

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di laurea triennale in Statistica e Gestione delle
Imprese



TESI DI LAUREA

**Le potenzialità del piano di marketing nel controllo
strategico: il caso Telecom Italia S.p.A.**

The potential of the marketing plan in strategic control: the
case of Telecom Italia S.p.A.

RELATORE:

Ch.mo Prof. Marco Ciabattoni

LAUREANDA:

Michela Montenegro

MATRICOLA:

573104 – GEI

ANNO ACCADEMICO 2009 / 2010

***Ai miei genitori,
A Matteo e Sabrina***

INDICE DEI CONTENUTI

INTRODUZIONE	pag.III
Capitolo 1	pag. 1
STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	
1.1 Le strategie aziendali	pag. 1
1.1.1 Il concetto di strategia	pag. 1
1.1.2 I livelli della strategia	pag. 2
1.1.3 Le rappresentazioni della strategia	pag. 4
1.2 Il sistema di pianificazione e controllo	pag. 5
1.2.1 Il processo di pianificazione	pag. 6
1.2.2 Il processo di controllo	pag. 8
Capitolo 2	pag.11
INTERPRETAZIONI DEL CONTROLLO STRATEGICO	
2.1 Il contributo di W.H. Newman [1975]	pag.12
2.2 Il contributo di Peter Lorange [1977]	pag.12
2.3 Il contributo di Goold e Quinn [1995]	pag.13
2.4 Il contributo di Robert Simons [1996]	pag.15
2.5 Le aziende orientate al controllo strategico	pag.17
Capitolo 3	pag.19
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI MARKETING	
3.1 Il sistema dei piani: caratteri generali	pag.20
3.2 I contenuti del piano strategico d'impresa	pag.21
3.3 Il piano di marketing	pag.24
3.3.1 Analisi della situazione	pag.25

3.3.2	Gli obiettivi e le strategie di marketing	pag.27
3.3.3	Sviluppo dei programmi d'azione	pag.29
3.3.4	L'esecuzione e il controllo del piano di marketing	pag.30
Capitolo 4		pag.33
ANALISI DEL CASO: TELECOM ITALIA S.p.A.		
4.1	Presentazione del gruppo	pag.33
4.2	Gli elementi cruciali del piano di marketing nel Piano Strategico per il 2009-2011	pag.36
4.2.1	Il mercato di riferimento	pag.36
4.2.2	Gli obiettivi di marketing	pag.39
4.2.3	Le leve strategiche	pag.45
CONCLUSIONI		pag.49
BIBLIOGRAFIA		pag.53
ALLEGATI		
Allegato 1	<i>Piano strategico Telecom Italia 2009-2011</i>	pag.55
Allegato 2	<i>Piano strategico Telecom Italia 2010-2012</i>	pag.69

INTRODUZIONE

E' sul finire degli anni '70, che a causa di una forte turbolenza ambientale e della crescente complessità gestionale, si è verificata l'esigenza di modificare il sistema di controllo tradizionale.

Il controllo, in ambienti altamente turbolenti, non poteva limitarsi ad azioni correttive sulla base di un processo di retroazione, ma doveva mettere in discussione anche le premesse di base, su cui si costruisce una determinata strategia. La complessità gestionale era determinata dalle esigenze delle imprese di impostare strategie ispirate a logiche di soddisfazione del cliente e anche dalla necessità di gestire una molteplicità di mercati e di attività, spesso localizzati in differenti aree geografiche.

Questi eventi, insieme, determinarono l'esigenza di modificare il sistema di controllo tradizionale, attraverso un nuovo "sistema informativo", il controllo strategico.

Il controllo nell'accezione strategica è volto, da un lato, a guidare gli svolgimenti dell'impresa coerentemente alle strategie di piano e, dall'altro, a verificare la validità della strategia alla luce delle dinamiche ambientali.

L'intento di questo lavoro è descrivere e valutare le potenzialità del piano di marketing quale strumento di controllo strategico. Per fare questo, verrà analizzata nei dettagli la teoria di questi temi e un caso aziendale: Telecom Italia S.p.A.

Capitolo 1

STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

1.1 Le strategie aziendali

1.1.1 Il concetto di strategia

Per comprendere meglio l'argomento di cui si tratterà credo sia utile partire con il definire alcuni concetti fondamentali, specificando innanzitutto il concetto di strategia.

Il termine strategia è stato a lungo utilizzato in campo militare, infatti molti concetti e teorie della strategia di business hanno i loro precedenti nella strategia militare. Solo dall'inizio degli anni '60 il termine viene correntemente utilizzato nelle discipline manageriali. La sua evoluzione, è stata maggiormente sollecitata da esigenze pratiche piuttosto che dallo sviluppo di un' unica teoria: infatti, il diffuso interesse per la strategia ha prodotto un'ampia gamma di definizioni, tanto da poter affermare che non ne esiste una di generalmente accettata. I contributi all'interpretazione della strategia sono molti, di seguito approfondirò quelli più rilevanti per il tema d'interesse.

Chandler (1962) sostiene che la strategia è determinazione delle finalità degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi.

Hofer e Schendel (1978) considerano la strategia individuazione "del sistema di impiego attuale e pianificato delle risorse e di interazione con l'ambiente" di cui l'impresa pensa di servirsi per cercare di raggiungere i propri obiettivi.

Un ulteriore contributo è quello offerto da Coda (1988), il quale ritiene la strategia come "il modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'impresa di fatto ha adottato o che intende adottare". Secondo questo Autore, la strategia di un'impresa può essere descritta attraverso l'analisi delle relazioni che si generano tra cinque variabili: il sistema competitivo, il sistema prodotto, il sistema degli interlocutori sociali, l'insieme delle prospettive offerte e dei contributi richiesti agli stessi e la struttura dell'impresa. Successivamente

all'analisi di queste variabili la strategia definisce i rapporti fra l'impresa e l'ambiente.

In conclusione, Mintzberg (1994)¹ offre quattro significati della strategia:

- La strategia è un piano, un modo per andare da un luogo ad un altro;
- La strategia è una serie di azioni nel corso del tempo;
- La strategia riguarda la “posizione” ovvero riflette le decisioni di offrire particolari prodotti o servizi in particolari mercati;
- La strategia è una prospettiva vale a dire visione e direzione.

Nel corso della trattazione, la definizione di strategia d'impresa che terrò come riferimento sarà quella elaborata da Coda, in quanto il concetto allargato di strategia è da ritenersi il più consono sia alla realtà delle imprese, sia alla visione sistemica che connota gli studi di Economia Aziendale.

1.1.2 I livelli della strategia

Un aspetto comune alle differenti definizioni date di strategia è che essa implica l'effettuazione di scelte, le quali sono sempre meno concentrate negli uffici del *top management* e sempre più diffuse nell'organizzazione. Specificatamente, è possibile distinguere tre livelli ai quali le decisioni strategiche possono essere prese.

Le **strategie a livello aziendale (o corporate)** riguardano l'azienda nel suo complesso e sono di competenza dell'alta direzione e degli organi di staff. La *strategia corporate* definisce il campo d'azione dell'impresa, attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere. Le principali decisioni che riguardano questo livello sono le strategie di portafoglio, le strategie economico-finanziarie e le strategie organizzative. Le prime riguardano la scelta e la definizione delle aree strategiche d'affari nelle quali operare o dalle quali uscire, oltre che le scelte di assegnazione alle stesse delle risorse umane e finanziarie. Le strategie economico-finanziarie riguardano invece le scelte di investimento,

¹ Simons, uno degli esponenti più importanti per l'interpretazione del controllo strategico, assume le opere del Mintzberg come riferimento teorico e collega i quattro significati di strategia alle proprie leve di controllo (si veda pagina 15, Figura 2.2.)

finanziamento e le politiche di dividendo. Infine, le strategie organizzative riguardano la definizione della struttura organizzativa di base e dei sistemi operativi di programmazione, pianificazione, controllo e gestione del personale. L'essenza della strategia consiste nell'essere diversi e migliori rispetto ai concorrenti nei mercati in cui l'impresa ha deciso di operare. Le **strategie a livello di area strategica d'affari (o di business o strategie competitive)** hanno per oggetto il conseguimento di un vantaggio competitivo. Pertanto esse, sono volte a definire il modo di competere dell'impresa all'interno di un determinato settore o mercato, in quanto è a livello di area strategica d'affari (ASA)² che le imprese si confrontano con la concorrenza. Le scelte strategiche a livello ASA sono volte a definire la "formula imprenditoriale" con la quale l'impresa intende competere in una determinata area d'affari. Esse sono riconducibili, in primo luogo, a decisioni che riguardano cosa l'impresa intende vendere, ovvero al sistema prodotto con il quale l'impresa si rivolge ai propri clienti; in secondo luogo, al segmento di mercato al quale l'impresa intende rivolgere l'offerta ed in ultima analisi a come il prodotto o servizio verrà messo a punto e modificato nel tempo, prodotto, venduto, movimentato e distribuito oltre che, a come l'azienda verrà amministrata e controllata.

Il successo della formula imprenditoriale dipende dalla congruenza fra struttura, sistema prodotto e segmento di mercato prescelto. La strategia di business è responsabilità del manager delle divisioni.

Molte grandi imprese diversificate, non sono solo organizzate in divisioni, ma le divisioni, a loro volta, sono suddivise per "funzione" o attività specialistica. Le strategie di business sono dunque elaborate ed implementate attraverso **strategie funzionali** per le diverse aree: produzione, ricerca e sviluppo, marketing, risorse umane e finanza. Nonostante, ciascuna funzione abbia una

2 Un'area strategica d'affari (ASA) può essere definita come un sottosistema aziendale strategicamente rilevante. Ogni ASA è identificata da una propria specifica missione che si può definire in termini di prodotti offerti e mercati serviti. Dunque a ciascuna ASA corrisponde un particolare sistema competitivo nel quale l'impresa deve operare offrendo uno specifico prodotto. I due fondamentali fattori che presenta sono:

- una propria *identità strategica*, ossia l'essere oggetto di strategie specifiche, distinte da quelle delle altre ASA;
- una propria *autonomia organizzativa*, che consiste nell'attribuzione di deleghe decisionali e operative a soggetti diversi dall'imprenditore, i quali a loro volta si avvarranno per la loro attività di una struttura di *line* e di organi di *staff*.

propria strategia che è di competenza dei responsabili di funzione, è importante che essa, all'interno dei diversi settori, dia il suo contributo per il conseguimento della strategia aziendale.

La strategia oggi non è più un fatto limitato ai vertici aziendali, essa è entrata a pieno titolo nella cultura aziendale³: pervade tutti i livelli dell'organizzazione ed orienta la gestione al futuro sviluppo dell'azienda (si veda Figura 1.1).

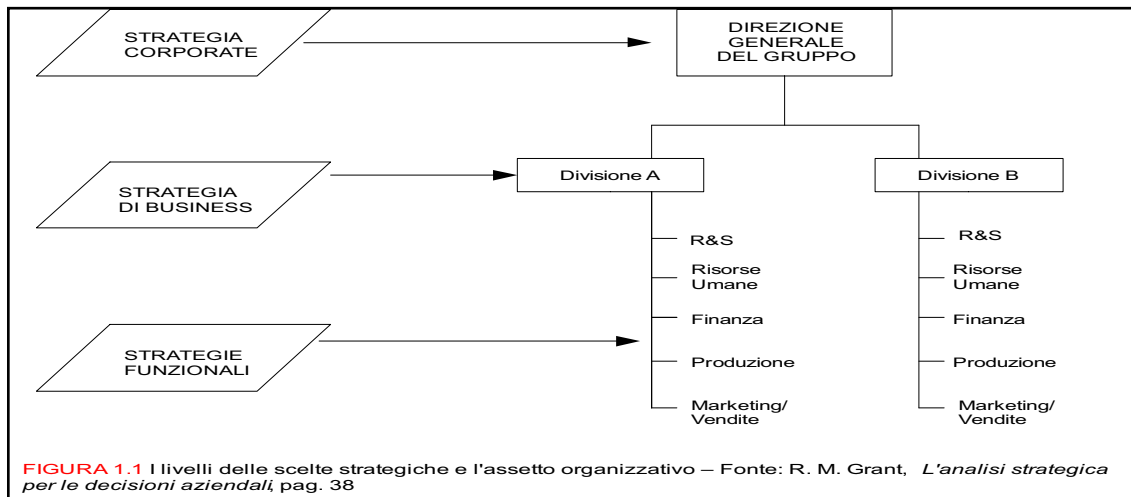


FIGURA 1.1 I livelli delle scelte strategiche e l'assetto organizzativo – Fonte: R. M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, pag. 38

1.1.3 Le rappresentazioni della strategia

Un tema vivamente dibattuto in dottrina è il modo in cui le imprese formulano le proprie strategie. Henry Mintzberg ed i suoi colleghi della McGill University distinguono tra strategie deliberate, realizzate ed emergenti.

La **strategia deliberata** è il risultato di un processo razionale top-down, in cui l'alta direzione valuta l'impresa e l'ambiente esterno, formula una strategia che massimizza le opportunità di successo analizzate ed infine cerca di implementarla (nelle grandi organizzazioni attraverso piani formali di pianificazione strategica). Tuttavia, la **strategia realizzata** – cioè la strategia che viene effettivamente implementata – è solo il 10-30% della strategia deliberata, in quanto è il risultato di molteplici decisioni prese a più livelli di divisione e stabilimento che vengono successivamente accolte dal top

3 Per cultura aziendale si intende l'insieme dei principi di fondo, dei valori, dei modi di pensare e di agire di un gruppo di persone. La cultura aziendale è un qualcosa di astratto, ma le sue conseguenze sono estremamente concrete, dal momento che condizionano i comportamenti adottati dai membri di un gruppo, quindi è in grado di incidere sulle azioni poste in essere per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

management (processo bottom-up). Il processo di interpretazione della strategia deliberata e di adattamento ai contesti e circostanze esterne, da parte dei singoli manager, portano alla definizione della **strategia emergente**.

1.2 Il sistema di pianificazione e controllo

Per comprendere l'ambiente all'interno del quale il controllo strategico si muove, è necessario specificare cosa si intende per sistema di pianificazione e controllo.

Il profondo cambiamento intervenuto nelle dinamiche aziendali e nella mentalità dei manager, è rappresentato dal nuovo orientamento verso il cliente, il mercato e l'ambiente, piuttosto che verso le dinamiche interne. All'origine di tale evoluzione sono intervenuti molti fattori di natura economica, culturale e tecnologica, provenienti dall'ambiente esterno e strettamente legati alla sua variabilità. Queste variabili hanno fortemente contribuito a mutare il panorama ed hanno favorito la penetrazione in azienda di strumenti direzionali complessi, tra i quali assume particolare rilievo il sistema di pianificazione e controllo, inteso come sistema unitario nel quale non si possono scindere le diverse funzioni ma bisogna vederle in una dimensione d'insieme, al fine di non incorrere in errori. Una volta che le strategie sono state formulate, il sistema di pianificazione e controllo comincia a svolgere la sua attività di supporto all'alta direzione nella guida delle aziende.

Nel suo complesso un sistema di pianificazione e controllo della gestione si compone di principi, regole, routine, procedure, metodologie e strumenti di supporto informativo, a disposizione dei manager, mediante i quali questi ultimi tentano di garantire che le azioni intraprese risultino in linea con gli obiettivi strategici che l'impresa si propone di raggiungere e, in caso contrario, di rendere possibile nell'immediato interventi correttivi. Inoltre, viene progettato ed utilizzato per realizzare un'azione di stimolo sulle motivazioni dei soggetti appartenenti all'organizzazione, per garantire un monitoraggio costante dei comportamenti e delle attività svolte a livello manageriale e per avere una

valutazione dei risultati ottenuti a livello intermedio e complessivo nell'azienda. Pertanto un sistema di questo tipo rappresenta l'ossatura centrale dell'attività manageriale, finalizzato alla misurazione delle performance ma soprattutto alla realizzazione delle strategie.

Nel sistema di pianificazione e controllo è possibile distinguere, per comodità, un processo di pianificazione ed un processo di controllo. I due nuclei individuati devono comunque essere mantenuti in stretta congiunzione per evitare qualsiasi tipo di errore.

E' dunque opportuno definire che cosa si intende per pianificazione strategica, all'interno del processo globale di pianificazione, data l'importanza che assume, per vari autori, nei confronti del controllo strategico. Essi ritengono che al fine di ottenere risultati significativi dalla pianificazione strategica è consigliabile, per le aziende, l'attuazione di una qualunque forma di controllo strategico. Infine, penso sia conveniente, ai fini dell'analisi, introdurre il concetto di controllo nelle varie forme e livelli riscontrabili.

1.2.1 Il processo di pianificazione

Le aziende hanno sempre cercato di interpretare le loro attività e decisioni, appartenenti al futuro, più o meno vicino, al fine di poter verificare se le decisioni intraprese porteranno ad uno sviluppo economico o al loro declino. Il significato del termine pianificazione si riflette nell'anticipazione di eventi, andamenti, decisioni e scelte che appartengono al futuro.

Lo scopo essenziale del processo di pianificazione è quello di permettere all'azienda l'attuazione delle strategie. All'inizio del processo esse sono solamente delle visioni, idee, intuizioni dei vertici aziendali e quindi hanno bisogno di essere tradotte in obiettivi, traguardi che l'azienda si propone di perseguire. La traduzione delle visioni in obiettivi raggiungibili è indispensabile, in quanto consente al management di guidare consapevolmente l'azienda verso la missione.

Il processo di pianificazione può essere scomposto in fasi integrate e dipendenti l'una dall'altra. La prima fase corrisponde alla **pianificazione strategica** e

consiste nell'esplicitazione e codificazione di obiettivi raggiungibili, nella verifica della fattibilità di essi e nell'indicazione delle risorse umane, materiali e finanziarie necessarie per la realizzazione delle strategie pianificate. Il livello strategico del processo di pianificazione, trova espressione in un documento o in una serie di documenti tra loro coordinati che rappresentano l'*output* formale del processo. Tali documenti rappresentano l'antecedente necessario alla programmazione di esercizio e quindi anche del controllo e del *budget*. L'orizzonte temporale di riferimento è di medio - lungo termine, in quanto è raro che gli obiettivi che puntualizzano una strategia siano raggiungibili nel corso di un periodo amministrativo.

La seconda fase del processo globale di pianificazione che prende il nome di **pianificazione operativa o programmazione**, traduce la strategia in piani operativi, individuando le azioni ed i programmi di breve periodo per raggiungere gli obiettivi strategici ed i risultati aziendali, riferendoli alle varie unità organizzative nelle quali l'impresa è suddivisa (si veda Figura 1.2.). Mediante il sistema analitico di piani operativi, il processo di pianificazione si collega con il controllo direzionale, poiché da questi piani derivano gli obiettivi che il controllo di gestione assume come riferimento per l'azione di monitoraggio e di guida.

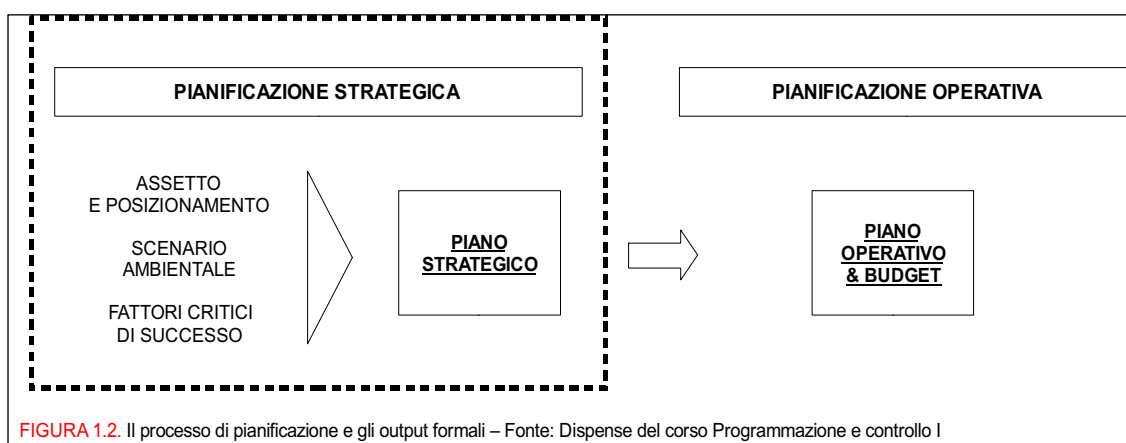


FIGURA 1.2. Il processo di pianificazione e gli output formali – Fonte: Dispense del corso Programmazione e controllo I

Il processo di pianificazione è e rimane unico, anche se si sviluppa attraverso i due momenti individuati. Esso deve condurre all'attuazione delle strategie e ciò può avvenire solamente garantendo sempre la stretta connessione del livello

strategico ed operativo in un processo unitario che coinvolge e coordina le varie aree e funzioni aziendali.

1.2.2 Il processo di controllo

Nelle imprese vi è il rischio che la strategia realizzata (ex post) non risulti allineata con la strategia intenzionale o deliberata (ex ante). Questo, può dipendere dalla possibile divergenza tra obiettivi dell'impresa ed obiettivi individuali delle persone che concretamente agiscono all'interno dell'organizzazione, per questo motivo il coordinamento e la motivazione dei manager appaiono esigenze primarie da affrontare.

Formalmente, il processo di controllo della gestione, è quel processo attraverso il quale si influenza il comportamento dei responsabili delle unità intermedie e finali appartenenti all'azienda, allo scopo di implementare efficientemente ed efficacemente le strategie aziendali. Il top management cerca di raggiungere lo scopo assegnando particolari obiettivi ai manager dei vari livelli, coordinandoli, rilevando le loro prestazioni ed incentivandoli al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il grado di raggiungimento di questi ultimi è la base per il riconoscimento di premi e ricompense.

Il processo di controllo può essere scomposto, in base ai contributi interpretativi presenti in dottrina, in tre forme differenti: il controllo manageriale, organizzativo e strategico.

