

UNIVERSITA' COMMERCIALE LUIGI BOCCONI

Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione

Riassunto:

Economia digitale e mercati convergenti:

Il mercato della banda larga in Italia

Relatore: Ch.mo. Prof. Enrico Valdani

Co-Relatore: Prof. Fabio Ancarani

Daniele Schneeberg

Matricola: 781286

Anno Accademico 2002 - 2003

“Da alcuni anni manager e studiosi operanti in differenti ambiti stanno confrontandosi con nuovi fenomeni che esercitano un notevole impatto sulla gestione delle imprese. Essi sono determinati dall’evoluzione di alcuni vettori quali: la dinamica tecnologica e l’affermazione dell’economia digitale, l’evoluzioni della domanda, le politiche di liberalizzazione e deregolamentazione e l’incremento generalizzato della pressione competitiva.”(Valdani, 2001 pag. 1)

La portata di questi fenomeni, convergenza ed innovazione, ed il loro effetto su un settore, quello della banda larga, che è sempre stato al centro del mio interesse, mi hanno portato a scegliere questo argomento, che considero innovativo ed attuale anche dopo l’esplosione della bolla della new economy che ha ridotto parzialmente l’interesse per un settore che, proprio oggi, sta mostrando tutto il suo potenziale e le conseguenze che può avere nel lungo periodo sull’economia mondiale.

L’obiettivo di questa tesi è quello di analizzare un mercato ed un’azienda in cui innovazione digitale e convergenza giocano un ruolo di fondamentale importanza, per comprendere come queste teorie si applichino in un contesto innovativo ed in rapido sviluppo. Il mercato della banda larga in Italia ed il caso e.Biscom sono stati scelti perché considerati i più esemplificativi delle teorie analizzate nella tesi.

La banda larga non è che un nuovo sistema per la trasmissione di dati video e voce ma l’innovazione dovuta all’incremento della velocità di connessione e della connessione costante è tale da generare drastici cambiamenti in tutte le strutture dei precedenti sistemi di telecomunicazione ed offre la possibilità di sviluppare e commercializzare applicazioni e servizi che precedentemente erano solo ipotizzabili o che, in alcuni casi, potevano essere utilizzati solo attraverso costose strutture dedicate. Questi cambiamenti così netti hanno portato ad una completa ristrutturazione del settore delle telecomunicazioni ed hanno generato un nuovo metamerco dove competono e collaborano aziende di settori precedentemente distinti, dando origine ad un ambiente competitivo completamente nuovo dove è difficile prevedere le possibili evoluzioni. Nella tesi mi sono proposto di esaminare la situazione e individuare quali saranno le determinanti degli scenari futuri. La mia attenzione si è rivolta principalmente ai fornitori di servizi di telecomunicazione, i quali offrono le strutture e le reti su cui vengono trasmessi i contenuti digitali che attualmente sono il più chiaro esempio di convergenza.

Inizialmente ho esaminato le due teorie base sulle quali ho successivamente impostato la tesi. Si tratta delle teorie dell'innovazione digitale e della convergenza con particolare interesse per il metamerco dell'information communication technology.

Dopo aver definito che cosa si intende con il termine innovazione e averne individuato gli effetti sul mercato ICT, sono passato ad esaminare le quattro componenti dell'economia digitale, che sono alla base del processo di innovazione dell'ICT:

- § la diffusione e l'affermazione di uno standard universale ed aperto quale è Internet;
- § la pervasività dell'interconnessione elettronica tra: oggetti, persone, imprese, istituzioni e sistema paese;
- § la separazione dell'economia degli elementi fisici dall'economia della conoscenza e dell'informazione;
- § il superamento del trade-off tra offerta di varietà (richness) e ampiezza della connettività (reach) tra persone, imprese e istituzioni.

Successivamente ho affrontato il tema della convergenza, dando inizialmente una definizione del fenomeno, per poi entrare nello specifico dei suoi effetti sull'ICT. Il processo di convergenza è guidato da driver di diversa natura.

