Scheda 1.1 - **Principali operatori di servizi e di rete mobile negli Stati Uniti**

Verizon Wireless	È il maggiore operatore con quasi 30 milioni di sottoscrittori. Nato dall'unione di Bell Atlantic, Gte, e Vodafone e dalla acquisizione di Prome Co., utilizza la tecnologia D-AMPS. I servizi non sono ancora uniformi nel Paese, né come prezzi né come prodotti.
Cingular Wireless	È una combinazione di Sbc e Bell South; è il secondo operatore dopo Verizon. La struttura finanziaria è molto solida. Utilizza GSM. Circa 20 milioni di clienti.
AT&T Wireless Group	È uno dei maggiori operatori ed è stato molto rinforzato dall'ingresso di DoCoMo, sia sul piano finanziario che su quello dei modelli di *business*. Punta molto sui servizi innovativi resi possibili dal 3G. Circa 15 milioni di clienti.
Sprint PCS	È il maggior *provider* di servizi digitali, serve le maggiori aree metropolitane e oltre 4000 città. Oltre 7 milioni di clienti.
Nextel Communications	Ha molte utenze al di fuori degli USA. Oltre 6 milioni di clienti.
Alltel	È un gestore minore, che cerca di crescere con acquisizioni. Circa 6 milioni di clienti.
Voice Stream	È il maggior gestore GSM ed è stato acquisito da Deutsche Telekom. Ha concluso circa 125 accordi di *roaming* sulle reti GSM di oltre 50 Paesi. Probabilmente meno di 3 milioni di clienti.

1.2. Altri paesi

Nel resto del mondo, numerosi paesi hanno raggiunto livelli elevati di penetrazione, di linee fisse e mobili e di tecnologie innovative, come il Giappone. Altri presentano elementi di interesse perché le loro dimensioni fanno prevedere enormi crescite, come è il caso della Cina, o perché come Israele, sono avanzati relativamente alla innovazione tecnologica. Un insieme di altri Paesi si trova in posizioni intermedie, come India, Brasile, Argentina, Corea, Taiwan, Messico e Turchia.

Tra i paesi che hanno avviato la liberalizzazione, alcuni rappresentano anche grandi mercati di sbocco per le esportazioni occidentali di apparati, di componenti e di tecnologie. Ad esempio, nel 2000 gli Stati Uniti hanno esportato poco meno di 3 miliardi di dollari di apparati di telecomunicazioni verso il Giappone, 1,24 verso la Corea e 757 milioni di dollari verso la Cina.

Attualmente il Giappone è il paese più interessante, per le dimensioni già raggiunte e per le relazioni tra le imprese delle aree maggiormente sviluppate (come Ntt/DoCoMo, At&t, Tim, Bt, Vodafone, JPhone, Lg, Marconi e altre). Con 127 milioni di abitanti e una densità di linee fisse del 52% (stima) e di oltre il 50% di linee mobili (alla fine di febbraio 2001 erano 65,3 milioni), il Giappone ha fatto recentemente molti passi avanti nel processo di liberalizzazione, anche se molto rimane da fare.

La *holding* a maggioranza statale Ntt, la più grande impresa di telecomunicazioni del Giappone, nonché una delle maggiori società del mondo, conta 94 miliardi di dollari di ricavi, ma a causa delle modeste capacità competitive, presenta redditività negativa. Nel maggio 2001 il governo ha chiesto a Ntt di proporre un piano per aumentare la quota di capitale privato nel gruppo.

Ntt è l'operatore dominante anche nella telefonia mobile dove, attraverso DoCoMo, detiene il 60% del mercato, seguita da Kddi (di recente costituzione attraverso la fusione di Ddi Corp. con Kdd Corp.) con 10,7 milioni e da JPhone con 9,7 milioni.

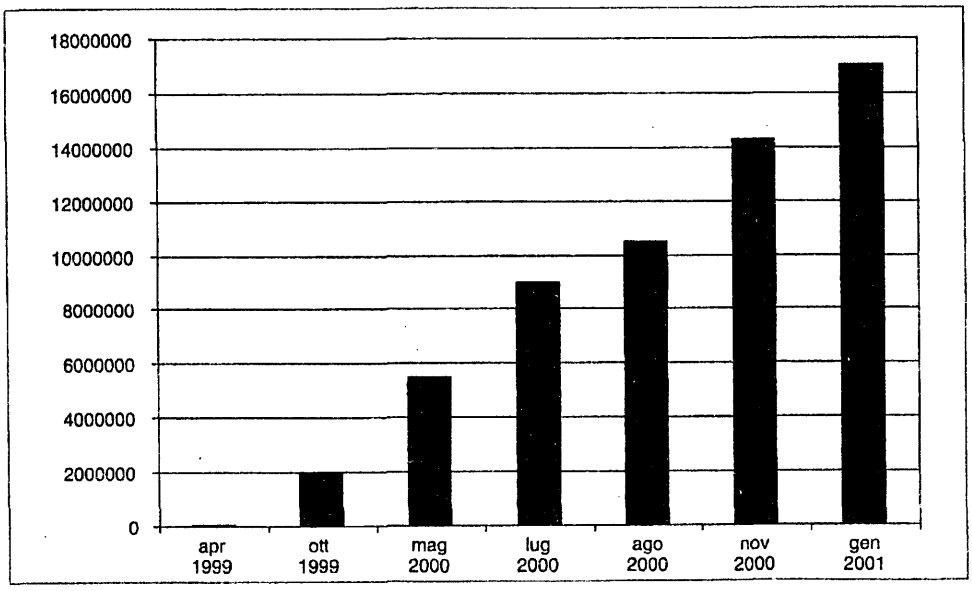
Nonostante le molte difficoltà è probabilmente nel mobile che si svilupperà la maggiore concorrenza, attraverso riduzioni di prezzi e innovazioni tecnologiche e di servizi, come è avvenuto per il caso *i-mode* offerto da DoCoMo. A fine 2000 DoCoMo aveva oltre 34 milioni di clienti con una quota di mercato del 59% del mercato di telefonia cellulare giapponese. L'interesse per DoCoMo deriva dal grande successo che esso ha avuto con una tecnologia denominata *i-mode*, con circa 20 milioni di clienti ad aprile 2001, oltre il 50% del totale dei suoi clienti totali. Il ricavo medio per utente di DoCoMo, grazie allo sviluppo dei servizi consentiti dall'*i-mode* è leggermente aumentato a fine 2000.