Il **controllo manageriale** si focalizza prevalentemente verso l'interno dell'azienda, alla ricerca di modi mediante i quali influenzare in maniera desiderata il comportamento dei dipendenti. La funzione del controllo manageriale appare, dunque, quella di supportare il ciclo decisionale di breve periodo, che si svolge nei centri di responsabilità (aree della struttura organizzativa), attraverso l'assegnazione di parametri-obiettivo e misure di performance, al fine di garantire che le strategie intenzionali (deliberate) vengano attuate il più possibile.

Il **controllo organizzativo** si concentra soprattutto sulle modalità di svolgimento di operazioni elementari all'interno dell'impresa. Sono oggetto di

analisi i comportamenti organizzativi, riferiti a tutti i soggetti operanti nell'unità aziendale. La funzione principale del controllo organizzativo è riuscire ad aumentare la probabilità che le persone assumano comportamenti adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Il comportamento dei manager e dei dipendenti può essere influenzato dai vertici aziendali attraverso meccanismi quali lo scambio, la gerarchia e la condivisione di valori.

In ultima analisi il **controllo strategico** si focalizza verso l'esterno dell'azienda, analizzando il mercato ed il ruolo rivestito in esso dalla propria impresa cercando di trovare il modo per competere al meglio con le altre unità economiche, in virtù della propria particolare combinazione di punti di forza e debolezza. In particolare, il controllo strategico cerca di utilizzare congiuntamente misure finanziarie di breve periodo (tipiche del budget) con obiettivi non finanziari di lungo termine, riferiti alle condizioni strutturali del successo sulla concorrenza. Il controllo strategico è una fase della gestione strategica ed ha per oggetto la formulazione e la realizzazione della strategia, tenendo sotto controllo fenomeni sociali e competitivi allo scopo di intercettare i "segnali deboli" nello scenario ambientale di riferimento. In altre parole, la sua azione consiste nella verifica e nel monitoraggio del comportamento strategico e della coerenza con le opportunità e condizioni ambientali esterne.

Rispetto al controllo di gestione, l'ambito di riferimento del controllo strategico presenta un maggiore orientamento verso l'esterno. Inoltre, l'orizzonte temporale di riferimento risulta più ampio, ed infine la funzione svolta ha una maggiore rilevanza per quanto riguarda la guida e l'indirizzo dell'azienda verso gli obiettivi strategici.

Capitolo 2

INTERPRETAZIONI DEL CONTROLLO STRATEGICO

I sistemi tradizionali di controllo manageriale ed organizzativo, esaminati in dettaglio nel capitolo precedente, sono oggi superati: infatti, non soddisfano le esigenze delle imprese, non consentono di valorizzare le opportunità emergenti in sede di formazione della strategia, non sono più sufficienti in un contesto caratterizzato da forte turbolenza ambientale ed infine inibiscono la creatività, la sperimentazione e l'iniziativa individuale. Quello di cui necessita l'alta direzione, dunque, è un metodo che consenta di adeguare costantemente strategie e programmi e che favorisca la delega di responsabilità verso la periferia del sistema d'azienda. E' in questo contesto dinamico ed estremamente discontinuo che nasce l'esigenza del controllo strategico. Un valido controllo strategico si ha quando i sistemi, destinati a facilitare il controllo di gestione, consentono di osservare l'impresa nel tempo, per comprenderne le dinamiche evolutive, e di posizionarla nello spazio competitivo. Per comprenderne il significato credo sia utile fornire il percorso evolutivo che ha condotto al controllo strategico, focalizzando l'attenzione sugli autori che hanno maggiormente contribuito alla sua interpretazione, al fine di valutare la fattibilità del ricorso al piano di marketing come strumento sul quale basare il controllo strategico. La pluralità delle definizioni, che verranno date, sono accomunate dal fatto di dare risalto ai legami strategia-controllo.

Si comincia a parlare e a scrivere di controllo strategico solo sul finire degli anni Settanta.

2.1 Il contributo di W.H. Newman [1975]

All'interno del suo "Constructive Control: design and use of control systems", W.H. Newman affronta il tema del controllo della strategia, rendendosi conto che esso non può essere eseguito utilizzando gli stessi principi e strumenti adottati per il controllo direzionale. In questa nuova impostazione il periodo da prendere in considerazione è particolarmente ampio, poiché una strategia non si realizza nell'arco di un periodo amministrativo, anzi servono diversi anni per poterla effettivamente realizzare. Per di più, l'incertezza è molto elevata a causa delle variabili ambientali che possono differire rispetto a quanto previsto, questo può provocare la variazione in corso di realizzazione della strategia stessa.

W. H. Newman distingue i processi di controllo aziendale in tre categorie: *steering control* (controllo della direzione di marcia); il *yes-no control* (controllo si-no) ed il *post action control* (controllo post-azione).

Il controllo della direzione di marcia si prefigge di interpretare i risultati attesi e di decidere in anticipo, se necessario, le mosse correttive che possono essere implementate. Questa impostazione risponde alle reali esigenze di un controllo che desidera di essere orientato al futuro e così profondamente connesso con la strategia aziendale da diventare controllo strategico. Nel controllo si-no, l'azione forma oggetto di autorizzazione preventiva, mentre il controllo post-azione viene svolto in azienda quando si vuole controllare quanto i risultati siano in linea con gli obiettivi.

2.2 Il contributo di Peter Lorange [1977]

Peter Lorange, seguendo le orme tracciate dal precedente lavoro di Newman, sottolinea come il grado di turbolenza ambientale influenzi la gestione, identificando quattro diverse metodologie di controllo da applicarsi a vari contesti che differiscono per prevedibilità dell'evoluzione delle variabili ambientali e per capacità di risposta potenziale da parte dell'impresa. Si tratta comunque di un controllo anticipatore al fine di ridurre al minimo gli scostamenti

tra il programmato e quanto si sta realizzando. Le quattro dimensioni del controllo individuate sono: *steering control*¹; *contingency control*; *anticipative continue-withdraw control* ed infine il *post facto continue-withdraw control*. Rispettivamente, le quattro forme di controllo riguardano gli obiettivi strategici (si riferiscono alla posizione che si intende raggiungere rispetto la concorrenza, nel lungo termine); i programmi strategici e le scadenze d'implementazione (riguardano i contenuti specifici dei compiti da svolgere per conseguire gli obiettivi strategici e le loro scadenze) ed i budget strategici (si riferiscono alle risorse da allocare ai programmi strategici). Per ciascuno dei tre punti, bisogna tenere sotto costante osservazione la performance.

Attraverso la figura 2.1 si intende riassumere le quattro diverse forme di controllo definite e mostrare ciò che ogni approccio richiede in termini di prevedibilità e di capacità di risposta potenziale.

		GRADO DI PREVEDIBILITA' EVOLUTIVA	
		ALTO	BASSO
GRADO DI RISPOSTA POTENZIALE	ALTO	STEERING	CONTINGENCY
	BASSO	ANTICIPATIVE CONTINUE-WITHDRAW	POST FACTO CONTINUE-WITHDRAW

FIGURA 2.1 Sintesi delle proprietà delle quattro forme di controllo

Fonte: Peter Lorange – A framework for effective response to environmental change.

Secondo l'Autore, il controllo strategico risulta un sistema a supporto dell'alta direzione, utile nel processo di valutazione del ruolo che la strategia sta svolgendo e nell'analizzare i progressi ottenuti nel conseguimento degli obiettivi aziendali. Se dovessero esistere discrepanze tra obiettivi strategici e risultati ottenuti, il controllo strategico diventerebbe un sistema a supporto delle aree che necessitano di attenzione.

2.3 Il contributo di Goold e Quinn [1995]

Goold e Quinn ritengono che, se le aziende si interessassero maggiormente all'implementazione delle strategie, allora il controllo strategico assumerebbe un

¹ Il concetto di *steering control* è simile a quello sviluppato precedentemente da Newman.

importanza più consistente nel processo direzionale. Secondo questi Autori, infatti, il controllo strategico dovrebbe essere istituito nelle imprese, in qualche forma, al fine di dare significato alla loro pianificazione strategica. Esso si dovrebbe concentrare sugli obiettivi che sfuggono al controllo budgetario e che misurano l'avanzamento dei piani strategici. Ai parametri economico-finanziari, Goold e Quinn propongono l'affiancamento di nuove misure, di più ampio respiro, che sono espressione dei fattori dai quali dipende il successo di un'impresa nel business in cui opera. Così, accanto agli indicatori economico-finanziari, chi gestisce riceve informazioni che lo aiutano a capire i reali motivi dei successi o insuccessi segnalati.

L'esigenza del controllo strategico è strettamente legata a quella della decentralizzazione, intesa come il modo per delegare ai direttori delle *business units* la responsabilità di proporre le strategie e di conseguire i risultati.

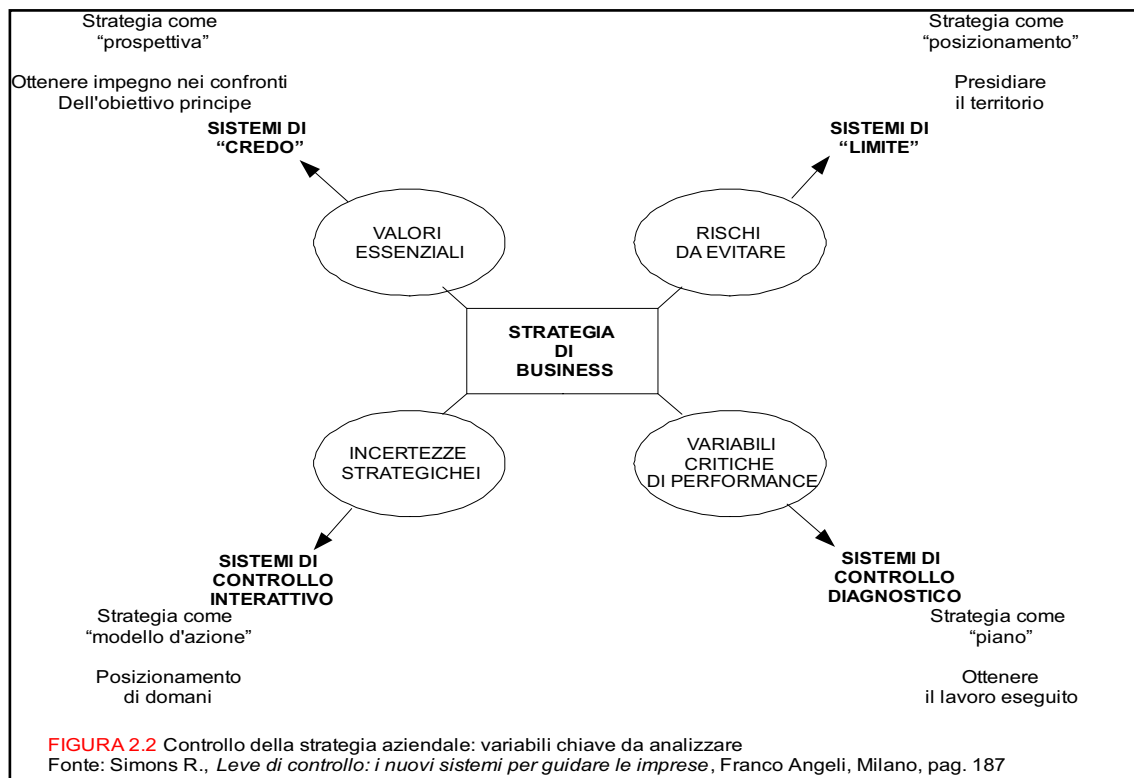
In sintesi, un processo di controllo strategico dovrebbe confrontare, attraverso un efficace metodo, gli obiettivi strategici che le *business units* stanno perseguendo ed i risultati conseguiti a livello strategico. Inoltre, dovrebbe incentivare i manager delle *business units* al conseguimento dei loro obiettivi strategici e dovrebbe richiamare l'intervento della sede centrale, se dovesse essere necessario, per colmare il divario tra risultati pianificati ed effettivi.

Attraverso una ricerca in più di cinquanta aziende leader del Regno Unito, gli Autori hanno cercato di determinare quali sono i caratteri che dovrebbe avere il processo di controllo strategico. Il risultato ottenuto è che alcune aziende, nella realtà attuale, optano per un processo di controllo strategico dove gli obiettivi sono concordati esplicitamente e sono sottoposti a monitoraggio formale, mentre altre preferiscono un processo più informale. Tuttavia, gli obiettivi non essendo sempre misurabili, non sono idonei a perseguire il fine del sistema di controllo strategico, ovvero la realizzazione del coordinamento e della motivazione delle persone direttamente impegnate nell'attuazione della strategia aziendale. La preferenza all'utilizzo di sistemi impliciti ed informali di controllo da parte di alcune aziende, può essere giustificata dall'incertezza ambientale e da tale difficoltà nel definire obiettivi specifici.

2.4 Il contributo di Robert Simons [1996]

Secondo Robert Simons doveva essere superata l'impostazione che vedeva procedere separatamente le teorie del controllo e della strategia. Le tecniche del controllo manageriale in contesti fortemente competitivi, come quello attuale, non erano più sufficienti. Era dunque necessaria una nuova teoria di controllo tale da permettere ai manager di controllare la strategia. Nel 1995 Simons introduce un quadro per il controllo costituito da quattro leve, volte a fornire ai manager delle grandi imprese, uno strumento utile per gestire le tensioni organizzative indotte dal cambiamento continuo e dall'incertezza che ne deriva. In dettaglio, nel modello, la strategia aziendale si trova al centro dell'analisi. Il secondo livello presenta quattro variabili chiave che devono essere analizzate e capite al fine di poter implementare con successo la strategia: i valori essenziali, i rischi da evitare, le variabili critiche di performance e le incertezze strategiche. Ciascuna variabile poi, può essere gestita mediante una diversa leva di controllo: i sistemi di "credo", i sistemi di "limite", i sistemi di controllo diagnostico ed infine i sistemi di controllo interattivo.

La figura 2.2 riassume il modello interpretativo del Simons.



Un **sistema di credo** è l'insieme esplicito di definizioni organizzative che il top management comunica formalmente e rafforza sistematicamente per sollecitare ed indirizzare il personale alla ricerca di nuove opportunità, definendo i valori fondamentali, gli scopi e l'indirizzo strategico su cui si fonda l'unità di riferimento. Un sistema formale di "credo" si concretizza nella comunicazione esplicita della mission e vision, dei credo e degli obiettivi. In sintesi, i sistemi di credo agiscono sui valori e sulle convinzioni dei manager ed intendono comunicare l'orientamento strategico di fondo del soggetto economico.

All'interno del sistema di credo, i **sistemi di limite** segnalano il possibile contesto di attività per i membri dell'organizzazione.

Al fine di individuare i possibili rischi, i sistemi di limite sono utili perché delimitano i confini dei comportamenti tesi alla ricerca di nuove opportunità, che possono essere relativi alla condotta professionale o al contenuto delle scelte strategiche.

I **sistemi di controllo diagnostico** rappresentano la colonna portante del tradizionale controllo manageriale, in quanto consentono di controllare le variabili critiche di performance e l'implementazione delle strategie intenzionali. Si fondano sul meccanismo di *feed-back* che è tipico della logica sistemica e porta ad un controllo operante prevalentemente ex post; ossia, vengono rilevati gli scostamenti e prescritti i trattamenti correttivi. Rappresentano i sistemi d'informazione formale che i manager impiegano per controllare il lavoro dell'organizzazione e correggere le deviazioni dagli standard di performance prestabiliti. Sono tre gli aspetti che li distinguono:

1. La capacità di misurare i risultati di un processo;
2. La possibilità di confrontare i risultati definitivi con gli standard prestabiliti;
3. La capacità di correggere le deviazioni dagli standard.

Questi sistemi sono studiati principalmente, per sollecitare la messa a punto degli obiettivi contenuti nei piani e nei programmi richiesti per l'implementazione delle strategie progettate. Essi infatti si fondano sull'analisi delle variabili critiche della performance e vengono utilizzati per motivare, controllare, valutare e ricompensare i manager per il conseguimento di specifici obiettivi.

Nelle moderne aziende, i budget ed i piani economico – finanziari sono i sistemi di controllo diagnostico più diffusi.

Infine, i **sistemi di controllo interattivo** sono sistemi che i manager applicano per essere coinvolti personalmente e regolarmente nelle attività decisionali dei subordinati. I manager impiegano questi sistemi per favorire l'apprendimento organizzativo, la nascita e la diffusione di nuove idee e strategie, in un contesto in cui prevalgono le incertezze strategiche² e diventa necessario stimolare la creatività aziendale. Sistemi di questo tipo, centrano l'attenzione e stimolano il dialogo attraverso tutta l'organizzazione.

Per essere impiegato in modo interattivo, un sistema di controllo deve:

- i. contemplare la revisione della previsione delle situazioni future sulla base delle situazioni correnti aggiornate;
- ii. fare in modo che le informazioni contenute in esso siano facilmente comprensibili;
- iii. essere adottato non solo dai senior manager, ma anche dai manager dei diversi livelli dell'organizzazione;
- iv. dar luogo alla revisione dei piani d'azione;
- v. raccogliere e generare informazioni relative agli effetti delle incertezze strategiche sulla strategia di business.

Il controllo della strategia, per Simons, si può ottenere facendo lavorare insieme le diverse leve di controllo proposte al fine di monitorare sia l'implementazione delle strategie intenzionali, sia la formazione delle strategie emergenti.

2.5 Le aziende orientate al controllo strategico

In *Strategies and styles*, Michael Goold e Andrew Campbell distinguono diversi stili di management, riferendosi alla definizione dei piani e al controllo della loro implementazione, momenti in cui il vertice aziendale esercita la sua influenza

² Le incertezze strategiche sono intese come incertezze o contingenze che potrebbero minacciare o invalidare la strategia in atto

sulle varie unità di business. Al fine dell'analisi è interessante conoscere le principali caratteristiche dei processi di controllo nelle aziende orientate al controllo strategico.

In queste, esiste un alto grado di delega decisionale, poiché la sede centrale preferisce lasciare ai manager dei diversi livelli aziendali l'iniziativa di formulare i loro piani, anche se può sempre fornire consulenza, appoggio e stimolo nelle decisioni che riguardano gli aspetti strategici più importanti. In aziende caratterizzate da questo tipo di orientamento, i vertici aziendali lasciano quasi completamente alle *business units* il compito di identificare i loro obiettivi e di stabilire i loro target. Gli obiettivi che vengono stabiliti, assumono un'importanza particolare e finiscono per essere ritenuti i criteri di buona performance per i manager delle diverse *business units*. Tali obiettivi costituiscono il principale riferimento nella determinazione dei premi e delle penalità personali, e qualora i target non vengano rispettati sono soggetti all'intervento della sede centrale.

Nella selezione dei parametri di performance, le aziende orientate al controllo strategico, si rendono conto che esercitare il controllo unicamente sugli utili di breve termine, significherebbe orientare in modo poco efficace la motivazione dei manager ai diversi livelli dell'azienda. L'esigenza dunque, è quella di affiancare ai controlli riferiti all'utile d'esercizio, altri controlli riferiti alla posizione concorrenziale dell'impresa.

Capitolo 3

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI MARKETING

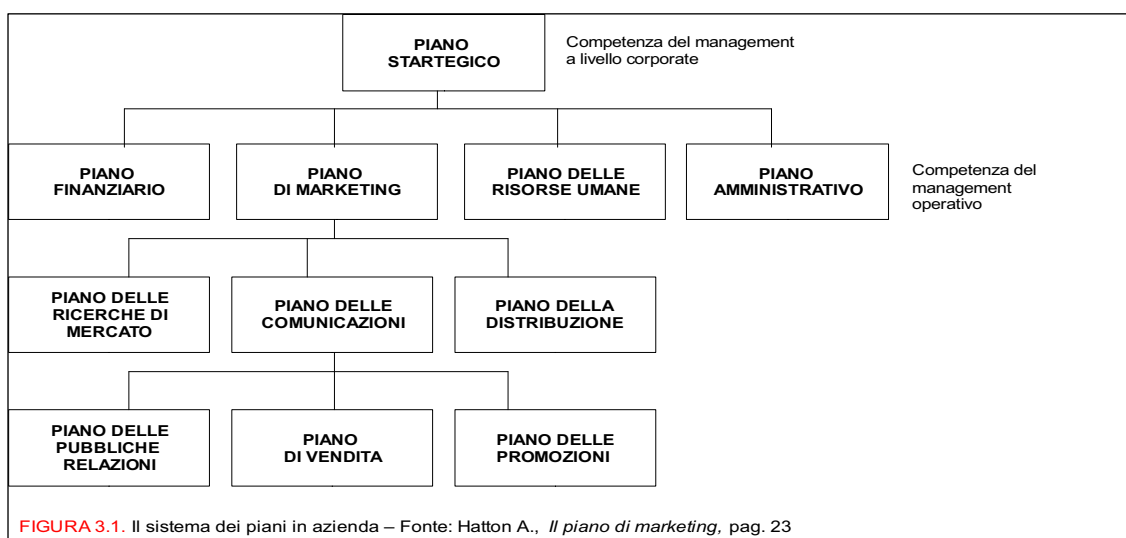
Una parte importante dell'attività manageriale delle imprese, consiste nella messa a punto di piani e nel controllo della loro realizzazione.

La pianificazione strategica d'impresa è un processo di sviluppo e di mantenimento di un'idea imprenditoriale, attraverso la quale, vengono poste le fondamenta per la crescita e la sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine. Essa funge da guida per tutte le altre attività di pianificazione e si concretizza nel Business plan (o piano strategico d'impresa). Senza tale pianificazione generale, infatti, le varie aree aziendali non saprebbero su cosa basare la loro pianificazione individuale. Il marketing, all'interno di tale processo, riveste un ruolo fondamentale. In primo luogo, fornisce una filosofia di guida, il marketing *concept*, che induce l'impresa ad incentrare la strategia su relazioni profittevoli con determinati gruppi di consumatori. In secondo luogo, offre ai responsabili indicazioni preziose per l'individuazione di opportunità e minacce di mercato. In sintesi, in un'impresa orientata al mercato, la pianificazione strategica di marketing permette di orientare costantemente le attività dell'impresa verso settori che apportano crescita e redditività, tenendo conto delle risorse e del *know how* disponibile, mediante un coordinamento di tutte le diverse funzioni aziendali.

