

- Analisi della strategia competitiva nel settore della telefonia mobile
  - Caso TIM Vs Omnitel (poi Vodafone)





- **Analisi dell'evoluzione storica**
  - Tappe evolutive del settore
  - Aspetti peculiari delle principali tecnologie
  - Evoluzione storica delle due compagnie
- **Analisi delle strategie competitive**
  - Definizione delle leve strategiche adottate
  - Punti di forza e di debolezza
  - Ruolo delle innovazioni tecnologiche
- **Analisi dei principali dati economici**



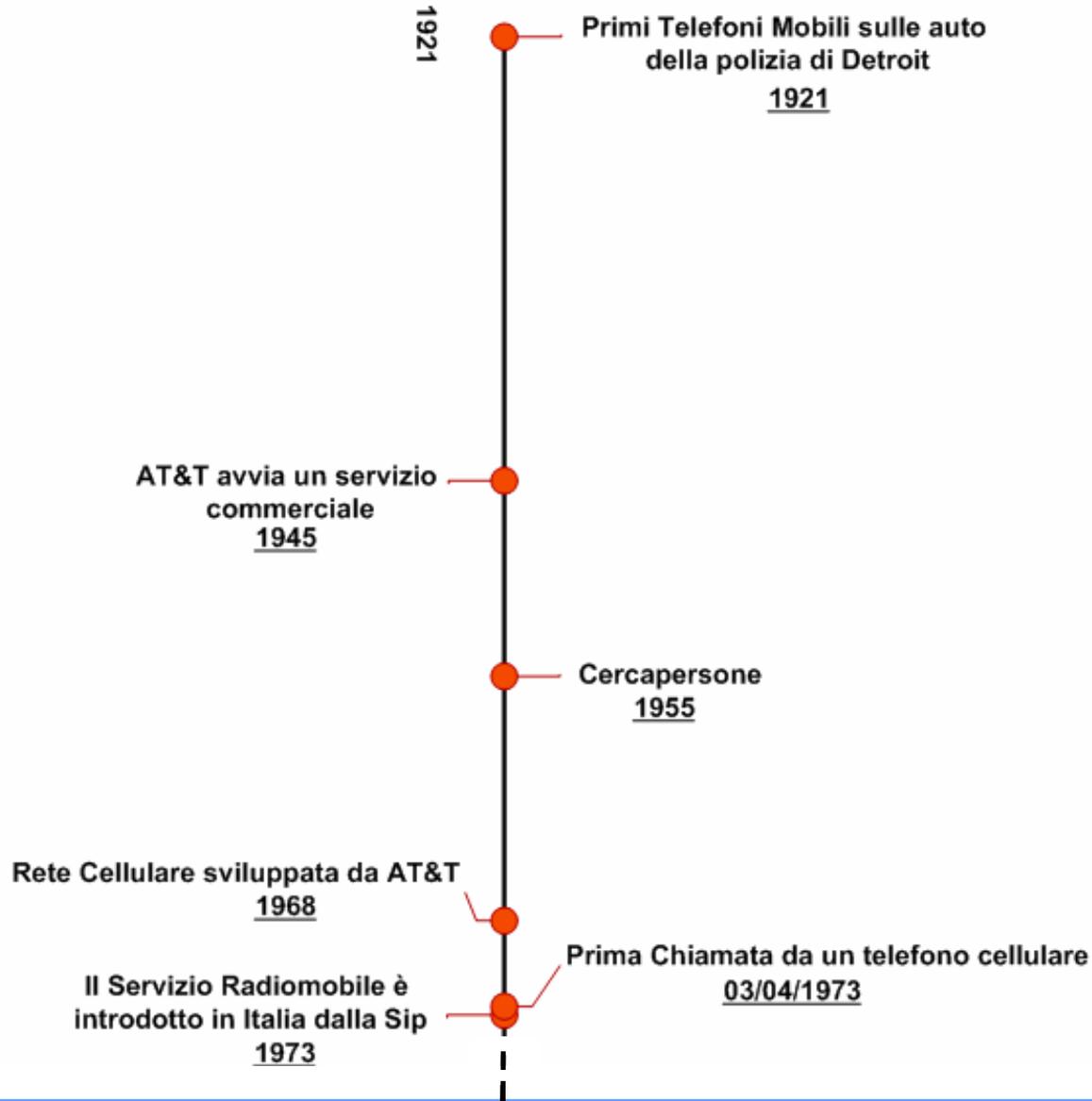
- Il settore della telefonia mobile in Italia
  - Centralità dei concetti di tecnologia e innovazione, che rendono peculiari le dinamiche competitive riscontrabili al suo interno
  - Settore caratterizzato da un numero definito di concorrenti, confini chiaramente identificabili e un ricco patrimonio di informazioni disponibili al pubblico
  - Trattandosi di un comparto di recente costituzione, è possibile seguire sin dall'inizio l'evoluzione nel tempo delle strategie e delle interazioni comportamentali degli attori
  - Importanza degli standard tecnologici, che implicano particolari dinamiche nelle strategie di innovazione



- Il settore della telefonia mobile in Italia
  - Settore caratterizzato in passato da una crescita esponenziale, ma che ora comincia a mostrare evidenti segnali di maturità
    - Sono previsti limitati margini di crescita nella comunicazione vocale, ma interessanti sviluppi relativamente ai servizi, alla trasmissione dati, alle applicazioni multimediali e all'innovazione tecnologica
  - La graduale entrata di nuovi concorrenti, in momenti temporali precisi, fornisce interessanti spunti per analizzare come l'ingresso di questi attori influenzi il comportamento competitivo delle imprese già operanti
  - Evoluzione della struttura industriale del settore e relazione con il cambiamento tecnologico
    - passaggio dall'originario stato di monopolio al duopolio, all'oligopolio