Il 70% dei servizi di *i-mode* è composto da *e-mail* e tempo libero (musica, giochi, oroscopi, cartoni animati, oltre ai noti servizi fatti in Europa con tecnologia WAP (*Wireless Application Protocol*). Il successo dell'*i-mode* è spesso spiegato in parte con le caratteristiche della cultura giapponese e con la scarsa penetrazione dei PC in Giappone, ma il modello di *business* è altrettanto importante, insieme alla tecnologia.

In particolare:

- l'accesso *always on*;
- i rapporti con i produttori di apparecchi, offerti a prezzi particolarmente convenienti e con il marchio DoCoMo;
- la fitta rete di rapporti e alleanze con produttori di servizi;
- il *focus* sul trasporto di dati, sulla gestione del portale, sulla fatturazione anche per conto dei *service provider*, lo sviluppo applicativo.

Figura 1.1 - **Giappone: la crescita del servizio *i-mode*** (mln)



Fonte: Idate 2001

La licenza 3G è stata ottenuta da DoCoMo e dagli altri gestori giapponesi gratuitamente e anche ciò ha permesso una forte aggressività all'estero, attraverso l'acquisizione di pacchetti di minoranza in società statunitensi (ad esempio in At&t), europee e asiatiche, anche con l'obiettivo di trasferire all'estero l'evoluzione della tecnologia *i-mode*.

Altro caso rimarchevole è quello della Cina. A causa della popolazione elevata, i tassi di penetrazione sono ancora limitati sia nella telefonia mobile sia nella telefonia fissa, ma i valori assoluti stimati sono tra i più alti del mondo: oltre 100 milioni di telefoni mobili e 144 milioni di linee fisse al 2000.

Nella telefonia mobile le previsioni di crescita del mercato cinese sono impressionanti: dai 100 milioni di clienti nel 2001 agli oltre 330 milioni previsti per il 2007. È evidente l'interesse che questo mercato rappresenta sia per gli Stati Uniti sia per l'Europa.

Altri paesi da segnalare sono il Brasile ed il Messico. Il Brasile ha ancora un PIL *pro capite* piuttosto basso, ma con una popolazione di 173 milioni di abitanti dispone già di oltre 28 milioni di linee fisse e circa 15 milioni di abbonamenti cellulari. La penetrazione delle linee fisse dovrebbe passare dall'attuale 17-18% al 33% nel 2005.

Nel 2000 gli investimenti nelle telecomunicazioni brasiliane hanno probabilmente superato i 30mila miliardi di lire. Le imprese statunitensi, giapponesi ed europee (in particolare quelle tedesche e quelle francesi) sono le principali esportatrici di apparecchiature; nei servizi Telecom Italia e Tim sono tra le imprese più importanti.

Il sistema di telecomunicazioni brasiliano è profondamente cambiato negli ultimi anni: nel 1997 sono state approvate diverse leggi in materia di privatizzazioni e di liberalizzazioni e nel 1998 è stata costituita l'autorità di regolamentazione del settore. Da quel momento anche varie imprese straniere hanno partecipato al processo di liberalizzazione, in particolare Mci, Telefonica, Telecom Italia, Portugal Telecom e Telesystem (Canada).

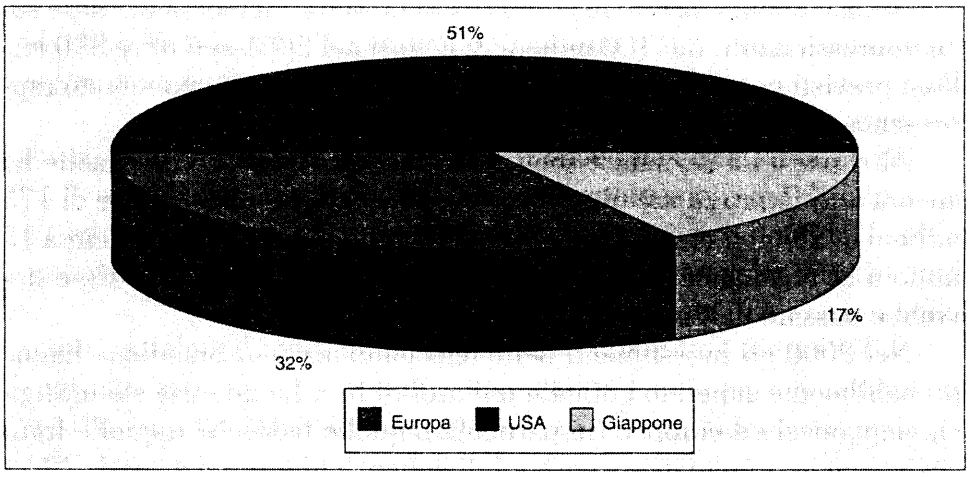
Il Messico è per densità popolativa il secondo paese dell'America Latina, con 48,6 abitanti per km^2, e una penetrazione di linee, fisse e cellulari, decisamente inferiori a quelle presenti in Brasile. Comunque, anche in Messico si stanno sviluppando rapidamente - a seguito del processo di liberalizzazione avviato nel 1995, e che prosegue non senza difficoltà – i sistemi satellitari, i servizi a valore aggiunto, la televisione via cavo ed Internet.

In sintesi, i mercati e le imprese statunitensi ed europei non esauriscono il mondo delle telecomunicazioni. Anche altri paesi si affacciano su questo mercato e lo sviluppo della telefonia cellulare li agevola riducendo gli investimenti indispensabili per dotarsi di reti di base. Le dimensioni di alcuni paesi, come la Cina, lasciano intravedere i mercati del futuro per le imprese dei paesi più avanzati, che dovranno competere con le realtà locali.

2. LA TELEVISIONE

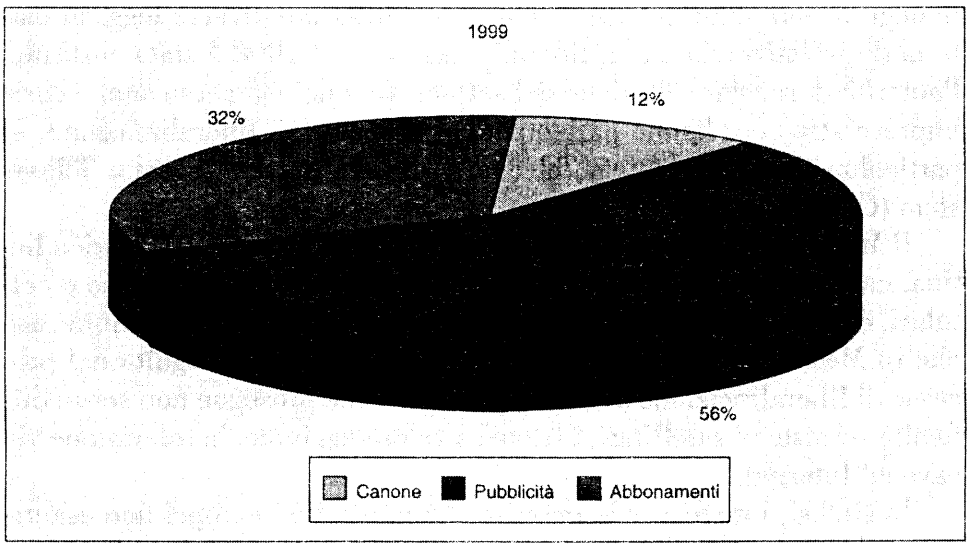
Il mercato mondiale della televisione è stimato in 190 miliardi di dollari alla fine del 2000[1]. Il sistema è caratterizzato dal forte divario esistente tra i paesi più industrializzati e il resto del mondo. Negli Stati Uniti, nell'Europa occidentale e in Giappone si concentrano oltre i 3/4 delle risorse complessive del pianeta. All'interno dei paesi economicamente più sviluppati, gli Stati Uniti conservano un'indiscussa *leadership* con circa il 50% delle risorse, rispetto al 32% dell'Europa e al 17% del Giappone.