Dunque, il marketing rappresenta un aspetto molto importante della strategia d'impresa e contiene molti aspetti che abbracciano tutto l'ambito aziendale. Per questa ragione alcuni punti del piano di marketing si confondono con il piano generale dell'impresa.

3.1 Il sistema dei piani: caratteri generali

Prima dello sviluppo di un piano specifico per ciascuna delle varie funzioni aziendali, il management a livello *corporate* si deve impegnare nella stesura di un unico documento di riferimento per tutti i soggetti interni ed esterni all'organizzazione, e attribuito ad un periodo medio – lungo. Il documento da prendere in considerazione è il piano strategico; senza di esso le varie aree aziendali non saprebbero su cosa basare la loro pianificazione, poiché contiene la formalizzazione della strategia adottata, con indicazione degli obiettivi e delle azioni che devono derivare da essa. In armonia con il piano strategico il management operativo può giungere all'elaborazione formale di un sistema di piani più dettagliati, per un anno, in cui vengono definite le responsabilità, le scadenze temporali e i costi per conseguire gli obiettivi del primo anno. I piani sono strettamente collegati ed interdipendenti, per questo possono venire inclusi nel piano aziendale, che comprenderà obiettivi, strategie, piani, conti, profitti e perdite, e bilanci dell'azienda a lungo termine. In base alle dimensioni dell'organizzazione è possibile determinare il grado di formalizzazione e di dettaglio del sistema dei piani. In genere, però, il sistema è riconducibile alla struttura rappresentata in figura 3.1.



I piani possono assolvere diverse funzioni. Innanzitutto, possono costituire uno **strumento di pianificazione**, poiché consentono di minimizzare i rischi di

insuccesso emergenti, infatti, attraverso la loro stesura, l'imprenditore affronta tutta una serie di problemi e predispose le misure più adeguate per risolverli.

I piani possono anche costituire uno **strumento per comunicare**, non solo le intenzioni strategiche¹, ma anche che cosa ciascun individuo debba fare per riuscire a realizzarle. In definitiva, offrono al personale una dichiarazione sulla situazione dell'impresa rispetto i suoi concorrenti, e un'analisi degli obiettivi generali che si prefigge di attuare a lungo termine. Il sistema dei piani svolge, anche, un'importante funzione esterna nei confronti di investitori che devono decidere se finanziare il progetto d'impresa.

I piani costituiscono un riferimento per la **valutazione** del grado di raggiungimento della strategia da parte dei manager, ai vari livelli dell'organizzazione. Questa operazione è resa possibile dal confronto tra le performance individuali attese e quelle realmente conseguite. I piani non solo servono al top management per valutare il personale in base ai risultati attesi, ma servono anche come strumento di **controllo** del mercato esterno, dei fornitori e dei clienti.

Con riferimento al grado di raggiungimento della strategia, è bene precisare che il sistema di controllo più ovvio da impiegare è il controllo strategico [Mintzberg, 1996]. Esso permette di decifrare e gestire a proprio vantaggio i cambiamenti ambientali, di prevenire il sorgere di rischi per l'azienda e di indirizzare il comportamento di tutti i membri dell'organizzazione verso la realizzazione della strategia intenzionale.

3.2 I contenuti del piano strategico d'impresa

In Italia tutte le leggi agevolative, da quelle nazionali a quelle regionali, rendono obbligatoria la redazione del piano strategico d'impresa, poiché permette all'azienda di non "andare allo sbaraglio". Esso rappresenta infatti, lo strumento per presentare e pianificare il progetto d'impresa che si intende realizzare.

¹ Le "intenzioni strategiche" rappresentano le scelte dichiarate del management relativamente al campo di attività dell'impresa, alla crescita dimensionale da perseguire e al ruolo che si intende rivestire nell'arena competitiva.

Il piano è indispensabile per determinare obiettivi e strategie ed evidenziare gli eventuali pericoli emergenti. Di conseguenza, assume grande rilievo come strumento di gestione, poiché consente di non perdere mai di vista quali sono gli obiettivi dell'azienda e contemporaneamente consente di controllare e valutare il processo della sua attività.

Il piano strategico d'impresa, oltre ad essere il "biglietto da visita" della società, serve soprattutto per capire i problemi che si dovranno affrontare, in altre parole, consente di comprendere gli effetti dell'implementazione della strategia aziendale.

Il piano d'impresa può essere redatto da un'azienda in fase di start-up, al fine di valutare le potenzialità del progetto sul quale investire, altrimenti da aziende già ben avviate come supporto alla gestione corrente del business. In tutti quei momenti di vita aziendale dove è necessario prendere decisioni non ordinarie, attraverso il Business plan, il management è in grado di evidenziare gli effetti complessivi delle alternative che possono verificarsi.

All'interno del piano di business sono quattro i punti che meritano attenzione:

- descrizione del business
- il piano di marketing
- il piano organizzativo
- il piano economico-finanziario

La sezione dedicata alla descrizione del business, oltre alla presentazione dell'azienda e alla trasmissione della visione imprenditoriale, si compone di quelle analisi e studi necessari per una corretta comprensione del mercato, della concorrenza e del prodotto o servizio offerto. Lo scopo di questa parte è quello di esplicitare e strutturare l'offerta per aree di business, alla luce del contesto del mercato e del settore in cui l'azienda opera o intende operare. Solo nella sezione successiva, quella del piano di marketing, i prodotti e servizi offerti dall'impresa, saranno messi in relazione con il mercato, delineando così le caratteristiche del potenziale consumatore e le motivazioni che lo spingono all'acquisto, al fine di definire gli obiettivi e di delineare le strategie più opportune per proporre i propri beni.

Il piano di marketing rappresenta l'elemento chiave del piano d'impresa, poiché serve all'imprenditore per capire quali sono le opportunità di business che presenta il mercato a cui ci si vuole rivolgere.

Infatti, spiega come si intende raggiungere il target di clienti e gli obiettivi di vendita. Il marketing è uno degli elementi più critici per il successo di un'impresa. Non basta avere un prodotto o servizio valido, bisogna anche saperlo vendere, cioè proporlo ai clienti potenziali in maniera efficace, tale da indurli all'acquisto. Per definire le strategie da attuare, il marketing, fa leva sulle variabili del prodotto, del prezzo, della promozione, della distribuzione e delle risorse umane, diffusamente conosciute come marketing mix.

Il marketing plan può essere definito come l'insieme delle scelte e delle azioni, che l'azienda intende intraprendere per raggiungere i propri obiettivi di penetrazione del mercato.

Il piano organizzativo permette di descrivere la struttura aziendale che si intende adottare, per offrire il prodotto o servizio ai clienti potenziali, individuati nell'analisi di mercato, con le modalità descritte nel piano di marketing.

La struttura organizzativa dell'azienda, descritta all'interno del Business plan, permette di precisare le competenze e le responsabilità dei vari dipendenti. Nella maggior parte delle aziende, la struttura produttiva rappresenta una parte molto importante dell'intera struttura aziendale, pertanto, in questi casi, nel piano organizzativo è opportuno che vengano chiarite le modalità produttive più consone (make or buy), la tecnologia necessaria per il processo produttivo ed infine il modo in cui approvvigionarsi delle risorse, in modo da garantire la disponibilità delle stesse senza creare problemi di strozzature all'interno del processo produttivo.

Questa parte è particolarmente rilevante, in quanto, si trovano esplicitati i centri di responsabilità, che unitamente alla struttura informativa, consentono il processo di controllo.

L'ultima sezione del Business plan, il piano economico-finanziario, ha lo scopo di presentare schemi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e proiezioni di *cash-flow*, dai quali si possono ottenere indicazioni sulla capacità dell'impresa di conseguire l'equilibrio economico e finanziario. Mentre il resto del piano serve

a fornire il quadro generale del progetto d'impresa, la parte economico-finanziaria consente all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi e al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti.

Per molti aspetti, la parte economico-finanziaria è la meno flessibile, al cambiamento. Anche se le cifre variano, gli schemi o i prospetti inseriti nel piano sono più o meno gli stessi e vengono presentati in modo standardizzato.

Una caratteristica fondamentale è, comunque, non considerare il piano come un qualcosa di predefinito, a cui rifarsi in maniera rigida, poiché quasi sempre lo scenario nel quale ci si appresta ad operare è suscettibile di variazioni.

Il piano d'impresa deve essere nel tempo revisionato e continuamente aggiornato nelle sue strategie. Esso, per i presupposti su cui si fonda, può considerarsi un ottimo strumento di controllo, anche se, a causa della turbolenza ambientale e dell'inflessibilità degli strumenti tecnico-contabili, appartenenti alla sezione del piano economico-finanziario, il sistema di controllo tradizionale deve essere rivisto in un'ottica strategica.

Dunque, il controllo visto in prospettiva strategica, dovrebbe focalizzarsi su risultati pluriennali piuttosto che annuali e su indicatori di performance relativi al rapporto con i clienti e con il personale interno, invece che utilizzare, ancora, parametri quantitativo-monetari non flessibili ai cambiamenti ambientali. Lo strumento su cui poggiare un controllo che miri a questi risultati è, a mio parere, il piano di marketing, data l'importanza che viene attribuita al suo interno ai processi, alle attività, ai clienti, ai risultati dei concorrenti potenziali, attuali e ai fornitori.

3.3 Il piano di marketing

Per l'importanza attribuita al piano di marketing, all'interno del piano d'impresa, come strumento di controllo strategico, ritengo sia doveroso descriverlo in dettaglio.

I product manager, utilizzando i piani messi a punto dai livelli superiori, formulano un piano di marketing nel quale viene descritto:

- cosa si vuole fare (obiettivi di vendita);
- come farlo (strategie di marketing);
- con quali strumenti (marketing mix);
- chi lo farà e con che cosa (risorse impegnate).

Attraverso la sua formulazione, l'impresa intende sintetizzare il modo con cui raggiungere i suoi obiettivi strategici, attraverso l'utilizzo di determinati programmi di marketing a livello di *business unit* o di singolo prodotto/marca, seguendo un approccio basato sul cliente.

In definitiva, il marketing promuove la soddisfazione dei clienti, perché in un ambiente competitivo, è l'unico sistema che consente all'organizzazione e ai suoi *stakeholder* di raggiungere gli obiettivi.

Nonostante, il grado di sviluppo e la struttura del piano di marketing possano variare a seconda dell'impresa di riferimento, i contenuti possono essere generalmente suddivisi in sezioni secondo la seguente struttura:

- I. Analisi della situazione
- II. Gli obiettivi e le strategie di marketing
- III. Sviluppo dei programmi di azione
- IV. Esecuzione e controllo

Il processo di pianificazione di marketing, consiste nell'analizzare le opportunità di mercato, ricercare ed analizzare il mercato obiettivo, sviluppare le strategie di marketing e pianificare le azioni di marketing che dovranno infine essere realizzate e controllate.

3.3.1 Analisi della situazione

L'analisi della situazione, costituisce il presupposto conoscitivo da cui partire per costruire il piano di marketing, poiché permette di monitorare le forze chiave del macro-ambiente (demografiche ed economiche, tecnologiche, politico-legali e socio-culturali) e i principali attori del micro-ambiente (clienti, concorrenti,

fornitori, distributori), al fine di enfatizzare gli elementi che incidono sulla capacità dell'impresa di servire il cliente e conseguire profitti. In questa sezione bisogna prestare attenzione a fattori quali l'enunciazione della missione e le analisi della situazione interna ed esterna.

Enunciazione della missione

La missione di un'impresa soddisfa un bisogno avvertito da un certo mercato e offre un prodotto o servizio che presenta una o più caratteristiche distintive rispetto ai concorrenti presenti. La definizione della missione d'impresa deve, innanzitutto, specificare il mercato da servire e i bisogni dei clienti da soddisfare attraverso le funzioni svolte dal prodotto. L'enunciazione della missione, dunque, dovrebbe indicare l'atteggiamento da seguire per raggiungere una posizione di eccellenza nel proprio settore di attività rispetto i concorrenti. In questo senso, serve per dare un preciso significato al lavoro dei dipendenti e per mantenere, nel tempo, la necessaria coerenza allo svolgimento delle loro azioni.

Analisi della situazione interna

L'analisi della situazione interna, viene effettuata attraverso la valutazione dei risultati di vendita raggiunti per prodotto, cliente, segmento di mercato, canale di distribuzione e territorio di vendita. Inoltre, l'analisi prende in considerazione la qualità dell'azione commerciale condotta dall'azienda. Questo risultato può essere ottenuto, considerando il rapporto fra le spese sostenute per le azioni di marketing intraprese ed i risultati di vendita ottenuti.

Lo scopo di queste analisi è quello di individuare i punti di forza dell'azienda, al fine da orientare i propri sforzi verso le aree di attività più profittevoli.

Analisi della situazione esterna

Attraverso una profonda analisi della situazione esterna, è possibile raccogliere una serie di informazioni, qualitative e quantitative, in merito a clienti e concorrenza, utili per definire la strategia più profittevole per l'azienda, focalizzata su un determinato target o mercato di riferimento.

A questo scopo, l'analisi della situazione esterna, valuta la posizione del prodotto rispetto ai concorrenti, esamina la posizione di mercato raggiunta dall'azienda (attraverso la quota di mercato), mette in evidenza i punti di forza e debolezza dell'impresa e cerca di individuare le opportunità o le minacce con cui l'impresa dovrà confrontarsi, indicando le risorse e le capacità sulle quali fondare una strategia adatta a sfruttare le opportunità ed evitare i pericoli. La valutazione generale dei punti di forza e di debolezza, nonché delle opportunità e delle minacce, viene definita come analisi FDOM/SWOT.

Infine, l'analisi deve poter fornire un modello per la suddivisione dei clienti effettivi e potenziali in segmenti omogenei. Con la segmentazione del mercato, l'azienda ha la possibilità di comprendere meglio il proprio mercato e le motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto di un determinato prodotto. In questo modo, ha la possibilità di elaborare strategie e di attuare piani di marketing adeguatamente differenziati, per soddisfare le differenti esigenze di ciascun gruppo di clienti. Mediante la segmentazione, l'azienda è, dunque, in grado di concentrare le proprie risorse di marketing su un determinato mercato-obiettivo, identificato da alcune caratteristiche comuni. Invece di rivolgersi genericamente a tutto il mercato, può destinare le proprie energie per soddisfare una determinata tipologia di persone individuate in uno o più segmenti del mercato-obiettivo.

I metodi classici per ottenere il maggior numero di informazioni sul mercato, sono le ricerche multi client (es. Nielsen, Eurisko, ecc.), le ricerche quantitative e qualitative ad hoc oppure le ricerche integrate.

3.3.2 Gli obiettivi e le strategie di marketing

La fissazione degli obiettivi, nel processo di pianificazione, è un passo imprescindibile, poiché rappresentano i traguardi che servono ad indirizzare gli sforzi di un'azienda e di tutti i suoi membri. Gli obiettivi di marketing sono generalmente definiti come standard di prestazione o come compiti da realizzare entro una determinata data. Un'organizzazione può fiorire solo se il suo sviluppo è guidato da obiettivi chiari e ben definiti.

La direzione marketing, in genere, fissa obiettivi di vendita, fatturato, distribuzione e contribuzione, che risultano misurabili attraverso l'utilizzo dei report, ossia documenti elaborati con cadenza mensile.

Per contro, il marketing elabora obiettivi di immagine e di sviluppo, di tipo qualitativo, che possono essere monitorati mediante ricerche ad hoc o mediante la creazione di specifici indicatori sulla performance del prodotto.

Definire un obiettivo è una cosa, sapere come raggiungerlo è invece tutt'altra cosa. Addirittura, uno stesso obiettivo può essere raggiunto in diversi modi. Ovviamente le scelte hanno il loro peso, e la loro efficacia dipenderà dalle caratteristiche del mercato e dalla situazione del panorama competitivo. E' importante, dunque, precisare gli orientamenti generali da seguire, basandosi sulle informazioni raccolte durante la fase di analisi.

Ogni strategia, di un'azienda *marketing oriented*, nasce da un'accurata analisi dei dati. Solamente dopo aver verificato nel dettaglio i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le possibili minacce, il marketing propone azioni specifiche, che possono avere obiettivi strategici, di medio-lungo termine e/o obiettivi tattici, di breve termine. Tutte le strategie di marketing, devono essere coordinate con le altre strategie aziendali, produttive, finanziarie e di sviluppo.

Quindi, le strategie di marketing sono i mezzi con cui si conseguono gli obiettivi di marketing fissati. In particolare, sono quelle azioni, che l'azienda realizza manovrando le leve del marketing mix. Solo attraverso la combinazione sinergica di queste leve, è possibile mettere in atto una strategia di marketing. Per produrre il miglior risultato, però, le leve non solo devono agire sinergicamente, ma devono prima di tutto essere coerenti con gli obiettivi di marketing fissati. Se per esempio l'obiettivo è innalzare l'immagine del prodotto, è evidente che tutte le azioni sul prodotto stesso, sul prezzo, sulla distribuzione, sulla forza di vendita, e poi le promozioni e la pubblicità, dovranno essere coordinate tra loro, nel senso che dovranno lavorare tutte per innalzare l'immagine del prodotto.

3.3.3 Sviluppo dei programmi di azione

L'implementazione di una strategia di marketing, inizia con lo sviluppo dei programmi d'azione relativi alle singole politiche di marketing mix. Queste ultime definiscono gli obiettivi da raggiungere e le strategie funzionali² da seguire nel rispetto della reciproca coerenza. A questo scopo, è necessario che i programmi vengano coordinati con le risorse e le attività delle altre funzioni aziendali (produzione, finanza, risorse umane, ecc.).

Ogni programma di azioni contiene i comportamenti tattici che l'organizzazione deve adottare per realizzare la strategia di marketing, diventando così l'anello di congiunzione tra strategia di marketing e attività operative.

Ciascun programma di azioni, può essere coordinato da un calendario in cui ciascun evento sarà associato ad una specifica data. Produrre il calendario, ha il vantaggio di costringere il team a considerare la sequenza di eventi appropriata, ciò significa che le persone hanno un quadro chiaro dei passi da intraprendere e di chi li compirà.

I programmi di azione non sono da confondere però con i compiti, poiché questi ultimi costituiscono semplicemente le attività svolte quotidianamente dalle persone nell'ambito delle responsabilità loro assegnate.

Il programma di azione per singola funzione costituisce l'effettivo risultato della pianificazione di marketing, in quanto contiene i dettagli di ciò che deve essere fatto per quanto concerne il prodotto, il servizio al cliente, il canale di distribuzione, la comunicazione, la vendita personale e i prezzi. Questi programmi costituiscono la base del controllo operativo, senza il quale non si può valutare l'efficienza con cui viene realizzata la strategia di marketing. La loro definizione, richiede una visione chiara dell'insieme e la capacità di finalizzare le competenze e gli sforzi di funzioni e persone diverse, verso obiettivi comuni.

In sintesi, dunque, una volta che la strategia di marketing ha formulato gli obiettivi, parziali o funzionali, occorre procedere al loro raggiungimento, sviluppando programmi di azione per ciascun elemento del marketing mix.

2 In merito alle strategie funzionali si veda pag. 4.

Ciascuno di questi programmi è costituito da un elenco di cose da fare, definite nel loro dettaglio all'interno della funzione presa in esame.

3.3.4 L'esecuzione e il controllo del piano di marketing

L'esecuzione del piano

Un piano di marketing, fino al momento della sua esecuzione, altro non è che una lista dettagliata di buone intenzioni. L'esecuzione del piano è infatti, la fase che trasforma la sequenza di obiettivi scritti in attività operative, ossia in risultati. Per questo motivo, è fondamentale per il successo della pianificazione, poiché se questa parte non funziona tutto l'impegno può andare perduto.

Una buona esecuzione del piano, implica il coordinamento di tutte le persone e le risorse dell'organizzazione, nonché la partecipazione e la motivazione dei collaboratori. Dunque, ha a che fare con gli obiettivi di organizzazione e di coordinamento delle persone, oltre che con i problemi di trasmissione delle informazioni, di monitoraggio delle azioni e di controllo dei risultati.

Il controllo del piano

Al termine del processo di esecuzione del piano di marketing e delle varie attività di cui è composto, bisogna puntualmente verificare se gli obiettivi che si erano fissati, sono stati conseguiti con successo. Il controllo non è un'opzione, ma una parte integrante del processo di pianificazione, infatti, se non si intende monitorare i progressi del piano durante l'implementazione, è inutile produrlo. Il piano, viene sviluppato sulla base di una previsione di eventi e attività future all'interno dell'ambiente esterno, dunque più è esteso l'orizzonte di pianificazione più è probabile che le previsioni siano errate. Previsioni imprecise non sono segnale di un cattivo management, ma se i manager non ammettono le variazioni tra eventi attuali e pianificati e non apportano cambiamenti appropriati ai piani, sono dirigenti mediocri. Le capacità di controllo riguardano, soprattutto, la comprensione di quelle particolari relazioni e azioni che risultano critiche per la realizzazione della strategia di marketing. Per questo il controllo

deve essere sempre messo in relazione con gli obiettivi da raggiungere, oppure con le aree chiave di attività.

Al fine di riuscire a monitorare tutte le variabili, interne ed esterne, per l'impresa è necessario predisporre di quattro diversi tipi di controllo.

