



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation



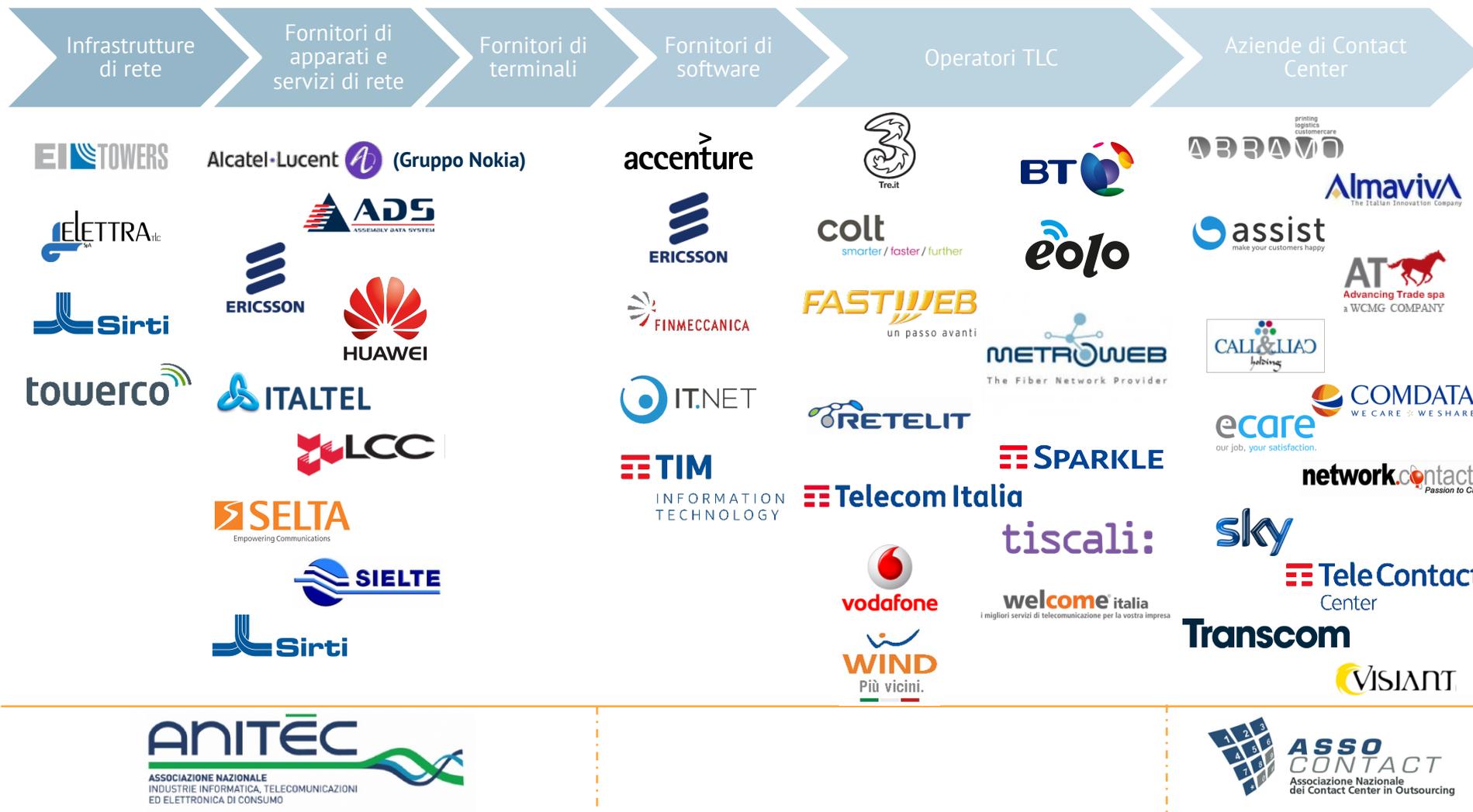
www.osservatori.net

Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia

Edizione 2016

ASSTEL, SLC/CGIL, FISTEL/CISL, UILCOM/UIL

Il Rapporto si è avvalso anche quest'anno della collaborazione di numerosi associati ASSTEL, Assocontact e Anitec



Indice del Rapporto

□ Executive summary

1. Il contesto macroeconomico

2. L'infrastruttura broadband in Europa

3. Le dinamiche di mercato della filiera nel suo complesso in Italia

4. Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC in Italia

5. Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing in Italia

6. Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera delle TLC in Italia

7. I principali trend dell'innovazione digitale e l'impatto sulla filiera delle
TLC in Italia

□ Nota metodologica

□ Gruppo di lavoro



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation



www.osservatori.net

Executive summary

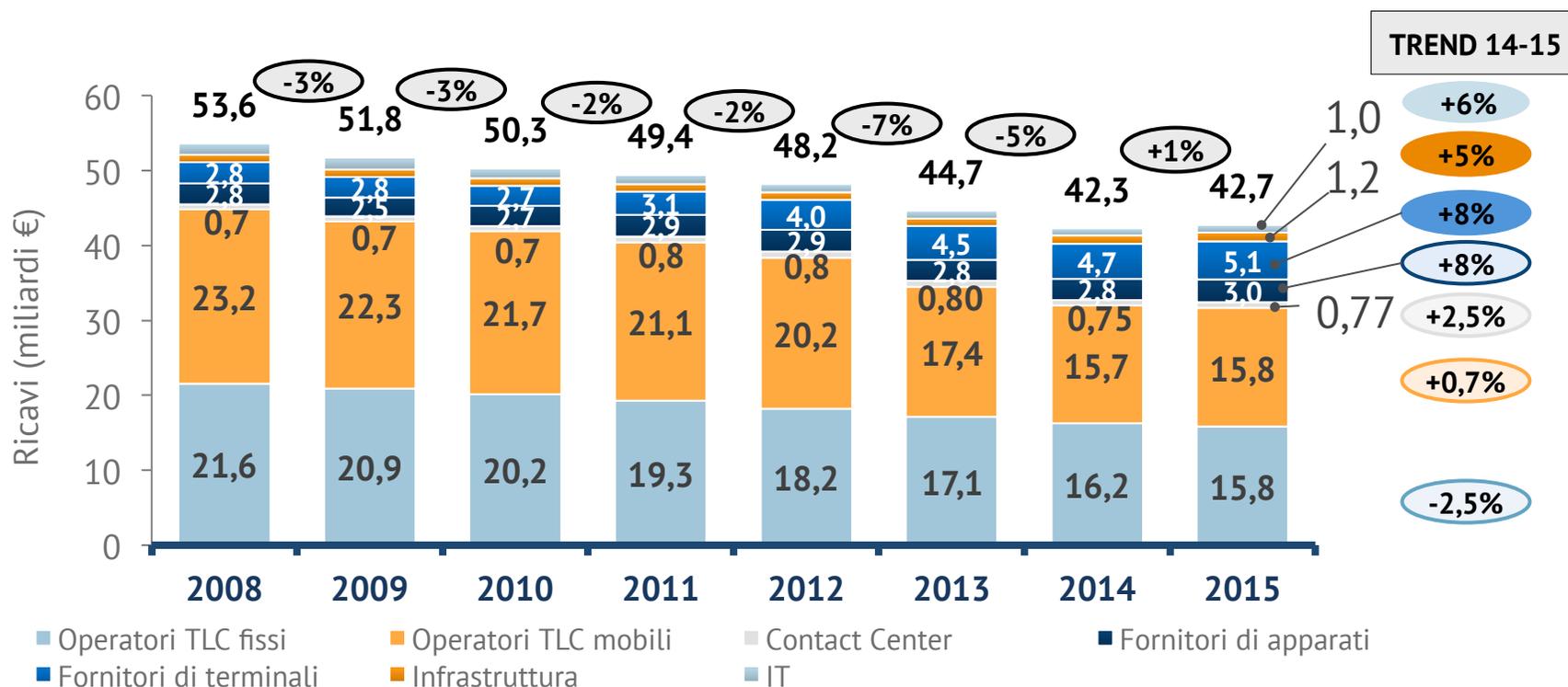


Indice del Capitolo

- ❑ Le dinamiche di mercato della filiera e degli Operatori TLC
- ❑ Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing
- ❑ Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera TLC

I ricavi totali della filiera delle TLC in Italia

- I ricavi della filiera complessiva delle TLC in Italia nel 2015, dopo anni di calo, si stabilizzano attorno a un valore di 42,7 miliardi di euro. E' un segnale positivo, considerato che dal 2008 al 2014 il segno era sempre stato negativo e che negli ultimi 7 anni sono stati "bruciati" complessivamente quasi 11 miliardi di euro (20% del valore iniziale)
- Il risultato del 2015 è raggiunto principalmente grazie ad una riduzione limitata (-2,5%) dei ricavi di TLC fissa e a una sostanziale stabilità dei ricavi di TLC mobile (+0,7%). In crescita tutte le altre categorie di attori della filiera: +2,5% i ricavi da Contact Center, +8% quelli da fornitori di apparati, +8% le vendite di terminali, +5% i ricavi legati all'infrastruttura e +6% quelli del comparto IT