Figura 1.2 - **Il mercato della televisione nei paesi industrializzati: ripartizione per area geografica**



Fonte: Elaborazione su dati Omsyc, Idate

Figura 1.3 - **Il mercato mondiale della televisione: ripartizione delle risorse**



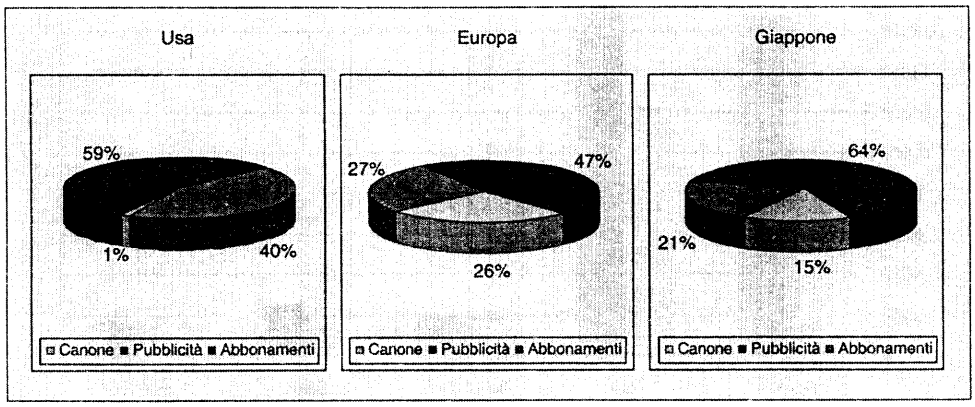
Fonte: Elaborazione su dati Omsyc, Idate

[1] I dati e le stime derivano da confronti tra le fonti più autorevoli e affidabili sull'argomento (Omsyc, Idate, Veronis, Suhler & Associates, Zenith Media e altri). Mentre vi sono infatti pubblicazioni internazionali che riportano i dati di mercato aggiornati alla fine del 2000, relativamente a ciascuna area geografica, non vi sono purtroppo dati omogenei per l'insieme delle tre aree qui considerate. Ciò determina discrepanze consistenti, in relazione alle diverse modalità con cui il dato viene acquisito ed elaborato.

La pubblicità continua a rappresentare la fonte di finanziamento principale (56%), seguita dagli abbonamenti (32%) e dal canone (12%).

In linea con le tendenze degli ultimi anni, i ricavi derivanti degli abbonamenti presentano i tassi di crescita più elevati, affiancando ormai la pubblicità quale fonte primaria di finanziamento del sistema nei paesi, come gli USA, dove il finanziamento pubblico della televisione è pressoché inesistente, e avvicinando sempre più il canone in quelle realtà televisive dove questa risorsa ha storicamente e per lungo tempo rappresentato la principale risorsa del sistema, concepito e sviluppatosi originariamente sulla nozione di servizio pubblico (Europa e Giappone).

Figura 1.4 - **La ripartizione delle risorse**



Fonte: Elaborazione su dati Omsyc, Idate

In tal senso la progressiva tendenza alla globalizzazione dell'economia ha determinato anche in questo settore, tradizionalmente più conservatore rispetto agli altri comparti della comunicazione, anche perché più legato a una dimensione nazionale, alcune conseguenze di tipo 'esogeno'.

In particolare, la pubblicità, che ha vissuto un periodo positivo in questi anni in presenza di una fase di crescita generale dei mercati mondiali, trainati dall'esplosione della *net economy*, ha cominciato negli ultimi tempi a dare segnali di rallentamento, che hanno coinciso con gli andamenti sempre meno brillanti delle borse e con i primi segnali di recessione da parte dei paesi-guida a livello mondiale.

In un contesto di riferimento sempre più ampio e strettamente interdipendente, lo sviluppo della televisione nel corso dell'ultimo anno si è caratterizzato per una più marcata tendenza rispetto al passato all'integrazione con gli altri settori dell'ICT (*Information and Communication Technology*), proponendosi come una componente ormai significativa del più ampio processo di convergenza.

I fattori prevalenti in questo senso sono rappresentati da:

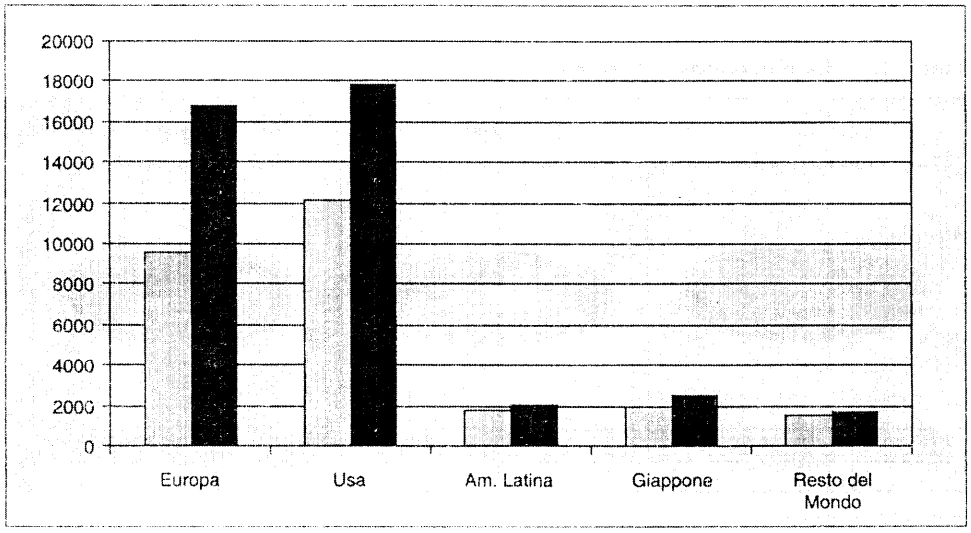
- la crescita della televisione digitale;
- il *trend* al consolidamento e alla concentrazione;
- la riformulazione delle catene del valore e dei modelli di *business*;
- la centralità dei contenuti e l'aumento dei costi di acquisizione di quest'ultimi.

