggi il numero dei dipendenti si aggira intorno alle 7.000 unità. Il piano di ridimensionamento, ciò nonostante, è stato gestito da Wind Tre in maniera poco pervasiva; attuato principalmente attraverso azioni volontarie, senza dover ricorrere alla Cassa integrazione o licenziamenti. Fanno eccezione i due *Call Center* che sono stati dati in *outsourcing*.

H3G, come voluto dal proprio ex Amministratore Delegato, Vincenzo Novari, ha sempre operato tramite *call center* di proprietà, dedicandosi alla formazione dei propri dipendenti, ma registrando al contempo elevati costi aziendali. Una volta avvenuta la *joint-venture*, per sopperire alla volontà dichiarata di ridurre i costi, uno dei primi tagli eseguiti è stato proprio esternalizzare i due *call center*.

Durante questa fase Wind Tre non ha tralasciato gli aspetti *soft* del divario tra le due aziende, quali valori, attitudini, conoscenze, responsabilità, bensì si è preoccupata di creare un nuovo modello

⁶⁰⁻⁵⁷ GRUPPO WIND TRE, Bilancio consolidato al 31 dicembre 2016. Link:http://www.windtre.it/Assets/M09/458/C_3_M09_22_0_0_file_it.pdf

di *leadership*, per poi definire un primo modello di valutazione di tutto il personale di Wind Tre, tramite il processo di *Performance Management*.

3.4.2 SVILUPPARE UN NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP

La ridefinizione di un adeguato modello di *leadership* ha la finalità di indirizzare e supportare il processo di *cultural integration*, come già evidenziato all'interno del primo capitolo (par. 3.4.1).

La Responsabile di Learning & Development delle Risorse Umane ha sottolineato, durante l'intervista, che la volontà di Wind Tre era individuare un modello di *leadership* comune a tutta la popolazione manageriale, come mezzo fondamentale per instaurare una cultura condivisa, con la consapevolezza che concentrarsi solo sull'integrazione di sistemi e processi non garantisce di per sé il successo di un'operazione di M&A di tale entità.

Il modello di *leadership* è stato realizzato internamente dall'azienda tramite la partecipazione diretta dei *manager*. Il processo ha fatto sì che il modello nascente potesse conformarsi alle culture aziendali e presentarsi come un'evoluzione degli stili di *leadership* già presenti nelle due aziende.

Quattro sono state le fasi principali di sviluppo del modello:⁶²

1. la prima fase, necessaria per porre le basi al modello, è stata svolta con il coinvolgimento diretto dei membri del *top management team*, a cui sono state poste delle interviste semi-strutturate con l'obiettivo di far emergere le competenze e i comportamenti di *leadership* fondamentali per portare avanti i valori, la missione e la strategia di Wind-Tre;
2. la seconda fase si è incentrata sul perfezionamento del modello e nel suo sviluppo coinvolgendo gran parte dei *manager* di Wind-Tre tramite dei *focus group*. L'obiettivo da perseguire in questa fase era, innanzitutto, suscitare un confronto sulle prospettive future dell'azienda e della *leadership* necessaria al cambiamento. Al contempo, si voleva creare un trasparente coinvolgimento tra il personale nella "co-costruzione" del modello e favorendo il successivo *buy-in* del modello;
3. la terza fase il programma è stato convalidato dal vertice Wind-Tre;
4. la quarta e ultima fase del progetto corrisponde con il *deployment* del modello, che ha coinvolto una platea di circa 580 *manager*. Un processo strutturato che ha interessato diverse attività dai *workshop* interattivi a delle *gamification*, fino a attività individuali e di gruppo. Anche in questo caso le finalità principali sono state due: condividere il nuovo modello di *leadership* con la totalità dei livelli aziendali al fine di favorire la sua interiorizzazione e educare i *manager* ad impiegare i comportamenti di *leadership* previsti dal modello nella propria sfera di responsabilità.

⁶² Gabrielli G., Samarra A (marzo 2018); "Su misura è meglio", L'Impresa, n.3, pag. 76-80



Figura 10: Il modello di leadership in Wind Tre
 Fonte: “Su misura è meglio”, L’Impresa, n.3

Il modello di *leadership* sviluppato da Wind Tre è stato in grado di formare dei *leader* capaci di guidare l’azienda verso una visione più chiara del processo di fusione, contribuendo, inoltre, a creare un ambiente gradevole e incoraggiante per le risorse umane coinvolte, in modo da favorire il buon esito del processo.

3.4.3 PERFORMANCE DEVELOPMENT

Il modello di *leadership* ha permesso di elaborare un sistema di *Performance Development*; il processo si inserisce nella categoria di *Performance Management* già introdotta nel primo capitolo (par. 1.3.2.4). Viene utilizzato da Wind Tre per valutare i contributi e i risultati di ogni singolo dipendente al fine di orientarli verso piani di sviluppo consistente. La gestione delle prestazioni e la loro valutazione hanno consentito, non esclusivamente la semplice valutazione dei risultati, bensì anche un forte sviluppo del personale, contribuendo, ancora una volta, alla creazione di un’unica cultura aziendale.

Il processo si struttura in tre dimensioni chiave:

- la dimensione personale, definita “self”, cioè quella relativa ai tratti e alle attitudini personali, il modo di agire e il proprio ruolo all’interno dell’azienda;
- la dimensione relazionale, ovvero “others”, riguarda appunto le relazioni con il responsabile e i colleghi;
- la dimensione del “business” si riferisce al metodo di approccio con il cliente, all’ambiente circostante, all’innovazione e alla sostenibilità.