# Evoluzione storica del settore





# Evoluzione storica del settore



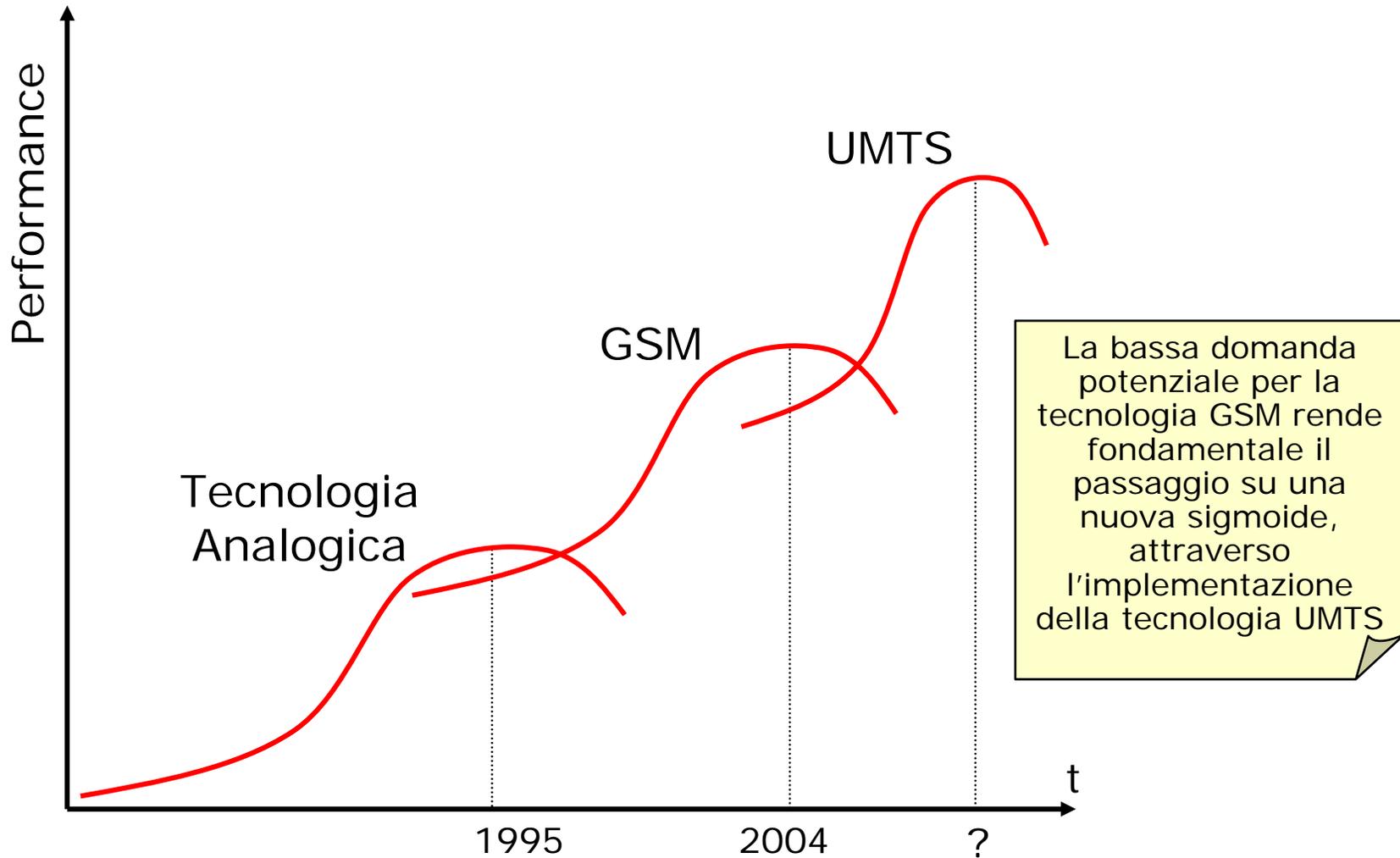


- **TACS (Total Access Communications System)**
  - Sistema di “prima generazione”
  - Tecnologia analogica
  - Utilizzato solo in Italia
  - Servizi disponibili:
    - Comunicazione vocale
- **GSM (Global System for Mobile Communications)**
  - Sistema di “seconda generazione”
  - Tecnologia digitale (velocità di trasmissione dati 9600 bit/s)
  - Rete a commutazione di circuito
  - Standard europeo (utilizzabile in tutta Europa)
  - Nascita della Smart-Card (SIM)
  - Servizi disponibili:
    - Comunicazione vocale
    - Servizi aggiuntivi (es. SMS, trasmissione di fax, ...)

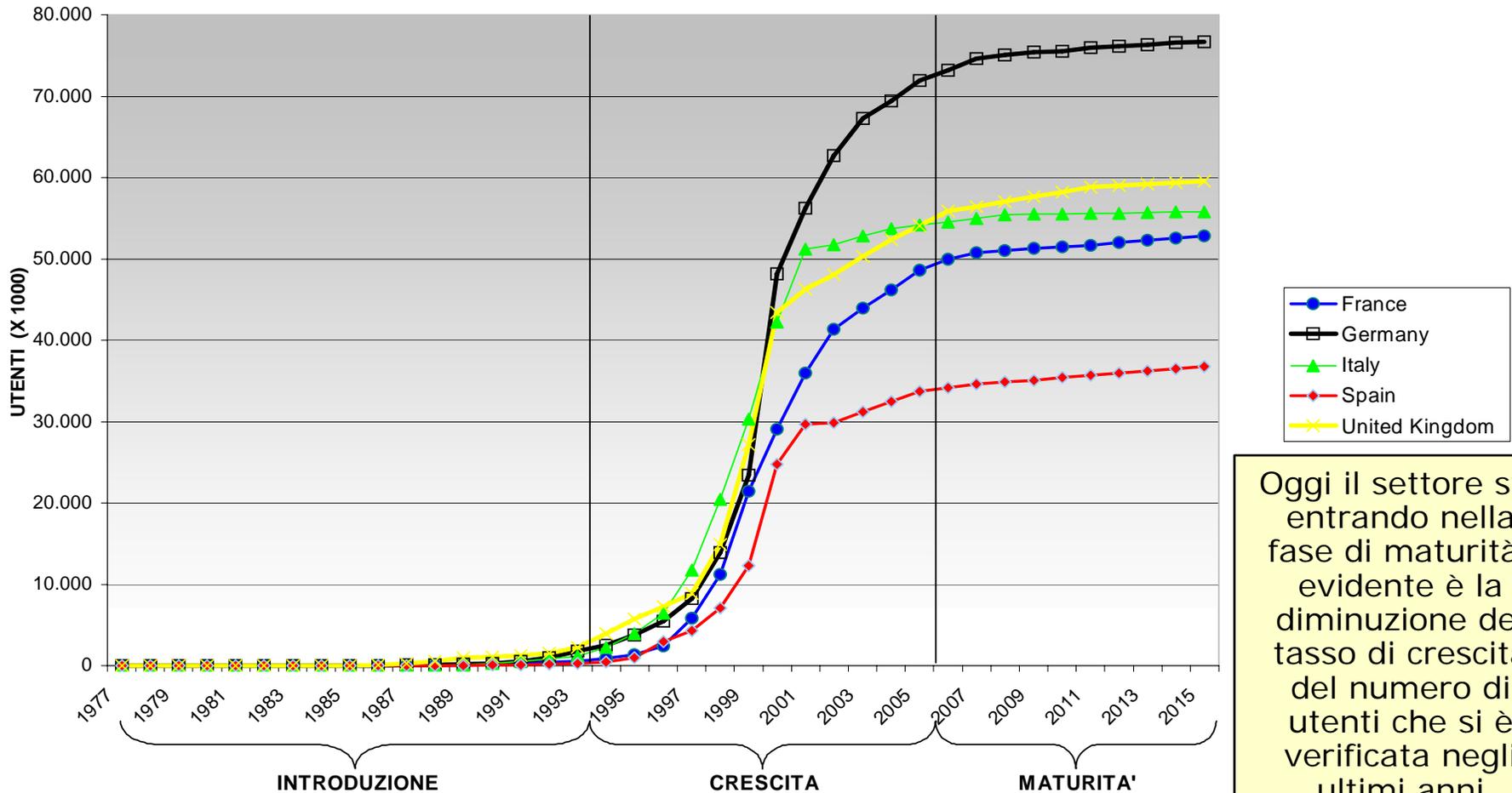


- **GPRS (General Packet Radio System)**
  - Sistema di “generazione 2,5” (intermedia tra GSM e UMTS)
  - Tecnologia digitale (velocità di trasmissione dati fino a 171,2 Kbit/s)
  - Rete a commutazione di pacchetto
  - Schermo a colori
  - Servizi aggiuntivi rispetto al GSM
    - Servizi web (es. connessione ad internet, accesso a casella di posta elettronica, gestione di transazioni on-line, consultazione ultime notizie, ...)
    - MMS (Multimedia Messaging Service)
    - Suonerie polifoniche
  
- **UMTS (Universal Mobile Telecommunications System)**
  - Sistema di “terza generazione”
  - Tecnologia digitale (velocità di trasmissione dati fino a 2 Mbit/s)
  - Rete a commutazione di pacchetto
  - Altissima qualità ed efficacia della comunicazione (video-chiamata)
  - Rapida connessione ad internet, riproduzione musica MP3, ...

- Il ciclo di vita delle tecnologie



- Il ciclo di vita del settore della telefonia mobile



Fonte: Euromonitor 2004

Oggi il settore sta entrando nella fase di maturità; evidente è la diminuzione del tasso di crescita del numero di utenti che si è verificata negli ultimi anni