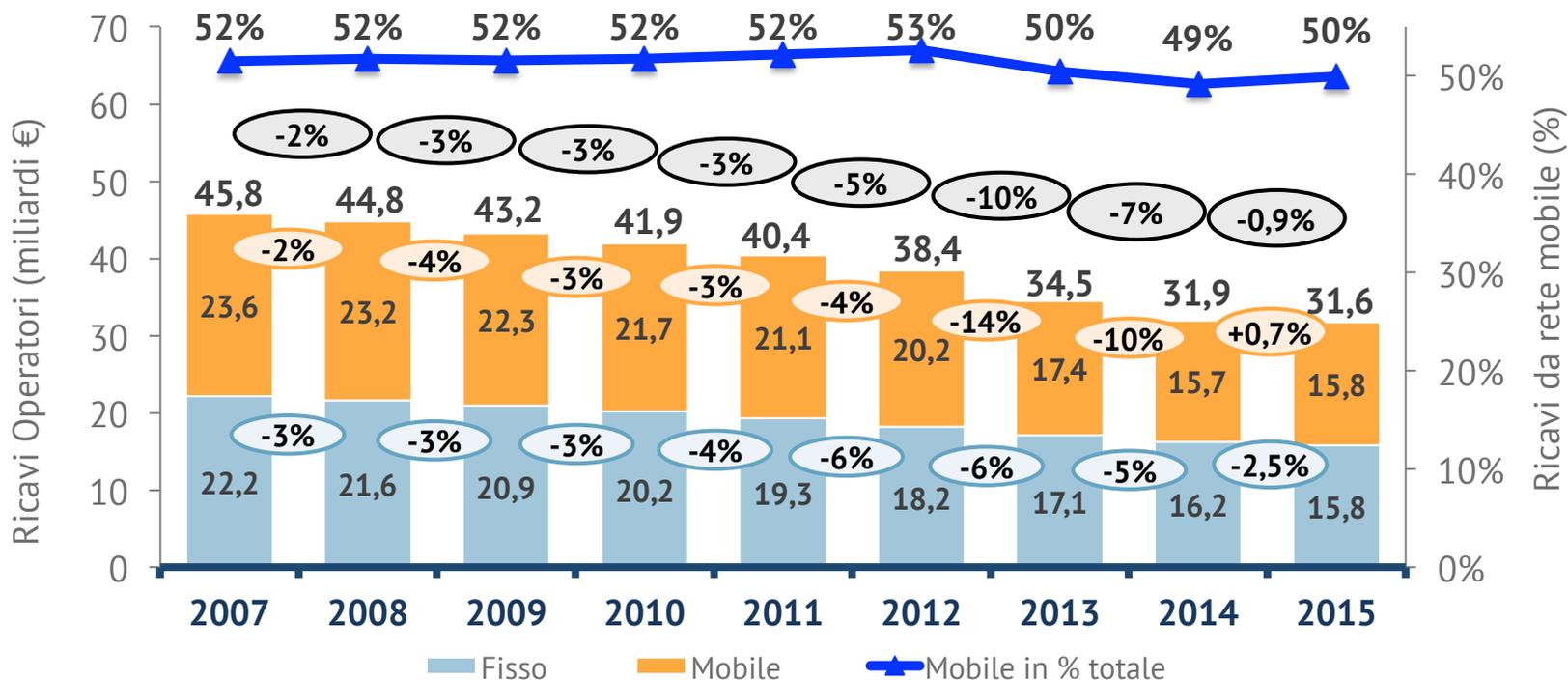


FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI E BILANCI AZIENDALI

I dati di fatturato rappresentati fanno riferimento ai ricavi direttamente riconducibili alla filiera italiana delle TLC, per tutti gli attori in gioco. Nel comparto «Infrastruttura» sono incluse aziende che si occupano di scavi e opere civili. Il comparto IT comprende aziende che si occupano di sistemi informativi, sistemi di billing, ecc.

I ricavi degli Operatori TLC in Italia: fisso vs mobile

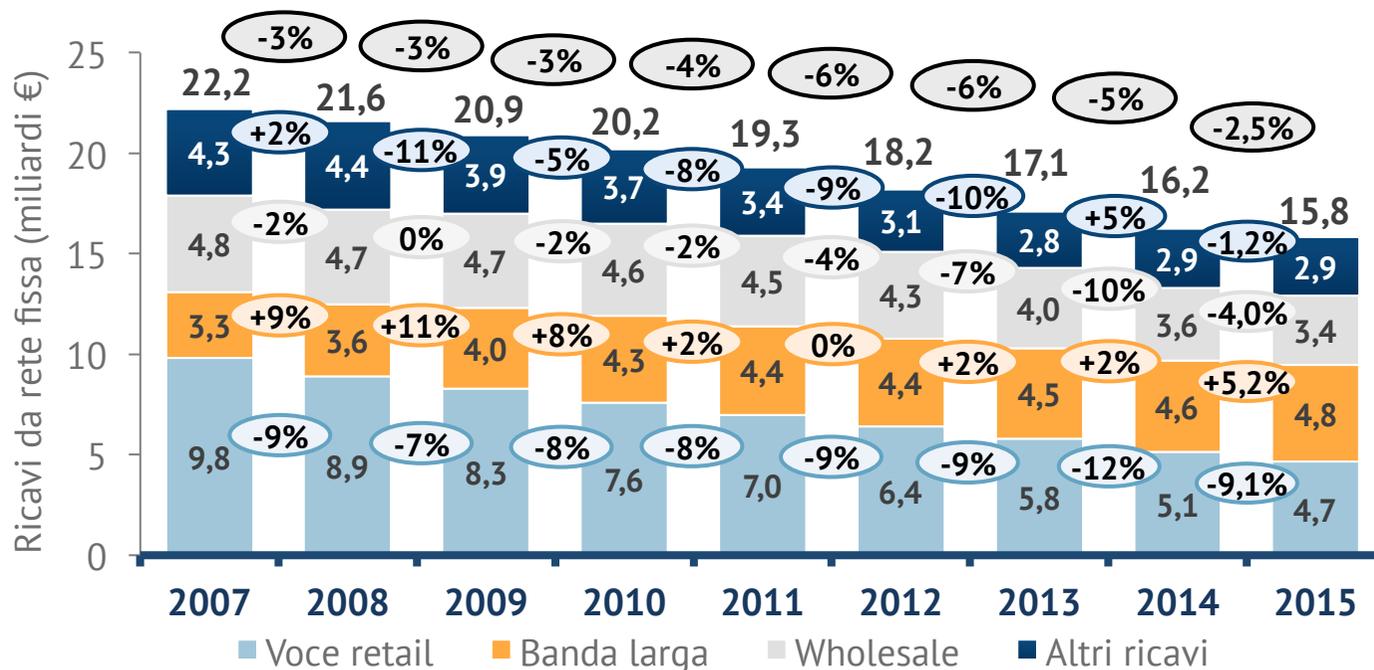
- Concentrando l'attenzione sui ricavi degli Operatori TLC, emerge che, dopo anni di forte contrazione, si avvicinano alla stabilizzazione: nel 2015 infatti scendono dello 0,9%, perdendo circa 300 milioni di euro
- Il calo è imputabile al mercato fisso (-0,4 mld €) ed in particolare alla fonia fissa. I ricavi da TLC mobile nel 2015 segnano una ripresa (+0,7%) con un guadagno di circa 100 milioni di euro; è importante però osservare che al netto dei ricavi da “vendita/noleggio di terminali e accessori” (che non sono il core business e che crescono del 17% rispetto al 2014), i ricavi sarebbero in leggera contrazione (-1,2%)
- Complessivamente in 8 anni sono stati persi più di 14 miliardi di euro, pari al 31% del valore iniziale. Il mobile ha perso il 33% pari a quasi 8 miliardi di euro; il fisso il 29% pari a 6,4 miliardi di euro



Fonte: Elaborazione Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano su dati aziendali

I ricavi degli Operatori TLC di rete fissa in Italia

- A determinare il calo dei ricavi da rete fissa nel 2015 è, in particolare, la spesa in fonia, che perde il 9,1% pari a quasi 500 milioni di euro; dal 2007 la fonia ha più che dimezzato il suo valore
- Continua, invece, la crescita della componente legata alla banda larga (+5,2% nel 2015); in 8 anni ha guadagnato 1,5 miliardi di euro (46% del valore iniziale)
- Il wholesale perde il 4% nel 2015 (pari a circa 150 milioni di euro); in 8 anni ha perso il 28% del suo valore ossia oltre 1,3 miliardi di euro
- Nel 2015 rimangono sostanzialmente stabili gli altri ricavi (ovvero quelli legati a servizi non regolamentati come i numeri verdi, alla vendita di terminali, apparati, modem ecc., a proventi vari); in 8 anni sono però calati anch'essi del 32%