Per ognuna delle dimensioni appena indicate sono state identificate le dieci competenze di maggior rilievo per la *leadership*, che contribuiscono a rendere unico il modello di *business* di Wind Tre. All’interno di ognuna di esse sono stati individuati i comportamenti a cui i *manager* di Wind Tre devono ispirarsi nel loro agire quotidiano.

Per quanto riguarda la prima dimensione, quella del “self”, troviamo quattro competenze: *accountable*, *consistent*, *steady* e *resilient*. La prima capacità, *accountable*, è quella di saper svolgere le proprie mansioni in linea con gli obiettivi individuali e aziendali. La competenza *consistent* riguarda, invece, l’attitudine a mantenere le promesse fatte e ad agire in maniera trasparente; *steady* invece è l’abilità a rimanere lucido e proficuo anche nelle situazioni più complesse. Infine, l’ultima competenza, *resilient*, individua la flessibilità al cambiamento.

Nella dimensione intitolata “others” troviamo tre ulteriori caratteristiche: *trust builder*, *team believer* e *communicative*. La prima valuta la capacità di instaurare relazioni fondate sulla fiducia; la seconda, quella di *team believer* analizza la capacità di *team working* del singolo, ed infine l’ultima riguarda la capacità di comunicazione tenendo conto anche dei mezzi e canali utilizzati.

Nell’area “business” sono state definite altre tre competenze: *customer fan*, *innovator* e *future oriented*. La prima, la qualità di *customer fan*, è riconosciuta a quei dipendenti che pongono il cliente in posizione centrale, focalizzandosi sul soddisfacimento della *customer experience*. Il tratto di *innovator* prende in considerazione la curiosità e la capacità di creare nuove idee, mentre il *future oriented* è l’attitudine ad approfondire la conoscenza del settore e valutarne la sua potenziale evoluzione.

L’innovativa piattaforma di *Performance Development* implementata ha permesso all’azienda di vincere, a Maggio 2018, il premio di “HR Innovation” per *Performance Management*.

Così commenta Rossella Gangi, Direttrice di Human Resources: «Questo prestigioso riconoscimento conferma l’impegno di Wind Tre nell’utilizzo delle tecnologie digitali per migliorare i processi di gestione delle risorse umane il nostro innovativo modello di *Performance Development* ha permesso di incrementare l’integrazione e l’*engagement* delle persone, di mettere in luce il lavoro svolto e di intervenire, quando necessario, con azioni mirate al miglioramento. L’obiettivo - conclude la direttrice HR di Wind Tre - è quello di creare una cultura aziendale orientata alla *performance*, ma anche alla valorizzazione del merito delle persone».⁵¹

Il *Performance Development* promuove inoltre il dialogo interno e permette di elaborare i necessari piani di sviluppo personalizzati. Il piano di valutazione continuo delle attività, ha così consentito, ad un anno e mezzo dalla *merge*, di potenziare i risultati individuali in una fase così delicata come quelle di integrazione fra l’azienda Wind e la Tre.⁶³

⁶³Wind Tre vince il premio “HR Innovation” per Performance management; LA STAMPA (7 Maggio 2018).

Link: <https://www.lastampa.it/2018/05/17/economia/wind-tre-vince-il-premio-hr-innovation-per-performance-management-ZpGHGZRY8m6Ny6tWpm3NIM/pagina.html>

3.4.4 IMPEDIRE LA FUGA DI TALENTI

Come affermato dalla dott. Elisa Fumagalli nel momento in cui due grandi aziende come Wind e Tre si fondono i dipendenti, in particolar modo i più giovani, tendono a credere che non vi siano delle prospettive di crescita nella nuova azienda. A questo proposito, per prevenire il verificarsi della “fuga di talenti”, Wind Tre ha sviluppato un’apposita iniziativa denominata “Talent Caring Program” che si prefigge di individuare e assicurare la permanenza in azienda di alcuni giovani talenti assunti negli ultimi anni.

Dopo l’individuazione di questi giovani talenti, effettuata con la collaborazione dei loro responsabili, si è dato il via ad un’azione organizzata su tre pilastri principali:

- la rivalutazione delle posizioni economiche e la definizione di eventuali promozioni;
- azioni di mobilità professionale (*geoprotection*);
- azioni formative.

Il programma ha coinvolto un *basket* di circa ottanta giovani talenti, trenta dei quali sono stati inseriti in un ulteriore specifico programma, il “Wind Tre Factory”. Quest’ultimi hanno collaborato in progetti di *business* trasversale con la partecipazione diretta anche del *top management*, continuando a svolgere le proprie mansioni e dedicando contemporaneamente una percentuale del tempo lavorativo a questi progetti trasversali.

I membri del progetto, suddivisi in sottogruppi, avevano l’obiettivo di trovare soluzioni innovative, concrete ed attuabili su uno degli specifici *topic* (*competition, customer value management, fixed-mobile convergence* e *digital transformation*). Il CEO di Wind Tre, Jeffrey Hedberg, ha incontrato mensilmente ogni gruppo per visionare personalmente lo sviluppo dei quattro progetti.⁶⁴

Il “Wind Tre Factory”, grazie all’assoluta centralità delle persone e del loro *empowerment*, ha permesso di creare una prolifica rete di connessioni e confronto fra alcune delle figure che rappresentano il futuro dell’azienda, ma soprattutto, ancora una volta, ha svolto un ruolo fondamentale per l’integrazione e la contaminazione culturale.⁶⁵

La dott.ssa Elisa Fumagalli ha aggiunto che Wind Tre sta attualmente mettendo a punto dei programmi di sviluppo, decisamente più strutturati, con i quali sostenere per i diversi *target* dell’azienda dei *future leaders*, con azioni di sviluppo e di formazione mirati, mentre il “Talent Caring Program”, predisposto in origine, aveva il solo obiettivo di tamponare l’emorragia dei talenti.