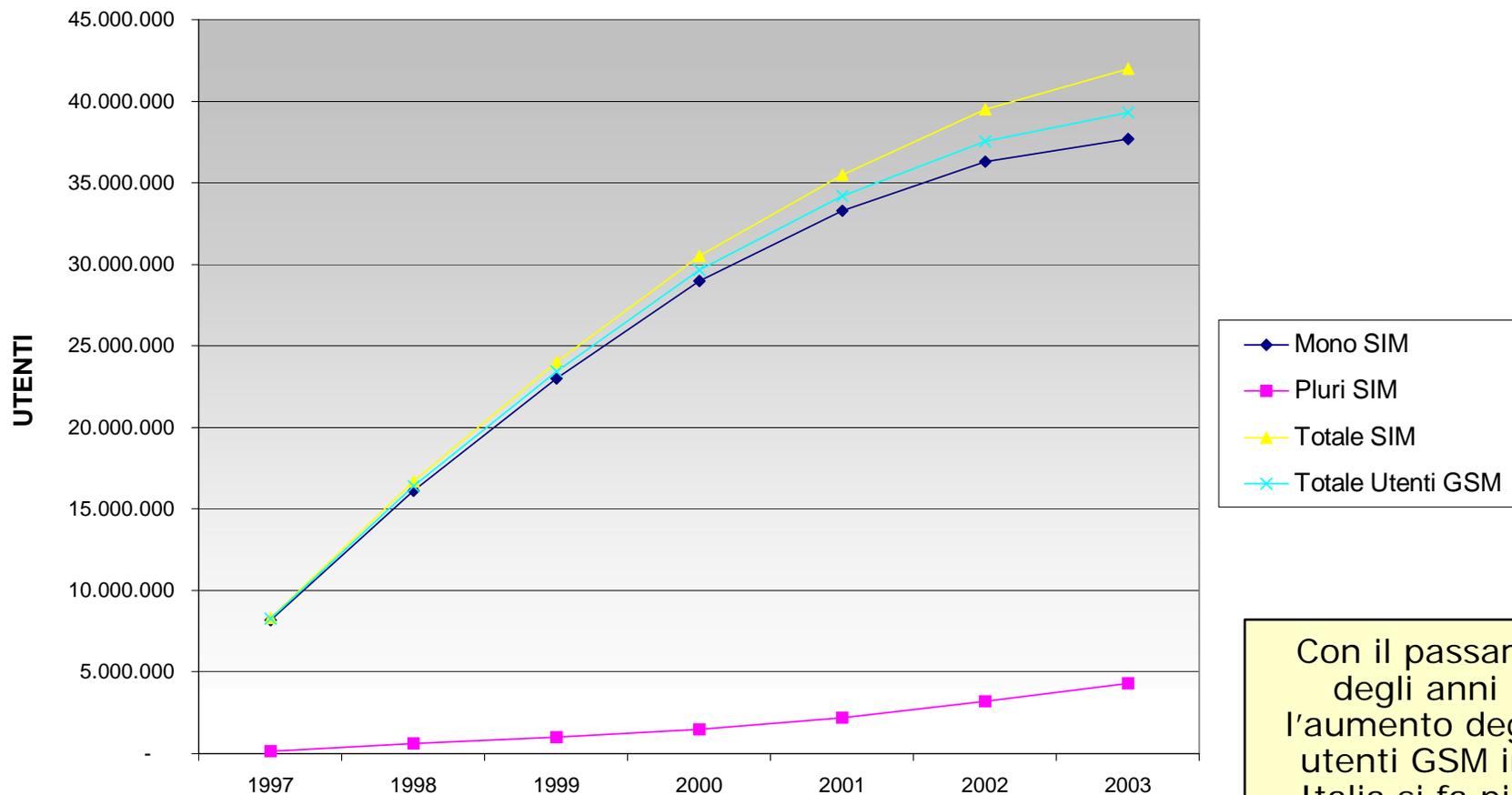


- L'Italia nel 2002 era:

- Il 4° paese al mondo per numero di linee attive, il 2° in Europa
- Il 2° paese in Europa per numero di clienti
- Il 2° paese al mondo per penetrazione del servizio, il 1° in Europa
- Il 2° mercato per convenienza delle tariffe mobili e uno dei più costosi in Europa per le tariffe fisse
- Il 3° mercato in Europa (dopo UK e Scandinavia) per penetrazione del servizio sms
- Il 2° mercato al mondo (dopo UK) in cui è stato lanciato l'UMTS
- Un mercato con 50 milioni di linee attive (Eurostat, maggio 2003) e oltre 20 mld di Euro di fatturato globale
- Un mercato con penetrazione lorda (linee attive su popolazione) dell'84% vs il 73,4% della media europea
- Per capacità innovativa è uno dei 3 mercati d'avanguardia a livello mondiale (con Giappone e Scandinavia)

*(Fonte: Costabile, 2002)*

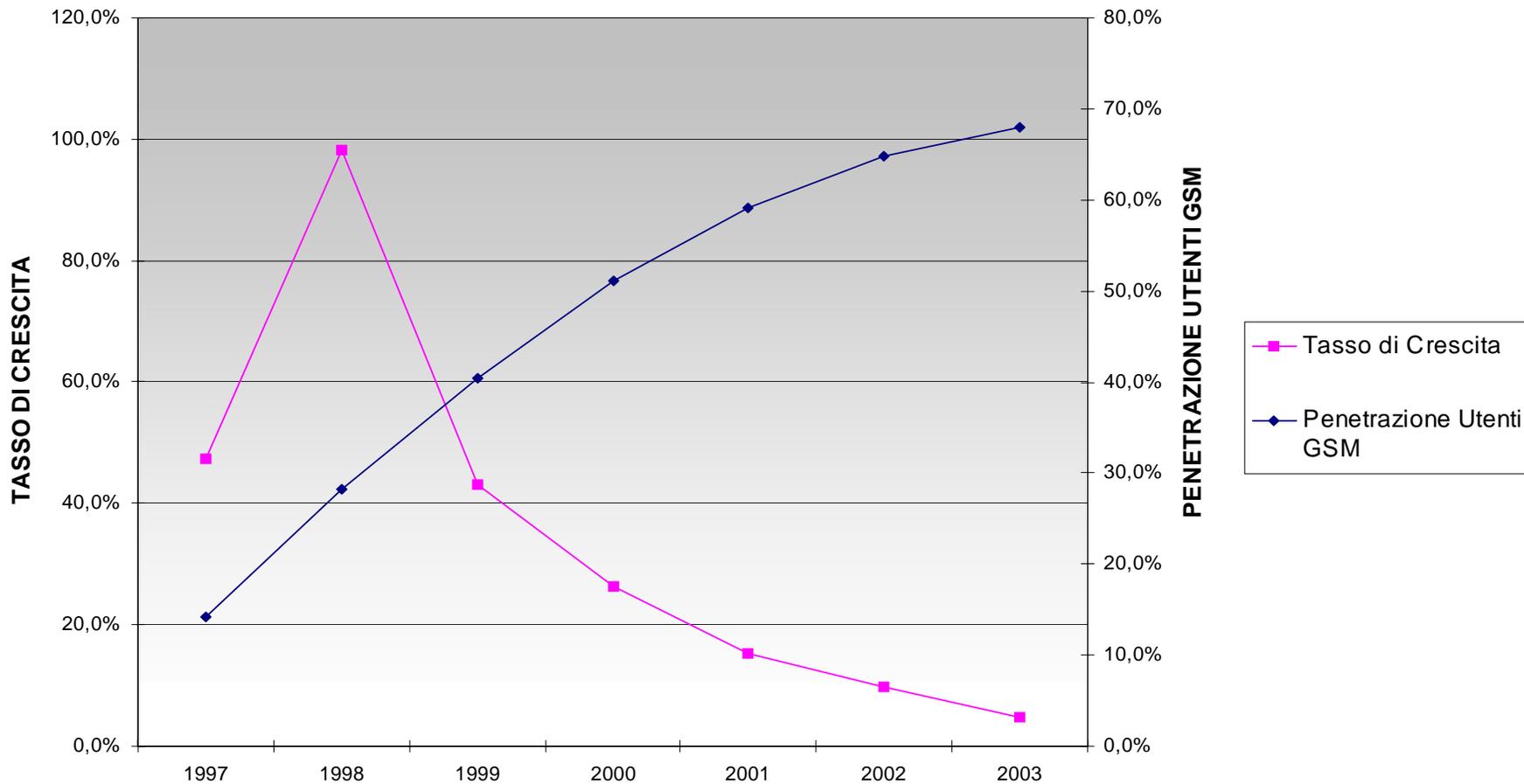
- Sviluppo degli utenti GSM in Italia dal 1997 al 2003



Fonte: Elaborazione propria di dati tratti da Massone (2004)

Con il passare degli anni l'aumento degli utenti GSM in Italia si fa più modesto

- Tasso di crescita e penetrazione utenti GSM in Italia

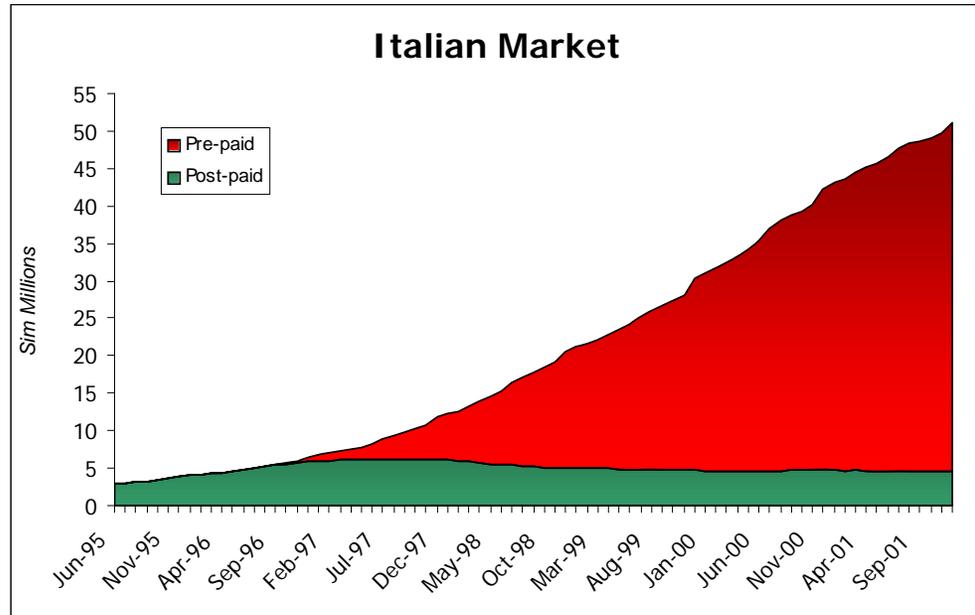


Fonte: Elaborazione propria di dati tratti da Massone (2004)