Determinanti a livello macroeconomico:

- § **politico legislative**, attraverso la deregolamentazione e la liberalizzazione hanno annullato le preesistenti condizioni di monopolio, aprendo il sentiero a nuove ipotesi competitive;
- § **tecnologiche**, si articolano in
 - a. digitalizzazione dei segnali;
 - b. crescente economicità della potenza d'elaborazione;
 - c. integrazione delle reti di trasmissione (telefoniche, televisive, ...).

Determinanti a livello microeconomico:

- § **strategie delle imprese**, attraverso la convergenza delle rispettive complementarità e asimmetrie (di conoscenza, di capacità e di risorse), le imprese tendono ad entrare in un'ottica di coevoluzione. Nell'economia digitale, quanto detto è ulteriormente enfatizzato: il ritmo imposto da Internet obbliga le imprese ad inserirsi in un sistema ipercompetitivo dove è necessario essere

sempre alla ricerca del quantum leap, spesso perseguibile con il travalicamento dei confini preesistenti e con la conseguente creazione di nuovi mercati; ciò spinge le imprese a ricercarne altre con dotazioni asimmetriche di risorse e ad esse complementari (strategie di coevoluzione). Attualmente è riduttivo affermare che l'ambiente determina la strategia: il flusso è bi-direzionale e spesso sono le strategie messe in atto dalle imprese a determinare i mutamenti ambientali.

§ **cambiamenti sul lato della domanda**, i clienti tendono a privilegiare un unico fornitore per la soddisfazione di bisogni interconnessi; di conseguenza si può affermare che la domanda è caratterizzata da grappoli di bisogni tra loro integrati e convergenti. Anche in questo caso, l'economia digitale presenta delle peculiarità: è da notare come i grappoli di bisogni contestualmente soddisfabili, aumentino progressivamente con il passaggio che l'economia digitale sta determinando, dalla physical value chain alla virtual value chain: le imprese devono pertanto incrementare le proprie capacità market driving.

Nell'ultima parte del capitolo vengono messi in evidenza gli effetti che la convergenza esercita sulla catena del valore, sull'integrazione, sulla struttura delle imprese e del settore e sugli standard. Il fenomeno non è solo di carattere tecnologico, ma determina forti mutamenti anche all'interno delle imprese, del mercato e della competizione. Se da un lato si assiste alla modifica della struttura interna delle imprese al fine di adattare le strategie alle mutate condizioni, dal punto di vista delle relazioni esterne si registra un aumento del numero di rapporti con soggetti sempre più vari e diversificati. Sul mercato si osserva la comparsa di nuovi sistemi di prodotto generati dallo sfruttamento tecnico delle innovazioni e l'adattamento dei prodotti esistenti alle nuove funzionalità e caratteristiche. La competizione è caratterizzata dalla formazione di nuovi soggetti economico-giuridici e dall'entrata di nuovi operatori provenienti da settori limitrofi, collegati o correlati. Gli operatori maggiormente coinvolti sono quelli appartenenti al settore dell'hardware di gestione e comunicazione, al settore del software di gestione e trasferimento e a quello dei fornitori di contenuti. Considerati i riferimenti teorici ed empirici, ma anche le tendenze ed i mutamenti in atto, è possibile ipotizzare che: dal punto di vista delle strutture competitive, continuerà il processo d'alleanza e unione dei diversi soggetti economico-giuridici, mentre per quanto concerne le infrastrutture avrà

luogo inizialmente un processo di combinazione ibrida fra le diverse reti e successivamente la piena integrazione delle diverse tecnologie reticolari all'interno della rete fisica e sistemica più efficiente ed efficace.

Sul fronte dei servizi e dei sistemi di prodotto, la combinazione delle spinte tecnologiche, delle esigenze della domanda e della creatività delle imprese, porteranno alla definizione dei diversi sistemi d'offerta, i quali, oltre ad essere multimediali, interattivi e personalizzati, saranno erogati e fruiti in maniera più semplice grazie alla riduzione delle barriere spaziali e temporali.