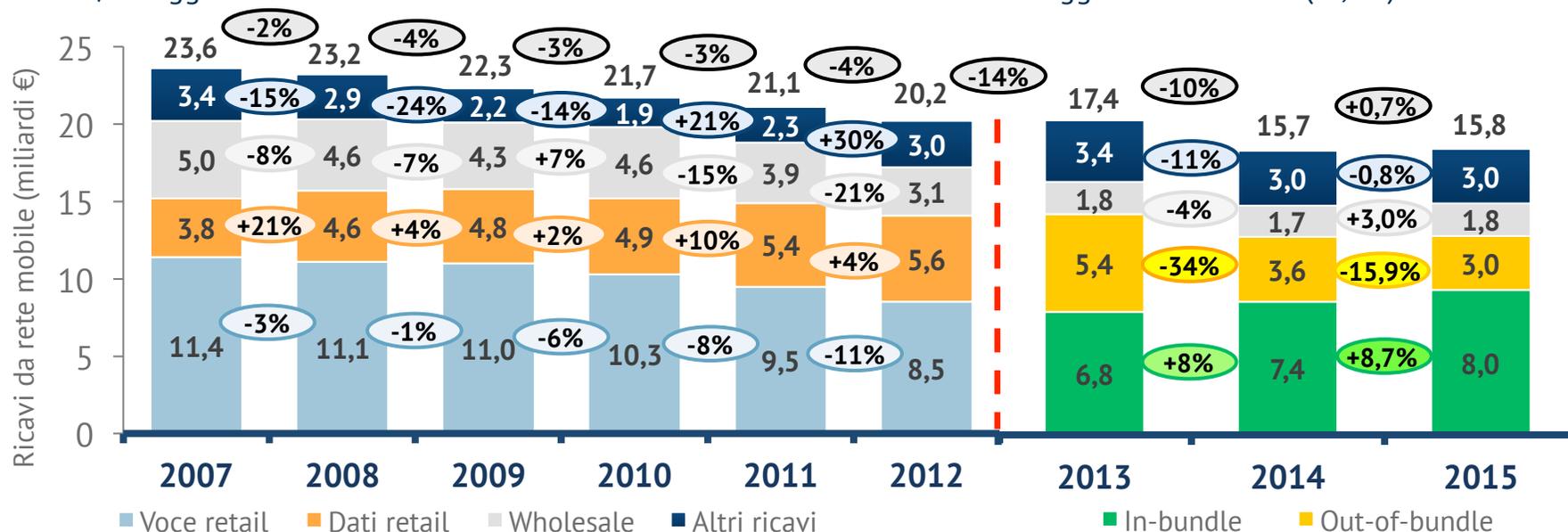


FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

La componente «Voce retail» include servizi di accesso (affitto della linea), fonia (locale, nazionale e internazionale e verso il mobile), telefonia pubblica, ricavi netti da servizi voce a numerazione non geografica (voce vas). La voce «Banda larga» include servizi finali su reti a banda larga e servizi commutati di trasmissione dati e circuiti affittati ad utenza finale. Per «Wholesale» si intendono i Servizi intermedi forniti ad Operatori TLC. La voce «Altri ricavi» include la vendita di apparati, terminali, accessori, la spesa per servizi a valore aggiunto non fonia e dati (es. contenuti digitali, cloud, servizi ICT legati alle imprese, ...) e altri ricavi da rete fissa (ossia le voci che non rientrano nelle categorie precedenti e che non sono legati ai servizi core)

I ricavi degli Operatori TLC di rete mobile in Italia

- I ricavi da TLC mobile complessivamente in 8 anni hanno perso quasi 8 miliardi di euro, pari al 33% del valore iniziale. Negli ultimi due anni è in crescita costante la componente della spesa relativa ai bundle, che nel 2015 vale da sola più della metà dei ricavi totali. Parallelamente diminuisce in modo significativo la componente dei ricavi out-of-bundle che in due anni ha quasi dimezzato il suo valore passando da 5,4 miliardi di euro nel 2013 a 3 miliardi nel 2015
- La somma delle voci bundle e out-of-bundle (che di fatto corrisponde alla spesa in fonia e dati) è in leggera crescita (+0,7%) nel 2015
- Cresce anche il wholesale: +3% nel 2015; in 8 anni ha perso però 3,2 miliardi di euro (il 64% del valore iniziale) per via del taglio delle tariffe di terminazione
- Nel 2015 sono infine sostanzialmente stabili gli “altri ricavi”, per effetto del già citato incremento delle vendite di terminali attraverso i canali Telco (+17% nel 2015) e di un calo delle altre voci principali. Come già accennato, al netto dei ricavi da “vendita/noleggior di terminali e accessori” i ricavi anche nel 2015 sarebbero in leggera contrazione (-1,2%)

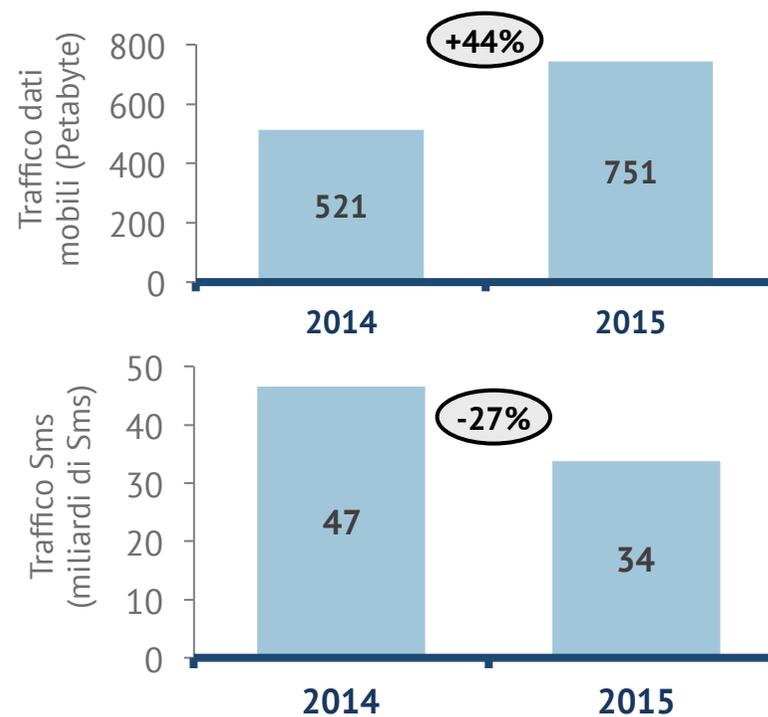
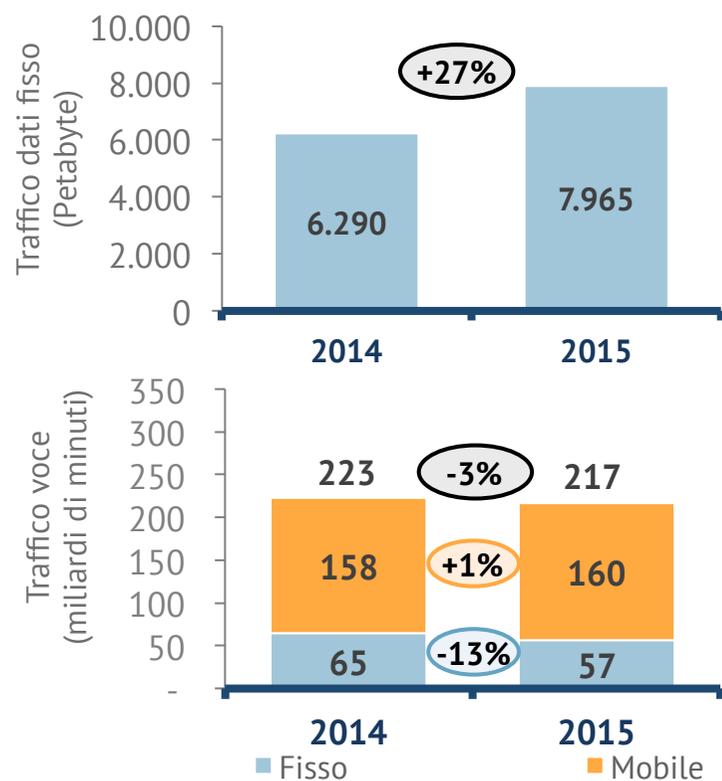


Fonte: Elaborazione Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano su dati aziendali

La voce «Dati retail» include i ricavi da messaggistica (sms e mms) e navigazione da Smartphone, Tablet e Internet Key. La voce «Altri ricavi» include la vendita di apparati, terminali, accessori; la spesa per altri servizi non fonia e dati verso consumatori e imprese (es. mobile content, mobile payment, mobile advertising, M2M, cloud e altri servizi ICT); altri ricavi da rete mobile (ossia le voci che non rientrano nelle categorie precedenti e che non sono legate ai servizi core)

I volumi di traffico in Italia su rete fissa e mobile

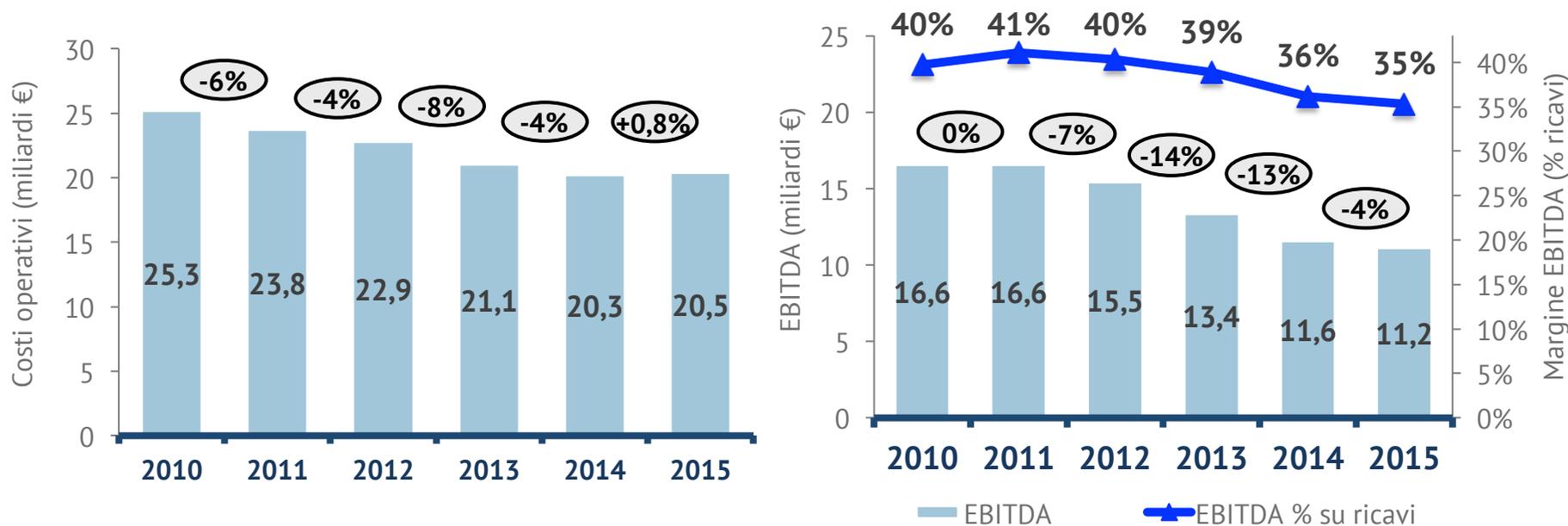
- Parallelamente all'analisi dei ricavi è interessante analizzare le dinamiche dei consumi. Nel 2015 sono aumentati del 27% i volumi di traffico dati da fisso (arrivando così ad una crescita pari a +163% dal 2010 ad oggi). I volumi di traffico dati fisso valgono più di 10 volte quelli mobile. Questi ultimi sono cresciuti del 44% nel 2015, mentre dal 2010 ad oggi di quasi il 500%. In leggero calo, invece, nel 2015 sono i volumi di chiamata (-3%), per effetto di una piccola crescita (+1%) del mobile e di un forte calo (-13%) del fisso. Infine continua a calare vertiginosamente il numero di Sms inviati da dispositivi mobili (-27% nel 2015)