⁶⁴⁻⁶¹ Il Wind Tre Factory - Un progetto basato su un team-work cross-funzionale, nuove idee ed entusiasmo. Wind Tre in WIND TRE (30 Marzo 2018). Link: <https://medium.com/wind-tre/il-wind-tre-factory-34d76f0d13d7>

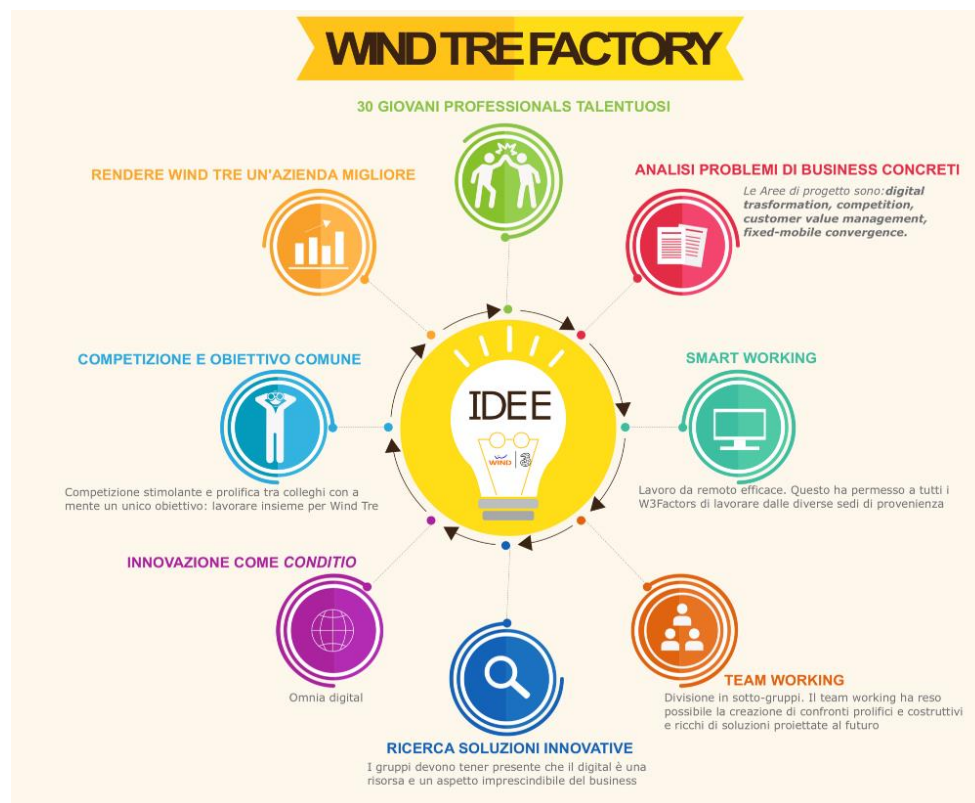


Figura 11: Il Wind Tre Factory
Fonte: Wind Tre

3.4.5 ACQUISIZIONE DI NUOVI TALENTI

La pesante fase di ristrutturazione post-fusione non ha frenato l'assunzione di nuovi talenti, al contrario, dall'intervista condotta risulta che Wind-Tre, per rispondere al tema della trasformazione digitale, ha cercato nuove figure professionali che potessero soddisfare tale andamento nella fase post-fusione. Le nuove figure assunte fanno capo ai *big data* e ai *data analytics* e comprendono figure di *data scientist*. Per quanto riguarda le figure più tecniche, ovvero le *information technologies*, l'azienda ha inizialmente assunto degli *app developer*, mentre al momento l'azienda è alla ricerca di *coders* per lo sviluppo di codici. Tali assunzioni mirate hanno permesso di rinforzare i *digital touchpoint*, traino per la digitalizzazione aziendale.

La Direttrice di Human Resources Rossella Gangi conferma l'importanza delle nuove reclute per l'azienda e in particolar modo della figura dei giovani, in quanto fonte di entusiasmo ed energia, caratteristiche fondamentali per lo sviluppo strategico dell'operatore.⁶⁶

Ad ogni modo assunzioni non hanno riguardato esclusivamente i livelli inferiori, bensì hanno coinvolto anche i livelli manageriali, per i quali il *turnover* è stato elevato. Nel corso degli ultimi due

⁶⁶ Intervista Askanews, Roma (18 Giugno 2018) - Welfare, Gangi (Wind Tre): innovazione e attenzione alle persone

anni i due ingressi di maggior rilievo strategico sono stati due: la figura del CEO e quella dello *chief commercial officer*.

3.4.6 I RISULTATI CONSEGUITI

L'integrazione in Wind-Tre appare avvenuta con successo e ne è testimonianza la recente certificazione di "Top Employer Italia 2019" ricevuta dal Top Employer Institute. La certificazione è un riconoscimento per le eccellenti politiche HR di gestione e di sviluppo del personale e per la cura dell'ambiente lavorativo, prova delle elevate condizioni lavorative dei dipendenti Wind-Tre e la centralità in cui l'azienda pone le persone.

L'amministratore delegato di Wind Tre, Jeffrey Hedberg, afferma: "con grande orgoglio annuncio che Wind Tre ha ottenuto la prestigiosa certificazione 'Top Employers Italia 2019'. Sono convinto che diffondere tra le nostre persone una cultura abilitante rappresenti un forte e sostenibile elemento di differenziazione per il futuro. Grazie allo spirito di squadra delle nostre persone, abbiamo fatto incredibili progressi negli ultimi due anni per integrare reti, sistemi e culture di Wind e Tre. Siamo, infatti, costantemente impegnati ad investire sulle nostre risorse, con l'obiettivo di innovare e mettere i clienti sempre al centro, per dargli ciò che desiderano".