Successivamente, mi sono occupato di analizzare: le diverse tipologie di utenti che utilizzano questi servizi, le applicazioni impiegate e le strategie di cui si avvalgono i fornitori di contenuti e reti.

Gli utenti sono stati suddivisi in due principali categorie: utenti family e utenti business, inizialmente in base al tipo di consumo effettuato sia in termini quantitativi che qualitativi e successivamente prendendo in considerazione le variazioni negli schemi di consumo con l'avvento della broadband sia in termini di variazione totale dell'utilizzo che di utilizzo di singoli servizi o applicazioni. Le applicazioni prese in esame sono: oltre a quelle più innovative quali il video on-demand, l'utilizzo di applicazioni in remoto, i servizi di VoIP, anche quelle più comunemente adottate come la videoconferenza, il telelavoro e i programmi di messaggistica istantanea, che attraverso l'impiego della banda larga hanno subito consistenti modifiche. L'argomento è stato affrontato attraverso la descrizione delle principali caratteristiche tecniche e l'analisi del livello di interesse dimostrato dal mercato. Nell'ultima parte del capitolo sono riportate le strategie adottate dalle principali aziende presenti nel settore: le aziende che competono nell'ambito dei contenuti come fornitori, aggregatori e distributori e le aziende che forniscono le strutture e le tecnologie di trasmissione per i dati. Si tratta di una distinzione solo parziale, in quanto la convergenza ha portato ad una sovrapposizione sempre più marcata dei due settori. L'intero capitolo si propone di descrivere il modo in cui la broadband ridefinisce le regole del gioco e come queste influenzano i diversi gruppi di competitors. Nel nascente mondo della banda larga, i players stanno spendendo ingenti cifre per costruire le infrastrutture e acquisire le licenze per lo spettro di trasmissione, ma è solo il primo passo in una corsa dove, alla

fine, i premi non andranno automaticamente a chi possiede più assets o la tecnologia più avanzata. Siamo troppo all'inizio per predire chi sarà il vero vincitore, quello che è certo è che il risultato sarà diverso da Paese a Paese e che sarà influenzato dalla struttura industriale esistente, dal comportamento dei consumatori, dal complesso di normative e dalle mosse strategiche dei principali players sul mercato.

Possiamo identificare quattro principali scenari che saranno in grado, almeno in parte, di coesistere anche nel futuro panorama della banda larga.

§ I detentori e gli aggregatori di contenuti integreranno a valle gli accessi. Nel caso in cui i fornitori di contenuti riuscissero a creare una massa critica di relazioni con i clienti più velocemente dei fornitori d'accesso o il roll-out della rete d'accesso della banda larga risultasse lento e ristretto a poche zone, le società fornitrici di contenuti cercherebbero di accaparrarsi gli scarsi canali di distribuzione esistenti attraverso acquisizioni o accordi d'esclusività. Allo stesso modo, gli aggregatori di contenuti della narrowband più di successo o i portali con una solida base clienti, tenteranno di assicurarsi la distribuzione della versione in banda larga dei propri servizi attraverso joint ventures o fusioni con i fornitori d'accesso broadband come, società di telecomunicazioni via cavo, via satellite e nuovi entranti. La preferenza della maggiore parte dei clienti per un'offerta combinata, di contenuti e comunicazione, favorirà tale tendenza. Nello scenario così descritto, i proprietari di strutture di rete, che sono scarse, quali gli operatori xDSL e fibra e gli operatori via cavo e satellite saranno in ottima posizione per negoziare accordi interessanti. Il deal chiuso di recente negli USA tra @Home/Excite e Rhythms è indicativo di come un content player sia in grado di acquisire nuovi clienti attraverso un accordo esclusivo con un access provider.