2.1. Le principali tendenze rilevate

La crescita della televisione digitale

Nel corso del 2000 si è assistito a un forte incremento nella penetrazione della televisione digitale, che ha raggiunto i 40 milioni di abitazioni, con un tasso complessivo di crescita attorno al 50% e una penetrazione ormai prossima al 4% del mercato mondiale.

Figura 1.5 - **Il mercato mondiale della televisione digitale** (abit. TV – migliaia)



Fonte: Elaborazione su dati Idate, Omsyc, Cea, Nhk, Merrill Lynch, Informa Media

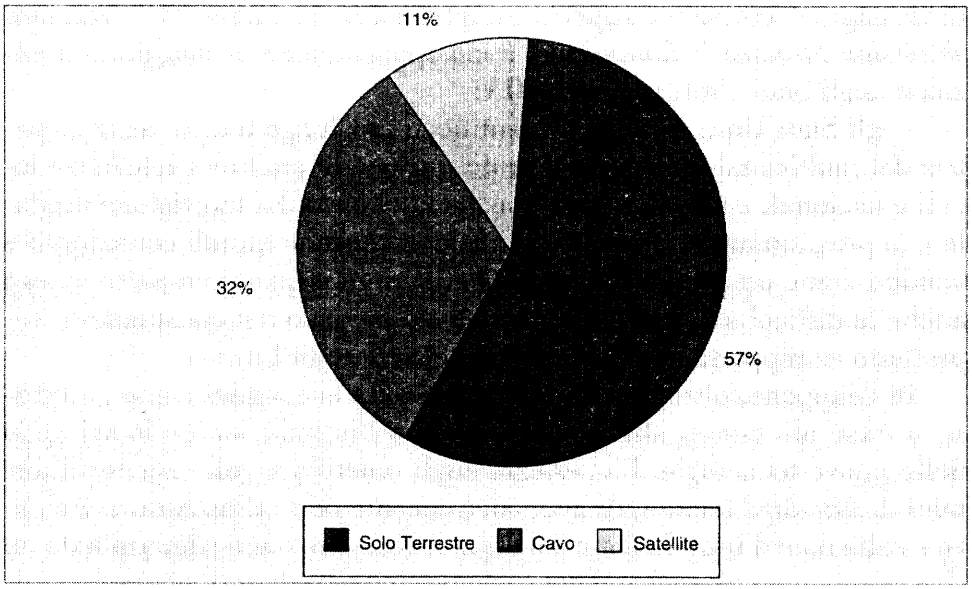
La crescita è concentrata nelle aree economicamente più sviluppate del pianeta, ponendo in maniera evidente anche in questo ambito, rispetto alla fondamentale questione dell'accesso alla comunicazione e alla conoscenza, il tema sempre più rilevante e attuale del cd. divario digitale (*digital divide*).

In termini di modalità distributive, il satellite si conferma il mezzo dominante e il vettore prevalente per l'affermazione della televisione in codifica digitale, con quasi i 3/4 del mercato totale (74%), rispetto al 22% del cavo e al 4% del terrestre. Questo dato appare ancor più significativo se messo in relazione con l'analogico, laddove si registra una situazione del tutto opposta, con il terrestre che rappresenta la modalità dominante di accesso ai programmi, seguito dal cavo e dal satellite.

Ciò significa pertanto che nel caso della televisione digitale l'innovazione tecnologica sembra trovare, almeno nella fase iniziale, un atteggiamento di maggiore apertura e sostegno nelle modalità di distribuzione meno affermate, e di maggiore resistenza in quelle consolidate.

A livello geografico, il mercato più ricettivo nell'ultimo anno si è dimostrato l'Europa, con oltre 7 milioni di nuovi abbonati. Procedendo a questi ritmi, è da ritenere che già nel corso del 2001 si verificherà il sorpasso nei confronti degli Stati Uniti.

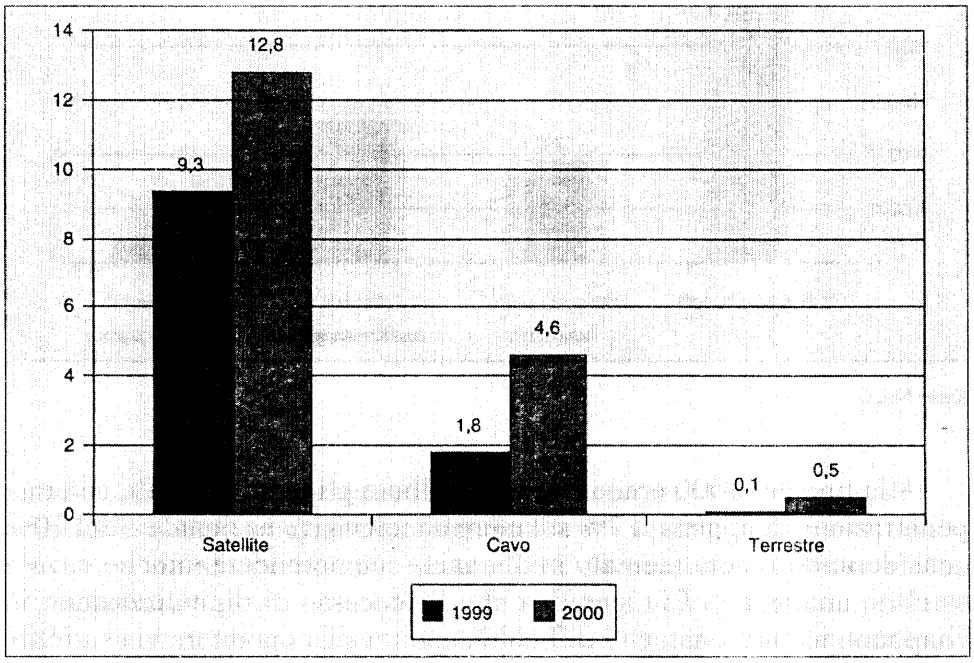
Figura 1.6 - **Le modalità di accesso alla televisione analogica** (totale Europa occ., 2000 stime)



Fonte: Merrill Lynch

In quest'ultimo paese, anche per una carenza di prodotti disponibili, la scelta di puntare sull'alta definizione (HDTV - *High Definition Television*) rispetto alla moltiplicazione dell'offerta, caratteristica del modello europeo, non ha dato finora i frutti sperati, dal momento che dopo oltre 2 anni la penetrazione del digitale terrestre ha raggiunto appena lo 0,5%, essendo totalmente dipendente dal rinnovo degli apparati di ricezione (televisori con ricevitore digitale integrato).