Che l'azienda sia particolarmente attenta al benessere del personale si evince anche dalle dichiarazioni della Direttrice di Human Resources, Rossella Gangi: "siamo fortemente impegnati nella valorizzazione delle risorse e nella diffusione della cultura della *performance* e della meritocrazia, grazie a un innovativo processo HR di *Performance Management* e a interventi formativi a sostegno della *leadership*, a tutti i livelli dell'organizzazione. Consideriamo tutti gli aspetti della vita aziendale delle nostre persone, dando loro attenzione, voce e supporto".

Le molteplici iniziative, quale il "Wind Tre Factory" e il "Performance Development" danno a loro volta modo di comprendere il valore dato da parte di Wind Tre all'ascolto e all'inclusione dei propri dipendenti nel processo aziendale. Persino la *leadership* diffusa in Wind-Tre passa attraverso il riconoscimento dei risultati individuali e fa largo uso di *feedback* fra il personale aziendale con lo scopo di conseguire dei risultati sostenibili nel tempo.

La presenza di personale di fascia giovane e l'ampia possibilità di cooperazione nell'azienda sono elementi che contribuiscono in maniera determinante all'abbattimento delle differenze.

La dott.ssa Elisa Fumagalli, responsabile di un gruppo formato per la metà da lavoratori provenienti dalla Wind e metà dalla H3G, ritiene che nel caso di gruppi misti, come nel suo caso, l'integrazione sia avvenuta perfettamente e a fusione conseguita non vi sia più alcuna distinzione sulla provenienza aziendale dei dipendenti.

Nel caso invece di ambiti in cui vi è una prevalenza di lavoratori provenienti da Wind, piuttosto che Tre, le differenze sono più evidenti; una circostanza simile si presenta ad esempio nel caso del

technology dove i modelli adottati da Wind e Tre erano particolarmente divergenti: Wind controllava direttamente circa 2.500 dipendenti, mentre Tre aveva esternalizzato il processo, limitandosi ad avere un personale specializzato di meno di 200 dipendenti. Lo stesso avviene nel caso dell'ambito *finance* dove operano principalmente dipendenti provenienti da H3G. In entrambi i casi le pratiche lavorative estremamente diverse intralciano l'effettiva integrazione.

3.4.7 SFIDE FUTURE PER WIND-TRE

Oggi il tema della digitalizzazione assume un ruolo centrale per le Telco e Wind Tre si dichiara volenterosa a cavalcare l'onda. La necessità di nuovi modelli di *business*, adatti alle odierne forme di consumo, è sempre più forte e fondamentale è la capacità di adeguare la propria cultura aziendale orientandola al cliente. Wind Tre fa già uso di strumenti di lavoro fortemente innovativi come lo "Smart Working". La pratica - definita come opportunità *win-win*, poiché porta benefici non solo ai dipendenti ma anche alla struttura dei costi - fa riferimento alla delocalizzazione della postazione di lavoro e permette di migliorare il *welfare* aziendale e garantire un equilibrio più stabile tra vita personale e professionale ai propri dipendenti. La percentuale di popolazione aziendale Wind Tre che è *Smart Working* si aggira intorno al 30 %.

Il terreno di sviluppo non si ferma al consumatore, ma guarda alle imprese che intendono generare valore grazie all'*Internet of Things*. Wind Tre vorrebbe, appunto, diventare *player* di riferimento nello sviluppo delle reti in fibra di nuova generazione; l'azienda sta già intraprendendo una sinergia con Enel Open Fiber per lo sviluppo di servizi di connettività in banda ultra-larga nella modalità Fiber To The Home (FTTH) in 271 città contribuendo alla digitalizzazione dell'economia italiana.

CONCLUSIONI

Nel corso dell'elaborato abbiamo visto come i processi di M&A siano utili alle aziende per ottenere un vantaggio competitivo e come la corretta gestione delle risorse umane rappresenti un elemento fondamentale per concludere l'operazione con successo.

Troppo spesso le aziende, che stanno per intraprendere un processo di questo tipo, sottovalutano l'importanza di effettuare le dovute valutazioni atte a verificare l'esistenza di compatibilità culturali fra le due aziende, dato che la mancanza di compatibilità, se non compensata da iniziative specifiche, causa delle difficoltà tali da impedire l'esito positivo dell'affare.

Le eventuali criticità possono essere minimizzate tramite uno studio preventivo delle risorse umane durante la fase di *due diligence*, precedente alla negoziazione, che consente la realizzazione di un'analisi del capitale umano con riferimento alle variabili culturali e sociali che concorrono alla conciliabilità delle due aziende coinvolte.

Qualora l'accordo sia concluso si rende necessario l'intervento del settore delle *Human Resources* al fine di consentire una veloce ed efficace integrazione fra le due culture aziendali e per delineare un nuovo assetto aziendale capace di affrontare con successo le nuove sfide del mercato.

Un evento come la fusione o l'acquisizione incide pesantemente sui dipendenti e di conseguenza, raramente, due aziende si integrano perfettamente ed in modo spontaneo. In questo contesto assumono un ruolo centrale la figura del *leader* e di un modello di *leadership*, necessari alla definizione della nuova cultura aziendale ed alla sua trasmissione ai dipendenti. La *leadership* e la definizione degli indirizzi strategici sono il "motore dell'integrazione" (Culick), poiché elementi sostanziali per permettere ai membri delle due organizzazioni di comprendere ed accettare il fine della fusione o della acquisizione e concepire una visione "globale" delle due aziende unificate.