§ I fornitori d'accesso alla rete integreranno a monte i contenuti. Nel caso in cui i detentori e gli aggregatori di contenuti non siano ancora consolidati o comunque finanziariamente deboli, ma l'integrazione verticale tra fornitori d'accesso e contenuto risulti comunque positiva, saranno probabilmente i fornitori d'accesso a cercare l'integrazione; in parte questo si è già registrato nel mondo della narrowband dove società di telecomunicazioni come Telefonica, Telecom Italia e Deutsche Telecom, hanno creato portali di successo quali Terra, Seat-Tin.it, e T-On-line. Lo stesso discorso potrà valere anche nello scenario

della banda larga, soprattutto in quei paesi dove un numero ristretto di società controllano il roll-out della rete d'accesso e sono in grado di influenzare la scelta di servizi e contenuti e di creare i propri portali broadband. Queste società potranno aumentare ulteriormente il proprio valore integrando le comunicazioni al contenuto, ma dovranno valutare attentamente se limitare l'accesso al contenuto esclusivamente attraverso le proprie infrastrutture d'accesso o se renderlo disponibile ad altre piattaforme.

§ **I produttori di devices d'accesso s'impongono sul mercato.** Questa è probabilmente l'opzione meno realistica, ma potrebbe avverarsi nel caso in cui si registrasse una forte concorrenza tra i fornitori d'accesso alla rete e i fornitori di contenuto risultassero deboli e frammentati. Di conseguenza i produttori di device d'accesso o i fornitori di software, potrebbero condizionare la scelta dei clienti e magari sviluppare dei propri portali, generando valore attraverso l'offerta di set di servizi integrati. Un esempio di produttore di devices e software che è entrato nel business dei servizi e accessi on-line attraverso accordi esclusivi, è Microsoft la quale ha cominciato ad offrire servizi di gaming on-line attraverso la console di giochi X-box. In teoria anche i produttori di cellulari potrebbero avere questa opportunità ma in realtà si troverebbero a competere direttamente con i propri clienti: gli operatori di telefonia mobile rendendo questa opzione alquanto improbabile.

§ **I differenti players coesistono in modo indipendente.** Se avrà origine una forte concorrenza tra i vari fornitori d'accesso e, quindi, i fornitori e aggregatori di contenuti potranno avere a disposizione un'ampia scelta per la distribuzione, l'ipotesi più probabile vedrà i diversi gruppi di players rimanere nel proprio tratto della catena del valore. Tale possibilità si concretizzerà anche nel caso in cui siano emanate norme che ostacolano le fusioni tra gli operatori appartenenti ai diversi tratti della catena del valore, o nel caso in cui le norme impongano la libertà d'accesso. Se prenderà forma la situazione sopra descritta, la creazione del valore sarà, probabilmente, distribuita in modo equo tra i diversi gruppi di players sul mercato.

La gara per la conquista del valore nel mondo della banda larga è appena cominciata: numerosi concorrenti compresi incumbents, importanti operatori della narrowband e

start-ups si batteranno per conquistare una posizione di rilievo in questo nuovo scenario, molti cercheranno di sfruttare l'opportunità di allargare il proprio business in nuovi mercati, approfittando anche delle possibilità offerte dall'internazionalizzazione.