Figura 1.7 - **La ripartizione del mercato della DTV in USA** (milioni di abitazioni)



Fonte: Consumer Electronics Association

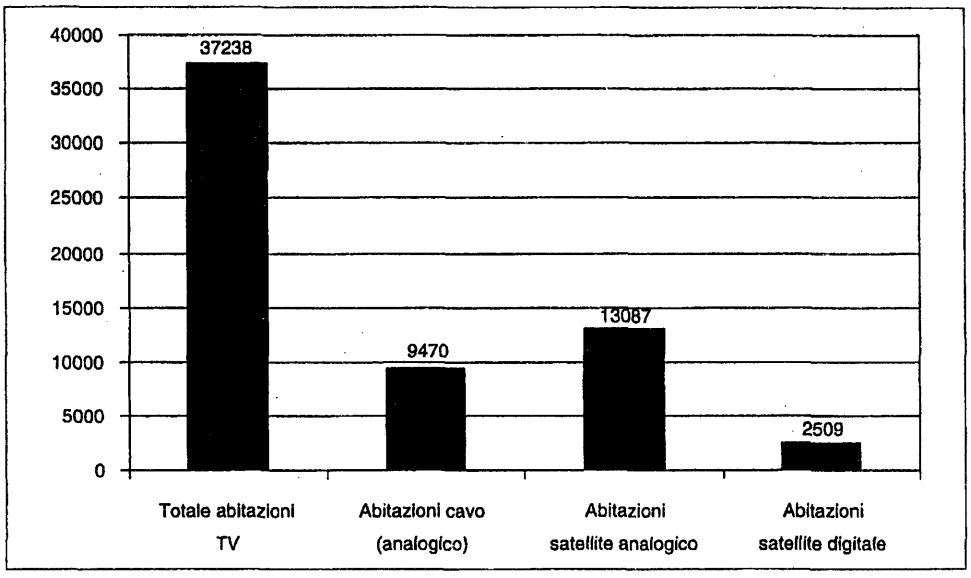
D'altra parte, però, questa scelta è giustificata dal fatto che:

– in Europa, gli standard televisivi PAL/SECAM offrono una qualità di immagine nettamente superiore a quella americana (NTSC - *National Television Standards Committee*) e ciò spiega anche la maggiore attenzione degli Stati Uniti verso l'HDTV;

– gli Stati Uniti sono stati identificati per lungo tempo come la patria del multicanale, grazie alla proliferazione di emittenti televisive locali e nazionali e alla forte penetrazione del cavo. La televisione digitale e la programmazione in alta definizione vengono quindi considerati e venduti come un prodotto di qualità superiore e questo in parte spiega anche le difficoltà attuali di diffusione sul mercato dei consumatori, soprattutto se rapportate all'evoluzione del settore in Europa.

In Giappone, oltre alle ben note difficoltà economiche che penalizzano forse più che in altri contesti proprio l'introduzione e lo sviluppo delle nuove tecnologie, l'incertezza sugli obiettivi e sulle scelte in termini di *standard* tecnici, di ammodernamento dell'infrastruttura via cavo e sulle date d'introduzione del digitale terrestre hanno determinato un ritardo pesante nei confronti dei paesi più industrializzati, che appare allo stato attuale molto difficile da colmare anche in una prospettiva temporale più ampia.

Figura 1.8 - **La DTV nel mercato televisivo giapponese** (abitazioni – migliaia)



Fonte: Nhk

Alla fine del 2000 erano circa 2,5 milioni gli utenti digitali, con una penetrazione di appena il 7% sul mercato televisivo nazionale e del 10% considerando il solo mercato multicanale (comprendente anche cavo e satellite analogico). Ciò significa che il processo di digitalizzazione in Giappone incontra notevoli difficoltà, con un solo operatore via satellite (PerfectTV unico attore rimasto dopo la fusione con DirectTV avvenuta

lo scorso settembre) presente sul mercato e con operatori dominanti sia nel cavo che nel satellite (Wowow e il servizio satellitare di Nhk), che tuttora operano pressoché esclusivamente in modalità analogica. La migrazione al digitale appare ancor più lenta e incerta se a tutto ciò si aggiunge il ritardo nel lancio dei servizi digitali terrestri, il cui inizio è previsto soltanto nel 2003.

La tendenza verso il consolidamento e la concentrazione

Era da oltre un decennio, dalle grandi fusioni-acquisizioni riguardanti gli *studios* hollywoodiani che non si assisteva nel mondo dei *media* a operazioni di concentrazione così rilevanti come quelle avvenute negli ultimi due anni. Ormai la tendenza è l'integrazione dei settori dell'editoria, della comunicazione elettronica e delle telecomunicazioni in un unico grande flusso di domanda e offerta.

In generale, se guardiamo ai maggiori eventi mondiali che hanno interessato questi settori nell'ultimo anno, si rilevano almeno tre tendenze principali.

La prima riguarda le azioni dei grandi gruppi multimediali che inglobano i maggiori operatori televisivi, com'è successo per Abc e Cbs, i due grandi *network* televisivi americani che sono recentemente passati il primo sotto il controllo di Walt Disney (cinema, televisione, video, radio, libri, videogiochi, prodotti educativi, parchi a tema ecc.) e il secondo di Viacom (cinema, televisione, tv cavo, radio, musica, parchi a tema ecc.), i quali a loro volta sono rispettivamente secondo e terzo gruppo mondiale di comunicazione. Un caso analogo riguarda Canal Plus, integrato al gruppo Vivendi-Universal (cinema, televisione, video, musica, libri, periodici ecc.), collocato a sua volta al terzo posto nella graduatoria mondiale dei gruppi di comunicazione.

La seconda tendenza riguarda le imprese televisive che tendono a costituire poli operativi su scala continentale o mondiale. Su scala europea il più importante operatore televisivo è diventato il gruppo Rtl che dal 2000 riunisce le attività di Bertelsmann, principale azionista, della Compagnie Luxembourgeoise de Television e Pearson. Su scala mondiale, invece, il più attivo e quello geograficamente più esteso è il gruppo News Corp (di proprietà di R. Murdoch), le cui attività televisive vanno dall'Europa al Nord America, dall'Asia all'Australia e che sta scuotendo il mercato televisivo americano col tentativo di assumere il controllo di DirectTv, principale operatore di televisione digitale a pagamento.