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

I costi operativi e l'EBITDA degli Operatori TLC in Italia

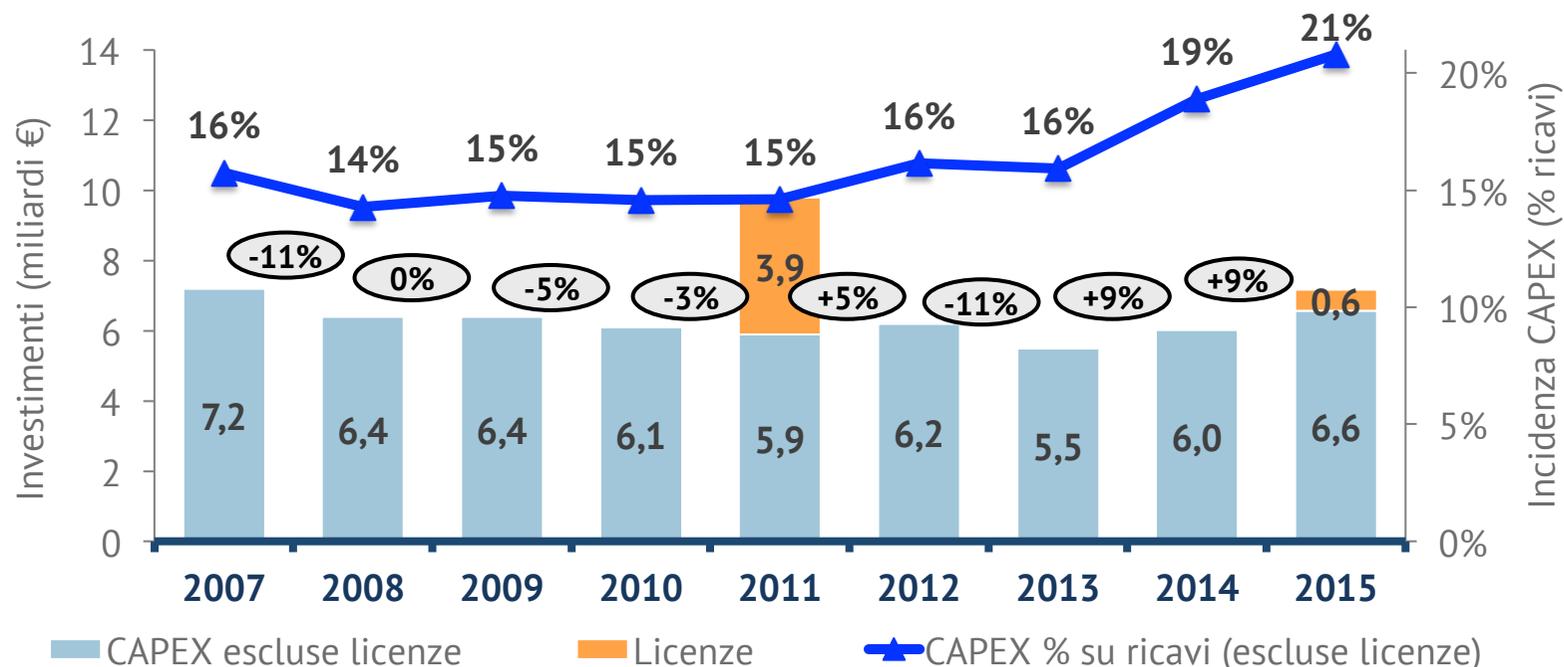
- A fianco del leggero calo dei ricavi, nel 2015 si assiste ad una piccola crescita dei costi operativi per gli Operatori TLC italiani, pari a circa 200 milioni di euro (+0,8% nel 2015). Le voci di costo che crescono maggiormente sono quelle legate al personale e agli apparati non capitalizzati (principalmente terminali). Di conseguenza, nel 2015 continua il calo dell'EBITDA (-4%) e l'incidenza dell'EBITDA sui ricavi scende al 35%
- Il 2015 è stato caratterizzato anche da circa 1 miliardo di euro di oneri non ricorrenti: considerando anche questi costi, nel 2015 la crescita dei costi operativi sarebbe pari al 6%; inoltre ci sarebbe un calo più marcato dell'EBITDA (-13%), che porterebbe l'incidenza dell'EBITDA sui ricavi ai minimi storici (32%)



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

Gli investimenti (CAPEX) degli Operatori TLC in Italia

- In questo scenario, gli investimenti (CAPEX) continuano a crescere; nel 2015 segnano un +9% (600 milioni in più del 2014). Cresce quindi anche l'incidenza dei CAPEX sui ricavi, arrivando nel 2015 al 21% (il valore più alto raggiunto da 8 anni a questa parte). Nel 2015 a tali investimenti si aggiungono circa 600 milioni di euro legati all'acquisto e al rinnovo delle licenze per la rete. Sommando anche questa voce i CAPEX aumenterebbero del 19% e peserebbero il 23% dei ricavi



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

La copertura e la penetrazione della banda larga in Italia a confronto con gli altri Paesi Europei

- La crescita degli investimenti è un evidente segnale degli sforzi messi in campo dagli Operatori per accelerare lo sviluppo delle reti LTE e NGN e per ammodernare le reti esistenti
- L'Italia è caratterizzata dall'essere il secondo Paese in Europa per penetrazione del solo Mobile broadband: il 22% delle abitazioni accede a Internet solo dal Mobile (la media europea è dell'8%). Si conferma, quindi, per l'Italia la rilevanza della rete mobile, su cui il gap con gli altri Paesi non c'è. In termini di penetrazione della Mobile broadband, l'Italia mostra infatti un dato pari alla media europea (75,3% della popolazione) e in termini di copertura LTE in EU5 l'Italia è seconda solo a UK
- I dati della Commissione Europea confermano i progressi fatti anche sulla copertura della banda larga fissa: da dicembre 2013 a giugno 2015 la copertura della banda larga > 30 Mbps è aumentata di ben 23 punti percentuali. Siamo ancora lontani dalla media europea (71%), ma il divario si è ridotto di 14 punti percentuali da dicembre 2013 a giugno 2015

	Copertura banda larga base (sulle abitazioni)*	Penetrazione banda larga base (sulle abitazioni)**	Copertura banda larga >30 Mbps (sulle abitazioni)*	Penetrazione banda larga >30 Mbps (sulle abitazioni)**	Copertura LTE Q1 2016 (su popolazione)
Italia	99%	52,6%	44%	3%	95%
Media europea	97%	71,8%	71%	22%	nd
Francia	100%	70,8%	45%	11%	81%
Regno Unito	100%	85,4%	91%	31%	98%
Germania	98%	83,9%	81%	21%	91%
Spagna	95%	68,7%	77%	20%	90%

FONTE DIGITAL AGENDA SCOREBOARD 2016, COMMISSIONE EUROPEA PER I DATI SULLA RETE FISSA / GSMA PER I DATI SULLA RETE MOBILE

* Aggiornamento giugno 2015

** Aggiornamento luglio 2015

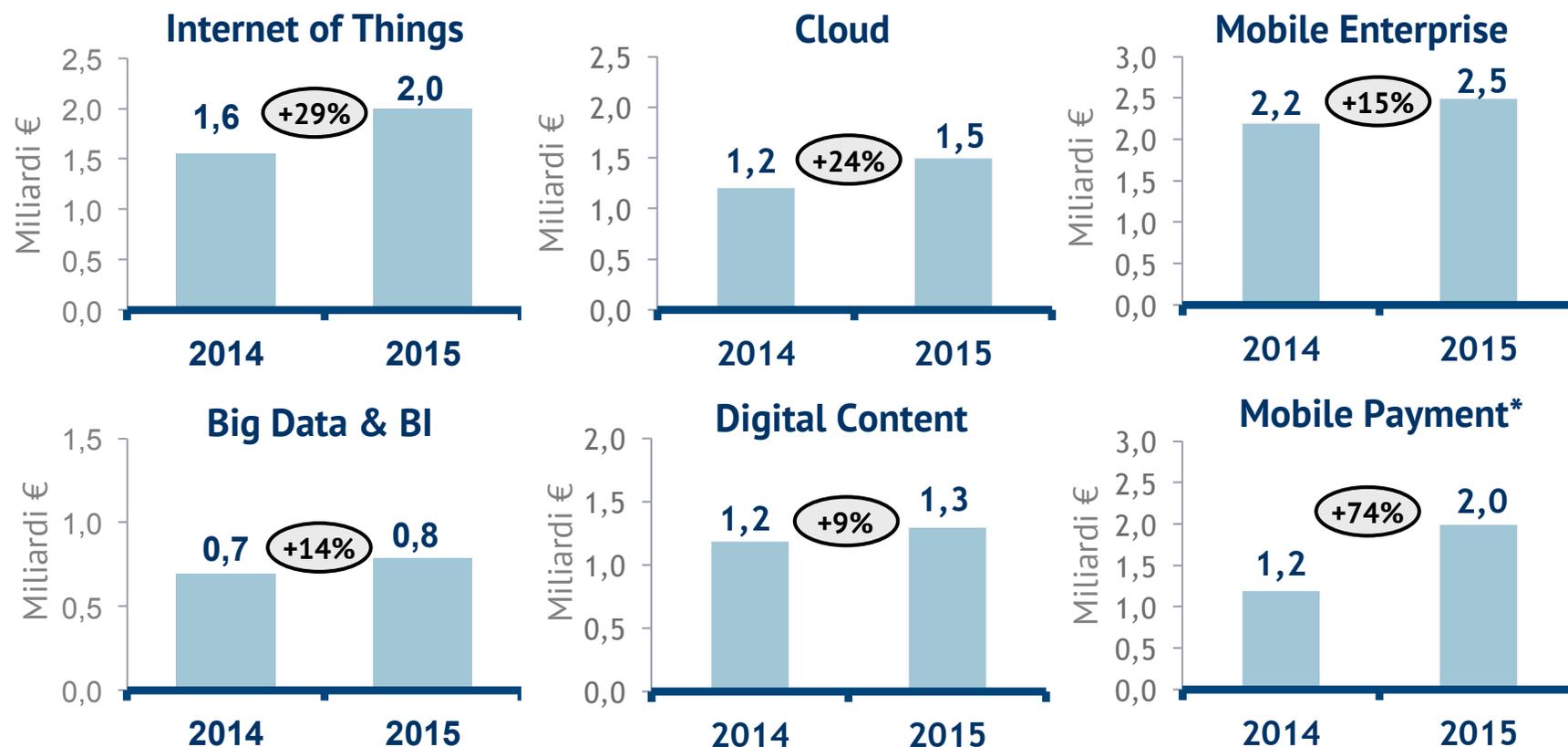
La copertura riportata dalla Commissione Europea calcola una media tra l'ipotesi di piena sovrapposizione e l'ipotesi di sovrapposizione nulla tra le reti dei principali operatori italiani