- Il mercato italiano misurato in numero di SIM e abbonamenti attivati dal 1995 al 2001

- Già nel 2001 il numero di SIM oltrepassa i 50 mln (il dato comprende anche i clienti multisim)



Fonte: Dati Omnitel Vodafone (2002)

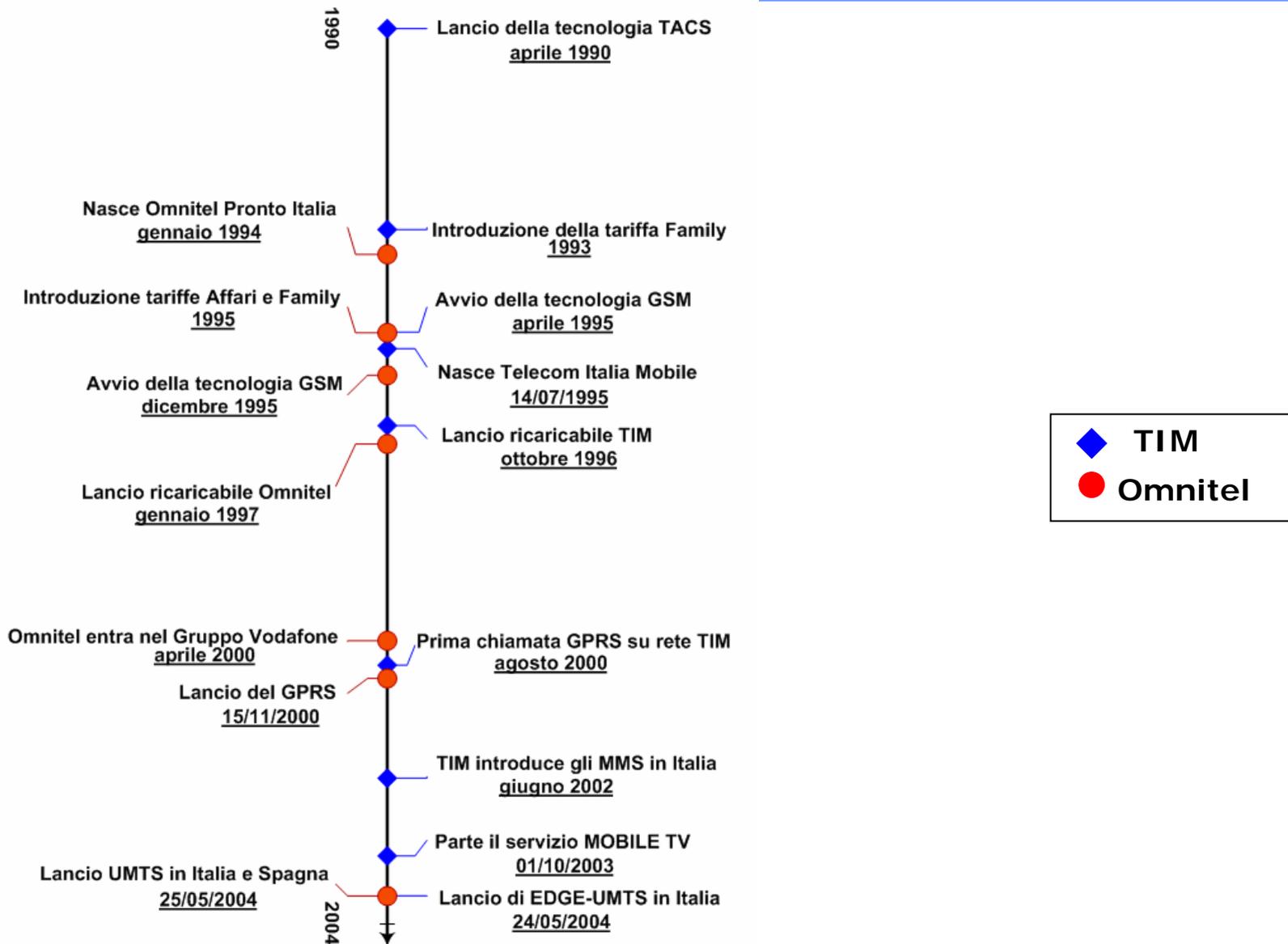
Motivo di scelta	Percentuale intervistati
Assenza di costi fissi	43%
Controllo della spesa	18%
Assenza burocrazia	8%
Nessun motivo particolare	24%
Altro	7%

Fonte: Costabile (2002)

- Dalle analisi qualitative sono emerse le principali motivazioni all'acquisto del prepagato



# Tappe evolutive di TIM e Omnitel a confronto



- **Aspetti storici**

- Nel 1994 la SIP è accorpata a Italcable, Iritel, Telespazio e Sirm, divenendo Telecom Italia
- TIM (Telecom Italia Mobile) viene costituita il 14 luglio 1995, con atto di scissione da Telecom Italia, mediante il quale viene trasferito ad essa il ramo d'azienda relativo ai servizi di telecomunicazioni mobili
- Il 17 luglio 1995 viene quotata alla Borsa di Milano
- Nell'ottobre 2000 si aggiudica, per un costo di circa 2.417 milioni di Euro, una delle licenze UMTS poste in gara dal Governo Italiano
- Il 23 dicembre 2002 viene ultimata l'operazione di fusione di BLU S.p.A. in TIM S.p.A.
- Al 31 dicembre 2003 TIM, con 26,1 milioni di linee, è leader del mercato nazionale
- Al 30 aprile 2004 il capitale sociale a 514 milioni di Euro, suddiviso in 8.566 milioni di azioni del valore nominale di 6 cent. di Euro ciascuna, di cui 8.434 milioni ordinarie e 132 milioni di risparmio

- Aspetti storici (1/3)

- Il 19 giugno 1990 nasce Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani, con l'obiettivo di entrare nel mercato della telefonia mobile italiana, in previsione dell'introduzione di un nuovo gestore GSM
  - Il capitale sociale di 200 miliardi di lire è diviso tra alcuni soci, che sono tra i più importanti gruppi internazionali nel settore delle telecomunicazioni, come pure investitori di grande rilevanza internazionale: Olivetti, Bell Atlantic International, Cellular Communication International, Telia International e Lehman Brothers
- Il 16 dicembre 1993 viene emanato il bando di gara per l'assegnazione delle concessioni e Omnitel è ammessa alla gara
- Nel gennaio 1994 Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani e il consorzio Pronto Italia firmano un accordo per presentare un'offerta unica e dare vita a Omnitel Pronto Italia S.p.A. (OPI)
  - Il capitale sociale è detenuto per il 70% da Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani e per il restante 30% da Pronto Italia
- Nel novembre 1994 viene firmata la concessione GSM a Omnitel Pronto Italia S.p.A.
- Il 7 dicembre 1995 Omnitel comincia ad offrire i propri servizi al pubblico