La terza tendenza riguarda i vari intrecci tra il mondo della televisione e quello di Internet. Molte imprese televisive hanno preso iniziative con l'obiettivo di sfruttare, da una parte, i loro contenuti offrendo nuove forme di accesso più flessibili e personalizzate (interattive) e, dall'altra, il loro *brand* per fornire anche servizi interattivi in rete estranei alla loro attività originale. L'esempio più rappresentativo in questo caso è rappresentato dalla fusione per acquisizione tra America on Line (AoL) e Time Warner (TW). Mentre quest'ultima è tra i maggiori gruppi mon-

diali di comunicazione (cinema, televisione, video, tv cavo, editoria periodica e libraria, musica ecc.), AoL è il principale fornitore di accessi e servizi Internet degli Stati Uniti; assieme rappresentano il più grande magazzino di contenuti editoriali e il più grande portafoglio clienti Internet a cui venderli.

La riformulazione delle catene del valore

Ciò che accomuna tutte queste operazioni è il tentativo dei grandi gruppi di acquisire un posizionamento strategico nella nascente economia digitale, caratterizzata da una dimensione sempre più ampia dei mercati geografici, tale da garantire un vantaggio competitivo rilevante nei confronti dei potenziali competitori, in previsione di una caduta delle barriere all'ingresso (regolamentazione, lingua, protezione e sostegno dei governi all'industria nazionale), come conseguenza dell'affermarsi dei nuovi mezzi e linguaggi digitali, a cominciare dal paradigma Internet.

In particolare il *focus* delle operazioni è basato sul controllo delle due componenti fondamentali della catena del valore rappresentate da un lato dai contenuti e dall'altro dai consumatori.

Tutto ciò richiede la riproduzione di un modello d'integrazione verticale su vasta scala, non più - o sempre meno - limitato territorialmente, che necessita pertanto di dimensioni sempre più rilevanti per far fronte a una sfida a carattere globale.

E' evidente d'altro canto che, pur di fronte a un comune processo d'integrazione, la maggiore o minore enfasi su uno dei due elementi strategici della catena – contenuti e consumatori – caratterizza le diverse operazioni di concentrazione, rendendo più evidente - ad esempio nel caso di Vivendi-Universal - la centralità della componente contenuti, mentre per Liberty Media la leva è data dal controllo dell'infrastruttura di accesso al consumatore.

In tutti i casi si afferma comunque il modello del portale, ovvero l'offerta di una gamma di contenuti immediatamente disponibili attraverso Internet, organizzato in *menu* di immagini e testi, favorito dalla crescita della larga banda e concepito con l'idea di essere un passaggio obbligato o almeno di riferimento per chi accede ai contenuti tramite Internet.

Vi sono però degli ostacoli ulteriori, collegati al fatto che qualunque strategia d'integrazione su scala globale difficilmente può prescindere da un approccio multi-piattaforma, che rischia di modificare gli equilibri su cui finora si è sviluppata la *net economy*.

Appare sempre più evidente infatti come il *personal computer* non sarà più il solo canale di distribuzione di prodotti e servizi interattivi. In Europa in particolare, dove la penetrazione dei *personal computer* rimane complessivamente limitata, sia pure con segnali di crescita anche in Italia, l'approccio multi-piattaforma appare corretto anche nella prospettiva di breve-medio periodo.

L'adozione di una pluralità di apparecchi, dunque, dal *set-top-box* compatibile con il protocollo IP (MHP – *Multimedia Home Platform*), al

cellulare multifunzione per reti di terza generazione, a *computer* palmari e PDA (*Personal Digital Assistant*), alla *consolle* per *videogame* (a partire dalla *Playstation 2*) ecc., ciascuno con peculiari caratteristiche in termini di offerta e di profilo del consumatore, si ritiene possa avere un effetto significativo sulla fruizione del consumo Internet, rimettendo in discussione equilibri (sostanzialmente quelli PC-centrici) che sembravano ormai consolidati.

Per un verso, infatti, soprattutto per i fornitori di servizi e contenuti, con l'aumento dei canali distributivi si ampliano le opportunità di raggiungere il maggior numero di consumatori, mettendo in atto strategie in grado di raggiungere direttamente il cliente su tutte le piattaforme in cui decide di effettuare l'acquisto di beni e servizi. D'altra parte, però, tutto ciò rischia di trasformare alla radice l'atteggiamento del consumatore, che sarà portato a utilizzare ogni apparecchio in maniera differente, considerando ciascuna piattaforma probabilmente più in chiave complementare che alternativa, a seconda delle esigenze che di volta in volta intende soddisfare.

La crescita del costo dei contenuti

Una delle conseguenze apparentemente più contraddittorie del consolidamento parziale dell'industria è rappresentata dalla crescita del costo dei contenuti.

In realtà ciò è il risultato di una duplice dinamica. Una, tipica dei fenomeni di concentrazione, rappresentata dall'incremento dei costi di accesso ai prodotti come effetto della selezione/riduzione degli operatori e di barriere all'ingresso di potenziali nuovi entranti.

La seconda riguarda invece l'evoluzione specifica del mercato televisivo, che presenta contemporaneamente caratteristiche di integrazione e di diversificazione rispetto ai grandi processi sopra delineati.

In particolare l'ampliamento dei canali e delle modalità d'offerta della televisione digitale rispetto all'analogico accresce indubbiamente la forza contrattuale dei fornitori di contenuti, in particolare dei possessori dei contenuti più pregiati - *studios* hollywoodiani e titolari dei diritti sul calcio - in grado di imporre prezzi sempre più elevati per la cessione dei diritti.

Il contenuto *premium* diventa in questo modo una componente fondamentale nella strategia di conquista dei consumatori. Dal suo approvvigionamento dipende sostanzialmente la possibilità della piattaforma di stare sul mercato, ma al contempo la sua forte richiesta fa aumentare considerevolmente il suo prezzo riducendo o addirittura azzerando i margini di redditività sul prodotto specifico per la stessa piattaforma.