L'esame dei processi di M&A è stato contestualizzato nel settore italiano delle telecomunicazioni, dove operazioni di questo tipo consentono agli operatori di crescere dimensionalmente, conquistando maggiori quote di mercato e allo stesso tempo permettono di ottenere nuove tecnologie di rete e di incrementare la propria capacità di investimento. Questi potenziali vantaggi sono fondamentali, poiché creano uno spiraglio in un contesto in forte fermento, come quello del settore in questione, caratterizzato dall'ingresso degli operatori virtuali (MVNO) e dall'introduzione nel mercato di competitivi prodotti sostitutivi da parte degli OTT. Quest'ultimi in particolare potrebbero continuare a causare in futuro un forte danno per l'immagine e per i ricavi degli operatori, riducendoli a semplici trasportatori di dati. Le Telco infatti, caratterizzate da un'alta quota di mercato, ma da un basso tasso di crescita si avvicinano a quelle imprese che nella Matrice BCG verrebbero definite come *cash cow*.

Nel caso Wind Tre la fusione ha dato vita al maggior operatore italiano per numero di clienti, che beneficia di numerose sinergie di rete e di costi. L'operazione ha inoltre determinato un abbassamento delle barriere all'ingresso reso obbligatorio da parte della Commissione Europea, che ha permesso ad un nuovo operatore, Iliad, di accedere al mercato.

Per quanto riguarda le risorse umane sembra che le due aziende considerate avessero inizialmente sottovalutato la fase riguardante le *soft due diligence*, sorvolando così i procedimenti volti a verificare l'esistenza di un *cultural fit*.

L'intervista effettuata ha mostrato però come Wind Tre abbia posto l'attenzione, nella fase post-fusione, a portare avanti iniziative che favorissero l'integrazione culturale, quali la strutturazione di un adeguato modello di *leadership*, la strutturazione di un processo di *Performance Development*, accompagnati da interventi diretti al trattenimento dei *key talent*. Queste azioni hanno consentito all'operatore di ottenere più di un riconoscimento nell'ambito HR, a testimonianza dei risultati raggiunti.

La realizzazione di una mappa cognitiva, oltre ad una rappresentazione grafica dei nessi causali fra i diversi fattori, ha consentito di interpretare con un approccio grafico/analitico le informazioni assunte dall'intervista, presentandosi come un valido strumento di analisi.

Dalla analisi effettuata risulta che il successo dell'operazione di fusione di Wind Tre sia stato l'elaborazione di un modello di *leadership* di tipo *tailored* sviluppato nell'ambito aziendale dagli stessi *manager* come evoluzione degli stili di *leadership* già presenti all'interno delle due organizzazioni e adattato alla nuova cultura aziendale.

Wind Tre sta, inoltre, attualmente affrontando la sfida della digitalizzazione e per questo ha deciso di acquisire nuovi talenti, dotati di uno *skillset* molto specifico, che possano essere compatibili con la visione aziendale di lungo periodo.

SITOGRAFIA

<https://www.agcom.it/documents/10179/5041493/Studio-Ricerca+27-06-2016+1467012617423/3eb1ac5f-f735-4890-ab82-936f7391f1e9?version=1.0>

<https://www.sicurezzaegiustizia.com/liberalizzazione-delle-telecomunicazioni-e-servizi-dinterconnessione/>

<https://www.agcom.it/documents/10179/11258925/Relazione+annuale+2018/24dc1cc0-27a7-4ddd-9db2-cf3fc03f91d2>

https://www.agcom.it/documents/10179/15751/08_Relaz_part01.pdf/86cd003a-97ce-425e-a50c-017e524cd734

<https://www.upgo.news/risultati-asta-5g/>

<https://www.agcom.it/documents/10179/13582718/Documento+generico+17-01-2019/afa1e285-b7e7-48e4-8900-fded71d34446?version=1.0>

<https://www.key4biz.it/telecom-italia-al-centro-del-risiko-tlc-in-europa-operazioni-di-ma-per-100-miliardi-di-dollari/138860/>

https://www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/it/archivio/documenti/Investitori/Bilanci_di_esercizio/2018/Relazione-Finanziaria-Annuale-2018-Gruppo-TIM.pdf

<https://www.mondomobileweb.it/115984-lagcom-pubblica-la-relazione-annuale-2018-e-tratteggia-gli-scenari-del-mercato-delle-telecomunicazioni/>

<https://www.key4biz.it/ma-2015-anno-record-anche-per-le-tlc/144639/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-12-02/un-nuovo-modello-business-le-telecomunicazioni-133712.shtml?uuid=ACZeZdlB>

<https://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/modello-5-forze-di-porter.html>

<https://medium.com/wind-tre/il-wind-tre-factory-34d76f0d13d7>

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/08/KPMG-Rapporto-M&A-2017-fusioni-acquisizioni.pdf>

<http://www.windgroup.it/it/azienda/storia.phtml>

https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-10-19/wind-e-sfida-peccato-originale-debito-162154_PRV.shtml?uuid=AEZsj2rC

http://www.windgroup.it/it/media/comunicati/comunicato/article/ck-hutchison-e-vimpelcom-firmano-un-accordo-per-unire-le-loro-attivita-di-telecomunicazioni-in-ita/?no_cache=1&cHash=4c762092ece96883e3766c2b69bc7850

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2932_it.htm

<https://www.lastampa.it/2018/05/17/economia/wind-tre-vince-il-premio-hr-innovation-per-performance-management-ZpGHGZRY8m6Ny6tWpm3NIM/pagina.html>

<https://medium.com/wind-tre/il-wind-tre-factory-34d76f0d13d7>

<https://www.mondomobileweb.it/113484-wind-tre-parla-rossella-gangi-lattuale-direttore-human-resources-di-wind-tre/>