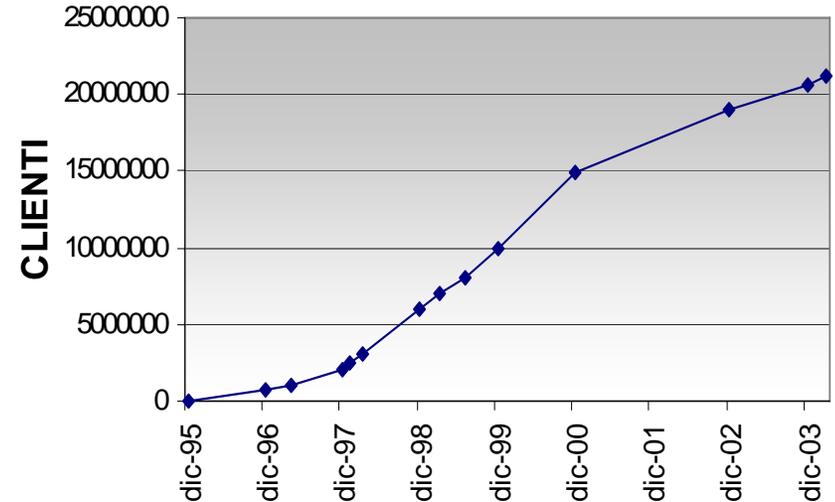


- **Aspetti storici (2/3)**
  - Nell'estate 1999, in seguito alla buona riuscita dell'OPA di Olivetti su Telecom Italia, Mannesman acquisisce la quota di Oliman detenuta da Olivetti e sale al 53,7% del capitale azionario di Omnitel
  - Nell'aprile 2000 Omnitel entra a far parte del Gruppo Vodafone, il più grande gruppo di telecomunicazioni al mondo, presente ad oggi in 26 Paesi con oltre 130 milioni di clienti al 31 dicembre 2003
  - A gennaio 2001 Omnitel e Vodafone, l'azionista di riferimento con il 76,8% delle azioni, si presentano insieme per la prima volta: si sviluppa il Brand Omnitel Vodafone
  - Il 27 maggio 2002 Omnitel Vodafone diventa Vodafone Omnitel
    - Il cambiamento di logo e denominazione sociale sottolinea la sempre maggiore integrazione con Vodafone, l'azionista di riferimento, non solo intermini di missione e di valori, ma anche di immagine e comunicazione

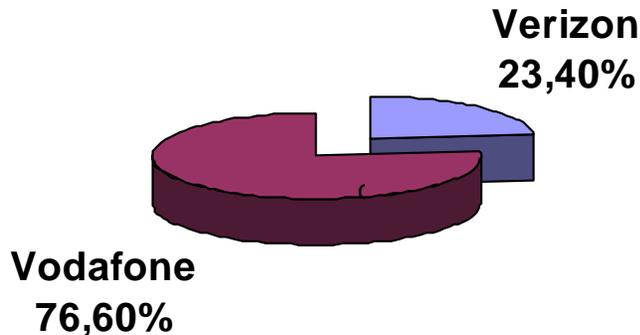
- Aspetti storici (3/3)

- A maggio 2003 il brand Vodafone Omnitel diventa Vodafone

- Il numero dei clienti di Omnitel è in continuo aumento (anche se il tasso di crescita diminuisce a partire da fine 2000)



Fonte: Elaborazione propria di dati tratti da Costabile (2002)

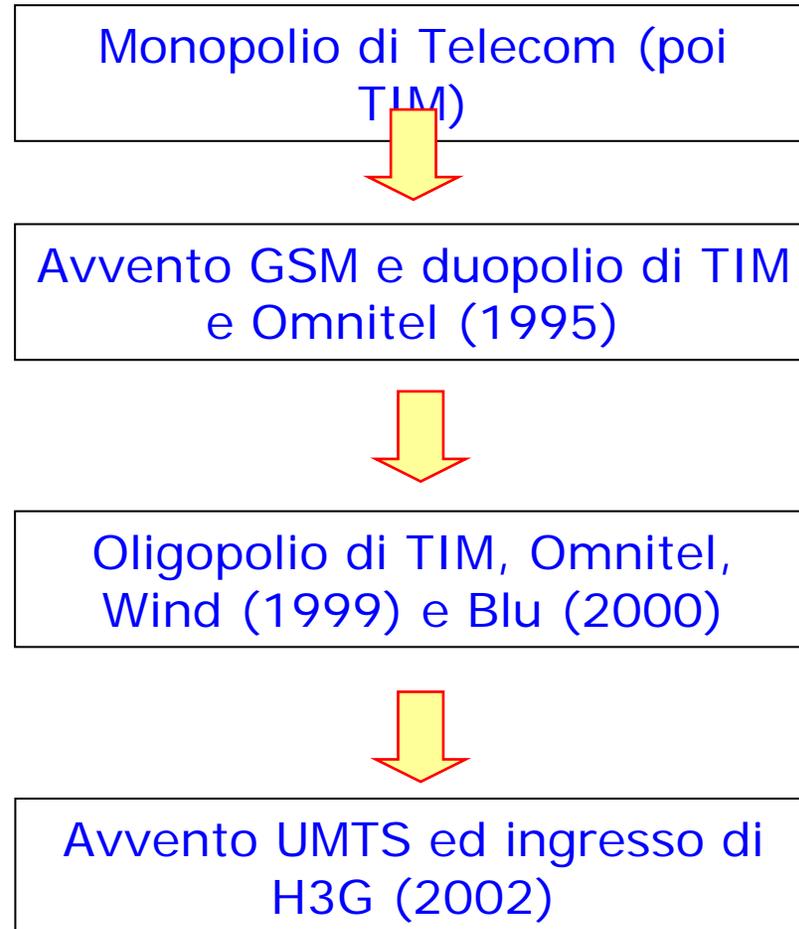


Fonte: Vodafone (2004)

- E' controllata da Vodafone con una partecipazione del 76,6% del capitale sociale; il restante 23,4% è detenuto da Verizon



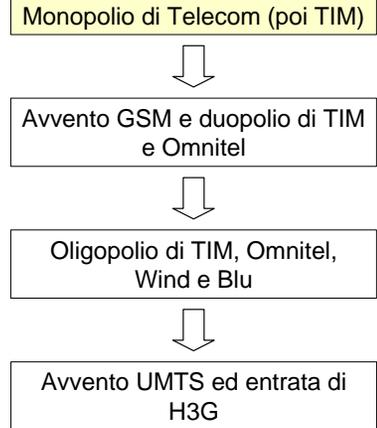
# Le quattro fasi del settore della telefonia mobile in Italia





- **Tappe evolutive**

- Nel 1973 introduzione del primo servizio radiomobile veicolare, il *Radio Telefono Mobile Integrato (RTMI)*, su banda a 160 Mhz
- La SIP, monopolista di Stato, investe per dotare il territorio italiano della necessaria copertura
- Nel 1985 viene lanciato il *Radio Telephone Mobile System (RTMS)*, a 450 Mhz, e nel 1990 il *TACS*, funzionante a 900 Mhz
- La direttiva comunitaria *88/301/CEE* stabilisce la liberalizzazione del mercato
  - Nel 1994, SIP viene accorpata a Italcable, Iritel, Telespazio e Sirm, divenendo Telecom Italia; nel 1995, la divisione radiomobile viene scorporata da Telecom Italia e assume il nome di TIM
  - Il monopolio gradualmente lascia il posto alla concorrenza