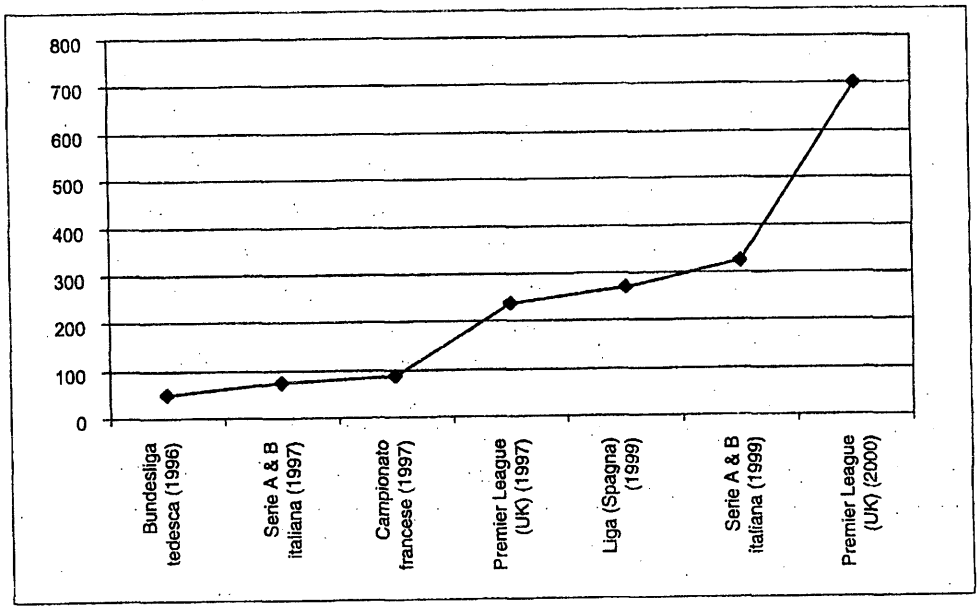
Nel corso dell'ultimo anno vanno sottolineati in particolare alcuni fenomeni che fanno ritenere ormai in atto una nuova importante fase di questo processo:

– l'incremento dei costi dei diritti calcistici dell'equivalente della Serie A del calcio italiano nei vari paesi (*Premier League)* ha raggiunto livelli tali che, per esempio nel Regno Unito, l'acquirente dei diritti in *pay-per-view* (Ntl) ha ritenuto di dovervi rinunciare;

– la decisione di alcune importanti *majors* (Columbia, Universal) e di un distributore *home-video* come Blockbuster dapprima in USA e poi in Europa di offrire il *Video-on-Demand* in tempi molto ravvicinati alla programmazione nei cinema e interponendosi al canale tradizionale dell'*home-video*. Si tratta di un evento straordinario per il mercato dei diritti cinematografici, destinato ad avere notevoli ripercussioni su tutta l'industria audiovisiva;

– la diffusione di prodotti "multimediali", compatibili cioè con una diffusione multi-piattaforma (come nel caso de *Il Grande Fratello*, diffuso in alcuni paesi tra cui l'Italia con finestre sulla tv in chiaro, integralmente sulla *pay-tv* e sulla banda larga del satellite) il cui successo a livello mondiale si basa anche su una capacità nuova di integrare diversi livelli di visione e di ascolto in ambito televisione generalista, televisione digitale, telefonia mobile e Internet (via *personal computer*).

Figura 1.9 - **Il costo annuale dei diritti del campionato nazionale di calcio** (milioni di dollari)



Fonte: Elaborazione Italmedia Consulting

In questa nuova fase è evidente come il segmento televisivo diventi elemento sempre meno separato di una strategia complessiva del *content provider* volta a massimizzare su tutti gli elementi della catena - sempre più vasta e dal proprio punto di vista complementare - i ricavi derivanti dallo sfruttamento dei propri prodotti.

2.2. Il mercato USA e il mercato giapponese

Stati Uniti

Il mercato televisivo negli Stati Uniti è costituito da 102 milioni di famiglie, il 97,6% delle famiglie americane. Il segmento principale, in

termini di utenti potenziali, è quello della televisione via etere che raggiunge il 97% delle famiglie, seguito dalla televisione via cavo che ha una penetrazione del 68% delle famiglie e poi dalla televisione via satellite con una penetrazione del 14,7%.

Tabella 1.4 - **Numero di famiglie dotate di servizio televisivo** (milioni)

Tipo servizio	**N° famiglie**	**%**
Tv via etere	102	97,6
Tv via cavo *basic*	68,5	68
Tv via cavo *premium*	33,7	31,5
Tv via satellite	14,76	14,5

Fonte: Nielsen Media Research 2001

La televisione via etere e quella via cavo, essendo quest'ultima un'infrastruttura tipicamente urbana, hanno ormai raggiunto la quasi saturazione e la loro penetrazione nell'ultimo anno è cresciuta rispettivamente dell'1% e del 2,1%, mentre la televisione via satellite è cresciuta del 55% e comincia a far sentire la sua capacità competitiva, in particolare nel settore della televisione a pagamento.

Il valore del mercato audiovisivo americano nel 2000 è stimato pari a 118.614 milioni di dollari, in aumento rispetto all'anno precedente del 7,8%.

Tabella 1.5 - **Stima del mercato audiovisivo americano nel 2000** (milioni di dollari)

	1999	**2000**	**2000/1999 (%)**
Ricavi Tv cavo (abbonamento basic)	23.146	24.535	6.0
Ricavi pay-tv	4.930	5.028	2.0
Ricavi pay-per-view	801	873	9.0
Ricavi Tv satellite	3.192	3.460	8.4
Home-video	19.760	21.341	8.0
Pubblicità Tv & Tv cavo	50.440	55.250	9.5
Televisioni pubbliche	422	434	2.8
Sale cinematografiche	7.327	7.693	5.0
Totale	**110.018**	**118.614**	**7.8**

Fonte: Idate 2001, su dati Ncta, Paul Kagan, Screen Digest, Television Bureau of Advertising e stampa specializzata.

Il 2000 ha confermato che la televisione via cavo ha ormai raggiunto il primato in termini di *audience* media quotidiana, grazie anche ai crescenti investimenti nei programmi originali che nel 2000 hanno superato i 10 miliardi di euro. Infatti, per il secondo anno consecutivo essa ha battuto i 6 grandi *network* nazionali (Abc, Cbs, Nbc, Fox, Wb, Upn), che invece mantengono la prima posizione nella fascia di massimo ascolto (*prime time*), la più importante per le entrate pubblicitarie, con *audience* media del 58%.

Nonostante il cattivo andamento dell'ultimo trimestre 2000, gli introiti pubblicitari complessivi della televisione via etere hanno fatto registrare un incremento del 12,3%. Un risultato superiore alle previsioni che è stato raggiunto grazie a due eventi certo non frequenti: i giochi olimpici e le elezioni presidenziali, che l'anno passato hanno consentito un andamento particolarmente favorevole per i *media*.

In particolare le entrate pubblicitarie delle stazioni televisive locali sono cresciute del 12,8%, quelle delle stazioni affiliate ai *network* sono cresciute del 6,4% e quelle dei *network* sono cresciute del 12,6%.