Proseguendo la mia analisi, mi sono concentrato sulle tecnologie di connessione presenti sul mercato: xDSL, fibra ottica, sistemi radio, sistemi satellitari e l'UMTS, esaminandole dal punto di vista tecnico, economico e delle applicazioni di cui esse permettono la fruizione. Per ogni tecnologia di trasmissione ho inserito: uno schema di riferimento tecnico in cui ho messo in evidenza: le principali caratteristiche della tecnologia; la descrizione delle applicazioni che essa permette, illustrando come le peculiarità tecniche ed economiche rendano alcune tecnologie di connessione più adatte alla fornitura di certe applicazioni, un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi delle tecnologie sia sotto il profilo tecnico che commerciale ed economico, una breve panoramica delle evoluzioni previste per quella tecnologia. Per concludere ho considerato le tecnologie nel loro insieme, confrontandole e cercando di individuare quale tra questi standard di connessione riscuoterà maggior successo nel medio periodo e nei diversi ambiti. Si prevede che lo sviluppo di servizi a banda larga nel breve termine avverrà grazie all'utilizzo di tecnologie xDSL su infrastruttura in rame; infatti l'utilizzo di un'infrastruttura già esistente permette di ridurre considerevolmente gli investimenti e i tempi necessari alla fornitura dei servizi e nonostante l'infrastruttura in rame possieda caratteristiche trasmissive inferiori a quelle della fibra ottica, le evoluzioni previste nel campo dell'xDSL e la ridotta lunghezza dei doppini italiani, garantiranno l'aumento della banda fornita fino a 10Mbit/s o più per una percentuale di utenti poco inferiore all'80%. La diffusione di questo tipo di infrastruttura potrebbe anche fare da ponte verso un'estensione della rete in fibra fino agli armadi di distribuzione e successivamente fino agli edifici garantendo così un sviluppo costante della velocità di trasmissione disponibile e diluendo nel tempo gli investimenti di cablatura.

Data la dipendenza delle tecnologie xDSL dall'infrastruttura esistente, di proprietà di Telecom Italia, lo sviluppo di questa tecnologia verrà condizionato dalla regolamentazione: dell'accesso disaggregato alla rete di Telecom, Local Loop

Unbundling e Sub Local Loop Unbundling, della collocazione degli spazi in centrale e dei servizi bitstream wholesale.

Una rete di distribuzione totalmente in fibra, sarebbe la soluzione tecnologicamente più soddisfacente, in quanto garantirebbe anche nel lungo periodo la banda necessaria per ogni utilizzo attualmente prevedibile. La realizzazione di un'infrastruttura capillare in fibra comporta investimenti (soprattutto in opere civili e permessi) e tempi di realizzazione considerevoli, tali da far prospettare una sua rapida diffusione solo in aree ad alta densità di clientela per servizi a banda larga dove la saturazione delle connessioni riduce i costi, salvo i rari casi in cui il costo dell'installazione risulti sostanzialmente più basso. In alcune zone ad alta densità, le principali città, Fastweb ha sviluppato infrastrutture alternative di distribuzione e di accesso metropolitano in fibra, ma dati gli elevati investimenti necessari per lo sviluppo di tali infrastrutture, è improbabile una sostanziale espansione delle aree coperte direttamente dalla fibra ottica da parte di Fastweb, a meno di un cambio radicale nelle condizioni attuali: diminuzione dei costi per permessi, realizzazione dell'infrastruttura da parte di aziende municipalizzate ed affitto ad operatori.

Per quanto riguarda le altre tre tipologie di connessione, wireless terrestre, satellitare ed UMTS, il loro impiego risulta adatto solo in condizioni particolari.

La non ancora completa standardizzazione dei sistemi di WLL fa sì che l'investimento per la realizzazione di una copertura estesa del territorio con stazioni radio risulti essere meno conveniente rispetto ad un'equivalente copertura con servizi ADSL. Questa tecnologia potrà dunque essere impiegata o nel caso di diversi clienti aggregati nel raggio di una singola cella e relativamente distanti da centrali telefoniche, ad esempio zone industriali extraurbane, o da operatori il cui obiettivo è usare la tecnologia anche per motivi differenti dall'erogazione del servizio al cliente finale, ad esempio la raccolta del traffico da stazioni base della rete mobile. Le tecnologie di WLAN, le quali hanno un raggio di copertura del singolo punto di accesso limitato, possono essere utilizzate per estendere la copertura di una rete in fibra o in rame al fine di coprire l'ultimo metro.

La comunicazione satellitare possiede immediati vantaggi in termini di copertura e velocità di installazione, nonché l'opportunità di ripartire i costi tra gli utenti di un'area geografica molto estesa. Tuttavia, le problematiche legate al canale di ritorno,

l'influenza delle condizioni meteorologiche sulle prestazioni e i tempi di ritardo introdotti dalla rete, ne limitano l'applicazione alle zone non raggiungibili dai servizi realizzati in rame o fibra.