# Le quattro fasi del settore della telefonia mobile in Italia

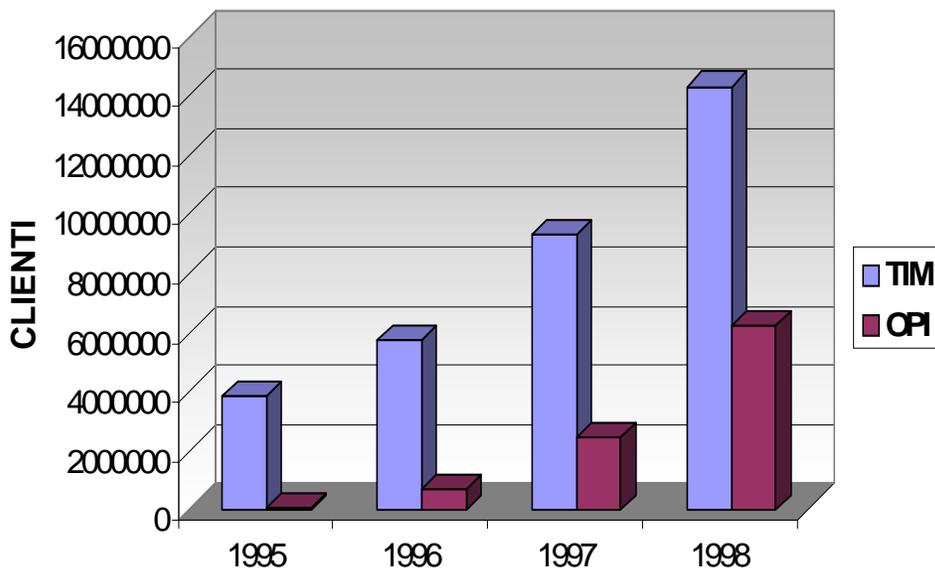
---

Avvento GSM e duopolio di TIM e Omnitel

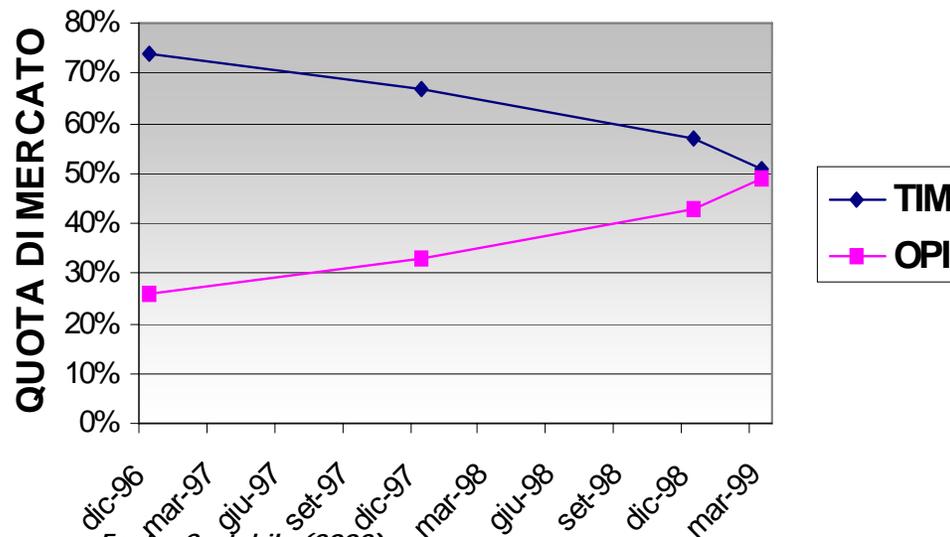


# Il duopolio di TIM e Omnitel

- TIM assume il ruolo di *leader*; tuttavia Omnitel riesce a sottrarre quote di mercato alla concorrente, soprattutto grazie ad una maggiore attenzione al *customer service*



Fonte: Costabile (2002)



Fonte: Costabile (2002)

N.B. la QUOTA DI MERCATO è relativa alle NUOVE ACQUISIZIONI

Fonte: Omnitel (2002)



- La domanda potenziale

Potenziale di mercato per la telefonia cellulare (1996)	
Totale popolazione	58,0 milioni
Esclusi (*)	19,5 milioni
Potenziale di riferimento	38,5 milioni
Non interessati al concetto di mobilità	24,5 milioni
Utenti attuali	4,6 milioni
Interessati al concetto di mobilità	8,5 milioni
"Net Addition" (**)	1,4 milioni

(\*) Bambini, disoccupati e persone con reddito familiare netto < 15 mln

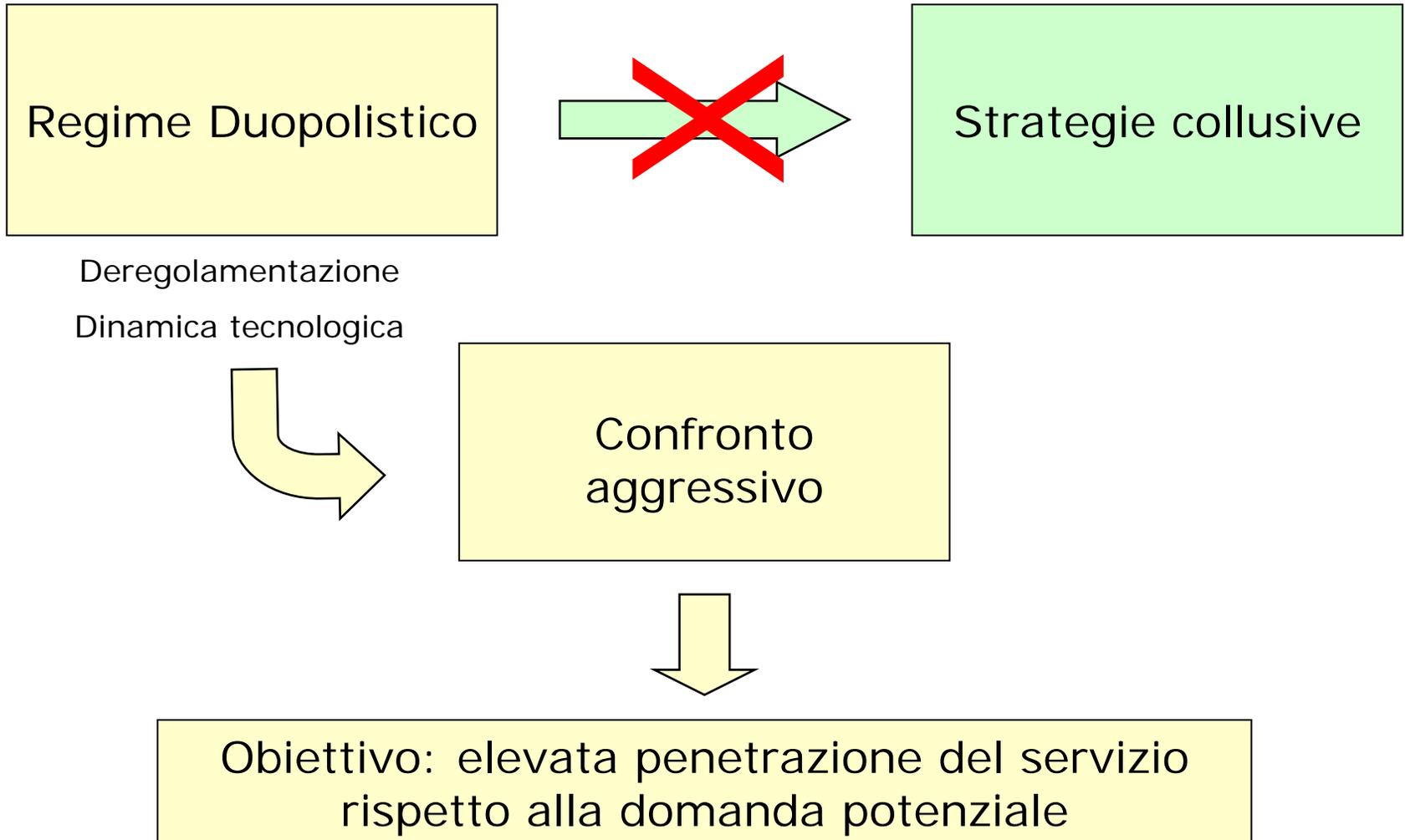
(\*\*) Non interessati alla mobilità tradizionale, ma che poi hanno mostrato interesse per il Prepagato

Fonte: Dati Lighthouse

Quasi dieci milioni i  
potenziali clienti nel 1996



**Opportunity** per TIM e  
Omnitel





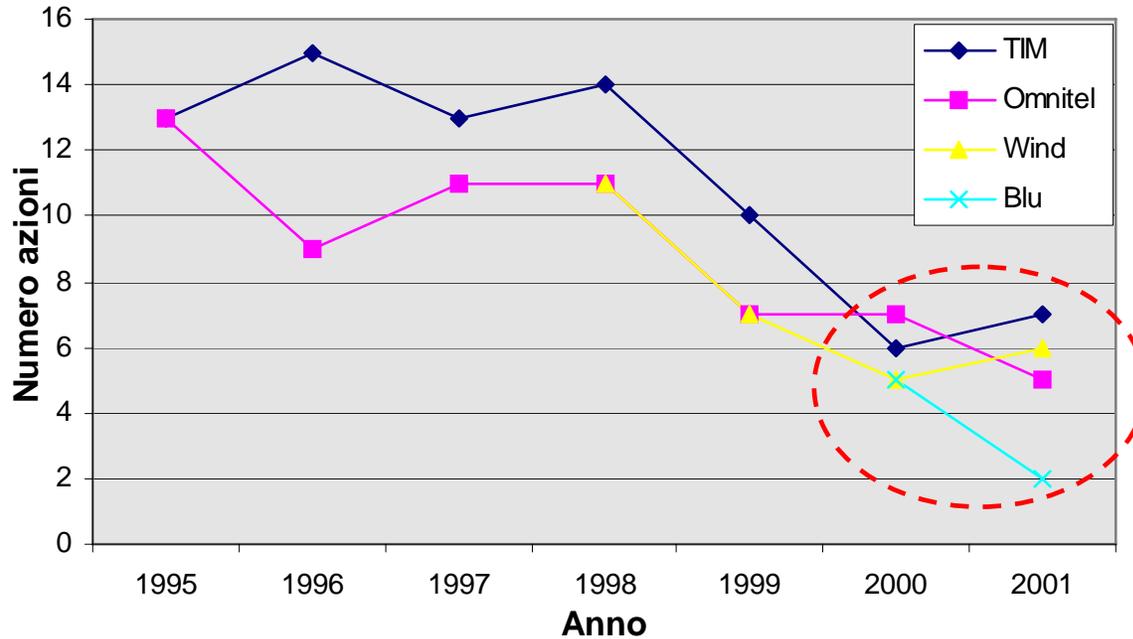
# Le quattro fasi del settore della telefonia mobile in Italia