1. Il controllo del piano annuale

Questa forma di controllo, consiste nell'analisi degli scostamenti dei risultati conseguiti dagli obiettivi di mercato e dal budget. Lo scopo viene raggiunto mediante l'utilizzo di alcuni strumenti quali l'analisi delle vendite, della quota di mercato, delle spese di marketing e della clientela. Una funzione, altrettanto importante, è la determinazione delle azioni correttive per eliminare, o quanto meno contenere, gli scostamenti rilevati.

2. Il controllo della redditività

Le imprese devono valutare la redditività dei propri prodotti, delle proprie aree di vendita, dei gruppi di clienti, dei canali di distribuzione e delle classi dimensionali degli ordini con lo scopo di determinare quali prodotti o attività di marketing espandere, ridurre o eliminare. Fasi importanti del controllo della redditività sono la ripartizione dei costi e la generazione di conti profitti e perdite.

3. Il controllo dell'efficienza

Supponendo che dall'analisi della redditività sia emersa una scarsa profittabilità di alcuni prodotti, territori di vendita o mercati, il compito del controllo dell'efficienza, consiste nel determinare le modalità maggiormente efficienti per organizzare e gestire la forza di vendita, la pubblicità, la promozione delle vendite e la distribuzione, corrispondenti alle aree di attività di marketing i cui risultati non sono ritenuti soddisfacenti.

4. Il controllo strategico

E' importante, che a questi controlli focalizzati prevalentemente verso l'interno delle imprese e che producono risultati economico-finanziari, venga affiancato un sistema di controllo che tenga conto della turbolenza ambientale e della complessità gestionale, sempre più diffusi nelle realtà attuali. Il sistema che presenta queste caratteristiche è il controllo strategico, il quale si prefigge di

controllare la situazione interna per valutare lo stato di avanzamento della strategia intenzionale (deliberata). Oltre a questo, con una prospettiva più ampia, esamina l'evoluzione dello scenario macro-ambientale e monitora i processi di imprenditorialità interna supportando i cambiamenti dei piani. Il metodo più idoneo per effettuare queste verifiche è quello proposto da Robert Simons, visto in dettaglio nel capitolo precedente.

Grazie al controllo strategico è possibile effettuare un esame globale³, sistematico⁴, indipendente e periodico dell'ambiente di mercato, degli obiettivi, delle strategie e delle attività di un'impresa, che mira a definire le aree problematiche e di opportunità, nonché a proporre un piano operativo volto a migliorare i risultati dell'impresa. Tutto questo può essere effettuato attraverso indagini qualitative condotte su manager appartenenti all'organizzazione, sui clienti e tutti i protagonisti rilevanti dell'ambiente-mercato in cui l'impresa opera. Per rafforzare il collegamento necessario tra strategia e gestione operativa, vengono prodotte una serie di variabili-chiave, espressione dei fattori dai quali dipende il successo dell'impresa nel business di riferimento.

3 L'esame globale è esteso a tutte le attività che l'impresa svolge sul mercato, e non solamente alle aree per le quali si manifestano problemi.

4 La sistematicità dell'esame implica una sequenza ordinata di fasi diagnostiche che abbracciano l'ambiente di mercato dell'impresa, il sistema di marketing di cui la stessa è dotata e le specifiche funzioni di marketing.

Capitolo 4

ANALISI DEL CASO: TELECOM ITALIA S.p.A.

In questo capitolo, propongo l'esposizione di un caso aziendale. La società oggetto di studio è Telecom Italia S.p.A. L'analisi si focalizzerà sul piano industriale per il triennio 2009-2011, presentato a Londra da Franco Bernabè, amministratore delegato, e dal CFO Marco Patuano, in data 3 Dicembre 2008, al fine di far emergere gli elementi cruciali del piano di marketing, riscontrabili in esso, rispetto a tre direttive: (a) il mercato di riferimento; (b) gli obiettivi di marketing; (c) l'insieme delle leve che delineano la strategia (il marketing mix). Nelle conclusioni, si cercherà di dare delle motivazioni a sostegno del possibile utilizzo del Piano Industriale in Telecom Italia quale strumento del controllo strategico.

4.1 Presentazione del gruppo

Telecom Italia S.p.A. si costituisce il 27 Luglio 1994, con l'incorporazione di cinque società: SIP, Iritel, Italcable, Telespazio e SIRM.

Lo scenario di quegli anni è stato caratterizzato da una forte complessità e dal continuo cambiamento, tanto che Telecom Italia non è stata più unicamente un gestore telefonico, ma ha tentato di diventare uno dei maggiori competitor mondiali dell'intero sistema di telecomunicazioni.

Sotto la presidenza di Guido Rossi, il 20 Ottobre del 1997, viene attuata dal governo la privatizzazione della società.

Il Gruppo Telecom Italia è un'azienda italiana di telecomunicazioni, tecnologicamente avanzata, orientata al futuro, di respiro internazionale e competitiva. Per questo, offre in Italia e all'estero servizi di telefonia fissa, telefonia cellulare, telefonia pubblica, telefonia IP, Internet e televisione via cavo (in tecnologia IPTV).

In Italia, opera nelle telecomunicazioni fisse e mobili, in Internet e nel settore dei media attraverso marchi quali Telecom Italia, TIM, Alice, Virgilio, La7 e MTV Italia. Oltre alla leadership sul mercato domestico, il Gruppo è presente in America Latina, ed in particolare in Brasile con TIM Brasil, dove rappresenta uno dei principali operatori del paese. In Europa, ed in particolare in Olanda e nel bacino Mediterraneo, offre servizi broadband ed opera in qualità di carrier¹ gestendo una quota pari al 50% del traffico internazionale dei Paesi di questa zona.

L'assetto organizzativo in vigore presso il Gruppo, utile al raggiungimento degli obiettivi, è quello rappresentato in Figura 4.1.

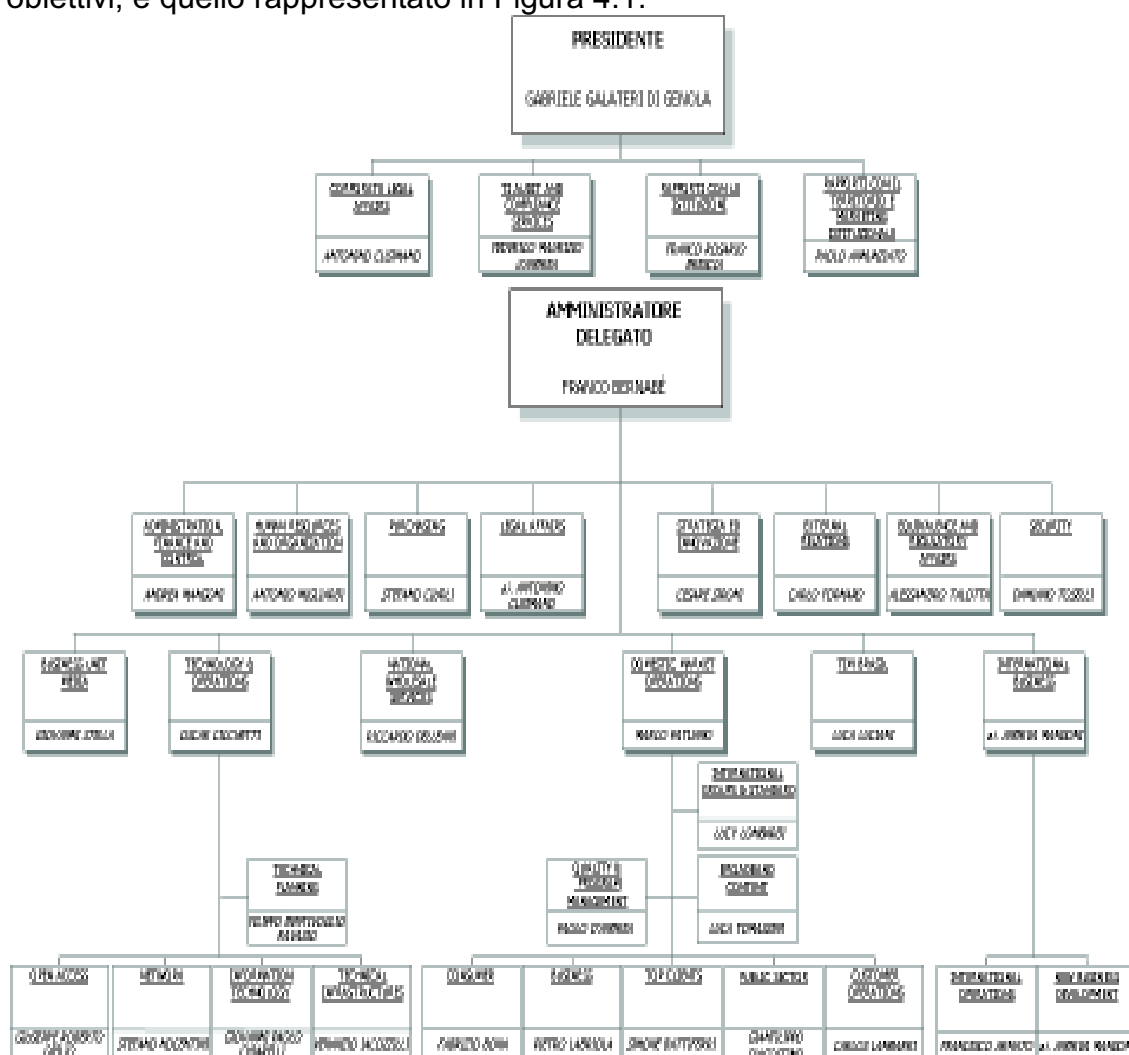


FIGURA 4.1. L'assetto organizzativo di Telecom Italia S.p.A.

Fonte: Relazione finanziaria annuale al 31.12.2009 disponibile sul sito www.telecomitalia.it.

¹ Il termine *carrier* si riferisce ad un operatore di telecomunicazioni che offre, a terzi, la rete di telecomunicazioni di cui necessitano.

L'organizzazione della società è pensata per competere sul mercato rispondendo alle esigenze dei clienti con prodotti, servizi e soluzioni di qualità elevata.

In particolare, per il mercato nazionale, l'organizzazione di Telecom Italia è stata pensata per supportare, nella maniera più efficace, un approccio *customer centric* (l'orientamento al cliente, permette all'impresa, di comprendere e gestire i singoli clienti invece di considerare il mercato di massa o i segmenti di mercato). Questo nuovo modello organizzativo, ideato per favorire la convergenza tra tecnologie (fissa e mobile) ed offerta da un lato ed esigenze della clientela dall'altro, è stato varato nel Gennaio 2009.

Alcuni dati del Gruppo, al 31 Dicembre 2009, sono di seguito riportati²:

- I **ricavi** dell'esercizio 2009 ammontano a **27.163 milioni di euro**, con una riduzione del 6,3% rispetto a 29.000 milioni di euro di fine 2008 (-1.837 milioni di euro).
- L'**utile netto** è pari a **1.581 milioni di euro** e si riduce di 596 milioni di euro rispetto al 2008.
- Il **personale** (escludendo l'organico relativo alle Attività cessate/Attività non correnti destinate ad essere cedute) è pari a **71.384 unità**, di cui 60.872 in Italia.

² Per ulteriori informazioni si veda la Relazione Finanziaria annuale al 31.12.2009, disponibile sul sito www.telecomitalia.it

4.2 Gli elementi cruciali del piano di marketing nel Piano Strategico per il 2009-2011

Come visto nel capitolo precedente, il piano di marketing riveste un'importanza fondamentale nella stesura del piano industriale. E' con questo piano infatti, che l'impresa definisce le azioni strategiche atte a dimostrare la capacità di concretizzare i progetti e la capacità di adottare una strategia che le permetta di conquistare solide posizioni di mercato.

E' possibile far emergere gli elementi distintivi del piano di marketing, attraverso l'analisi del Piano Strategico 2009-2011, rispetto a tre punti fondamentali: (1) il mercato di riferimento; (2) gli obiettivi di marketing; (3) l'insieme delle leve che delineano la strategia (il marketing mix).

4.2.1 Il mercato di riferimento

In quest'area bisogna individuare la consistenza e i limiti del mercato di riferimento e definire la tipologia di acquirente, le dimensioni del mercato, la quota di mercato, nonché la presenza e la forza dei concorrenti.

Il primo passo da compiere è l'*analisi dell'andamento macroeconomico* e del *mercato delle Telecomunicazioni*, che permettono di raccogliere, classificare e analizzare le informazioni sul contesto, facendo emergere i principali rischi e incertezze concernenti l'attività del Gruppo, per l'anno successivo. Lo scopo è quello di valutare le dimensioni e gli attori che vi operano e di fornire previsioni attendibili circa il suo sviluppo.

In Telecom Italia S.p.A., tutte queste analisi vengono riportate all'interno della Relazione Finanziaria annuale, redatta in concomitanza con il piano strategico. Queste informazioni, permettono all'azienda di predisporre di obiettivi realmente ottenibili, soprattutto nel periodo di crisi che sta interessando l'economia mondiale, senza creare false speranze.

In tale contesto generale Telecom Italia, consapevole del perdurare della crisi mondiale e dei possibili impatti sulle performance di business, infatti, garantisce un costante monitoraggio dell'andamento dei segmenti di business maggiormente esposti e prosegue con l'implementazione di progetti di efficienza e di ottimizzazione della spesa, idonei a garantire il raggiungimento degli obiettivi di generazione di cassa e di riduzione del proprio indebitamento.

Non meno importante, è la *localizzazione geografica* dell'attività produttiva, sia dal punto di vista strategico che operativo. Essa dipende da diversi fattori quali la natura del prodotto o servizio offerto, le infrastrutture, i metodi distributivi prescelti e il tipo di tecnologia disponibile.

Nel Piano Strategico per il triennio 2009-2011, possono essere individuati i mercati *core*, ossia quei mercati ritenuti centrali per la crescita e lo sviluppo del Gruppo, in cui si svolgerà tutta l'attività d'impresa; in particolare, il mercato domestico ed il mercato brasiliano. Nel presente lavoro, focalizzerò l'attenzione sul mercato domestico.

Al fine di valorizzare al massimo il mercato domestico, dal primo Gennaio 2009, Telecom Italia ha iniziato ad implementare un nuovo modello di business, centrato sulla tipologia di cliente, piuttosto che sulla tecnologia. Dunque, la nuova organizzazione è basata su una *segmentazione del mercato* ed individuazione dei target in base a tre tipologie di clienti: i privati (consumatori individuali e famiglie), la clientela business e le grandi aziende. Questa operazione ha avuto il duplice obiettivo, di fornire un servizio migliore per i clienti e di rendere la rete distributiva più efficiente e capace di generare profitti.

In sostanza, la Direzione Domestic Market Operations, è strutturata in tre macro-aree:

- Consumer Market
- Business Market
- Top Clients & Networked IT Services

Queste tre strutture aderiscono meglio alle diverse esigenze dei target, sia nella definizione del profilo delle offerte, che nella capacità di relazione e cura dei clienti. Infatti, in ciascuna di esse viene fornita la descrizione completa dei

clienti attuali e potenziali, ai quali rivolgere l'offerta, oltre che le caratteristiche tecnologiche dei prodotti e servizi gestiti e sviluppati.

Per quanto concerne la *concorrenza*, è necessario effettuare un'attenta analisi degli operatori attuali e potenziali, focalizzando l'attenzione sui loro punti di forza e di debolezza ed effettuando paragoni tra i prodotti e processi dell'impresa e quelli della concorrenza.

In Italia, lo scenario competitivo nelle telecomunicazioni fisse è dominato, oltre che da Telecom Italia, da alcuni operatori con modelli di business differenziati e focalizzati su differenti segmenti di mercato, quali Wind-Infostrada, Fastweb, Tiscali, TeleTu (ex Tele2, acquisito da Vodafone), Vodafone, BT Italia.

La forte competizione esistente tra gli operatori, che si concentrano in questo mercato, si sostanzia nella capacità di innovare l'offerta tramite l'introduzione di pacchetti integrati (voce, Internet, IPTV).

Il mercato domestico delle Telecomunicazioni mobili appare oggi sempre più saturo e maturo nella componente tradizionale dei servizi voce (al 31 dicembre 2009, le linee mobili in Italia si attestano su 89,2 Milioni, con una diminuzione del 3% circa rispetto al 2008 e con un tasso di penetrazione su popolazione di circa il 148%). Accanto al fenomeno di progressiva contrazione sulle componenti di servizio tradizionale si assiste tuttavia, ad una significativa crescita dei servizi dati e dei servizi a valore aggiunto.

Lo sviluppo del mercato delle Telecomunicazioni mobili dipende, da una serie di fattori, in particolare:

- le pressioni concorrenziali e regolamentari applicabili ai prezzi al dettaglio e all'ingrosso;
- lo sviluppo e l'introduzione di tecnologie nuove ed alternative per i prodotti ed i servizi di telefonia mobile (ad es. broadband mobile);
- il successo/attrattività di queste nuove tecnologie.

In questo settore di attività, i principali competitors del Gruppo sono Vodafone, Wind ed H3G.

Ogni anno, per analizzare la forza delle marche Telecom Italia e TIM, viene effettuata una ricerca quali-quantitativa sia in termini assoluti, sia nei confronti dei vari concorrenti. Trimestralmente una ricerca quantitativa su un campione

rappresentativo della popolazione italiana, per misurare l'immagine dei gestori di servizi di Telecomunicazioni e di telefonia mobile.

Inoltre, periodicamente vengono effettuate ricerche quantitative su un campione rappresentativo della popolazione italiana adulta per misurare l'efficacia della pubblicità per la telefonia fissa, mobile e per i servizi di Tlc. Vengono rilevati la notorietà dei singoli gestori, la conoscenza spontanea e sollecitata della pubblicità, il ricordo attinente e il gradimento della pubblicità.

Al 31 Dicembre 2009, la *market share*³ di Telecom Italia sul totale delle linee mobili si attesta al 34,2%, in flessione rispetto al 31 Dicembre 2008 (38%).

Tutte le informazioni relative al contesto competitivo nel mercato italiano, nelle Telecomunicazioni fisse e mobili si trovano nella sezione intitolata "Contesto competitivo" all'interno della Relazione Finanziaria annuale di Telecom Italia S.p.A.

4.2.2 Gli obiettivi di marketing

Gli obiettivi di marketing definiscono il posizionamento strategico e sono una condizione da raggiungere, per rendere possibile la vendita. Possono essere espressi in termini di ricavi, vendite, numero di clienti o quota di mercato, purché siano sempre significativi per il team.

Il Gruppo Telecom Italia, all'interno del Piano Strategico 2009-2011, pone degli obiettivi di marketing che permettono di determinare le condizioni per ottenere la *customer satisfaction*⁴, la motivazione delle risorse umane, lo sviluppo di plus e benefit, ma soprattutto la comprensione del consumatore e la creazione di valore.

Per ottenere di più dalla customer satisfaction, nel fisso e nel mobile, il Gruppo propone come obiettivi di marketing, l'aumento della qualità in termini di servizio offerto e di assistenza al cliente e una migliore articolazione dell'offerta rispetto

3 *Market share* o quota di mercato: indice della penetrazione di una società nel mercato in cui agisce, dato dal rapporto tra le vendite dell'impresa e le vendite totali del segmento/mercato della zona geografica di riferimento.

4 La *customer satisfaction* è la "misura dell'efficacia" di un servizio: attraverso un'indagine di customer satisfaction infatti, si può misurare la soddisfazione di coloro che hanno utilizzato un determinato servizio e quanto questa sia lontana dalle aspettative iniziali.

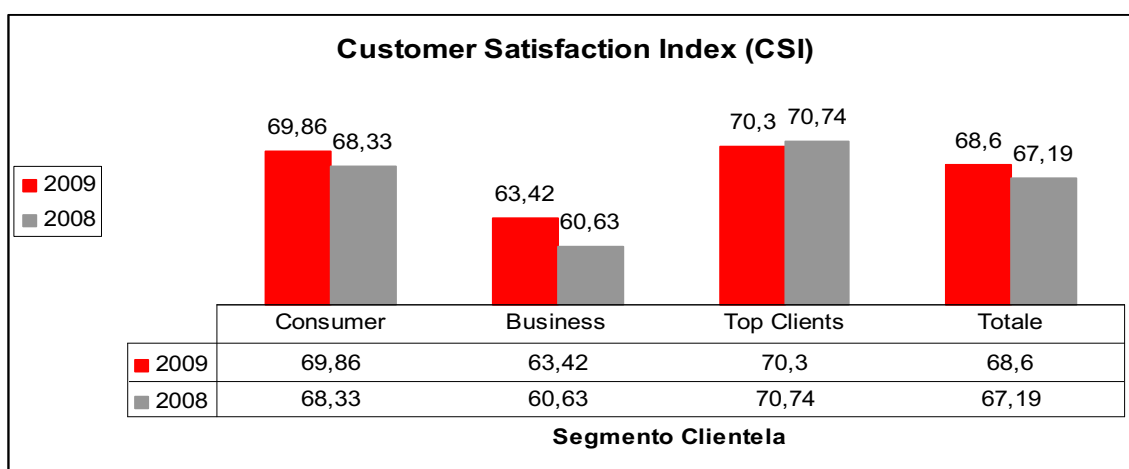
ai nuovi bisogni e alla promozione di pacchetti di servizi integrati (voce, Internet, HomeTV) per le famiglie e per le imprese. Per implementare la qualità, il principio importante su cui bisogna puntare è il focalizzarsi sul cliente. L'obiettivo della soddisfazione del cliente è fondamentale per la qualità totale e, si esprime nel tentativo dell'organizzazione di progettare e gestire prodotti e servizi che rispondano ai bisogni del cliente. La soddisfazione del cliente è il requisito fondamentale, a lungo termine, per il successo dell'impresa; è necessario quindi, che l'organizzazione si allinei ai bisogni del cliente. Le pratiche della customer satisfaction includono la promozione dei contatti diretti con i clienti, la raccolta delle informazioni sulle aspettative dei cliente e la disseminazione di queste informazioni all'interno dell'organizzazione. Le tecniche includono una serie di metodologie qualitative e quantitative, atte a captare i desideri dei clienti e monitorarne i cambiamenti. Oltre ai clienti esterni, queste pratiche e tecniche possono essere applicate anche ai clienti interni (dipendenti suddivisi per categorie), sia ai fornitori e ad altri tipi di stakeholder. Per governare i principali progetti di miglioramento della qualità del servizio, in Telecom Italia, è stato istituito uno specifico comitato, lo *Steering Committee Quality Governance* (SCQG) che si riunisce con periodicità mensile, presieduto dall'amministratore delegato.