L'UMTS presenta caratteristiche particolari che lo differenziano in modo netto dalle altre tecnologie esso offre una mobilità che non è paragonabile a quella offerta dalle altre tecnologie ed ha alcune limitazioni derivanti da questa elevata mobilità che deve essere garantita, un'elevata diminuzioni dei costi che è parzialmente ipotizzabile con l'ingresso sul mercato dei diversi operatori porterà questa tecnologia a competere direttamente con le altre ma solo in rari casi. Nella maggiore parte dei casi si verificherà una convivenza tra l'UMTS e le altre tecnologie di connessione che avranno scopi ed utilizzi diversi, è realistico pensare che gli utenti utilizzeranno una combinazione di tecnologie, l'UMTS per i trasferimenti di dati quando sono fuori sede e le altre tecnologie quando si trovano sul posto di lavoro o casa. L'UMTS è l'unica tecnologia realmente complementare con tutte le altre.

Successivamente mi sono occupato del mercato esistente per questi servizi, partendo da un'analisi a livello mondiale per poi restringere il campo all'Europa e infine al mercato italiano. A livello mondiale ho messo in evidenza la situazione attuale per settore e per area geografica con un occhio di riguardo alla componente broadband del mercato; per quanto riguarda il mercato europeo ho esaminato gli effetti della liberalizzazione e della deregolamentazione. Nel caso della situazione italiana, ho descritto: lo scenario generale, la variazione degli assetti competitivi avvenuta dopo la liberalizzazione, il mercato mobile e fisso e nello specifico il mercato delle connessioni dati broad e narrowband. Il capitolo è stato concluso illustrando le prospettive di sviluppo del mercato. Per il settore delle telecomunicazioni il 2003 è un anno di risultati poco soddisfacenti; ma è anche un anno di transizione verso l'introduzione di nuove tecnologie, in parte già disponibili, che finora solo in minima parte hanno potuto produrre effetti positivi sulla domanda. Né si possono dimenticare le conseguenze prodotte dalla particolare congiuntura dell'economia e dei mercati finanziari internazionali. Le negative ripercussioni sul ciclo economico del paese costringono molte imprese italiane, soprattutto di medie e piccole dimensioni, a rinviare i progetti di rinnovo delle piattaforme tecnologiche, rendendo meno praticabili o meno appetibili

anche i cambiamenti dei sistemi e delle soluzioni di telecomunicazione. Il rallentamento della domanda nel 2002 e nel 2003 non ostacola comunque la trasformazione della sua composizione e l'evoluzione nelle scelte e nei comportamenti degli utenti. Le soluzioni che si basano su tecnologie broadband, riscuotono molto interesse presso le imprese e i privati, che ne apprezzano la qualità e la flessibilità. Di fatto, però, la possibilità di personalizzare le soluzioni contribuisce a complicare le scelte degli utenti. Ciò è ancora più vero se si considera che le scelte relative alle tecnologie di comunicazione hanno una indubbia rilevanza strategica: esse sono spesso associate a operazioni di riorganizzazione dei processi e quindi ne condizionano in modo rilevante la reale efficacia. La maggiore complessità e adattabilità delle soluzioni di telecomunicazione sta modificando anche le strategie dell'offerta. Finora la tendenza prevalente presso gli operatori era quella di proporre le soluzioni in modo pressoché indifferenziato e orizzontale a tutte le tipologie di utenza potenziale, con la sola differenziazione sulla base delle dimensioni dei clienti. Oggi si assiste a un graduale cambiamento di approccio: gli operatori sono orientati a costituire strutture commerciali con una maggior caratterizzazione di tipo verticale, per settori economici di clientela, e con una maggior conoscenza delle specifiche problematiche organizzative e di business. In maniera analoga a quanto da tempo avviene nel settore dell'informatica, anche le telecomunicazioni stanno evolvendo verso soluzioni specializzate per mercati verticali. Si è quindi messo in moto un processo di rinnovamento del rapporto fra domanda e offerta di prodotti e servizi di telecomunicazione. Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale che i fornitori mostrino maggiore capacità di comprendere le effettive esigenze del cliente e sappiano aiutarlo a scegliere i servizi di telecomunicazione più appropriati. Ciò implica che nel futuro, molto più che in passato, occorrerà costruire uno stretto legame fra domanda e offerta con per raggiungere un duplice obiettivo: da un lato favorire una più ampia diffusione delle tecnologie di telecomunicazione, dall'altro accrescere la consapevolezza della rilevanza strategica di tali tecnologie che devono contribuire a creare valore e vantaggio competitivo, con benefiche ricadute sia sulle imprese utilizzatrici, sia sull'intero settore ICT.