<https://www.lastampa.it/2019/02/19/economia/wind-tre-top-employers-italia-0KN6rVjqDXu5EtgZ7OOuyI/pagina.html>

http://www.windtre.it/Assets/M09/160/C_3_M09_22_2_0_file_it.pdf

<https://openfiber.it/it/fibra-ottica/comunicati/open-fiber-e-wind-tre-insieme-altre-258-citta-per-lo-sviluppo-e-la-diffusione-della-banda-ultralarga>

BIBLIOGRAFIA

- Abeille R. (1999). *Storia delle telecomunicazioni italiane e della Sip: 1964 – 1994*, Franco Angeli
- Ahuja G., Katila R., (2011). *Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study*, *Strategic Management Journal*,
- Alaranta M. & Henningsson S., (2008), *An approach to analyzing and planning post-merger IS integration: Insights from two field studies*, Springer International Publishing
- Angwin, D. N., (2004), 'Speed in M&A Integration', *European Management Journal*
- Annovazzi M., Arietti A., *People Due Diligence: una scelta obbligata per un M&A vincente*, Hay-Group, Speciale M&A
- Bijwaard, G., Janssen, M. C. W., Maasland, E., & Mendys, E. (2004). *Estimating the Disadvantage of Coming Late Into the Market: The Case of the European Telecom Industry*. Mimeo
- Bower Joseph L. (2001). *Not All M&As Are Alike—and That Matters*, *Harverd Business Review*
- Buono A.F., Bowditch J.L., (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, BeardBooks, Washington
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures* (2nd ed.). Oxford: Butterworth & Heinemann
- Cartwright Susan, Schoenberg Richard (2006). *Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities*, *British Journal of Management*, Vol. 17, S1–S5
- Caiazza Rosa (2012). *Cross-Border M&A. Determinanti e fattori critici di successo*, G. Gappichelli Editore
- Cicellin Mariavittoria, Consiglio Stefano (2012). *I processi di fusione e acquisizione: le implicazioni per le risorse umane e la soft due diligence*, Cesit Centro Studi sistemi di trasporto collettivo "Carlo Mario Guerci" Working paper series n. 3
- Culick, L. (2002), *Improving Outcomes of Merger Negotiations and Integration Through Successful Management of the People Issues*. Strategic Solutions.
- David A. Besanko, Ronald R. Braeutigam (2016); *Microeconomia*, Terza edizione, McGraw-Hill
- D'arcaria L. et al. (2017). *Merger & Acquisition - Competenze Hr per un merger di successo*. ISTUD Business School
- Depamphilis, D. (2008). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities*, Elsevier academic press
- De Silva J., (2012). *HR challenges in mergers & Acquisitions*, *Human Talents International*
- Direttiva 2002/19/CE del Parlamento europeo e del Consiglio relativa all'accesso alle reti di comunicazione elettronica e alle risorse correlate e all'interconnessione delle medesime. 07/03/2002.

- Hill, C. (2000). *International business competing in the global market*. Boston, Mass.: McGraw-Hill
- Farrell, J. and Shapiro, C. (2001): "Scale Economies and Synergies in Horizontal Merger Analysis," *Antitrust Law Journal*
- Fontana F., Caroli M. (2017); *Economia e gestione delle imprese*; quinta edizione: McGraw-Hill
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- Knillans G., 2009, *Mergers and Acquisitions: Best Practices for Successful Integration*, The Global Consulting Partnership
- Long. T, (2007). *Mergers and Acquisitions a Study of Horizontal Vertical and Conglomerate Mergers to Ascertain Trends in Success Or Failure*
- MarketLine - Industry Profile (Luglio 2018) Telecommunication Services in Italy. Codice di riferimento: 0171-2145. www.marketline.com
- Muzzi C., Ortolani C.; *Le mappe cognitive come strumento di analisi delle "distanze cognitive" nel processo decisionale*
- Natalicchi G (1999). Il tramonto dei monopoli di stato: politica delle telecomunicazioni e integrazione europea, il Mulino, *Rivista italiana di scienza politica* (ISSN 0048-8402), DOI 10.1426/1647
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2014). *Value Proposition Design. Come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano*. Edizioni LSWR.
- Porter M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review
- Rimmer S., Sanandres, A. (2012). *Human resource due diligence*, in *Private Equity Company Due Diligence*, PEI, PwC.
- Rikard Larsson, Sydney Finkelstein, (1999). *Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization*. *Organization Science* 10(1):1-26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Ross S., 2015, *Hard and Soft Due Diligence: What's the Difference?*

- Ruth V. Aguilera & John C. Dencker (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, *The International Journal of Human Resource Management*, 15:8, 1355-1370, DOI: 10.1080/0958519042000257977
- Stahl G. K., Mendenhall M., (2004.) *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*, Stanford University Press.
- Stahl G.K., Sitkin S.B. 2004, *Trust in Mergers and Acquisitions*, Duke University and Duke Corporate Education
- Sundberg Emma, Svensson Robert (2017). *Soft Due Diligence to Improve Integration in Business Acquisitions: Midroc Electro in Swede*, University of Gavle
- Tetenbaum T.J., (1999). Beating the odds of merger and acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies, *Organisational Dynamics*, vol. 28, n. 2
- Vazirani Nitin (2012). *Mergers and Acquisitions Performance Evaluation- A Literature Review*, SIES College of Management Studies
- Jana P. Fidrmuc, Chunling Xia (2017). *M&A deal initiation and managerial motivation*, in “*Journal of Corporate Finance*”, Elsevier academic press
- Weber Y., (1996). *Corporate cultural fit and performance in Mergers and Acquisition*, *Human Relations*,
- Weber Y., Drori I., 2011, “*Integrating Organizational and Human Behavior Perspectives on Mergers and Acquisitions*”, *International Studies of Management & Organization*.
- Whalley, J., & Curwen, P. (2012). Incumbency and market share within European mobile telecommunication networks. *Telecommunications Policy*, 36(3), 222-236.
- Zuhdi, M., Pereira, E. T., & Teixeira, A. (2011). *Impact of Internet Companies on Traditional Telcos' Business Model: A Global Research Study*. In *Proc. International Business Research Conference*.