Tabella 1.6 - **Introiti della tv via etere** (miliardi di euro)

	2000	1999
Tv locali	19,9	17,7
Tv affiliate	3,6	3,4
Network (*)	23	20,4
Totale	46,5	41,5

(*) Abc, Cbs, Nbc, Fox, Wb, Upn, Pax

Fonte: Television Bureau of Advertising

Il segmento della televisione via cavo nel 2000 ha avuto introiti per 46,7 miliardi di euro derivati per il 22% dalla pubblicità e il resto dagli abbonamenti di servizi di base e *premium*. Il numero di famiglie abbonate a canali *premium* nel 2000 ha ripreso a crescere senza recuperare però le perdite dell'anno precedente: sono 33,7 milioni e generano mediamente 1,4 abbonamenti *premium* per famiglia.

Le reti televisive via cavo hanno continuato ad essere oggetto di grandi investimenti. L'obiettivo principale, anche in questo caso, non è stato quello di estendere la loro copertura geografica, ormai molto elevata, ma quello di aggiornare le reti per poter sfruttare gli effetti del *Telecommunications Act* del 1996 e della televisione digitale e i suoi servizi interattivi.

Tra i principali investitori in questo campo è l'At&t, il maggior operatore di telecomunicazioni a lunga distanza degli Stati Uniti, che negli ultimi anni ha acquisito il controllo di molte reti televisive via cavo diventando il maggior operatore del settore.

Secondo la NCTA (*National Cable & Telecommunications Association*), la più grande associazione di operatori, gli investimenti per l'aggiornamento delle infrastrutture di rete negli ultimi 5 anni hanno raggiunto 46,6 miliardi di euro concentrati per quasi 1/3 nel 2000.

L'insieme di questi investimenti ha portato finora quasi un milione di abbonati ai servizi telefonici offerti dalle reti tv cavo, 3,6 milioni di connessioni a Internet 'veloce' e 9 milioni di connessioni a servizi televisivi digitali.

Il settore emergente che dal 1994 continua a crescere con ritmi sostenuti è quello della televisione via satellite. I protagonisti del settore si sono ridotti a due e sono DirectTV, alla fine del 2000 con un portafoglio abbonati di 9,5 milioni (+24%), e EchoStar con 5,26 milioni (+54%).

Le due società offrono centinaia di canali televisivi digitali a pagamento e sono i diretti concorrenti della televisione via cavo dal momento che offrono un maggior numero di canali e una maggior qualità dei segnali audio e video.

Tabella 1.7 - **La televisione digitale satellitare negli Stati Uniti** (milioni)

Servizi	Data di lancio	Abbonati 1998	Abbonati 1999	Abbonati 2000
DirecTV	Giugno 1994	6.60	8.0	9.5
EchoStar	Aprile 1996	1.60	3.4	5.0
Totale	-	**8.20**	**11.4**	**14.5**

Fonte: Paul Kagan Associates

Tabella 1.8 - **Entrate della tv via satellite 2000** (milioni euro)

DirectTv	6,1 (+37%)
EchoStar	2,6 (+74%)
Totale	8,7 (+50%)

Fonte: Bilanci delle due società

Anche negli Stati Uniti, come in alcuni paesi europei, nel campo della televisione digitale la forte competizione alza sensibilmente il costo di acquisizione dei nuovi clienti che occorre "sussidiare" per l'acquisto del *decoder*. Nel caso di EchoStar, nel 2000, il costo medio di acquisizione di un nuovo cliente ha superato i 500 euro, mentre tra promozione e pubblicità si è speso 220 milioni di euro. In compenso, la spesa media mensile è stata di 51 euro (+6%).

In sintesi, l'insieme delle entrate del mercato televisivo nel 2000 ha superato i 100 miliardi di euro. I due principali settori, quelli più tradizionali, si sono divisi in parti eguali oltre il 90% del mercato, ma la televisione diretta da satellite, che esiste solo dal 1994, sta crescendo molto rapidamente e incomincia a far concorrenza alla televisione via cavo, in particolare nella gamma alta dei servizi a pagamento. La strategia degli operatori della televisione via cavo appare ormai chiaramente: creare le condizioni per sviluppare sulle reti soprattutto quei tipi di servizi interattivi che né la televisione via etere né quella via satellite, anche nell'era digitale, saranno in grado di fornire altrettanto bene.

Su questo fronte, però, la televisione via cavo dovrà fare a sua volta i conti con i servizi di comunicazione interattiva *wireless*, che stanno avanzando con una certa rapidità e che la Federal Communication Commission sembra voler favorire. Non altrettanto attivi nell'innovazione tecnologica appaiono gli operatori della televisione terrestre via etere e, in particolare i *network*. I preparativi per passare alla televisione digitale sono molto lenti e la FCC, che aveva creato condizioni favorevoli per quanto riguarda la disponibilità di frequenze necessarie alla fase di pas-

saggio, ha dovuto richiamare in particolare i *network* affinché affrontino tale scadenza con maggior capacità d'iniziativa.

Tabella 1.9 - **Entrate complessive settore televisivo nel 2000** (miliardi di euro)

Tv via etere	46,5	45,6%
Tv via cavo	46,7	45,8%
Tv via satellite	8,7	8,6%
Totale	**101,9**	**100 %**

Fonti: Television Bureau of Advertising, NCTA e bilanci delle società

Il mercato televisivo USA è uscito trasformato dall'intensa attività di fusioni e acquisizioni degli ultimi anni, che complessivamente ha generato scambi per un valore di 527,91 miliardi di dollari.

Tabella 1.10 - **Le principali fusioni nelle comunicazioni negli Stati Uniti** (1994-2000)

Acquirente	**Acquisito**	**Valore dell'operazione (miliardi di dollari)**
1994		
Viacom	Paramount	9.90
Viacom	Blockbuster	7.60
1995		
Walt Disney	ABC	19.00
Seagram	MCA	5.70
Westinghouse	CBS	5.40
ComCast	Scripps Co	1.57
Comcast/TCI	QVC	1.40
TCI/Liberty Media	HSN	0.30
AT&T	DirecTV	0.15
1996		
Continental	US West	11.50
USWest Media	Continental Cable Vision	10.80
Time Warner	TBS	6.50
Westinghouse Electric	Infinity Broadcasting	3.90
NewsCorp.	NewWorld	2.50
Cablevision Industries	Time Warner	1.71
K. Kerkorian/ Tracinda/Seven Network	MGM	1.30
Tribune	Renaissance Communications	1.10
1997		
Time Warner	TWI/Advanced/Blackstone	1.32
TCI	Cablevision	1.26
1998		
ATT	TCI	48.00
1999		
Viacom	CBS	37.00
2000		
AOL	Time Warner	350.00
AT &T	MediaOne	-

Fonte: Idate 2001