La strategicità della filiera TLC per la crescita del Paese

- I crescenti investimenti (pubblici e privati) sulle reti a banda larga in Italia sono necessari e urgenti per cercare di raggiungere gli obiettivi della Digital Agenda Europea (entro il 2020 copertura totale della banda larga ultraveloce >30 Mbps e sottoscrizione di un servizio di banda larga ultraveloce > 100 Mbps da parte di almeno il 50% delle abitazioni) e per non perdere ulteriormente competitività a livello di Sistema Paese
- E' ormai chiaro, infatti, che le reti di Telecomunicazioni (fisse e mobili), ed in particolare la banda ultra larga, sono l'infrastruttura portante che abilita la digitalizzazione di imprese e consumatori
- Lato imprese, la digitalizzazione consente di innovare profondamente sia i processi interni all'azienda, aumentando la produttività della forza lavoro e innovando la relazione con i fornitori, sia il processo di relazione con il consumatore (dalla comunicazione al supporto pre-vendita, dall'acquisto al servizio post-vendita). Stiamo parlando, quindi, di un driver importante che condiziona la competitività futura delle imprese dei Paesi avanzati e che si esprimerà con la capacità, da un lato, di sfruttare le opportunità che il digitale abilita (in termini, ad esempio, di miglioramento dei processi e di introduzione di nuovi modelli di business) e, dall'altro, di trasformare le minacce in opportunità (visto che il digitale trasforma le filiere, abbatte le barriere, favorisce la globalizzazione)
- L'alfabetizzazione digitale dei consumatori rappresenta il secondo pilastro fondamentale per lo sviluppo economico e sociale di un Sistema Paese avanzato nei prossimi anni. Si tratta, quindi, di un'ulteriore area di lavoro su cui l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) è attiva attraverso lo sviluppo di servizi digitali legati alla Pubblica Amministrazione

Le nuove opportunità di business per le Telco

- Le previsioni di diversi analisti sul mercato europeo delle telecomunicazioni prevedono una stabilizzazione del mercato nei prossimi anni (circa +1% di crescita all'anno). Una delle possibili aree di sviluppo per dare nuova linfa ai ricavi riguarda i nuovi mercati digitali in forte crescita (Internet of Things, Cloud, Mobile Enterprise, Big Data, Digital Content, Digital Payment). Ad oggi i ricavi degli Operatori TLC che provengono da questi servizi valgono ancora solo pochi punti percentuali rispetto al totale ricavi; occorre quindi comprendere appieno quale ruolo le Telco potrebbero giocare in questi ambiti, facendo leva sui propri asset (base clienti, rete di vendita, forza commerciale verso le imprese, sistema di pagamento)



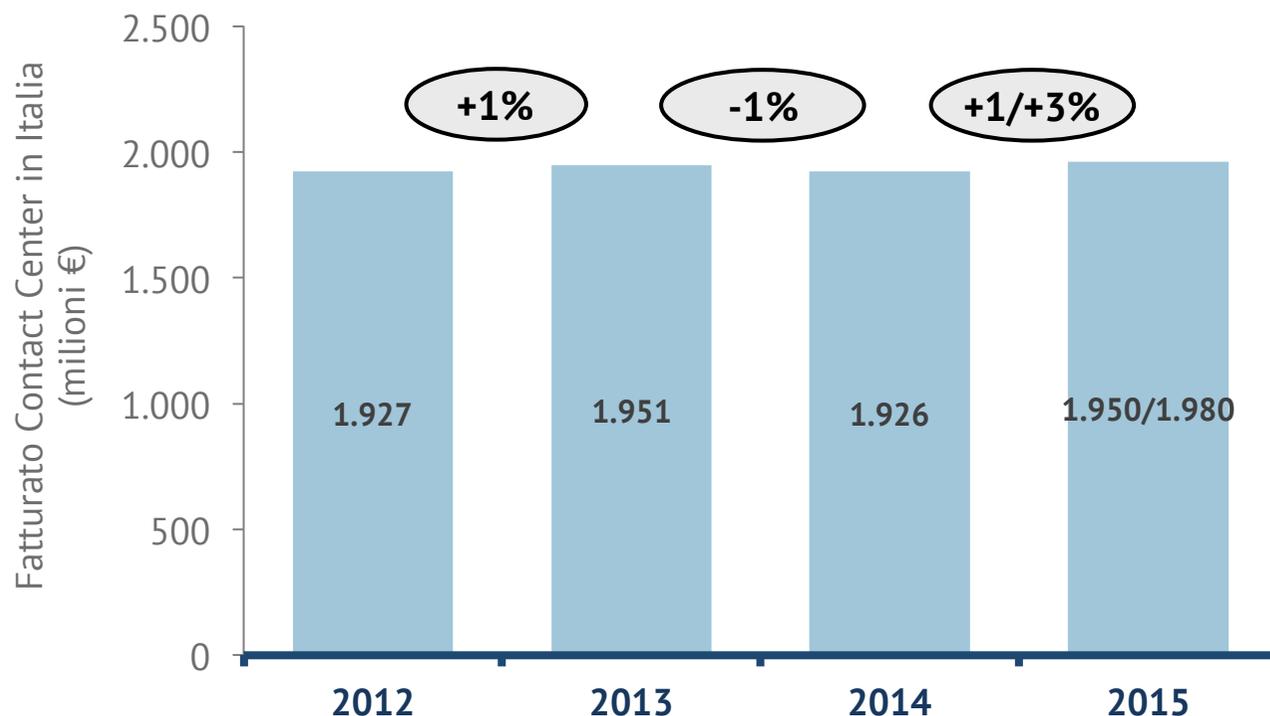
*Sono esclusi i ricavi da Mobile Content, già inseriti alla voce Digital Content
Fonte: Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano, dati riferiti al mercato italiano

Indice del Capitolo

- ❑ Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC
- ❑ Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing
- ❑ Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera TLC

I ricavi dei Contact Center in outsourcing in Italia

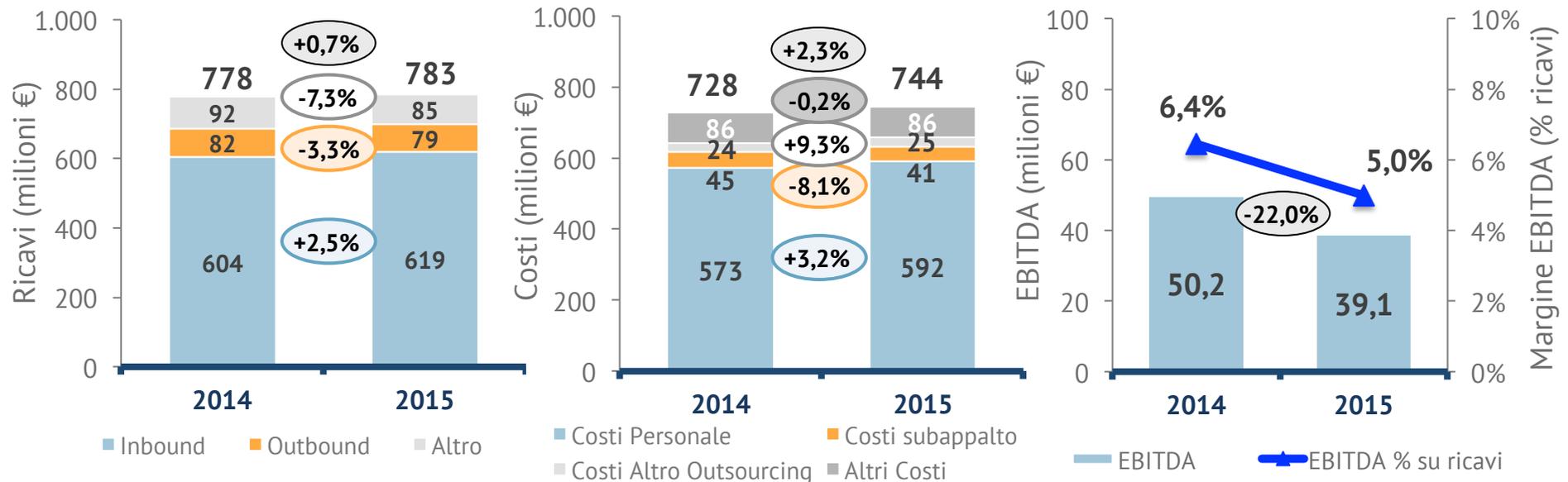
- Per quanto riguarda i ricavi da Contact Center in outsourcing considerando tutti i committenti e non solo il settore TLC, questi crescono nel 2015 di circa il 2% (stima all'interno di un range +1/+3%). Il comparto degli Operatori TLC nel 2015 pesa circa il 39% del totale mercato. La direzione di sviluppo dei Contact Center è la diversificazione dei settori di appartenenza dei committenti (una nuova area di sviluppo ad esempio è legata ai player eCommerce)