---

Oligopolio di TIM, Omnitel, Wind e Blu



- Azioni strategiche effettuate dai singoli gestori dal 1995 al 2001



Fonte: Perrone (2003)

- TIM rimane *leader* (maggiore numero di azioni strategiche)
- Rallentamento degli interventi strategici a partire dal 2000
  - Stabilizzazione delle dinamiche competitive verso azioni di tipo tattico
  - Il focus della competizione si sposta verso azioni di tipo incrementale



- Un raffronto tra gli operatori: esistono altre differenze nelle azioni e reazioni effettuate?
- Si vuole confrontare il profilo competitivo degli attori con misure più dettagliate rispetto alla distinzione strategia-tattica, per fornire una descrizione più precisa dei profili competitivi dei singoli concorrenti

Operatore	Grado di imitazione delle risposte	Radicalità	Minacciosità	Difficoltà di implementazione	Reversibilità	Visibilità
<b>TIM</b>	3,07	3,29	3,71	3,18	3,02	3,84
<b>Omnitel</b>	3,03	3,39	3,77	3,21	3,15	3,81
<b>Wind</b>	3,26	3,38	4,06	3,52	2,83	3,86
<b>Blu</b>	3,13	3,34	3,30	3,41	2,82	3,43

- Non emergono sostanziali differenze per quanto riguarda i profili competitivi tra i 4 concorrenti
- Emerge invece un elevato tasso di imitazione



- Quali sono le ragioni di questo comportamento "mimetico"?
    - Esistenza di un operatore leader
    - Somiglianza in termini di patrimoni di risorse e competenze
    - Particolare ruolo della tecnologia all'interno del settore
- 
- Comportamento reciproco più collaborativo, caratterizzato da interazioni meno pressanti volte ad ottenere risultati finanziari e quote di mercato stabili in un'ottica di lungo periodo



# L'oligopolio di TIM, Omnitel, Wind e Blu

- Quali sono le leve utilizzate per competere?

Categorie di azioni	% sul totale delle azioni individuate	Numero di risposte competitive	% di risposte competitive	Time lag	Grado di imitazione delle risposte
Investimenti in tecnologia/innovazione	23,5%	92	59,1%	44,7	3,6
Interventi di pricing	13,3%	12	55,1%	22,7	2,2
Annunci risultati economici	13,3%	12	55,1%	22,7	2,3
Accordi intra/intersectoriali	12,2%	11	54,5%	22,7	2,9
Azioni legali e attacchi a mezzo stampa	9,9%	9	55,6%	22,7	2,2
Investimenti nella rete	9,2%	21	34,2%	47,6	2,6
Promozioni/Pubblicità	6,9%	17	37,1%	22,3	3,1
Investimenti in custode service/Qualità	4,2%	12	43,8%	85,7	3,4
Investimenti in Personale/Formazione	3,9%	8	30,9%	50,5	3,7
Interventi sulla rete distributiva	3,3%	11	49,9%	95,7	3,1

**Esempio:**

- 24/11/2000 Omnitel annuncia la sperimentazione dei servizi GPRS a partire da gennaio
- 08/12/2000 reazione di Blu ("Blu lancia il telefonino con tecnologia GPRS")
- 21/3/2001 arriva la risposta di TIM ("è già guerra sul business dei servizi GPRS")



# L'oligopolio di TIM, Omnitel, Wind e Blu

- Quali sono le leve utilizzate per competere?

Categorie di azioni	% sul totale delle azioni individuate	Numero di risposte competitive	% di risposte competitive	Time lag	Grado di imitazione delle risposte
Investimenti in tecnologia/innovazione	23,5%	92	59,1%	44,7	3,6
Interventi di pricing	13,3%	48	55,4%	28,5	3,2
Annunci risultati economici	13,1%	52	60,3%	19,9	3,3
Accordi intra/intersectoriali	12,9%	12	100%	100%	3,9
Azioni legali e attacchi a mezzo stampa	9,9%	9	100%	100%	3,2
Investimenti nella rete	9,9%	9	100%	100%	3,6
Promozioni/Pubblicità	6,6%	6	100%	100%	3,1
Investimenti in custode service/Qualità	4,2%	12	43,8%	85,7	3,4
Investimenti in Personale/Formazione	3,9%	8	30,9%	50,5	3,7
Interventi sulla rete distributiva	3,3%	11	49,9%	95,7	3,1

**Esempio:**

- 16/09/2000 Omnitel lancia la nuova tariffa "Fast", senza scatto alla risposta
- 26/09/2000 sono annunciate le risposte di Wind e Blu ("Due gestori lanciano tariffe senza scatto alla risposta")
- 17/10/2000 reazione di TIM ("TIM lancia Flash")



- **Competizione tramite investimenti in tecnologia?**
  - Da un punto di vista quantitativo, il tipo di azione più ricorrente è rappresentato dagli investimenti in tecnologia e innovazione
  - Il 59% di questi interventi ottiene almeno una risposta competitiva
  - Tempi relativamente brevi con cui i rivali rispondono a questo tipo di azioni
  - Gli investimenti in R&S sembrano essere una leva cruciale delle dinamiche competitive in termini di:
    - Frequenza degli interventi
    - Risorse impiegate
  - Da sottolineare il valore particolarmente elevato del grado di imitazione degli interventi in tecnologia e innovazione, che in teoria dovrebbero essere i più innovativi

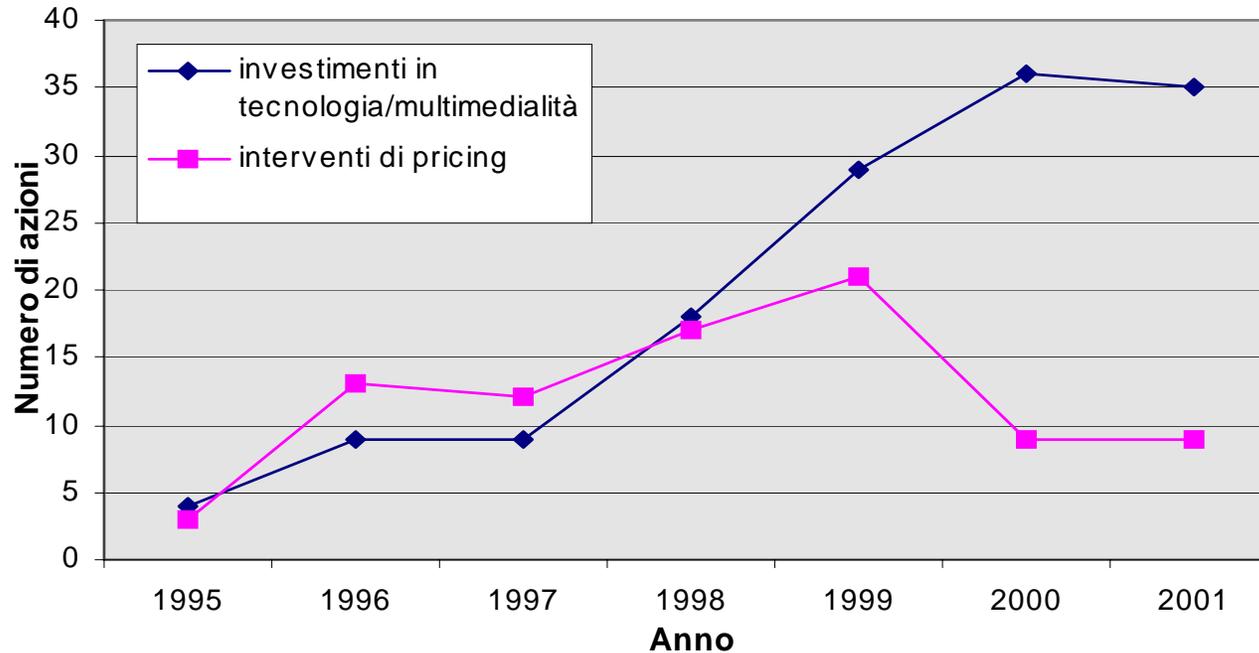


- **Ruolo del cambiamento tecnologico all'interno del settore**

Gli interventi relativi ad innovazione tecnologica all'interno del settore della telefonia mobile seguono dinamiche differenti rispetto alla maggioranza dei settori industriali

- Questi servizi sono riferiti a standard internazionali, tuttavia la loro adozione e commercializzazione rientrano nell'ambito della strategia competitiva di ciascun operatore
- Le innovazioni tecnologiche, seppur iniziale fonte di vantaggio competitivo e generalmente introdotte a prezzi piuttosto elevati, sono attentamente monitorate dai concorrenti
- Qualora questi ne appurino l'efficacia, i nuovi prodotti sono rapidamente adottati, a volte con alcune varianti, da tutti gli attori
- Conseguentemente le innovazioni di successo si tramutano piuttosto rapidamente in standard offerti da tutti i concorrenti

- Le leve competitive cambiano nel tempo ...