APPENDICE

Intervista ad Elisa Fumagalli, responsabile di Learning & Development delle Risorse Umane in Wind-Tre.

- Ritieni che il ruolo di HR (Human Resources) sia stato centrale nel processo di fusione tra Wind e Tre?

Elisa Fumagalli: “Assolutamente sì. Le risorse umane hanno giocato un ruolo fondamentale sia per gli aspetti *hard* che per quelli *soft*. In occasione di una fusione si verifica la necessità di affrontare il tema della riorganizzazione aziendale; abbiamo quindi lavorato su questi due filoni: sull’integrazione del personale e riassetto delle sedi territoriali (perché il personale operava in uffici differenti) nonché sull’integrazione culturale.”

- Immagino non sia assolutamente semplice unire aziende concorrenti, con culture aziendali diverse. Quali sono le principali differenze fra le culture aziendali delle vecchie aziende Wind e Tre anche per quanto riguarda la gestione delle risorse umane?

Elisa Fumagalli: “Non siamo partiti dall’analisi di quelle che erano le culture delle due aziende, ma fin dall’inizio abbiamo individuato un modello di *leadership* che potesse accumunare tutti i *manager* dei diversi livelli dell’organizzazione. L’obiettivo era quello di creare i presupposti per creare maggiore condivisione. Il modello di *leadership* prescelto è stato oggetto di analisi e valutazione da parte dei nostri *manager* che hanno partecipato attivamente e direttamente al suo sviluppo. Invece di utilizzare un modello di *leadership* calato dall’alto abbiamo, infatti, collaborato con i nostri *manager* e ci siamo basati su quelle che erano le loro esperienze. Per questo il modello non è nato completamente *ex novo*, bensì come un’evoluzione degli stili di *leadership* già presenti all’interno delle varie organizzazioni. Il modello è stato in grado quindi di dar voce alle diversità sia in termini di azienda di provenienza ma anche di *background*. Abbiamo quindi lavorato con diverse metodologie: ai livelli più alti con delle interviste strutturate, ai livelli immediatamente sottostanti la prima linea con dei focus group. L’obiettivo era quello di definire quelle che sono le dieci competenze che rendono unico il nostro modello di *leadership*. È stato questo quindi il nostro primo grande *step* per l’integrazione culturale, ovvero la ridefinizione del modello di *leadership* e la definizione delle dieci competenze. All’interno di ognuna di esse abbiamo individuato dei comportamenti a cui tutti i *manager* della nostra azienda devono ispirarsi nel loro agire quotidiano.”

-Quali sono state le difficoltà maggiori che avete dovuto affrontare per far nascere una nuova cultura aziendale distinta dalle precedenti?

Elisa Fumagalli: “Le maggiori complicazioni non hanno riguardato la cultura aziendale e la sua omogeneizzazione, piuttosto i processi aziendali. Quest’ultimi erano infatti molto differenti ed in alcuni casi queste differenze si sentono ancora oggi. I processi di cui parlo sono processi pesanti come ad esempio quelli riguardanti gli acquisti, oppure quelli legati al mondo *finance*. In questo caso c’è sicuramente ancora del lavoro da fare. Sul lato dell’integrazione culturale invece, grazie a un modello di *leadership* condiviso e un sistema di valutazione condiviso ed infine ad iniziative che andassero a supportare la *leadership* individuale (attraverso percorsi di *coaching*) siamo stati in grado di dare un *boost* a tutta l’operazione.”

- Avete definito un piano ad inizio processo di fusione? Quali sono le diverse fasi di questo piano?

Elisa Fumagalli: “Bisogna distinguere fra gli aspetti *hard* e quelli *soft*. Per quanto attiene i primi, le aziende avevano due modelli di *business* molto diversi. Quando si mettono insieme due organizzazioni autonome a sé stanti il primo obiettivo è una riorganizzazione pesante del personale. Successivamente alla fusione si è dato vita, necessariamente, ad un nuovo modello organizzativo che ha comportato l’uscita di numerosi dipendenti per tutti i livelli, compresi gli stessi *manager*. L’azienda il 31 dicembre 2016 contava circa 9000 teste, adesso siamo meno di 7000. Il piano di ridimensionamento è stato gestito in maniera molto “*soft*” perché ad eccezione della cessione di due call center che sono stati dati in *outsourcing*, è stato tutto fatto attraverso azioni volontarie, senza quindi ricorrere a nessuna forma più incisiva come la cassa integrazione piuttosto che i licenziamenti. Il secondo step è stato invece il passaggio a un modello organizzativo che all’inizio era articolato su dodici tredici livelli, che ad oggi sono diventati otto. Si è cercato quindi di snellire sempre più i processi e le strutture ridondanti.

Per quanto riguarda, invece, il lato *soft* il primo importante step è stato quello, come ho accennato, della costruzione di un nuovo modello di *leadership* al quale è seguito un primo modello di valutazione di tutte il personale di Wind Tre. Abbiamo lavorato principalmente nella creazione di un processo di *Performance Management* che fosse in grado di valutare contributi e i risultati personali, per poi orientarli verso piani di sviluppo consistente.”