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI DICHIARATI DIRETTAMENTE E BILANCI AZIENDALI

Le dinamiche di mercato di 7 tra i principali Contact Center in outsourcing in Italia (1 di 2)

- Concentrando l'attenzione sulle dinamiche di mercato di 7 dei principali player del mercato per fatturato (al netto degli operatori in-house/captive), emerge che i ricavi generati sul mercato italiano nel 2015 crescono dello 0,7%; si osservano però dinamiche molto diverse, con player in decisa crescita e altri in contrazione. Il mercato si conferma caratterizzato da un'elevata competizione sui prezzi. Quasi l'80% dei ricavi di questi operatori fa riferimento ad attività gestite da lavoratori inbound
- I costi operativi totali per questi 7 operatori aumentano del 2,3% nel 2015 e valgono il 95% del totale ricavi. Per questo motivo l'EBITDA per queste aziende cala di ben il 22% nel 2015 e vale il 5% dei ricavi totali, a dimostrazione che è un settore a marginalità molto bassa
- Il costo del personale (ossia degli addetti che lavorano su commesse italiane, sia dall'Italia, sia dall'estero) è la voce di costo predominante per questi attori: incide per il 79% del totale costi e cresce del 3,2%

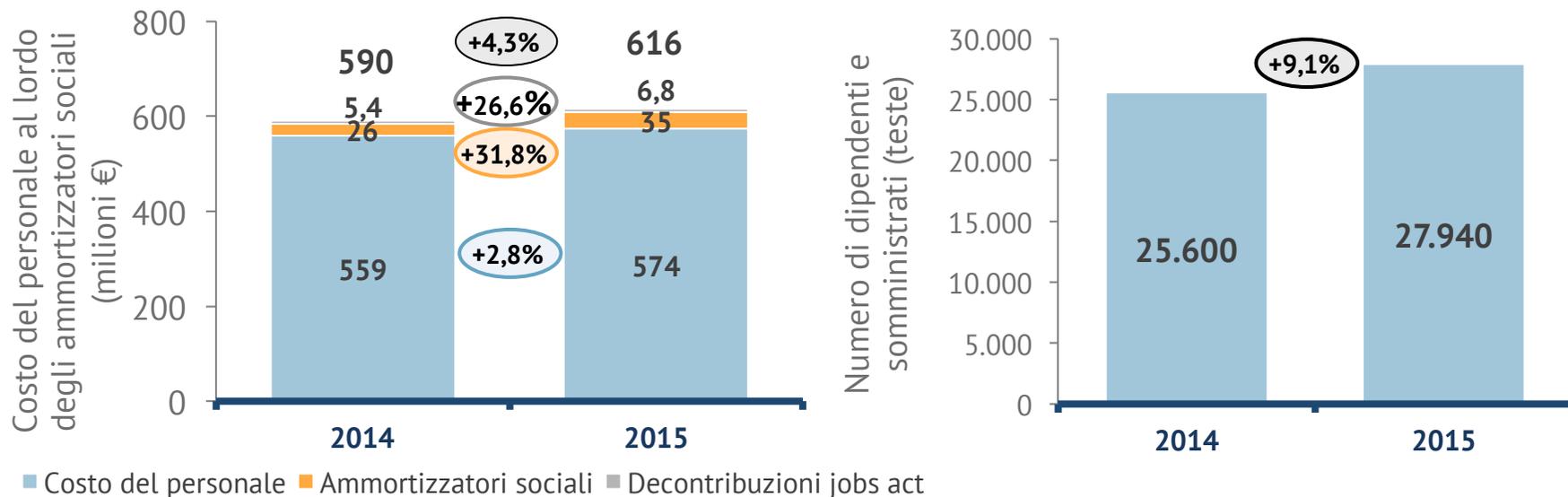


FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI
 DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 7 dei principali operatori del settore)

Le 7 aziende del campione rappresentano circa il 40% del fatturato totale. E' escluso il fatturato estero, ossia generato su commesse di aziende che risiedono all'estero o di aziende italiane che hanno clienti all'estero. Sono inclusi invece i ricavi generati su commesse italiane da lavoratori residenti all'estero. Le attività svolte da personale in off-shoring per il mercato italiano sono incluse nelle voci inbound/outbound/altro

Le dinamiche di mercato di 7 tra i principali Contact Center in outsourcing in Italia (2 di 2)

- Considerando solo il costo del personale residente in Italia il trend di crescita nel 2015 è del +2,8%; esso sarebbe però cresciuto di più al lordo di ammortizzatori sociali, incentivi regionali e sgravi contributivi: +4,3% (versus il +2,8%)
- Il numero di dipendenti e somministrati italiani all'interno di queste aziende è cresciuto nel 2015 (+9,1%) raggiungendo quasi le 28 mila persone; anche considerando solo i dipendenti la crescita è significativa (+7,7%) per un totale di oltre 1.850 addetti in più. La crescita degli addetti all'interno di queste aziende è legata, in parte a nuove assunzioni, in parte a processi di consolidamento del settore
- Inoltre continua a crescere l'età anagrafica dei dipendenti: la componente over 40 è passata dal 17% al 34% in 5 anni, mentre i profili under 30 si sono dimezzati dal 30% al 13%. Questo dipende anche da un turnover bassissimo e in continuo calo: dal 7,3% del 2010 si è arrivati al 3,4% del 2015



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI
 DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 7 dei principali operatori del settore)

In questa slide, a differenza della precedente, il costo del personale è calcolato escludendo capitalizzazioni e partite straordinarie e si riferisce esclusivamente ai lavoratori che risiedono in Italia. Anche il dato sul numero dipendenti e somministrati si riferisce ai residenti in Italia

Il ruolo strategico degli investimenti nell'omnicanalità

- Nel 2015 sono aumentati in maniera significativa gli investimenti degli Operatori di Contact Center analizzati (+17% rispetto al 2014) a dimostrazione della volontà delle aziende di investire su soluzioni hardware e software che aumentino la produttività della forza lavoro (ad esempio con tecnologie di automazione) e la customer experience (ad esempio attraverso l'integrazione di nuovi canali di contatto) e garantiscano standard di qualità
- La trasformazione dei Contact Center in outsourcing nella direzione dell'omnicanalità è un passo molto importante, perché sarà sempre più un fattore che impatterà sulla customer satisfaction. E' il consumatore finale, infatti, a richiedere di interagire con l'azienda di cui è cliente attraverso canali differenti, a seconda dell'esigenza e persino di "passare" con semplicità da un canale all'altro, con una soluzione di continuità, ossia di poter interrompere un'attività su un canale e riprenderla sull'altro
- Tali trasformazioni del comportamento del consumatore non riguardano evidentemente solo il comparto dei Contact Center, ma l'intera filiera. Avere un approccio realmente omnicanales e people centrico richiede non solo lo sviluppo di più punti di contatto verso il cliente, ma un intervento importante anche sui sistemi di back-end. Il primo passo è l'integrazione in un unico repository dei dati sui clienti provenienti da più fonti (Crm, sistemi di cassa, carte fedeltà, sito, eCommerce, App, canali Social, ecc.), per avere la cosiddetta vista unica sul cliente. Questo, infatti, è il punto di partenza per poter mappare il customer journey, ingaggiare l'utente sul canale più efficace in ciascuna fase del processo d'acquisto e adottare logiche di marketing data-driven e personalizzate