Fonte: Perrone (2003)

- L'importanza della variabile tecnologia cresce molto a partire dal 1998; appartengono a questo periodo la sostanziale diffusione degli SMS, lo sviluppo dei sistemi WAP (Wireless Application Protocol) e GPRS, le sperimentazioni dell'UMTS
- Punto di max degli interventi di pricing → nel 1999 in corrispondenza dell'ingresso di Wind, la cui strategia era proprio orientata verso prezzi più bassi, tariffazione al secondo e piani di offerta differenziati



Avvento della tecnologia UMTS ed entrata di  
H3G



- 2001 → Forte indebolimento della congiuntura mondiale
  - Diminuzione del tasso di crescita del PIL in molti Paesi del mondo occidentale (es. Stati Uniti, Germania)
  - Attentati terroristici dell'11 settembre → ulteriore frenata per l'economia mondiale → riflessi negativi sull'andamento delle Borse (-30,4% per l'indice Eurostoxx delle tlc)
- Intensificazione della pressione competitiva determina:
  - Progressiva maturazione del mercato
  - Diminuzione dei prezzi al cliente
- Alto livello di indebitamento dei principali operatori del settore causato da:
  - Aggressive politiche di espansione degli ultimi anni
  - Spesa per l'acquisizione delle licenze UMTS (103 miliardi di euro solamente in Europa occidentale)



- La gara per il rilascio delle licenze UMTS

*“In data 31 luglio 2000 è stato pubblicato il bando di gara avente ad oggetto la licitazione per il rilascio di licenze individuali, fino ad un massimo di cinque, per l'installazione e l'esercizio sul territorio nazionale di sistemi di comunicazioni mobili di terza generazione”*

- La gara si conclude il 27 ottobre 2000 a seguito della dichiarazione di rinuncia di Blu; le cinque licenze sono aggiudicate alle altre società partecipanti alla gara (TIM, Omnitel, Wind, H3G e Ipse), il lancio commerciale è effettuabile a partire dal 2002

Gestore	Costo licenza in Italia (mil €)	Lancio commerciale
TIM	2.417	Giugno 2004
Omnitel	2.448	Giugno 2004
Wind	2.428	/
H3G	3.254	Marzo 2003
Ipse	3.269	/

Fonte: Elaborazione propria di dati tratti da "Affari & Finanza" (22/01/2001) e da AGCM

- Elementi di criticità:

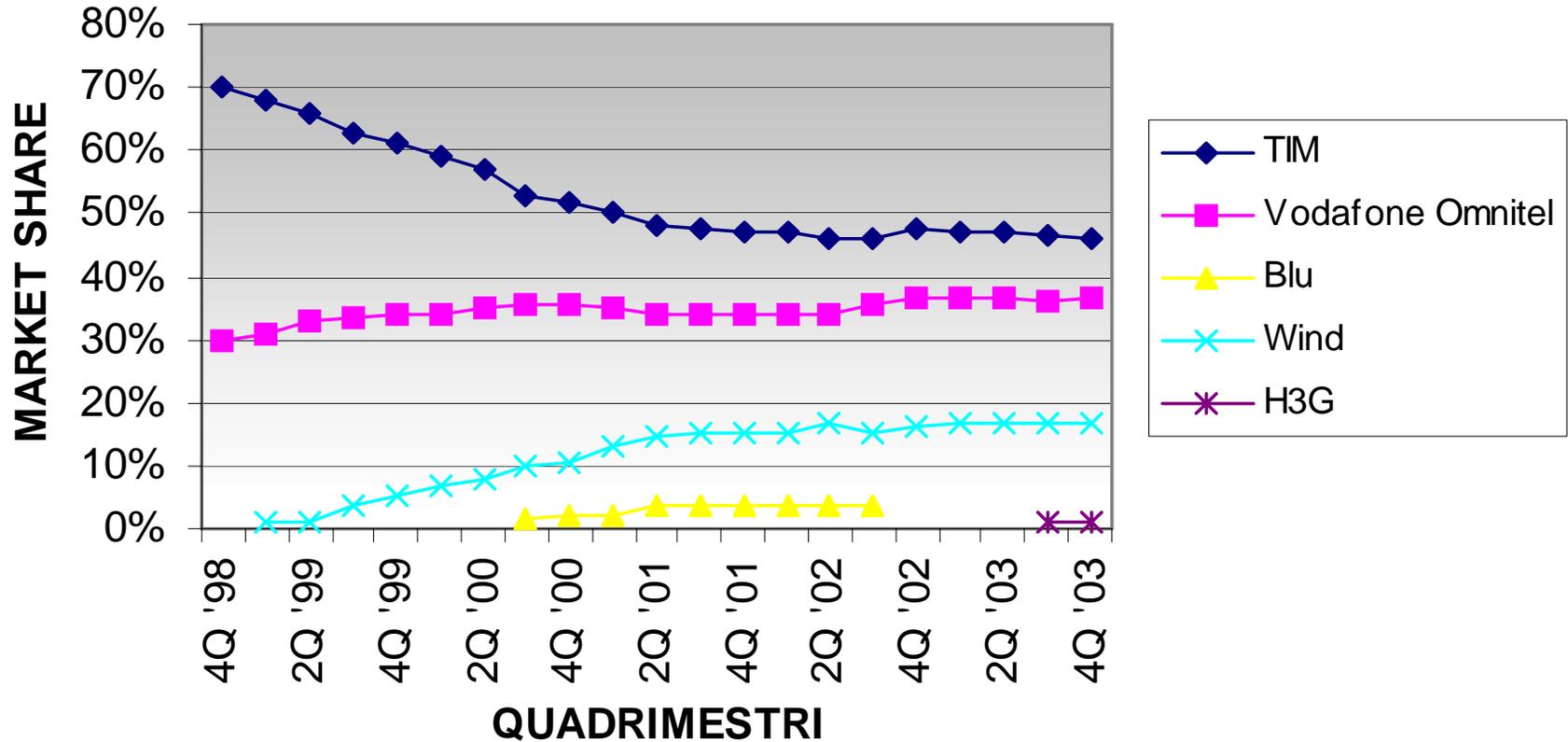
- Elevato impegno di capitale
- Realizzazione delle infrastrutture
  - Reperimento dei siti
  - Complessità delle procedure di rilascio dei permessi
- Ritardi negli avanzamenti tecnologici
- Incerto decollo delle applicazioni VAS (Value Added Service)\*



Difficoltà organizzative e finanziarie per le società che per ultime sono arrivate sul mercato

- \* Sono servizi ai quali il cliente riconosce un valore incrementale, pagando un prezzo o una tariffa specifica oltre a quella riconosciuta per il servizio base (trasmissioni voce)

## ● Mercato della telefonia mobile in Italia



Fonte: AGCOM (2004)



- Durante gli ultimi anni, nonostante il rallentamento delle maggiori economie mondiali, l'incidenza della spesa complessiva in TLC sul PIL ha continuato a crescere
- La trasmissione mobile è diventata mezzo principe per lo scambio di informazioni fra le persone
- Elevati i livelli di copertura territoriale e crescente la qualità del servizio
- *Leve strategiche* che hanno permesso a TIM e a Vodafone Omnitel di preservare negli anni importanti quote di mercato:
  - Innovazione tecnologica (soprattutto TIM)
  - Centralità del cliente (soprattutto Omnitel)
  - Posizionamento globale (attraverso partnership/alleanze con altri grandi gruppi mobili → stimolo a economie di scala, servizi di roaming internazionale, R&S)



- La crescita del mercato mobile proseguirà anche nei prossimi anni, ma a tassi inferiori rispetto al passato, e con differenze sensibili tra le varie regioni del mondo
  - I mercati dell'Europa occidentale sono prossimi alla saturazione
  - Aree in via di sviluppo fortemente attrattive (Sud Est Asiatico, America Latina)
- Le nuove sfide:
  - Difendere il business voce
  - Sviluppo tecnologico (3G)
  - Licenze in aree in via di sviluppo

... solo in questo modo è possibile difendere e rafforzare la propria posizione

competitiva rispetto ai concorrenti