Telecom Italia ascolta il cliente attraverso un sistema che prende in considerazione sia la sua valutazione complessiva nel tempo, frutto di tutti i contatti con l'azienda, sia la valutazione specifica sulle ultime occasioni di contatto (per esempio l'attivazione di una linea ADSL o una richiesta di informazioni). I contributi raccolti vengono utilizzati per migliorare i processi organizzativi, al fine di fornire un servizio sempre più rispondente alle esigenze manifestate. Dunque, le rilevazioni della customer satisfaction sono di due tipi:

- **la rilevazione “a freddo”** è basata sulla percezione complessiva maturata dal cliente e non è collegata ad un evento specifico, consentendo di analizzare le relazioni causa-effetto che determinano la soddisfazione del cliente. Sulla base di interviste telefoniche viene

calcolato il CSI (*Customer Satisfaction Index*⁵). Il sistema di rilevazione è in linea con quello utilizzato per la costruzione dell'ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) e consente di disporre di un indicatore comparabile a livello intersettoriale e internazionale, stabile e dotato di capacità predittive. L'indicatore fornisce importanti indicazioni sulle leve da utilizzare per migliorare la customer satisfaction. La rilevazione "a freddo" riguarda tutti i segmenti di clientela.

Si riportano di seguito i valori del CSI complessivo di Telecom Italia S.p.A. per l'ultimo trimestre dell'anno⁶.



I dati della tabella successiva si riferiscono al valore medio ponderato progressivo nel 2009, rilevato nei monitoraggi "a freddo" di altri indicatori per Telecom Italia.

	TELEFONIA FISSA		TELEFONIA MOBILE	
SEGMENTO CLIENTELA	SODDISFAZIONE FUNZIONAMENTO LINEE(*)	SODDISFAZIONE FATTURAZIONE (*)	SODDISFAZIONE COPERTURA RETE(*)	SODDISFAZIONE FATTURAZIONE (*)
	2009	2009	2009	2009
Customer	8,18	7,27	8,36	7,79
Business	7,80	6,73	8,15	6,83

(*) Soddisfazione media su scala 1-10 dove 1 corrisponde a "per niente soddisfatto" e 10 corrisponde a "completamente soddisfatto". La soddisfazione fatturazione è calcolata in termini di "Facilità di lettura della fattura", per quanto riguarda la telefonia fissa e mobile, e per entrambi i segmenti della clientela.

- 5 I *Customer Satisfaction Index* sono indici costruiti sulla base dei Satisfaction drivers (soddisfazione, insoddisfazione e delizia) e ponderati per l'importanza relativa che hanno per il cliente. L'indice di Customer satisfaction è il punto di partenza per la costruzione di misure della redditività per cliente e prodotto.
- 6 I dati relativi alle rilevazioni attuate dal Gruppo Telecom Italia S.p.A sono tratti dal Bilancio di Sostenibilità al 31.12.2009.

- **la rilevazione “a caldo”** viene effettuata in un momento immediatamente successivo ad un evento specifico (per esempio un contatto con il call center) che è oggetto di indagine. Agli intervistati viene chiesto, in base al ricordo “a caldo” della chiamata, di valutare sia il servizio ricevuto nel suo complesso (overall satisfaction) sia alcuni singoli aspetti (per esempio tempi di attesa per parlare con l’operatore, cortesia e competenza).

I dati della tabella successiva si riferiscono al valore medio ponderato progressivo nel 2009 rilevato nei monitoraggi “a caldo”.

LA SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA PER IL CUSTOMER CARE			
SEGMENTO CLIENTELA	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA (*)	CORTESIA E GENTILEZZA(*)	CAPACITA' DI CAPIRE E SODDISFARE LE ESIGENZE RICHIESTE (*)
	2009	2009	2009
TELEFONIA FISSA			
Consumer(1)	7,19	8,47	8,01
Business(2)	6,39	8,14	7,47
TELEFONIA MOBILE			
Consumer(3)	7,81	8,81	8,46
Business(4)	6,67	8,27	7,49

(*) Soddisfazione media su scala 1-10 dove 1 corrisponde a “per niente soddisfatto” e 10 corrisponde a “completamente soddisfatto”.

(1) Assistenza fornita dal Servizio 187 (commerciale) per informazioni, richieste commerciali e amministrative, solleciti e reclami (escluse chiamate per guasti).

(2) Assistenza fornita dal Servizio 191 (commerciale) per informazioni, richieste commerciali e amministrative, solleciti e reclami (escluse chiamate per guasti).

(3) Assistenza fornita dal Servizio 119 per informazioni, variazioni e reclami.

(4) Assistenza fornita dal Numero Verde business per informazioni, variazioni e reclami.

Per ottenere la motivazione delle risorse umane, il sistema di incentivazione manageriale a breve termine di Telecom Italia prevede, tra gli obiettivi di tutte le risorse umane, anche quelli legati alla soddisfazione del cliente, in coerenza con il Piano Industriale di periodo. Gli obiettivi sono misurati per mezzo di indici di customer satisfaction monitorati attraverso rilevazioni periodiche “a freddo” (tra cui il CSI). In aggiunta esistono ulteriori obiettivi su parametri di qualità misurati “a caldo” per le strutture di front end (caring, tecnologie, ecc.).

Per valorizzare e supportare tutte le persone che lavorano nel Customer Care, il Gruppo utilizza alcuni strumenti web basati sul concetto di “social networking” . Questi rappresentano un valido aiuto sia per la rapida diffusione di conoscenze

tra gli addetti ai lavori, sia per far arrivare all'interno la voce del cliente (ad esempio Campus e TUO, quest'ultimo acronimo di Trova, Usa e Organizza).

Telecom Italia, con lo scopo di ampliare il grado di fidelizzazione e lo *share of wallet*⁷ sul cliente, ossia al fine di accrescere il valore della clientela, si pone come obiettivo principale lo sviluppo dei business adiacenti (IPTV, ICT, Online Advertising, Digital Home, Service Exposure).

Lo *share of wallet* è un indicatore tipico del settore delle Telecomunicazioni, ma sempre più in uso anche all'interno del sistema bancario, data la fungibilità⁸ del servizio, che entrambi offrono.

Ogni istituto bancario ha preso coscienza di uno scenario competitivo rinnovato, in cui le regole del gioco sono mutate, lasciando spazio a una concorrenza reale e soprattutto agguerrita; considerando questi aspetti le banche hanno dovuto rifondare il concetto di orientamento al mercato virando da una rotta *product-centric* a una *customer-centric*. Il cliente attuale pretende dalle istituzioni finanziarie, come anche dal sistema delle Telecomunicazioni, il dialogo e soprattutto l'ascolto delle proprie esigenze specifiche, richiede delle informazioni chiare ed esaustive e infine vuole beneficiare delle comodità legate allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Nel mercato bancario e delle Telecomunicazioni odierno, i prodotti e servizi si presentano molto diversificati, ciò presuppone l'approfondimento della conoscenza dei clienti, e in particolare delle loro necessità e delle loro aspettative per:

- Migliorare l'acquisizione di nuovi clienti, diminuendo i costi e tempi medi, proponendosi con i prodotti più adatti nelle campagne di marketing, che devono essere mirate e specificate per il target obiettivo.
- Aumentare il *cross-selling* e l'*up-selling*⁹, concentrandosi non più sulla market share ma sulla *share of wallet*, rendendo i clienti più profittevoli.

7 Lo *share of wallet* (SOW) rappresenta la quota, percepita dall'azienda, dello spending complessivo del cliente, per prodotti e servizi inerenti il settore di attività considerato. Attraverso questo indicatore è possibile comprendere, misurare e gestire la fedeltà dei clienti.

8 I beni fungibili, in ambito economico, sono quei beni che sono sostituibili nella soddisfazione del bisogno cui sono collegati, con altri beni che svolgano sostanzialmente la medesima funzione economica. Uno stesso bisogno, quindi, può essere soddisfatto da beni differenti alternativi.

- Migliorare la *retention*, fidelizzando il cliente e individuando le cause di abbandono.

Le leve su cui puntare per ottenere di più dai propri clienti, per aumentare quindi lo *share of wallet*, sono in particolare il prezzo e la qualità del servizio offerto. L'importanza di queste leve è riscontrabile nell'aggiornamento del Piano Strategico di Telecom Italia, presentato alla Comunità Finanziaria il 13 Aprile 2010, al fine di ridurre il tasso di abbandono e di spingere il consumo.

Il Gruppo applica inoltre, le tecniche di *up/cross-selling* per il segmento Business, con lo scopo di aumentare la crescita del fatturato (strategia di breve periodo) e la fidelizzazione dei clienti (tattica di breve periodo), diminuendo in questo modo il numero dei loro fornitori e aumentando la quota della spesa complessivamente percepita del cliente. Per tutti questi motivi, il *cross-selling* può essere una tattica di incremento dello *share of wallet*.

Un altro importante obiettivo su cui Telecom Italia fa leva per incrementare il valore della clientela, è la riduzione del tasso di abbandono¹⁰ nel broadband fisso (*churn rate reduction*). Il vero focus per l'azienda è diventato il valore della clientela, piuttosto che la sua quantità.

Grazie al nuovo approccio organizzativo basato non più sulla tecnologia (fisso e mobile), ma sulla clientela (consumer, business e Top client), è possibile porsi come obiettivo la difesa della quota di mercato a valore.

Infine, un altro importante obiettivo di marketing che l'Azienda persegue, è la revisione dell'architettura della marca, per fornire una più coerente percezione del nuovo assetto dell'offerta e della citata impostazione *customer centric*.

La capacità di raggiungere gli obiettivi strategici ed i target forniti all'interno del piano industriale, non può prescindere da alcune attività fondamentali, quali:

- Il monitoraggio costante delle attività svolte dai concorrenti di Telecom Italia;

9 Con il termine *cross-selling* (vendita incrociata) si indica l'azione di vendita di un prodotto o servizio aggiuntivo rispetto a quanto richiesto o già posseduto dal cliente. Il termine *up-selling* significa portare il cliente ad acquistare un prodotto con la medesima funzione d'uso ad un prezzo più alto.

10 Il tasso di abbandono (il c.d. *churn rate* o tasso di defezione) permette di determinare il peso percentuale della perdita di clientela registratosi in un determinato periodo.

- L'attenzione alle pressioni competitive e regolamentari applicabili ai prezzi, sia retail sia wholesale;
- L'introduzione e lo sviluppo di tecnologie alternative per il mondo delle telecomunicazioni mobili, anche sostitutive rispetto alle precedenti.

4.2.3 Le leve strategiche

Al fine di realizzare i propri obiettivi di vendita e di profitto, l'impresa manovra una serie di leve strategiche, note con il termine marketing mix. Le leve si identificano, principalmente, con le 4 P ovvero *product* (prodotto/servizio), *price* (prezzo), *place* (distribuzione) e *promotion* (promozione). Ciascuna, è dotata di una propria articolazione e complessità interna e risulta interdipendente con le altre. L'impresa deve scegliere la combinazione che meglio si adatta alle competenze interne e al mercato-obiettivo verso il quale intende orientarsi. La gestione integrata delle leve del marketing mix, è necessaria, al fine di cogliere eventuali incoerenze tra le azioni intraprese nel mercato e di valorizzare le sinergie tra le stesse.

Da un'attenta analisi, del sito www.telecomitalia.it e del Piano industriale per il triennio 2009-2011, è emerso l'insieme delle leve che delimitano la strategia.

Il prodotto

Per Telecom Italia, è importante che le caratteristiche associabili ai propri prodotti, servizi e soluzioni proposte siano l'innovazione nelle tecnologie ICT¹¹, la competenza delle persone e l'affidabilità.

L'offerta del Gruppo si concretizza in servizi di telefonia fissa e mobile, Internet e televisione via cavo, personalizzati in relazione alle diverse esigenze dei target di riferimento, oltre che prodotti e servizi IT (Information Technology)¹² per la casa e l'ufficio, aventi marchio Olivetti.

11 ICT, sigla di *Information and Communication Technology*, rappresenta l'insieme delle tecnologie che consentono di elaborare e comunicare l'informazione attraverso mezzi digitali.

12 L'IT, sigla di *Information Technology*, indica l'uso della tecnologia nella gestione e nel trattamento dell'informazione. In particolare, riguarda l'uso di apparecchi digitali e di

L'Azienda, per quanto riguarda i suoi prodotti, punta molto sull'innovazione tecnologica, poiché grazie ad essa e ad un'organizzazione in continua evoluzione, è in grado di creare nuovi mercati rispondenti a nuove esigenze. In Telecom Italia, la qualità del servizio offerto rappresenta un aspetto imprescindibile, ispirato a principi di trasparenza, partecipazione, continuità, efficienza, uguaglianza e imparzialità, cortesia e disponibilità. Questo aspetto viene continuamente posto sotto controllo dall'Azienda, poiché è grazie ad esso che è possibile accrescere lo *share of wallet* sul cliente.

Al fine di raggiungere un elevato grado di qualità di servizio offerto, il Gruppo investe nella continua formazione delle sue risorse umane, poiché per quanto riguarda l'erogazione del servizio sono le persone che fanno la differenza. Il personale del Customer Care infatti, influenza fortemente e direttamente le percezioni del cliente e di conseguenza può alterare i valori delle rilevazioni "a freddo" e "a caldo" attuate per monitorare la customer satisfaction sul servizio offerto.

Il prezzo

I prezzi costituiscono un'importante leva di marketing e si possono anche adottare strategie basate sui loro livelli (leadership di costo o di differenziazione). I parametri per la loro definizione sono il valore percepito dal cliente, i prezzi praticati dalla concorrenza per prodotti simili, i costi di produzione aziendale e di distribuzione ed infine le strategie di penetrazione del mercato.

Telecom Italia, nella nuova organizzazione, focalizzandosi sul valore dei clienti piuttosto che sulla loro quantità, orienta la sua strategia verso una posizione di vantaggio di differenziazione, ottenuta dall'impresa fornendo un qualcosa di unico rispetto ai concorrenti, che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso costo.

In questo contesto si inseriscono le tattiche di *cross-selling* e *up-selling*, utili per l'incremento dello *share of wallet*.

programmi software che ci consentono di creare, memorizzare, scambiare e utilizzare informazioni (o dati) nei più disparati formati.

La promozione

La promozione ha lo scopo di comunicare al cliente potenziale e attuale l'esistenza del prodotto o servizio offerto e le modalità per ottenerlo. L'insieme di strumenti a disposizione dell'azienda per le attività di promozione viene correttamente definito *communication mix*, ed è composto da diversi strumenti quali la pubblicità, le promozioni di vendita, le relazioni pubbliche, il marketing diretto e la forza vendite.

Il Gruppo Telecom Italia, per promuovere la sua attività nel mondo, pubblica tutte le comunicazioni relative le nuove offerte, i nuovi prodotti e servizi verso la clientela, nell'apposita sezione dedicata alle informazioni utili per i consumatori nei siti www.187.it, www.191.it e www.tim.it. Con l'aiuto di alcune società (quali ad esempio lo Pubblicità e Niumidia Adv), appartenenti al mercato del Local Advertising, il Gruppo è capace di sviluppare nuove forme pubblicitarie (on line advertising e mobile advertising), con lo scopo di sviluppare il brand su Internet, acquisire nuovi clienti e contatti qualificati, fidelizzare gli utenti ed ottimizzare il valore delle campagne pubblicitarie.

La Società, in base all'importanza commerciale del prodotto/servizio/offerta, può decidere di comunicare in modo più strutturato e ampio, implementando un'apposita campagna su diversi canali come TV, stampa, radio, Internet e realizzando specifici materiali per i punti vendita.

Tutte le promozioni del Gruppo vengono distinte per i diversi clienti, appartenenti al mercato in cui l'impresa opera, in relazione alle loro esigenze rilevate attraverso continue analisi esterne.

La distribuzione

Le attuali conoscenze tecnologiche sono in grado di fornire mezzi nuovi e più rapidi per mettere i prodotti a disposizione della clientela. La scelta dei canali di distribuzione, sarà influenzata dalla natura del mercato in cui si opera e dai costi e benefici connessi all'utilizzo di ciascun canale.

Il Gruppo dispone di una rete nazionale capillare, con le più evolute tecnologie trasmissive, dalla fibra ottica alle tecnologie Xdsl, su un'estensione di oltre 110 milioni di km in rame (accesso) e di 4,1 milioni di km di fibra ottica (trasporto e

accesso). L'azienda offre un mix di reti tecnologicamente evolute, infrastrutture capillari sul territorio e piattaforme integrate, con le quali è possibile offrire soluzioni avanzate e innovative ai clienti, dando accesso a nuovi modi di comunicare.

CONCLUSIONI

Lo studio condotto sul caso, ha cercato di porre in evidenza le caratteristiche generali del piano di marketing, all'interno del Piano Strategico di Telecom Italia per il triennio 2009-2011.

Le osservazioni più importanti, sul piano Strategico di Telecom Italia, sono state poste in merito al mercato di riferimento, agli obiettivi di marketing e alle leve strategiche. L'analisi fin qui proposta ha messo in evidenza:

1. L'utilizzo di indicatori di performance relativi al rapporto con i clienti e il personale interno; tra questi assumono notevole rilevanza gli indici di coinvolgimento dei collaboratori e di customer satisfaction. Per ottenere di più in termini di coinvolgimento dei collaboratori, l'Azienda investe su alcuni fattori, quali ad esempio il tasso di assenza, lo staff turnover, la salute e la sicurezza, la formazione, l'uguaglianza, la fama, l'impegno per il cliente, la conservazione e il reclutamento di talenti. Invece, al fine di incrementare gli indici di customer satisfaction, ottenuti attraverso rilevazioni "a freddo" tra cui il CSI e altri parametri di qualità misurati "a caldo" per le strutture di assistenza, la Società si impegna nell'ampliamento dei livelli di fedeltà dei clienti, *retention*¹³, reputazione, qualità di prezzo, servizio e prodotto e di posizionamento competitivo.
2. L'esistenza di specifici fattori non finanziari (ambientali, sociali e di governance), che possono avere un impatto positivo sulla resa del portfolio, sia a breve che a lungo termine, e che, se controllati periodicamente, permettono di avere una chiara definizione del mercato esterno, dei fornitori e dei clienti. I parametri chiave, che permettono di monitorare l'andamento degli specifici drivers non finanziari (società, ambiente, innovazione e corporate governance), sono la percezione pubblica, la gestione della catena di distribuzione (*supply chain management*), la gestione dei rifiuti, lo sviluppo di nuovi prodotti e processi ed infine l'integrità etica della società.

13 Per *retention* si intende la capacità di mantenere stabilmente nel tempo la stessa quota di clienti.

3. L'importanza dell'analisi del posizionamento rispetto i concorrenti attuali e potenziali, in quanto le loro decisioni esercitano un'influenza diretta sulle sorti dell'azienda. Ogni anno infatti, come visto precedentemente, in Telecom Italia vengono effettuate ricerche qualitative e quantitative aventi lo scopo di analizzare la forza delle marche, Telecom e TIM, sia in termini assoluti sia nei confronti dei concorrenti. L'obiettivo di queste analisi è, inoltre, riuscire ad interpretare i condizionamenti che possono subire i clienti nei confronti dell'offerta, all'interno del mercato di riferimento. In sostanza, l'analisi del posizionamento competitivo rappresenta uno degli strumenti di marketing più potenti e versatili, utile in particolare per guidare la definizione di un'offerta commerciale che abbia contemporaneamente efficacia di vendita e convenienza economica.
4. Una maggiore attenzione verso l'esterno, agli aspetti micro e macro-ambientali, che possono modificare le aspettative dell'Azienda. Tali aspetti possono essere indagati solo attuando dettagliate indagini sul mercato di riferimento, le quali rivestono, per Telecom Italia S.p.A., un grande valore ed i suoi principali risultati vengono riportati all'interno della Relazione Finanziaria annuale, redatta ogni fine anno dalla Società.
5. In data 13 Aprile 2010, è stato presentato alla Comunità Finanziaria l'aggiornamento del Piano Industriale al 2012, il quale conferma le priorità strategiche definite per il Gruppo Telecom Italia a Dicembre 2008, nonostante la crisi intervenuta. In particolare, viene mantenuta la focalizzazione sui mercati ritenuti strategici, Italia e Brasile, con l'obiettivo di tornare a crescere sul fatturato domestico e di accelerare lo sviluppo dei ricavi sul mercato brasiliano. Sul mercato domestico, Telecom Italia intende proseguire nel percorso intrapreso nel 2009 e in particolare si pone le seguenti priorità:
 - l'inversione del trend dei ricavi grazie all'accelerazione del turnaround sul mobile ed al consolidamento dei buoni risultati del fisso;
 - la razionalizzazione dei costi e l'implementazione del nuovo modello operativo (*customer centric*);

- l'eccellenza nella soddisfazione del cliente, ottenibile attraverso l'applicazione di un'offerta basata sul miglior rapporto qualità e prezzo (leve che permettono l'ampliamento dello *share of wallet* sul cliente) e rispondente alle loro più svariate esigenze;
- il continuo miglioramento del dialogo con il regolatore.

Sulla base di questi dati è possibile sviluppare gli elementi tattici del piano di marketing e gli aspetti specifici del marketing mix ed infine individuare i controlli da attuare.