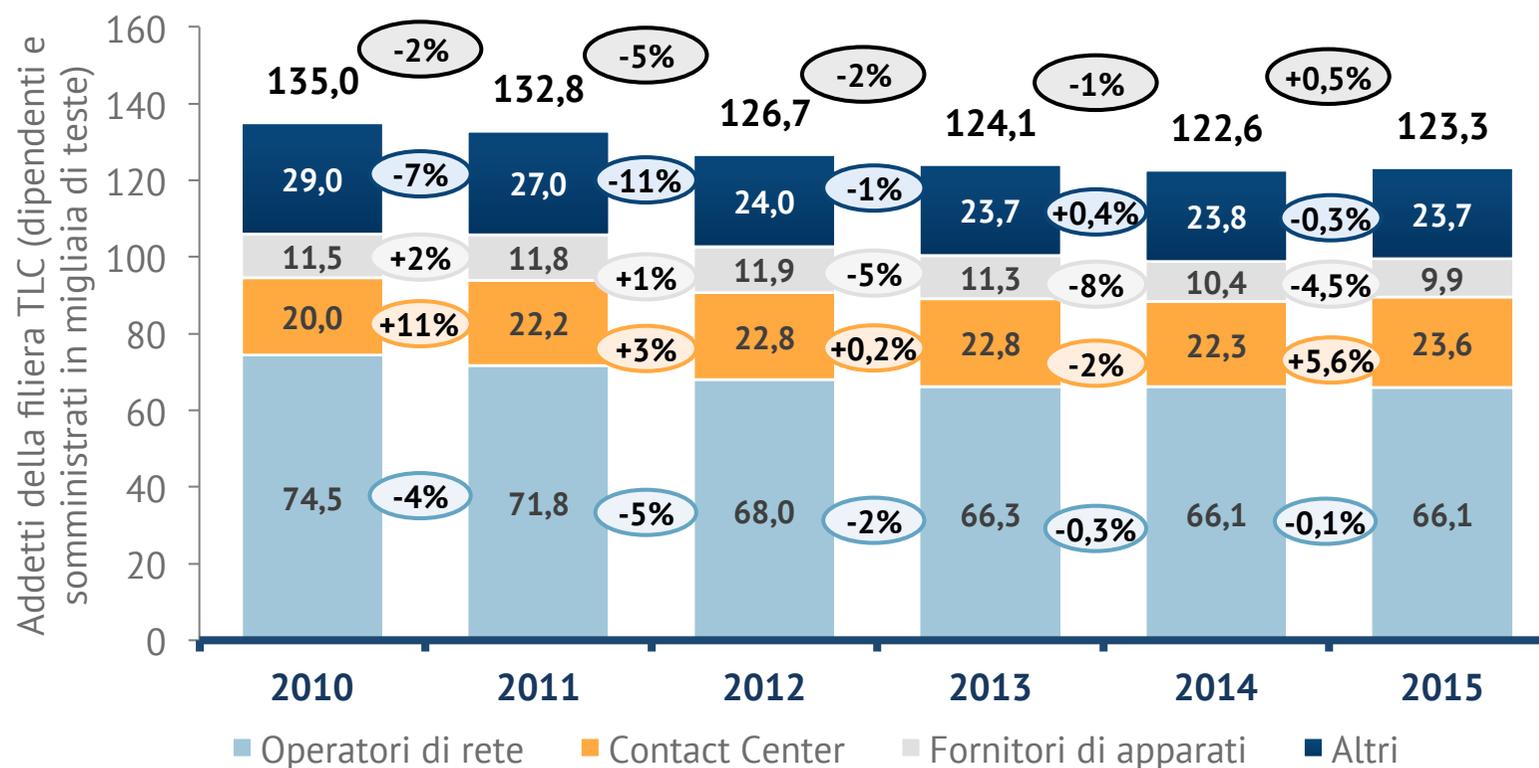
FONTE DELLA FIGURA: DIMENSION DATA, GLOBAL CONTACT CENTER BENCHMARKING REPORT

Indice del Capitolo

- ❑ Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC
- ❑ Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing
- ❑ Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera TLC

Gli addetti della filiera delle TLC in Italia (dipendenti e somministrati)

- Il numero di addetti della filiera delle TLC in Italia (dipendenti e somministrati) nel 2015 è sostanzialmente stabile; in particolare, si evidenzia una stabilità nel numero di dipendenti e somministrati degli Operatori di TLC, un incremento degli addetti dei Contact Center (su cui incide sia il già citato processo di consolidamento del settore sia nuove assunzioni) e una riduzione invece degli addetti dei fornitori di apparati. Il numero di addetti dei Contact Center qui rappresentato è una stima degli addetti che operano direttamente per gli Operatori TLC; lo stesso vale per i fornitori di apparati e gli altri player della filiera

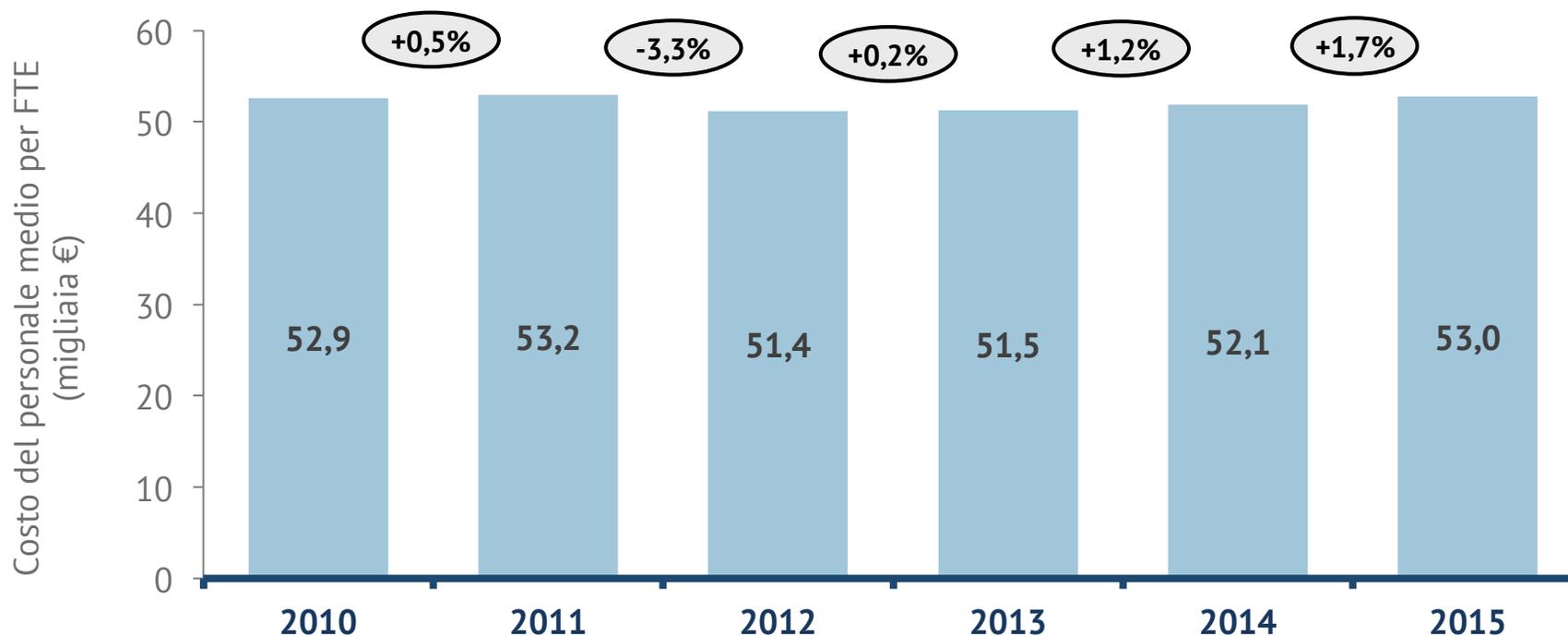


FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

I dati relativamente ai Contact Center non si riferiscono al totale addetti dei Contact Center, ma ad una stima degli addetti che operano direttamente in outsourcing per gli Operatori TLC. Lo stesso vale per i fornitori di apparati e gli altri player della filiera

Il costo del personale medio per FTE nella filiera TLC

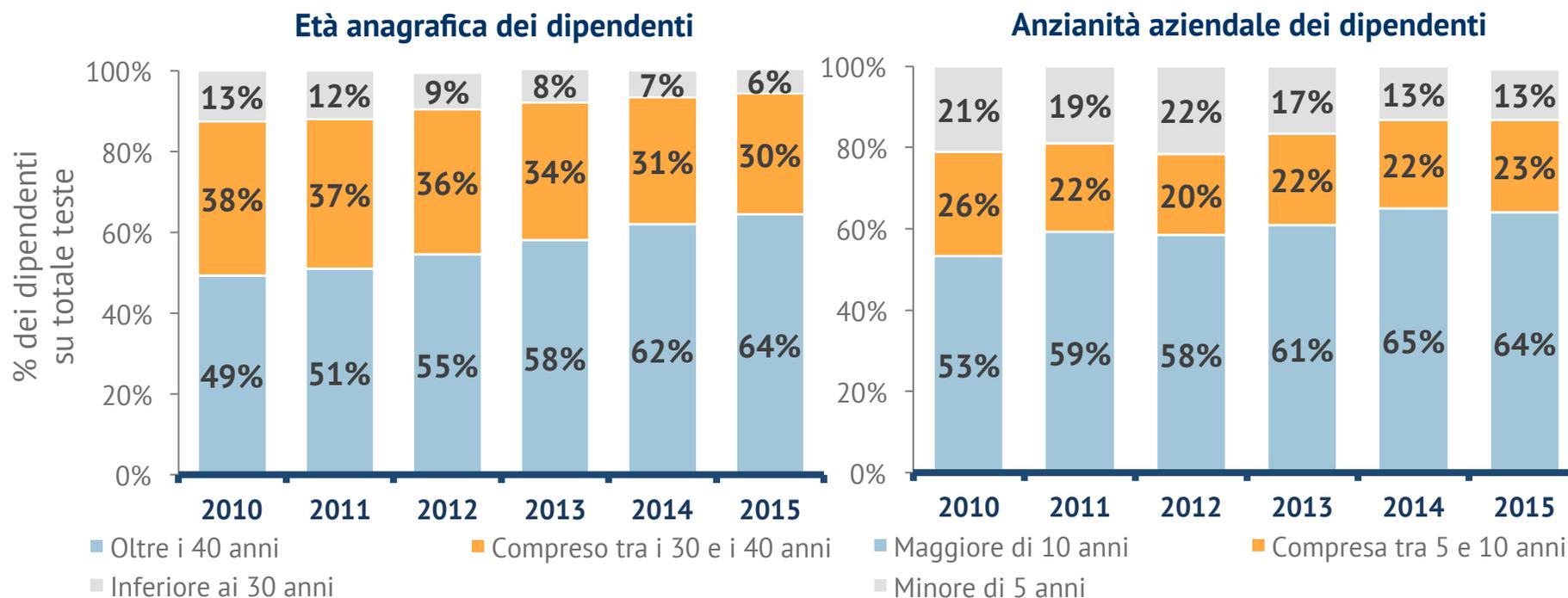
- Il costo del personale per FTE (dipendenti e somministrati) è in leggera salita dal 2012 ad oggi; nel 2015 il valore è di 53 K€ annui ed è in crescita dell'1,7% rispetto al valore del 2014