-Cosa avete fatto per evitare la fuga dei talenti e per acquisirne dei nuovi?

Elisa Fumagalli: “Nel momento in cui due grandi aziende si fondono i dipendenti, soprattutto i giovani, tendono a credere che non vi siano delle prospettive di crescita nella nuova azienda. Pertanto, è stata progettata un’iniziativa di sviluppo denominata “Talent Caring Program” mediante la quale sono stati individuati, in accordo con i responsabili, un insieme di giovani talenti assunti negli ultimi anni, che in qualche modo sono stati “blindati” da noi. Anche se questa non può essere considerata

come una vera e propria strategia, è stata un'azione di *prevention* nei confronti dei giovani talenti a rischio di fuga. Questi sono stati individuati da noi insieme ai loro responsabili; dopodiché c'è stata un'azione organizzata su tre pilastri principali: la rivalutazione delle posizioni economiche (quindi relativo alle promozioni), azioni di mobilità professionale (*geoprotection*) e azioni formative. Questo è stato un bacino composto da un'ottantina di giovani talenti che sono stati gestiti come già detto, ed alcuni dei quali sono stati inseriti anche in uno specifico programma denominato "Wind Tre Factory". Il "Wind Tre Factory" è un programma che ha visto alcuni di questi ragazzi lavorare su progetti di *business* trasversale direttamente con il *top management* dell'azienda. Questi hanno comunque continuato a svolgere le loro mansioni e parallelamente, un po' come si fa in Google, hanno dedicato una percentuale del tempo lavorativo allo sviluppo di progetti trasversali. Abbiamo così dato a questi ragazzi l'opportunità di lavorare su progetti strategici per il *business* controllati direttamente dall'amministratore delegato. Ad oggi abbiamo invece dei programmi di sviluppo che sono decisamente più strutturati rispetto a quello iniziale, precedente alla fusione, con i quali andiamo a sostenere per i diversi *target* dell'azienda dei filoni di *future leaders*, con azioni di sviluppo e di formazione mirati. Quello che è stato fatto inizialmente, ovvero il "Talent Caring Program" aveva l'obiettivo, invece, di tamponare l'emorragia dei talenti.

Per quanto riguarda l'acquisizione di nuovi talenti siamo andati alla ricerca di figure professionali che si adattassero soprattutto all'attuale tema della trasformazione digitale. Abbiamo quindi assunto una funzione che fa capo ai *big data* e ai *data analytics*, le quali comprendono figure di *data scientist*. Abbiamo inoltre assunto delle figure più tecniche in particolar modo per quanto riguarda le *information technologies*. Le figure che abbiamo assunto erano inizialmente quelle degli *app developer* ed adesso siamo alla ricerca di *coders* per lo sviluppo di codici.

Abbiamo rinforzato i nostri *Digital touch point* e quindi più in generale tutto ciò che ruota attorno ai processi di digitalizzazione. Le assunzioni sono state fatte anche ai livelli manageriali, per le quali figure il *turnover* è stato elevato. Negli ultimi due anni ad esempio abbiamo avuto due nuovi ingressi strategici, uno è stato lo *chief commercial officer* ad un anno di anzianità aziendale e l'altra figura è stata quella del CEO, che è stato anch'egli assunto da poco. Abbiamo quindi anche effettuato degli ingressi strategici laddove ve ne era la necessità. Nonostante la pesante ristrutturazione abbiamo quindi continuato ad assumere."

-Attualmente vi è una vera e propria integrazione del personale Wind Tre all'interno dei team di lavoro?

Elisa Fumagalli: “La risposta che posso darti è secondo la mia percezione. Io sono responsabile di quattro persone ex Wind e di quattro ex H3G e comunque laddove ci sono dei gruppi misti l’integrazione di lavoro è avvenuta perfettamente. In particolare, le differenze sono molto meno sentite nei gruppi con la presenza di personale giovane e dove c’è stata la possibilità di cooperare. Per quanto riguarda la mia esperienza personale ad esempio non faccio ormai più caso all’ex provenienza aziendale dei miei collaboratori. Come ho detto laddove c’è l’opportunità di lavorare insieme le differenze si abbattano. Dove invece ci sono magari filoni che erano principalmente solo ex Wind o ex H3G le differenze si sentono di più. Ad esempio, questo è quello che avviene nel *technology* dove avevamo due modelli completamente diversi. Il modello ex Wind era tutto in casa, avevamo 2500 dipendenti, dal lato ex H3G era invece tutto in *outsourcing*, il personale del *technology* era infatti ristretto a meno di 200 persone. In questi casi infatti le differenze si sentono perché è più difficile fondere pratiche di lavoro diverse, stessa cosa è successo in *finanace* dove la connotazione attuale è maggiormente ex H3G. In questi casi le differenze si sentono un po’ di più, ed è perciò più difficile andare a realizzare un’integrazione vera e propria.”

-Quali sono i prossimi passi e le sfide future più rilevanti?

Elisa Fumagalli: “Ad oggi abbiamo il dovere di aiutare questa organizzazione sul filone della digitalizzazione in maniera strutturata quindi accompagnarla sia con dei modelli di *business* che ci permettano di cavalcare le strategie future dei mercati, legati soprattutto ai ricavi. Come si sa questo è un momento per le Telco di assoluta contrazione e d’altro canto vi è la necessità di riuscire a garantire all’azienda le competenze necessarie per sostenere i *business* aziendale. Già attualmente l’azienda utilizza strumenti molto innovativi come quello di ‘*Smart working*’ o ‘*Agile organization model*’. La percentuale di popolazione aziendale che è *Smart Working* si aggira all’incirca al 30%. Abbiamo quindi intere strutture aziendali che lavorano in maniera agile.”