6. Infine, è possibile affermare che i piani strategici redatti dal Gruppo sono in linea con quanto specificato nella teoria, al Capitolo 3 del presente lavoro, sia per quanto riguarda la struttura, sia per quanto riguarda i contenuti.

L'utilizzo di tutte le analisi sopra elencate può consentire di individuare elementi di rischio ulteriori e meno facilmente rintracciabili, rispetto a quelli riscontrabili dai dati di bilancio e di budget. L'impiego di questo tipo di ricerche e analisi, appartenenti al processo di redazione del piano di marketing, a completamento ed integrazione di quelle tradizionali, può risultare uno strumento utile per la costruzione di un portafoglio più efficiente e meno rischioso.

Dunque, definite e data l'importanza di tutte le caratteristiche che compongono il piano di marketing, propongo quest'ultimo, quale strumento sul quale basare la costruzione del sistema di controllo strategico, poiché aiuta a fornire le informazioni rilevanti per una gestione attenta alle conseguenze strategiche, derivanti dalle scelte intraprese. La scelta di proporre questo strumento, risiede nel fatto, che negli ultimi anni è avanzato un marketing piuttosto aggressivo.

Il piano di marketing, nella sua stesura, impone un accurato processo di analisi della situazione, da un punto di vista strategico, che viene riattivato ogni volta che cambiamenti interni ed esterni ne causano la necessità.

Il piano permette di comprendere, attraverso le analisi interne ed esterne, le relazioni tra le principali variabili del contesto competitivo nel quale l'impresa opera.

Il controllo strategico, oggi più che mai, deve essere un controllo della gestione con un'attenzione particolare alla dimensione strategica. Occorre chiedersi non

se si sta spendendo di più o di meno rispetto al budget, ma perché si sta spendendo e con quali ripercussioni sull'immagine aziendale e sulla capacità dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti.

Nel rispetto dei principi di economicità, è un controllo molto diverso da quello tradizionale, infatti è:

- a) orientato ad osservare i risultati su archi temporali superiori all'anno;
- b) focalizzato sulle variabili di gestione che se manovrate oggi condizionano i risultati di domani;
- c) completato da informazioni sulle forze esterne.

Il controllo, solo se considerato in un'ottica strategica e affiancato ad uno strumento potente quale il piano di marketing, riuscirà a far funzionare al meglio l'azienda nella sua complessità, all'interno di un ambiente caratterizzato da forte turbolenza.

BIBLIOGRAFIA

Boroni Grazioli M., 1992, *Come fare il piano di marketing*, Sperling & Kupfer Editori, Milano

Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge (trad. it. con il titolo *Strategia e struttura*, Franco Angeli, Milano 1976)

Coda V., 1988, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino

Favotto F., 2007, *Economia aziendale: modelli, misure e casi*, McGraw Hill, Milano

Ferraris Franceschi R., 2007, **volume I**, *Pianificazione e controllo: sistemi di management e logiche di funzionamento*, Giappichelli, Torino

Ferraris Franceschi R., 2007, **volume II**, *Pianificazione e controllo: analisi, valutazioni e strumenti*, Giappichelli, Torino

Goold M. & Campbell A., 1987, *Strategies and Styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Blackwell, Oxford

Goold M. & Quinn J. J., 1995, *Il controllo strategico*, Franco Angeli, Milano

Grant R.M., 2006, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna

Hatton A., 2005, *Il piano di marketing*, Pearson Education Italia, Milano

Hofer C.W. & Schendel D., 1978, *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing, St. Paul

Kotler P., 2004, *Marketing management*, Pearson, Milano

Lorange P. & Vancil R.F., 1977, *Strategic planning system*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Mintzberg H., 1994, *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire (trad. it. con il titolo *L'ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino 1996)

Newman W. H., 1975, *Constructive control: design and use of control systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. (trad. It. con il titolo *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas Libri, Milano 1981)

Simons R., 1996, *Le leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano

Dispense del prof. Marco Ciabattoni relative al corso di Programmazione e controllo I

Informazioni su Telecom Italia S.p.A. tratte da:

- Bilancio di sostenibilità 2009
- Relazione finanziaria annuale al 31.12.2008
- Relazione finanziaria annuale al 31.12.2009
- Piano strategico 2009-2011
- Piano strategico 2010-2012

Allegato 1
Piano Strategico Telecom Italia 2009-2011

2009-2011 Strategic Plan Update

FRANCO BERNABE'



Safe Harbour

This presentation contains statements that constitute forward-looking statements within the meaning of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995. These statements appear in a number of places in this presentation and include statements regarding the intent, belief or current expectations of the Company with respect to the customer base, estimates regarding future growth in the different business lines and the global business, market share, financial results and other aspects of the Company's activities and strategies.

Such forward looking statements are not guarantees of future performance and involve risks and uncertainties, and actual results may differ materially from those in the forward looking statements as a result of various factors.

Analysts and investors are cautioned not to place undue reliance on those forward looking statements, which speak only as of the date of this presentation. Telecom Italia Spa undertakes no obligation to release publicly the results of any revisions to these forward looking statements which may be made to reflect events and circumstances after the date of this presentation, including, without limitation, changes in Telecom Italia Spa business or acquisition strategy or to reflect the occurrence of unanticipated events. Analysts and investors are encouraged to consult the Company's Annual Report on Form 20-F as well as periodic filings made on Form 6-K, which are on file with the United States Securities and Exchange Commission, which set out certain factors that could cause actual results to be materially different from the forward-looking statements contained herein.



2

Agenda

- ▶ **Key Messages**

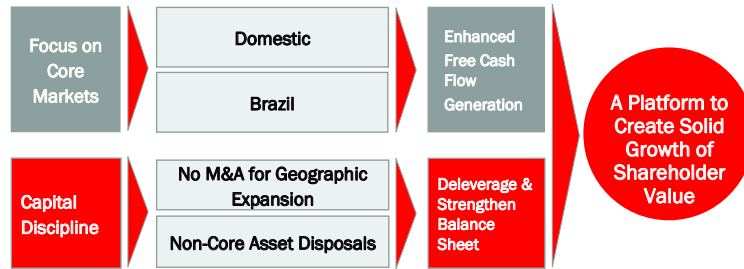
- ▶ **Focus on Core Markets**
 - ▶ **Domestic Highlights**
 - ▶ **TIM Brasil Highlights**

- ▶ **Targets**



3

Key Objectives and Strategy's Levers

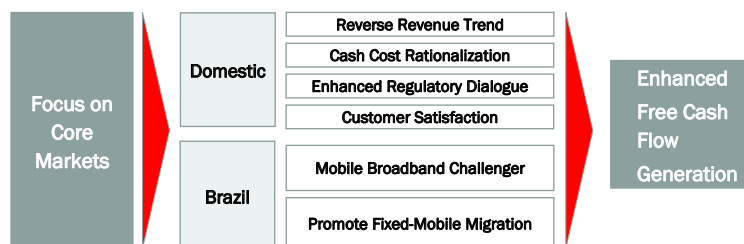


Key Objectives and Commitments – 2009-2011

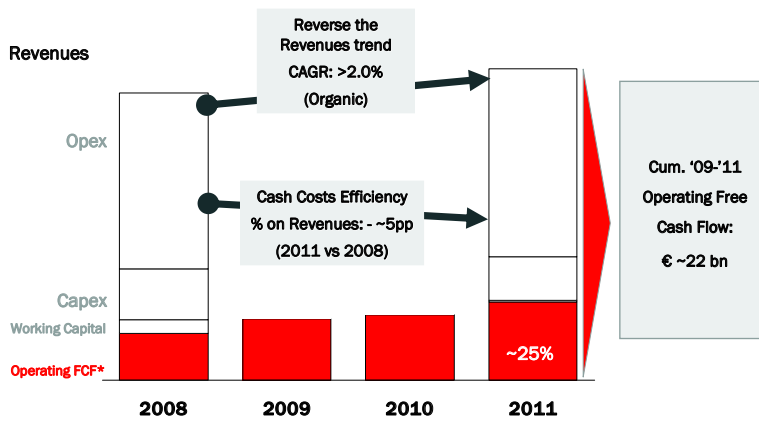
Group Operating Free Cash Flow	~€22.0 Bn cumulative '09 – '11
Domestic Cash Cost Efficiency Plan	~ -€2.0 Bn '11 vs. '08
Domestic Headcount Reduction	9,000 vs 2007 YE(1)
Non-Core Asset Disposals	Up to €3.0 Bn
Strong Focus on Deleveraging	Net Debt/Ebitda 2011 ~ 2.3X

(1) Including 5,000 announced in June 08

Key Objectives and Strategy's Levers – Core Markets



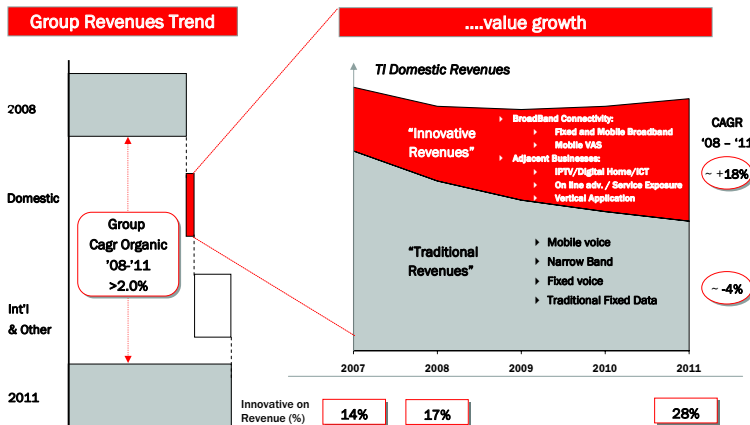
Operating Free Cash Flow is our priority



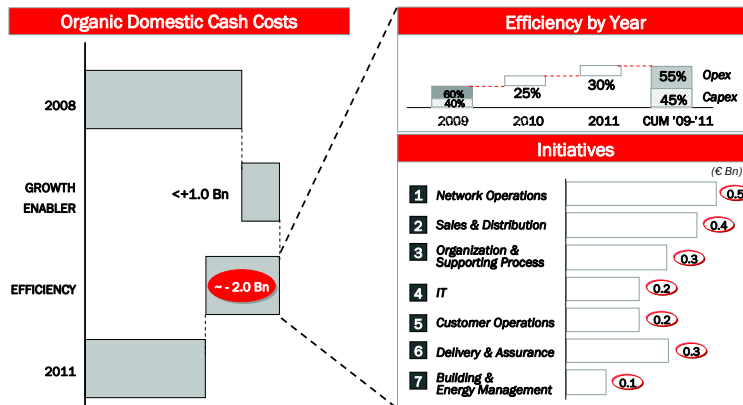
* OPFCF on Revenues based on Group Reported Data



Reverse Revenue Trends

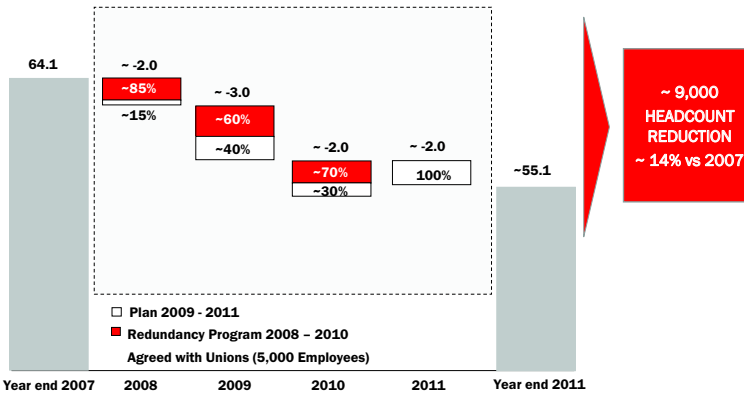


Domestic Cash Cost Efficiency Plan



Domestic Headcount Reduction

Headcount ('000)



Enhanced Regulatory Dialogue

Strategic Objectives	Achievements '08	Key Targets '09-'11
Protect existing access infrastructure value	<ul style="list-style-type: none"> • TI undertakings draft proposal on key access markets (Oct. 29th) • 2009 LLU monthly rental fee increase: reference Offer to AGCOM (Oct. 23th) • 2009 PSTN monthly rental fee increase: (+1,26 €/month) request to AGCOM (Oct. 30th) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reach monthly rental fee in line with EU average (costing criteria, inflation recovery) • Preserve retail minus pricing on naked bitstream differentiated by customer typology (C/B)
Create a clear and stable contest for new infrastructure deployment	<ul style="list-style-type: none"> • Bill for public funding to support BB development (800 mln€ + 200 mln€ '07-'13) • Bill for simplification of authorization process and sharing of public infrastructures for NGN deployment 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoid "significant" access obligations on NGN deployment in competitive geographic areas • Introduce forward looking pricing criteria to balance NGN investment incentivation and allowing risk sharing
Obtain more market symmetry conditions for TI	<ul style="list-style-type: none"> • "Glide path" for mobile and fixed termination tariffs • Improved capability to deal with the requests for customers migration • New data protection and privacy regulation (ie: commercial databases) 	<ul style="list-style-type: none"> • Achieve symmetry with fixed OLO's termination rates • Review retail price replicability: Price tests rules and obligations

Non-Core Asset Disposals

Review of Assets Portfolio	
Strategic Criteria	Financial Criteria
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consolidation / growth opportunities ▶ Market attractiveness / Competitive scenario 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prioritisation of usage of Telecom Italia cash flow

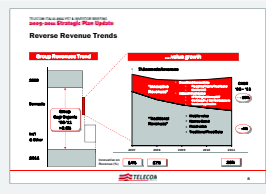
- ▶ Domestic and Brazil are core strategic markets
- ▶ Assets not meeting the above criteria will be considered for disposal
 - ▶ European Broadband
 - ▶ TI Sparkle
 - ▶ Cuba
- ▶ Recently completed the sale of Alice France for an Enterprise Value of € 0.8 bn

Agenda

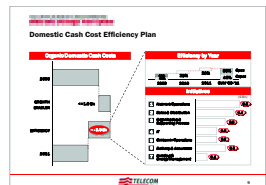
- ▶ **Key Messages**
- ▶ **Focus on Core Markets**
 - ▶ **Domestic Highlights**
 - ▶ **TIM Brasil Highlights**
- ▶ **Targets**

Domestic Highlights

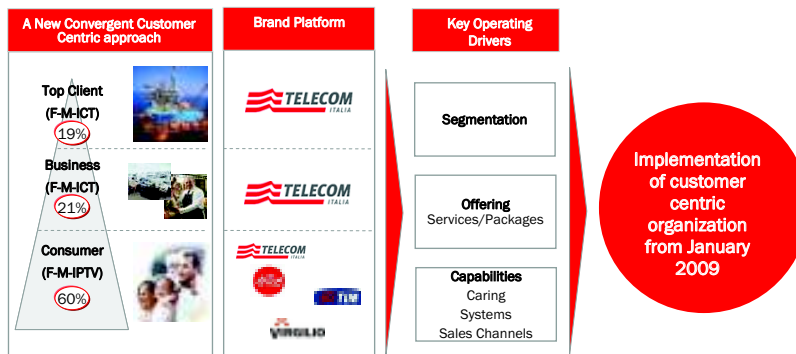
Rebalanced Revenue Mix Enhancing Domestic Growth



Reduce Domestic Cash Costs



Customer Centric Approach



○ Breakdown of 2008 Domestic Retail Revenues

Reverse Revenue Trend on Domestic Market

Objectives	Actions	KPIs
1 Increase the Loyalty of Our Customer Base	<ul style="list-style-type: none"> Improve customer retention activities to reduce churn on both PSTN/BB (QoS, caring) Migrate customers towards IP solutions 	TI line losses per year (MM)
2 Promote Fixed Broadband Penetration in Italy	<ul style="list-style-type: none"> Leverage on growing PC/ "Networked" Device penetration Innovative offer for "low penetrated" consumers, SME and microbusiness segments Increase "Premium" and Fiber customer base 	TI Fixed BB Access (MM) Fixed BB consumer ARPU (€ /month)
3 Foster the Growth of Mobile BB and Interactive Services	<ul style="list-style-type: none"> Flat offerings managing Mobile BB Premium price "Pure" Mobile BB promotions in Digital Divide Areas Strengthen interactive services development through offering enrichment 	Interactive VAS Rev / Service Rev (%)
4 Promote Strong Convergent BB Demand	<ul style="list-style-type: none"> Develop new innovative convergent offerings <ul style="list-style-type: none"> Seamless experience for premium consumer customers Bundle for business customers (cross selling) 	Potential Convergent BB TI customers (min households) 08-11 CAGR: -5.4%

(1) Includes Entry Level customers (avg ARPU 5.4€/month), Voice IPTV & Content excluded (2) Mobile Advertising Revenues included, messaging excluded



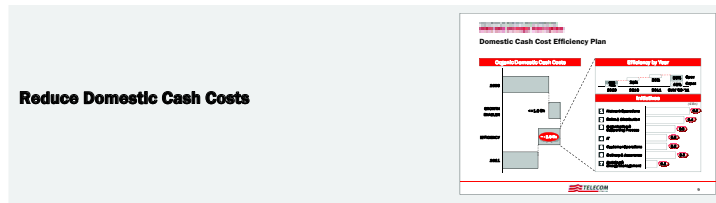
Rebalanced Revenue Mix Enhancing Domestic Growth

Objectives	Actions	KPIs
5 Maintain Leadership on Value in Mobile	<ul style="list-style-type: none"> Continuous evolution of segmented approach on consumer segment Strengthen positioning on business consumers through integrated convergent solutions Personal communication services enrichment <ul style="list-style-type: none"> Instant messaging, web services, interoperability and multi-device access 	TIM ARPU (€/month)
6 Promote IPTV Penetration	<ul style="list-style-type: none"> Enhance customer experience Offering enhancement and segmentation Overall platform potential exploitation 	TI IPTV Customers (MM)
7 Strengthen Positioning with Business Clients	<ul style="list-style-type: none"> Partnership with leading system integrators Strong growth of value added Infrastructure services New off-the-shelf offering for SME Selective acquisitions 	ICT Revenues (€ Bn)
8 Develop and Monetize TI's Online Multiplatform Audience	<ul style="list-style-type: none"> Local advertising offer development Development of a multi-channel Integrated Adv Platform Innovative network profiling and behavioral targeting solutions development 	Online Advertising Revenues (€ MM)

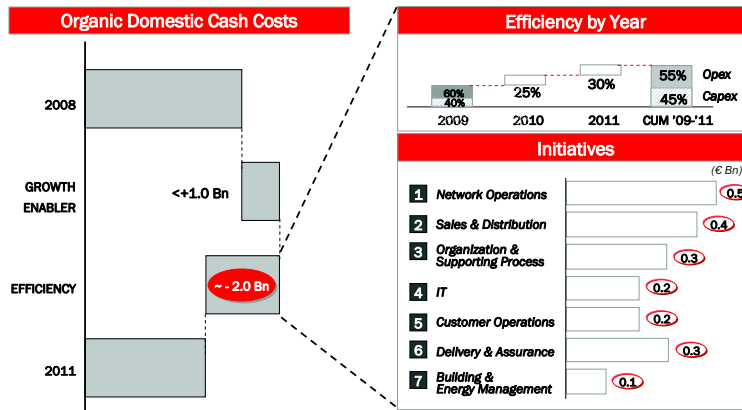
(1) Includes web services and intercompany ads revenues



Domestic Highlights



Domestic Cash Cost Efficiency Plan



1 Network Operations

Objectives	Actions	KPIs
<p>Reduce non-core Infrastructure costs through co-operation with other players</p> <p>Exploit potential of outsourcing opportunities</p>	<ul style="list-style-type: none"> TIM - Vodafone site sharing program full deployment: <ul style="list-style-type: none"> macro-sites for old-SRB migration new sites deployment TI Fiber Backhauling Sharing Evaluation of potential extension towards Network Sharing (single/multiple PLMN) also with other MNOs Contract Optimization 	<p>TI Sites Shared in '11 (%)</p> <p>23%</p> <p>'08-'11 Savings (€ Bn)</p> <p>-0.5</p> <p>'08-'11 FTE Reduction (#)</p> <p>100</p>

2 Sales and Distribution: Consumer and Business

Objectives	Actions	KPIs
<p>New integrated F-M go-to market based on geographical focus</p> <p>Rationalize push and low-end productivity channels</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lean Customer centric organization New "geographical" Go to Market 	<p>'08-'11 Consumer Partner Rationalization</p> <p>'08-'11 Opex Savings* (€ Bn)</p> <p>-0.4</p> <p>'08-'11 FTE Reduction** (#)</p> <p>500</p>
<p>New approach on state of the art processes and integrated F-M offering</p> <p>Rationalization of Business Partners</p>	<ul style="list-style-type: none"> F-M Integration: sales channels and offering portfolio Lean Customer Centric organization New Go To Market Model ("local focus") <ul style="list-style-type: none"> Rationalization of Business Partners Increase of exclusive channels 	<p>'08-'11 Business Partner Rationalization</p>

*Including labour cost saving from efficiency program ** FTE related to efficiency Program

3 Organization Simplification and Rightsizing

Objectives	Actions	KPIs
<ul style="list-style-type: none"> Organization Rightsizing Align Staff functions to Best Practice of mature industries 	<ul style="list-style-type: none"> Organization Rightsizing Staff functions restructuring through: <ul style="list-style-type: none"> "shared services" activities centralization and rationalization streamlining of "address and control" activities G&A costs strong reduction Review of HR variable compensation policies 	<p>Managerial roles reduction (vs. 2007)</p> <p>-50%</p> <p>'08-'11 Opex Savings (€ Bn)</p> <p>-0.3</p> <p>'08-'11 FTE Reduction *(#)</p> <p>700</p>