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI

Le caratteristiche degli addetti della filiera TLC

- Continua a crescere l'età anagrafica dei dipendenti della filiera TLC: più del 60% ha oltre 40 anni (contro il 49% del 2010). Di contro si riduce la quota degli under 30: da 13% a 6% in 5 anni. Discorso analogo per l'anzianità aziendale: il 64% dei dipendenti ha più di 10 anni di anzianità (nel 2010 era il 53%), contro solo il 13% che è in azienda da meno di 5 anni (era il 21% nel 2010)



In questa slide sono considerati tutti i dipendenti delle diverse aziende della filiera che hanno risposto al questionario e non solamente quelli univocamente legati alla filiera TLC. Sono esclusi somministrati e LAP

Le competenze digitali all'interno delle aziende (1 di 2)

- La situazione appena descritta richiede una riflessione considerando la necessità della filiera di generare innovazione in un contesto sempre più competitivo (anche in relazione alle dinamiche degli Over The Top). Per poter affrontare la Digital Transformation occorre introdurre (o sviluppare internamente) nuove competenze e figure professionali che siano in grado di interpretare al meglio le nuove opportunità e guidare il cambiamento. E' una sfida che accomuna il settore TLC alla gran parte delle altre industry
- Le nuove competenze riguardano sia le digital soft skill (cioè competenze di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali per migliorare la produttività e la qualità delle attività lavorative svolte), sia competenze specifiche
- Le digital soft skill riguardano, ad esempio, la condivisione di conoscenze, la comunicazione attraverso strumenti digitali, l'attenzione alla protezione dei dati aziendali sensibili e la consapevolezza del corretto utilizzo degli strumenti digitali per il rispetto del work-life balance e della salute. Tali skill non riguardano solo la funzione IT, ma qualunque funzione aziendale, perché l'innovazione digitale è pervasiva. Il digitale, quindi, è destinato a produrre un cambiamento nel concetto di lavoro, spingendo le imprese a trovare nuovi equilibri fra l'occupazione, l'occupabilità delle persone, la creazione e la redistribuzione della ricchezza, l'inclusione economica e sociale
- Nel contesto evolutivo attuale, diventa rilevante mappare il grado di diffusione delle digital soft skill tra i propri addetti. L'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano nel 2015 ha indagato la diffusione delle digital soft skill presso un campione di aziende italiane: l'ambito tra le digital soft skill che è percepito dai Direttori HR come maggiormente sviluppato all'interno delle organizzazioni del campione è quello della digital awareness, cioè l'attenzione a proteggere i dati aziendali sensibili e a comprendere il corretto utilizzo degli strumenti digitali per il rispetto del work-life balance e della salute. L'ambito su cui invece le organizzazioni si dichiarano meno mature è la virtual communication: solo il 35% del campione ritiene che i propri dipendenti possiedano capacità adeguate (ossia alte o medio-alte) per comunicare e collaborare virtualmente utilizzando in modo efficace i diversi strumenti digitali e per questo motivo il 31% delle aziende lo reputa un ambito da sviluppare nei prossimi 3 anni (*)

(*) Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice 2015, analisi condotta su 73 aziende

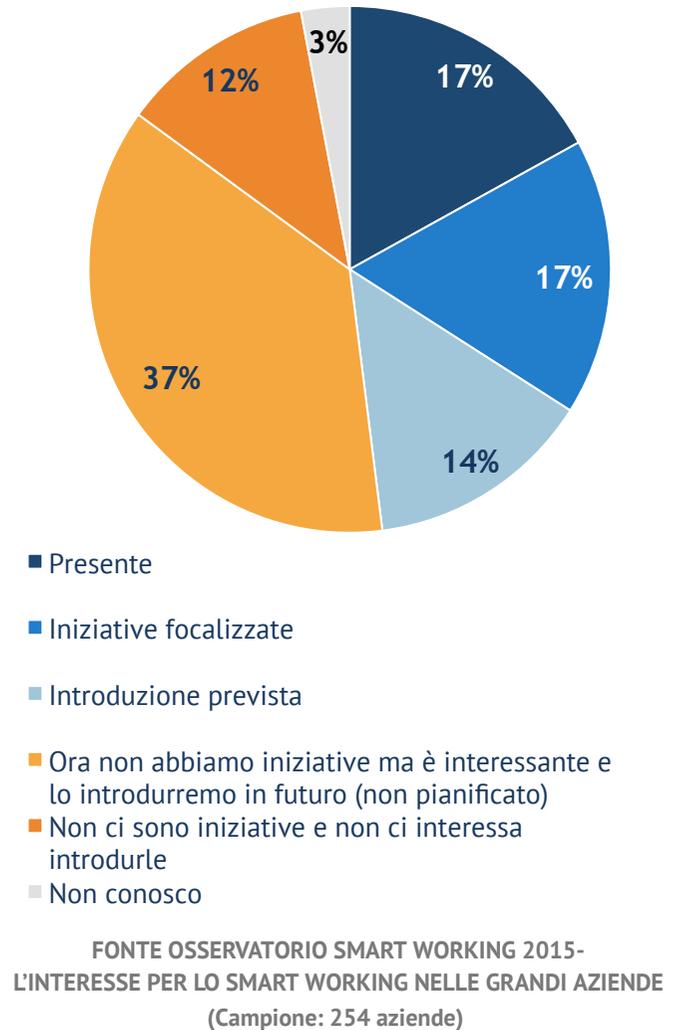
Le competenze digitali all'interno delle aziende (2 di 2)

- La Digital Transformation richiede poi di comprendere quali competenze specifiche occorre inserire in azienda (ad esempio in ambito Marketing, Big Data, Sicurezza). Alcune delle nuove professionalità emergenti legate al digitale sono:
 - Data Scientist, che ha competenze che si collocano nell'intersezione di tecnologia, marketing e management; ha il compito di leggere i trend socio-culturali, individuare, aggregare ed elaborare fonti di dati, interpretare le informazioni raccolte e darne una prima traduzione a livello di impatti di business
 - Digital Officer, che ha il compito di sovrintendere (e coordinare fra loro) tutte le funzioni dell'azienda che hanno in qualche modo a che fare con il mondo dei canali digitali (dai social network ai dispositivi mobili, dalle piattaforme di commercio elettronico sino ai sistemi informativi interni)
 - eCommerce Manager, che ha il compito di ottimizzare lo store digitale, guidando la progettazione dei contenuti e gestendo le operations dello store, coerentemente con il posizionamento del brand
 - Innovation Officer, che ha il compito di proporre modelli innovativi per il business dell'impresa, affinché sfrutti al meglio la "rivoluzione digitale"
 - Security Officer, una figura tecnica che ha l'incarico di proteggere la sicurezza delle informazioni e dei sistemi dell'azienda
 - Technology Marketing Officer, una figura nell'incrocio tra i «tradizionali» Chief Marketing Officer e Chief Technology Officer. Usa la strategia, la tecnologia, il marketing e le competenze analitiche per aiutare l'azienda a sfruttare la vastità di dati provenienti dai clienti e dal mercato
 - Social Media Manager, che ha il compito di gestire la strategia di posizionamento sui social media e spingere l'incremento delle vendite, garantendo la massimizzazione della "brand awareness" e supportando la generazione di traffico in entrata
- Secondo la Ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano condotta nel 2016, tra i nuovi ruoli e professionalità legati all'innovazione digitale i più diffusi in azienda sono: il Security Officer (72%), il Data Officer (55%) e il Social Media Manager (40%). Il Data Scientist, figura spesso nominata tra le più emergenti dell'ultimo periodo, risulta invece presente solo nel 22% delle aziende del campione (*)
- Le analisi mostrano anche come le organizzazioni che non hanno ancora all'interno queste professionalità preferiscono svilupparle internamente piuttosto che ricercarle sul mercato esterno, probabilmente perché ancora di difficile reperimento

(*) Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice 2016, analisi condotta su 99 aziende

La diffusione dello Smart Working in Italia nelle grandi aziende

- Oltre allo sviluppo di nuove competenze, l'innovazione digitale spinge anche verso la creazione di nuove modalità di lavoro, come lo Smart Working. Le nuove tecnologie digitali, infatti, sono in grado di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, di facilitare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di network di relazioni professionali tra colleghi e con figure esterne all'organizzazione
- Le iniziative di Smart Working, pur in assenza di una normativa specifica di riferimento, sono aumentate nel corso dell'ultimo anno in virtù di una crescente consapevolezza dei benefici ottenibili sia per le aziende che per le persone
- Tra le organizzazioni di maggiori dimensioni sono ormai pochissime quelle disinformate (3%) o disinteressate (solo il 12%) mentre il 37%, pur non avendo ancora concretamente iniziato ad attivare o progettare iniziative, lo ritiene interessante. Il 48% inoltre dichiara di aver già adottato questo nuovo approccio al lavoro, in modo strutturato oppure più informale, o di aver iniziato ad impostare un progetto che va in questa direzione. Tra queste ultime rientrano anche diverse aziende della filiera TLC che hanno avviato progetti in questa direzione
- I benefici dello Smart Working sono infatti molteplici: lato impresa si possono misurare in miglioramento della produttività, riduzione dell'assenteismo, riduzione dei costi per gli spazi fisici; lato individuo, riguardano la riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento, il miglioramento del work-life balance e l'aumento della motivazione e della soddisfazione; lato ambiente, infine, si parla di riduzione delle emissioni di CO2, riduzione del traffico e ottimizzazione dell'utilizzo dei trasporti pubblici





POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation



www.osservatori.net

Ricerca a cura di Osservatori Digital Innovation

School of Management Politecnico di Milano

www.osservatori.net