Il caso e.Biscom è stato scelto perché attualmente rappresenta, il migliore esempio di convergenza presente sul mercato, la possibilità di trasmettere su di un unico mezzo dati

video e voce di alta qualità lo rende un caso quasi unico nel panorama mondiale. Dopo una breve introduzione, sono passato ad esaminare lo scenario in cui l'azienda compete, il suo mercato di riferimento ed il quadro normativo, di fondamentale importanza in un settore fortemente regolato come quello delle telecomunicazioni. In seguito ho dedicato ampio spazio alla descrizione dell'azienda in tutte le sue caratteristiche: la struttura, il modello di business e i servizi offerti, utilizzando un modello proposto da Crandall per valutare i CLEC. Ho illustrato le strategie e le operazioni fatte da e.Biscom dal 2000 ad oggi, con particolare attenzione a FastWeb SpA e e.BisMedia SpA, le aziende di maggiore rilevanza per l'argomento trattato in questa tesi. Per concludere ho esaminato i risultati ottenuti dall'azienda e le sue prospettive future, sia dal punto di vista delle operazioni pianificate che delle opportunità e dei rischi che l'azienda potrebbe incontrare in questo mercato. Il principale rischio che e.Biscom si troverà ad affrontare è la propria capacità di eseguire il business plan bilanciando oculatamente lo sviluppo del piano con gli investimenti e al tempo stesso mantenendo la leadership nella differenziazione e nella qualità dei servizi. Il rallentamento del mercato delle telecomunicazioni degli ultimi due anni ha già spinto il management della Società a rivedere il business plan concentrandosi sul core business nelle principali città italiane. Ciò ha consentito di non consumare tutte le risorse finanziarie disponibili ma, allo stesso tempo, la riduzione del mercato potenziale di riferimento deve essere compensato da una risposta più forte da parte del mercato realizzato.

La concorrenza dell'incumbent e degli altri operatori indipendenti non dovrebbe essere un problema significativo, almeno nel breve-medio termine:

§ nel residenziale l'eventuale concorrenza non è di fatto confrontabile perché la diversità delle tecnologie utilizzate (in particolare l'ADSL) attualmente non consente di offrire gli stessi servizi di e.Biscom. D'altra parte, la compressione dei dati continua a fare progressi ed oggi consente di fornire servizi video anche attraverso il DSL, almeno nelle condizioni più favorevoli della rete telefonica (che dipendono dalla qualità del rame del doppino e da possibili interferenze tra gli apparati nelle centrali telefoniche). In ogni caso, tempi e forza della risposta competitiva da parte dell'incumbent dipenderanno in qualche misura anche dal livello di successo di e.Biscom;

§ nel settore residenziale e SOHO, una guerra dei prezzi è improbabile fino a che non si sarà sviluppata una vera competizione basata su un'offerta di contenuti simile a quella di e.Biscom. Più incerta è la competizione sulle medie e grandi imprese, dove offerte di qualità e tecnologia comparabili possono essere sviluppate. La capillarità della rete dell'incumbent può fare la differenza in questo caso;

§ attualmente nessuno può permettersi di competere attraverso la costruzione di una rete di accesso alternativa a quella dell'incumbent, a causa degli elevati investimenti che non troverebbero capitali di sostegno. Questa situazione favorisce e.Biscom.