* FTE related to efficiency Program



4 Information Technology

Objectives	Actions	Targets
<ul style="list-style-type: none"> Align share of IT cash costs on industry Best Practice Simplify platforms to improve flexibility and increase reliability 	<ul style="list-style-type: none"> Implement One Single Integrated Software Factory Rationalization of Application Platform based on: <ul style="list-style-type: none"> Customer centric E2E process re-engineering Decommissioning of services with marginal revenues and/or profitability New sourcing model (i.e.: off-shoring) leading to cost efficiency, flexibility and focus on internal core competences Virtualization of IT Infrastructure (Next Generation Data Centers and Next Generation Work Place) 	<p>'08-'11 Cash Cost Savings (€ Bn)</p> <p>-0.2</p> <p>'08-'11 FTE Reduction (#)</p> <p>-100</p> <p>'08-'11 Data Center Ratios</p> <p>3:1</p> <p>'08-'11 Server Ratio</p> <p>6:1</p>



5 Customer Care: Consumer and Business

Objectives	Actions	KPIs
<ul style="list-style-type: none"> Improve efficiency & effectiveness through a new E2E integrated & multi-channel approach Increase operating efficiency through a balanced make vs buy mix F-M Integration 	<ul style="list-style-type: none"> Enhance multi-channel "contact" model F-M integration (119 vs. 187) E2E process reengineering Off-shoring for "low value" activities Geographical Centers restructuring 	<p>'08-'11 Opex Savings* (€ Bn)</p> <p>-0.2</p>
<ul style="list-style-type: none"> Reach excellence through a new E2E integrated & multi-channel approach Increase operating efficiency leveraging on F-M integration 	<ul style="list-style-type: none"> F-M Operations optimization: <ul style="list-style-type: none"> TeleContact Center Rightsizing New CRM systems F-M processes integration and cross-fertilization: <ul style="list-style-type: none"> Not-human channels increase Certified electronic billing Credit management integration Reduction of geographical areas (from 8 to 4) 	<p>'08-'11 FTE Reduction ***(#)</p> <p>2,150 (***)</p>

* Including labour cost saving from efficiency program ** FTE related to efficiency Program *** Include MKT Support & DA



6 Delivery & Assurance

Objectives	Actions	KPIs
Lean Operations & Productivity Improvement	▶ Internal Manpower Productivity Improvement	'08-'11 Saving (€ bn) -0.3
	▶ "Ready Line" Installation Project optimization	
	▶ Fault-rate reduction due to maintenance and quality improvement of access network	
	▶ Project Reload: Re-engineering of supply chain processes and External Manpower renegotiation	'08-'11 FTE Reduction *(#) 800

* FTE related to efficiency Program



25

7 Buildings & Energy Management

Objectives	Actions	KPIs
Rationalize Industrial and Office Spaces	▶ "Hybrid buildings" rationalization: compact space in Central Offices and use cleared space to reallocate employees or for rent to third parties	'08-'11 Savings (€ MM) -0.1
	▶ Buildings maintenance costs efficiency thanks to space rationalization and suppliers optimization and renegotiation	'08-'11 Cleared buildings (#) -20 (-247,000 mq ²)
	▶ Minimize energy consumption:	'08-'11 Energy Savings -12.6% (-280 GWh)
Optimize energy & cooling consumption	<ul style="list-style-type: none"> ▶ elimination of "high consumption" obsolete equipment ▶ innovative & "green" technologies introduction (i.e. cogeneration...) ▶ new energy sources (i.e. natural gas,...) 	'08-'11 "Green" energy incidence (Δpp) +5 pp



26

Agenda

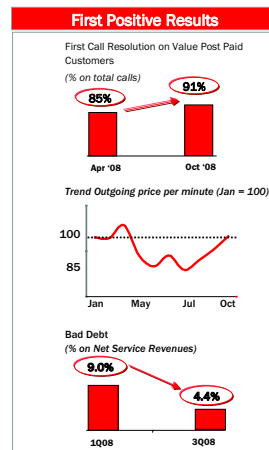
- ▶ **Key Messages**
- ▶ **Focus on Core Markets**
 - ▶ **Domestic Highlights**
 - ▶ **TIM Brasil Highlights**
- ▶ **Targets**



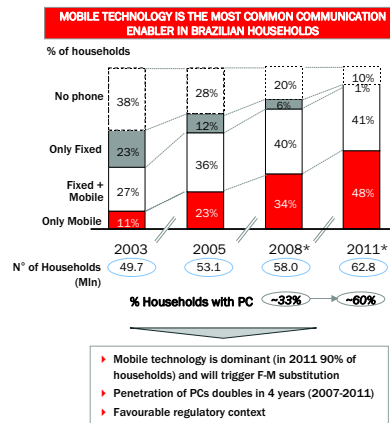
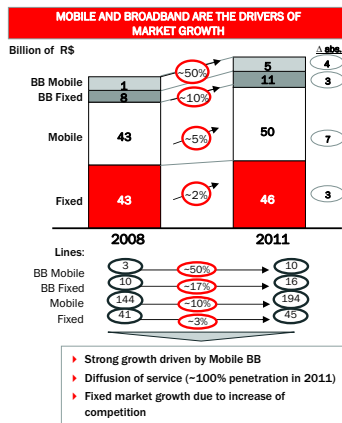
27

TIM Brasil 2008 Turnaround Actions

- Actions by TIM**
1. Improving caring processes on Heavy Users
 2. Innovation Enhancement through a Convergent Offer
 3. Bad Debt Recovery
 4. Tariffs rebalancing
 5. Roll out capacity acceleration to support strong traffic growth
 6. Focus on internal processes and strict cost control



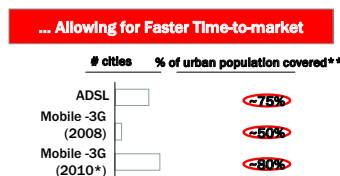
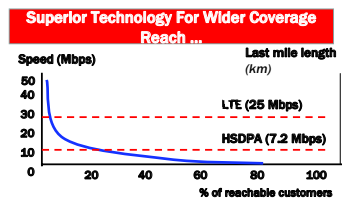
TIM Brasil - TLC Market overview



*Source: internal estimates; IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilios (2003 - 2007)



TIM Brasil: Mobile Broadband is a Winning Technology in Brasil



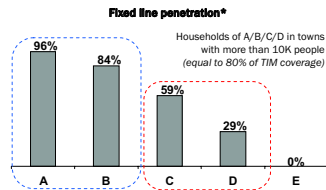
Strategy	Actions	Key Objectives
Push for mobile BB Growth	<ul style="list-style-type: none"> Flexible/simple tariff plans ("no-frills") Smartphone and 3G devices - new WiFi terminals Lower PC entry level New specialized kits for mass market distribution Development of IM, Social Networking, mobile advertising 	<p>BB Users (min)</p> <p>30% Contribution to Growth on Service Revenue</p>

* Regulatory minimum coverage Source Teleco
** Internal estimates based on ANATEL public figures and analysts projections



TIM Brasil: Drive Fixed - Mobile Convergence Leveraging on Pure Mobile Position

Untapped market of C and D Classes and Number Portability for A and B



▶ >30% of existing fixed customers* have shown willingness to change fixed line provider

Considering cities with >10K people, opportunities are:

- ▶ ~8 mln households with fixed connection (A and B classes)
- ▶ ~17MM households with no fixed line connection (C and D classes)

▶ More than R\$40 Bn of revenues to exploit

Strategy	Actions	Key Objectives
Homezoning offer through TIM Fixo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovative Offerings <ul style="list-style-type: none"> ▶ Best value for price (eg. VAS Included) ▶ New packages for Heavy Users ▶ Packaging TIM Fixo + Mobile BB ▶ Distribution: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Telesales, kiosks and door to door approach 	<p>TIM Fixo Customers (mln)</p> <p>7% Market Share</p> <p>0.1 > 3.0</p> <p>'08 '11</p>

*Source: IBOPE e SD&W



31

TIM Brasil Strategy – Top Line

	Actions	2011 Key Objectives
Improve Quality of Service	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2009 main tasks: Improve quality of caring... <ul style="list-style-type: none"> ▶ Increase effort on customer care for Heavy Users ▶ Massive focus on post paid churn reduction ▶ ...and network coverage & performance <ul style="list-style-type: none"> ▶ 3Q: ambitious network roll-out plan with focus on cities with highest HU concentration ▶ 2Q: back to industry benchmark for network quality 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Market share: <ul style="list-style-type: none"> ▶ About 24% ▶ focus on Value Customers ▶ Defend revenue share: <ul style="list-style-type: none"> ▶ #2 in Revenue share
Return to leadership in Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Focus on partnership with other operators of the new TMT chain (content & 4-Play) ▶ Reinforce TIM cutting edge positioning on data offers for consumer & business segment: <ul style="list-style-type: none"> ▶ starting I-phone sales pre-Christmas Campaign ▶ further improve market leadership on SmartPhone segment (i.e. 50% market share on Blackberry) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recovering brand awareness <ul style="list-style-type: none"> ▶ Leadership in Brand awareness
Concentrate on "Customer Centric" Approach	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Invest in Customer Insight and CRM capabilities ▶ Selective approach by segment and geography ▶ Improve customer life-cycle management 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revenues growth <ul style="list-style-type: none"> ▶ ~8.0% ▶ (CAGR 08-11)



32

TIM Brasil Strategy - Efficiency

Actions	Financial objective
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Commercial Efficiency <ul style="list-style-type: none"> ▶ New commissioning model increasingly oriented on acquisition quality and value, leading to higher efficiency of customer investments. ▶ Subsidy strategy increasingly focused on high user segment ▶ Bad debt reduction to industry benchmark leveraging on new control rules/ stricter credit analysis ▶ Structural Efficiency <ul style="list-style-type: none"> ▶ Optimize transport network infrastructure (partnerships vs. make or buy) ▶ Maximum exploitation of IT platforms synergies with Telecom Italia ▶ Tight G&A cost control ▶ Harvest Human Resources efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Commercial cash cost as % of serv. revs. <ul style="list-style-type: none"> ▶ >2pp reduction in 2011 from 2008 level ▶ Bad debt as % of service revs. <ul style="list-style-type: none"> ▶ From ~6% in 2008 to ~4% in 2011 ▶ Industrial (Network and IT) costs per customer per year <ul style="list-style-type: none"> ▶ Slightly decrease ▶ G&A & labour cost as % of serv. revs. <ul style="list-style-type: none"> ▶ ~1pp reduction in 2011 from 2008 level

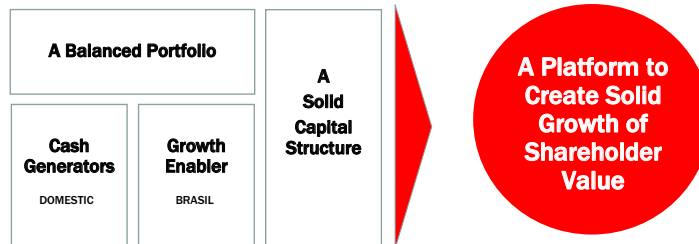


33

Agenda

- ▶ **Key Messages**
- ▶ **Focus on Core Markets**
 - ▶ **Domestic Highlights**
 - ▶ **TIM Brasil Highlights**
- ▶ **Targets**

Telecom Italia Group in 2011



TI Group 2008 estimates and 2009-2011 targets

Organic Data*	2008 E	Target	
		2009	Plan
Revenues	bn € 30.4-30.5	bn € Stable	CAGR 2008-2011 >2%
EBITDA	% on revenues ~38.0%	bn € Stable	% on revenues 2011 >39%
CAPEX	bn € ~5.4	bn € ~4.8	% on revenues 2011 ~13.0%-13.5%
Net Financial Position	NFP/EBITDA reported <3.0X	NFP / EBITDA reported ~ 2.9X	NFP/EBITDA rep. 2011 ~ 2.3X

* Assuming perimeter as December 2008, 2008 exchange rates and excluding non organic items impact

TI Domestic 2008 estimates and 2009-2011 targets

Organic Data*	2008 E	Target	
		2009	Plan
Revenues	bn € >23	bn € 22.7- 22.8	CAGR 2008-2011 0.2%
EBITDA	% on revenues ~44%	bn € 9.9 - 10	% on revenues 2011 ~46%
CAPEX	bn € 3.5	bn € ~3.3	% on revenues 2011 13.0%-13.5%

Cash Cost % on revenues 2011 ~67% - 68%

* Assuming perimeter as December 2008, 2008 exchange rates and excluding non organic items impact



TIM Brasil 2008 estimates and 2009-2011 targets

Local Currency - Organic	2008 E	Target	
		2009	Plan
Revenues	>7%	bn Reals ~ 15.3	CAGR 2008-2011 ~8%
EBITDA	% on revenues 23 - 23.5%	bn Reals ~ 3.6	% on revenues 2011 ~ 27.5%
CAPEX	bn Reals ~3.7 (~1.5 € bn)	bn Reals ~2.8	% on revenues 2011 ~ 13.5%

* Assuming perimeter as December 2008 and excluding non organic items impact



Allegato 2
Piano Strategico Telecom Italia 2010-2012

Telecom Italia Strategic Plan Update

MARCO PATUANO



Safe Harbour

These presentations contain statements that constitute forward-looking statements within the meaning of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995. These statements appear in a number of places in this presentation and include statements regarding the intent, belief or current expectations of the customer base, estimates regarding future growth in the different business lines and the global business, market share, financial results and other aspects of the activities and situation relating to the Company and the Group.

Such forward looking statements are not guarantees of future performance and involve risks and uncertainties, and actual results may differ materially from those projected or implied in the forward looking statements as a result of various factors.

Forward-looking information is based on certain key assumptions which we believe to be reasonable as of the date hereof, but forward looking information by its nature involves risks and uncertainties, which are outside our control, and could significantly affect expected results.

Analysts are cautioned not to place undue reliance on those forward looking statements, which speak only as of the date of this presentation. Telecom Italia S.p.A. undertakes no obligation to release publicly the results of any revisions to these forward looking statements which may be made to reflect events and circumstances after the date of this presentation, including, without limitation, changes in Telecom Italia S.p.A. business or acquisition strategy or planned capital expenditures or to reflect the occurrence of unanticipated events. Analysts and investors are encouraged to consult the Company's Annual Report on Form 20-F as well as periodic filings made on Form 6-K, which are on file with the United States Securities and Exchange Commission.



MARCO PATUANO

2

Agenda

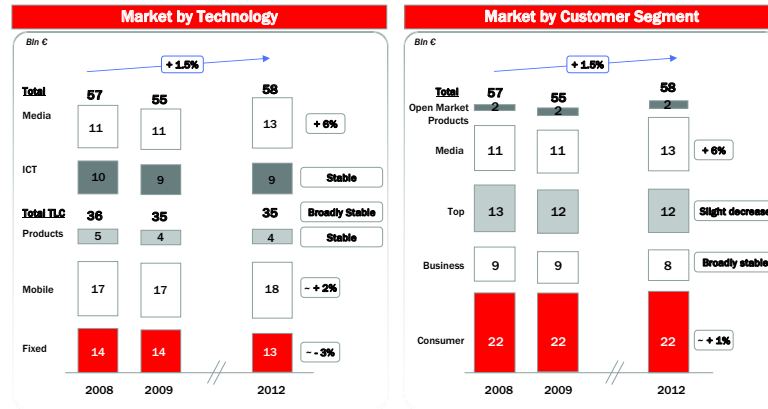
- ▶ **TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update**
 - ▶ **Italian Market Overview**
 - ▶ **Telecom Italia Domestic Strategy and Goals**
 - ▶ **Task #1 Speed-up Mobile Turnaround**
 - ▶ **Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum**
 - ▶ **Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities**
 - ▶ **Task #4 Continue to Attack Adjacent Services**
 - ▶ **Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth**



MARCO PATUANO

3

Italian Market Evolution '08-'12



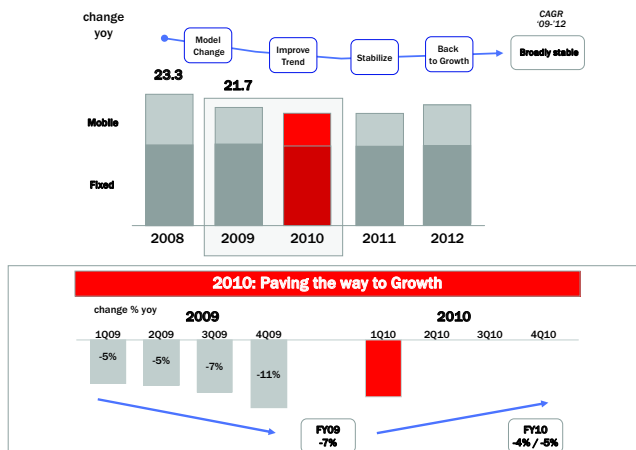
CAGR '09-'12

Agenda

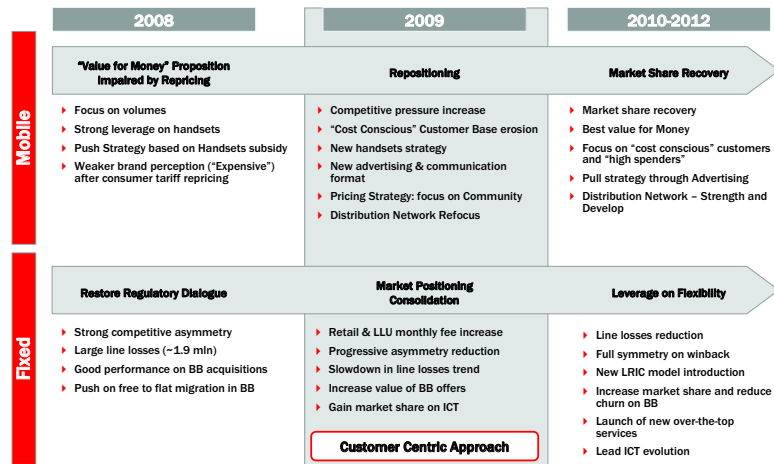
- ▶ TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update
 - ▶ Italian Market Overview
 - ▶ **Telecom Italia Domestic Strategy and Goals**
 - ▶ Task #1 Speed-up Mobile Turnaround
 - ▶ Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum
 - ▶ Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities
 - ▶ Task #4 Continue to Attack Adjacent Services
 - ▶ Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth

Domestic Revenues: Trend Reversal

Euro bn. Organic Data

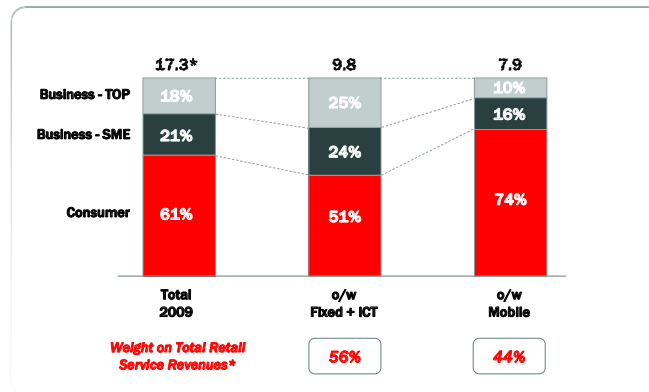


Domestic Market: the Repositioning Path



Domestic "Retail" Service Revenues

Euro bln. Organic Data, %



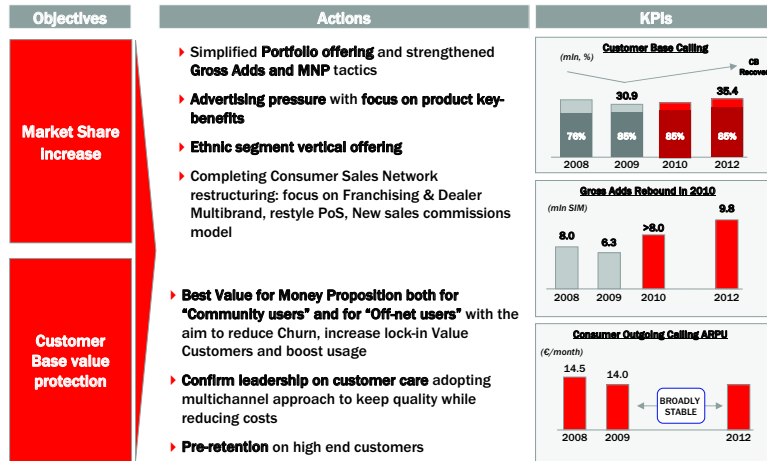
* Net of Fixed-Mobile interdivisional sales elimination (0.4B€ in 2009)

Agenda

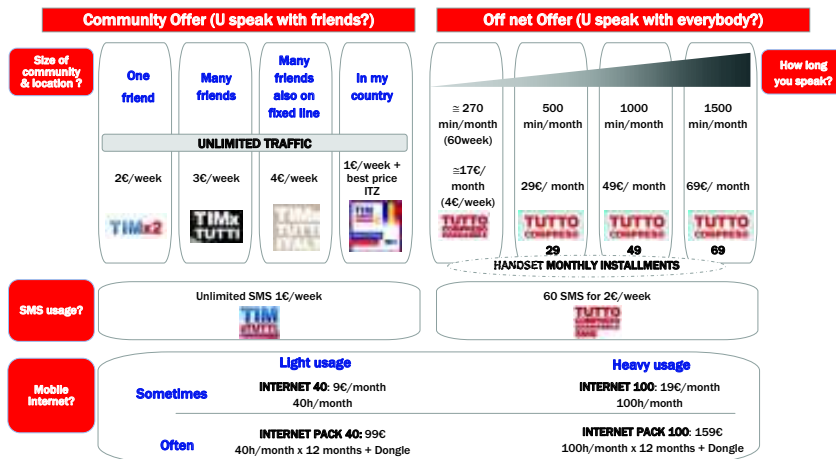
- ▶ TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update
 - ▶ Italian Market Overview
 - ▶ Telecom Italia Domestic Strategy and Goals
 - ▶ **Task #1 Speed-up Mobile Turnaround**
 - ▶ Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum
 - ▶ Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities
 - ▶ Task #4 Continue to Attack Adjacent Services
 - ▶ Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth



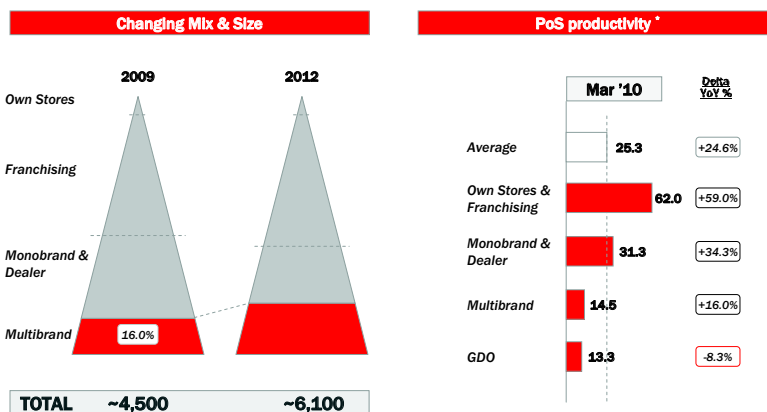
Task #1 Speed-up Mobile Turnaround



Mobile – Offer: Best Value for Money In the Consumer Segment



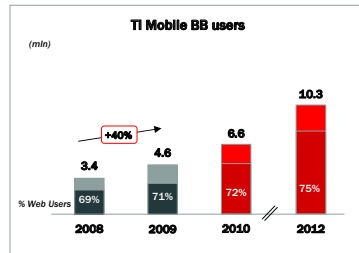
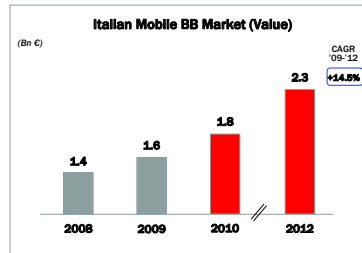
Task #1 Mobile – Re-design Sales Channels



(*) Weekly Gross Adds / PoS



Task #1 Mobile BB - Consolidating Leadership



Structural Advantages

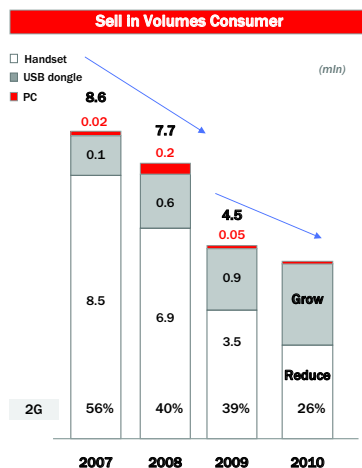
Internet Keys	<ul style="list-style-type: none"> Network coverage Network capacity
Smart phones	<ul style="list-style-type: none"> Leadership in Smartphone market share (TIM market share FY09 -37%) Device portfolio simplification Efficient pricing in order to avoid network overload

Lever to Reinforce Leadership

Marketing approach	<ul style="list-style-type: none"> Focus on medium users to: <ul style="list-style-type: none"> defend price per MB stabilize yearly consumption
Services	<ul style="list-style-type: none"> Complete and competitive prepaid offer portfolio Internet Pack (new annual bundle device+service) New prepaid "all-inclusive" offers (Internet Key +pc+service)
Devices	<ul style="list-style-type: none"> Widest product portfolio, best design, materials and colors



Task #1 Mobile - Handsets Strategy

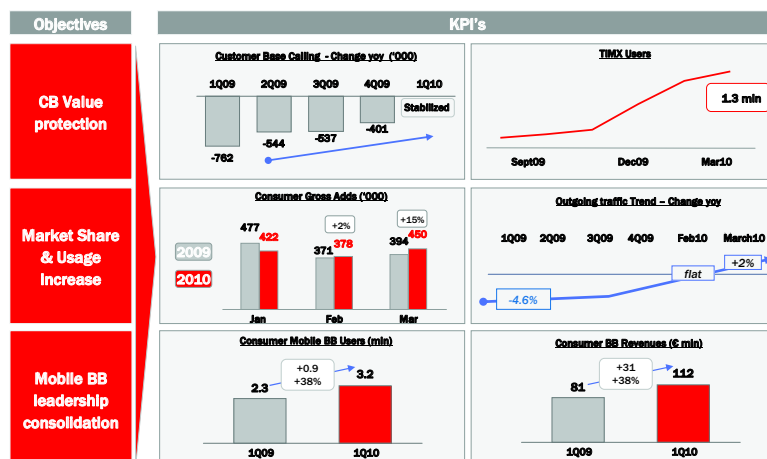


Strategy and Impact

Since 2008	<p>More volumes, more costs, less profitability</p> <ul style="list-style-type: none"> Approx 8 mln p.a. of handset volume sold (with SIM embedded) Strong push on handsets resulting into a "long wave" of silent lines lasting until in 1H10 Almost 800 mln euro of handset sold per year with negative impact on profitability
From 2009 onwards	<p>Less volumes, higher profitability</p> <ul style="list-style-type: none"> Focus on advanced data enabled devices to drive data growth Massive increase on USB dongle sale Smartphones at competitive price Significant improvement in revenues mix with positive impact on SAC and margins



Task #1 Mobile - Early Evidence

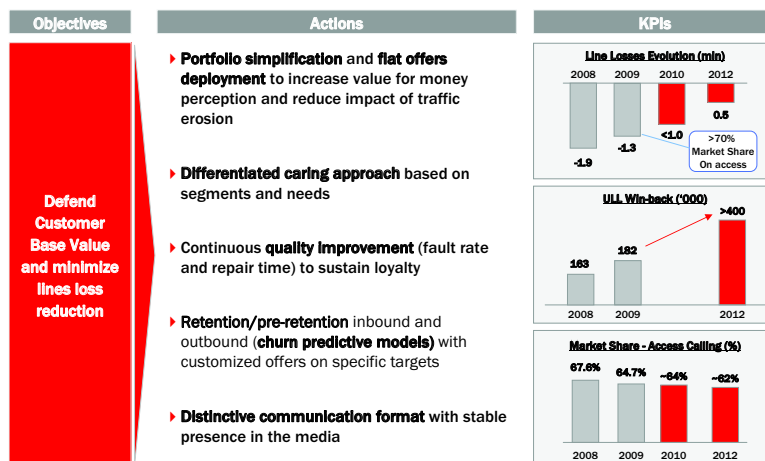


Agenda

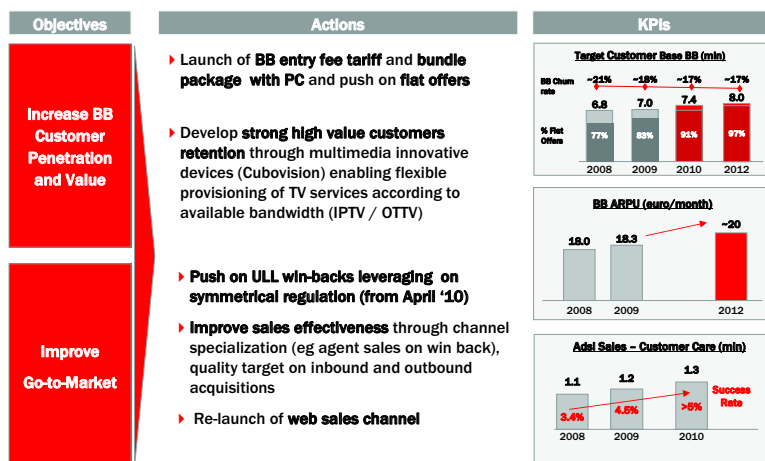
- ▶ TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update
 - ▶ Italian Market Overview
 - ▶ Telecom Italia Domestic Strategy and Goals
 - ▶ Task #1 Speed-up Mobile Turnaround
 - ▶ **Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum**
 - ▶ Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities
 - ▶ Task #4 Continue to Attack Adjacent Services
 - ▶ Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth



Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum

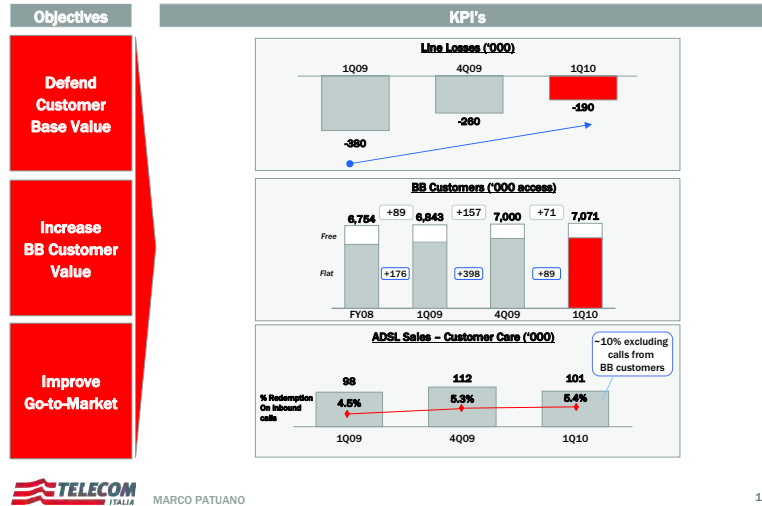


Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum





Task #2 Fixed – Early Evidence

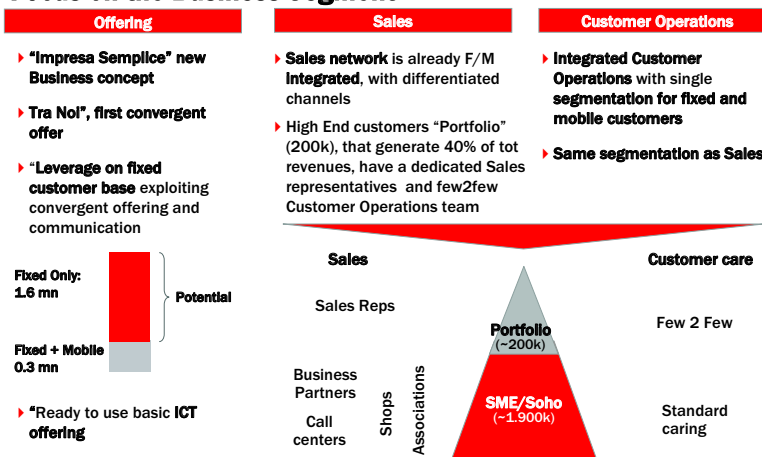


Agenda

- ▶ TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update
 - ▶ Italian Market Overview
 - ▶ Telecom Italia Domestic Strategy and Goals
 - ▶ Task #1 Speed-up Mobile Turnaround
 - ▶ Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum
 - ▶ **Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities**
 - ▶ Task #4 Continue to Attack Adjacent Services
 - ▶ Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth

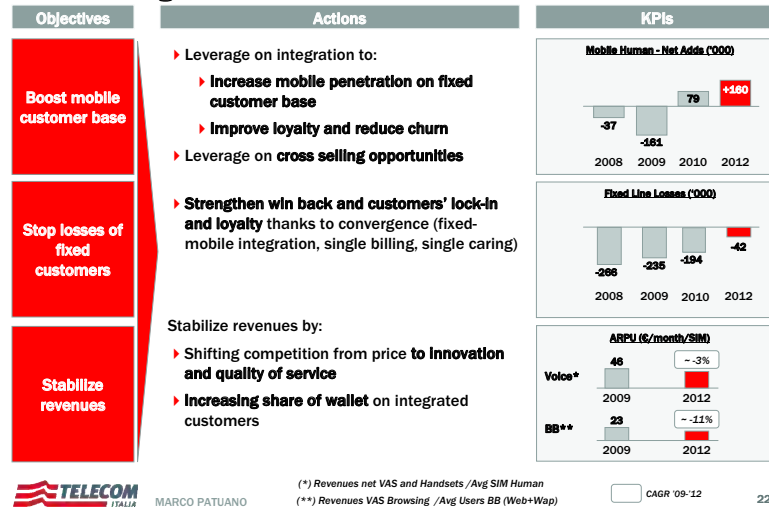


Task #3 Integrated Approach: Focus on the Business Segment

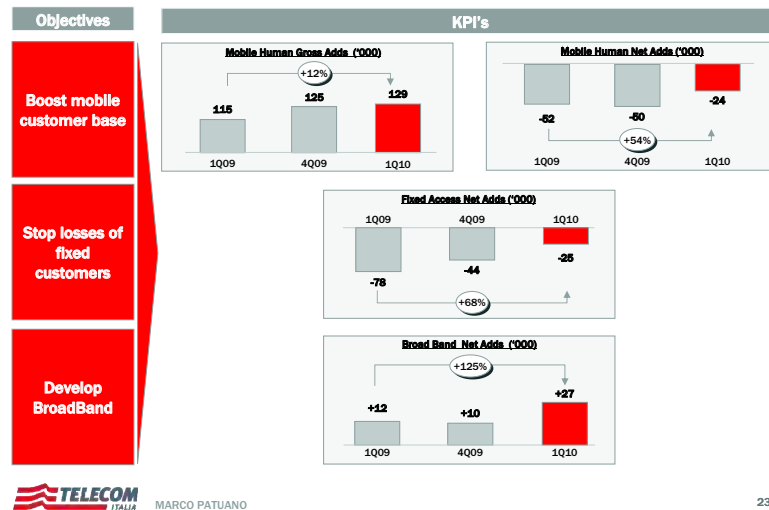




Task #3 Integrated Approach: Up / Cross Selling for Business Segment



Task #3 Business Segment – Early Evidence

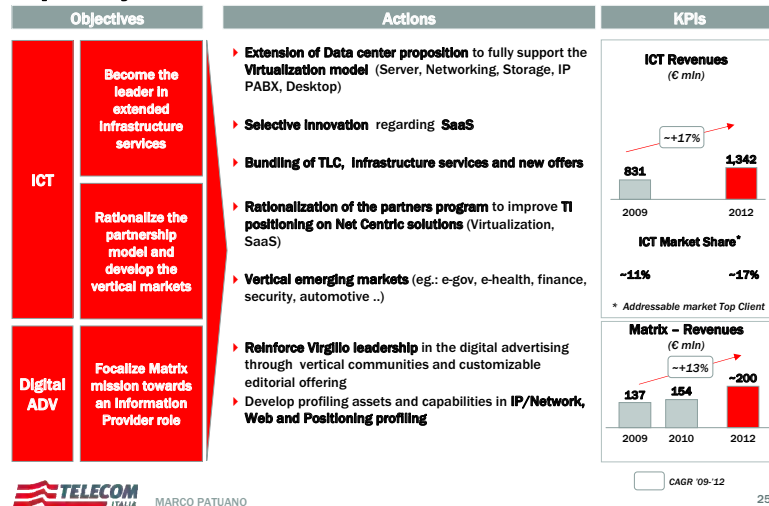


Agenda

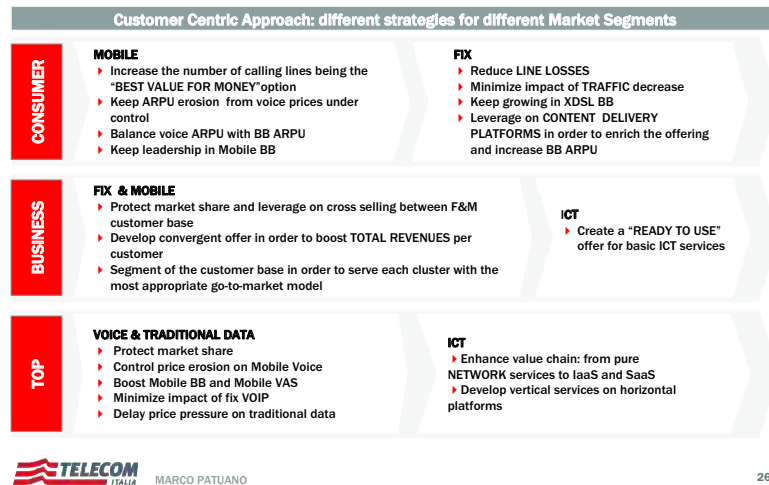
- ▶ TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update
- ▶ Italian Market Overview
- ▶ Telecom Italia Domestic Strategy and Goals
 - ▶ Task #1 Speed-up Mobile Turnaround
 - ▶ Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum
 - ▶ Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities
 - ▶ **Task #4 Continue to Attack Adjacent Services**
 - ▶ Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth



Task #4 Continue to Attack Adjacent Services – Especially on TOP Clients



Domestic Take-away: Where does the “Reverse Revenues Trend” come from?

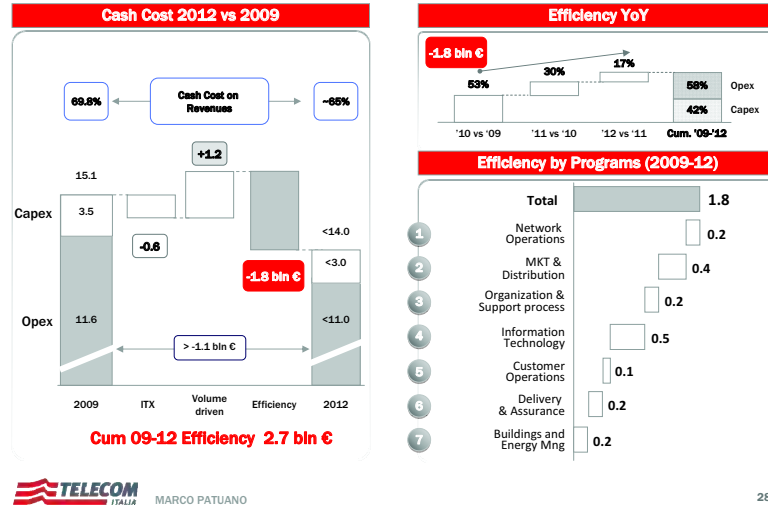


Agenda

- ▶ TI Group 2010-2012 Strategic Plan Update
 - ▶ Italian Market Overview
 - ▶ Telecom Italia Domestic Strategy and Goals
 - ▶ Task #1 Speed-up Mobile Turnaround
 - ▶ Task #2 Consolidate Positive Fixed Momentum
 - ▶ Task #3 Fully Exploit Integrated Approach Opportunities
 - ▶ Task #4 Continue to Attack Adjacent Services
 - ▶ **Task #5 Further Cash Cost Efficiencies to Sustain Growth**

Task #5 Cash Cost Rationalization and Efficiency Plan

Euro bin, Organic Data



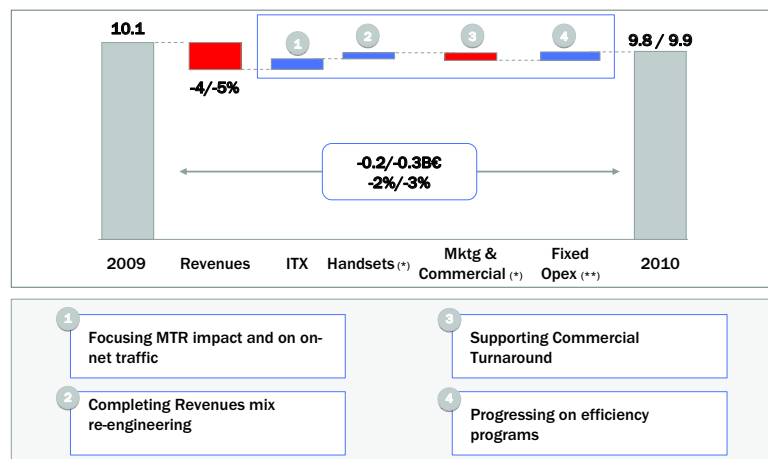
Task #5 Domestic: Focus on Efficiency Plan 2009-2012

Euro bin, Organic Data, %

Delta Cash Cost 2012 vs 2009	Δ ITX	Δ Vol. Driven	Δ Efficiency	Network Ops	Mktg & Distrib.	Org. & Support	IT	COP	Delivery & Assur.	Building & Energy
Total Opex 11.6	-0.6	-0.6	+1.0	-1.0	-0.4	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
ITX	3.1	-0.6	-0.6	-	-	-	-	-	-	-
Mktg & Sales	3.2	+0.1	-	+0.5	-0.4	-	-	-	-	-
Industrial	1.1	Flat	-	+0.1	-0.1	-	-	-	-	-
Personnel	3.3	-0.1	-	+0.3	-0.4	-	-	-	-	-
G&A & Other	0.9	-0.1	-	+0.1	-0.2	-	-	-	-	-
Total Capex 3.5	-0.5	-	+0.2	>-0.7	-0.2	-0.4	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
Total Cash Cost	>-1.1	-0.6	+1.2	-1.8	-0.2	-0.4	-0.2	-0.5	-0.1	-0.2

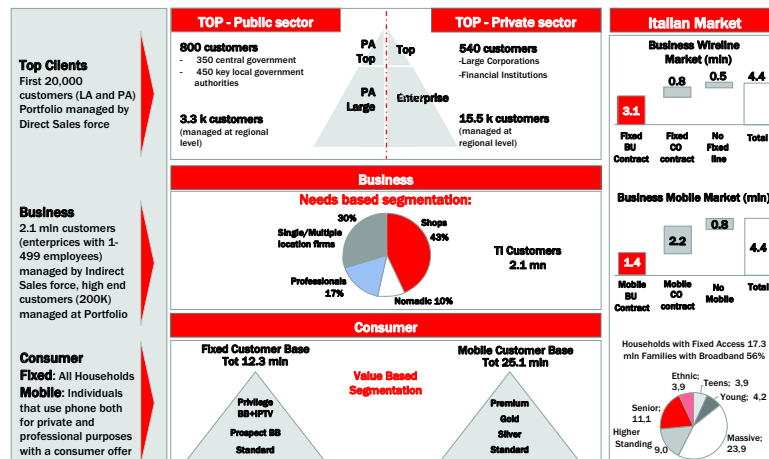
Focus on 2010 Domestic EBITDA

Euro million, Organic Data, %



Back up

DMO – Market by Segments



Task #5 Efficiency Programs Extension and New Operating Model