Un ultimo punto riguarda il successo dei servizi proposti dalla Società. Mentre per i clienti affari i benefici di una VPN basata su IP possono essere evidenti da subito, per i clienti residenziali i servizi offerti interagiscono direttamente con abitudini e usi consolidati. Inoltre, in alcuni casi, la videocomunicazione, è anche necessario incubare un numero minimo di utilizzatori prima che il servizio diventi veramente utile. Essere pionieri può presentare dei rischi, specialmente dove l'interazione con il cliente comporta non solo la sostituzione di un servizio con un altro più efficiente, ad esempio Video on Demand vs. Blockbuster, ma il cambiamento dello stile di vita, ad esempio la videocomunicazione, che richiederà del tempo per attecchire.

D'altra parte, i dati più recenti comunicati dalla Società sembrano indicare che queste applicazioni stiano sviluppandosi più velocemente delle previsioni, dal lancio, la TV Fastweb ha raggiunto un tasso di penetrazione del 15% tra i nuovi clienti.

In conclusione, e.Biscom può occupare una redditizia nicchia nel settore delle telecomunicazioni, con i segmenti più ricchi della popolazione urbana e con una larga parte di SOHO e PMI.

Analizzando il mercato della banda larga nel settore delle telecomunicazioni diventa evidente la presenza dei quattro driver fondamentali della convergenza:

§ Driver tecnologici, lo sviluppo della banda larga sta modificando drasticamente il settore perché grazie alla maggiore velocità di connessione e al fatto di essere connessi costantemente permette di offrire dei servizi prima impensabili come ad esempio il VoD, la videocomunicazione ed il VoIP

- § Driver politico legislativi, la liberalizzazione e la deregolamentazione del mercato che hanno permesso a nuovi operatori di accedere a questo settore generando una competizione prima inesistente.
- § Driver aziendale, la saturazione della principale componente di mercato, ovvero i servizi “voce”, che nella telefonia di rete fissa ha ormai imboccato un trend decrescente, in valore, e nella telefonia di rete mobile tende a crescere ma a tassi sempre più bassi con la prospettiva di assestarsi già nel breve-medio termine attorno ai valori attuali ha spinto le aziende a cercare nuove ed innovative fonti di ricavo;
- § Driver della domanda, i clienti tendono a privilegiare un’offerta completa per la soddisfazione di bisogni tra loro integrati e convergenti riducendo al minimo le complessità ed i costi di transazione derivanti da un numero elevato di offerte distinte e la banda larga offre la possibilità di integrare i servizi voce dati e video su un unico mezzo tecnico.

La convergenza sta quindi avendo, ed avrà, ancor più nel futuro, un ruolo di fondamentale importanza nel mercato delle telecomunicazioni che è arrivato ad un punto di svolta, almeno nei paesi più industrializzati, il quale ne condizionerà lo sviluppo sia in termini di assetto competitivo che di caratteristiche dei servizi offerti e, quindi, di caratteristiche degli operatori.

A fronte di una diminuzione dei ricavi originati dalla voce, dovuta alla saturazione del mercato e all’aumento della competizione, le possibilità di crescita del mercato delle telecomunicazioni sono legate allo sviluppo di servizi innovativi a valore aggiunto come i servizi dati e video. L’innovazione si traduce in una convergenza dei servizi/settori che è resa tecnicamente possibile dalla banda larga: la convergenza e la banda larga hanno un effetto positivo reciproco e si possono considerare l’una il driver dell’altra. La convergenza ed i servizi a valore aggiunto che essa genera sono uno dei driver fondamentali dello sviluppo della banda larga perché per spingere gli utenti ad utilizzare connessioni a banda larga è necessario che vengano offerti contenuti interessanti quali: video, musica , informazione personalizzata, ecc. che sono possibili solo grazie alla convergenza.

Attualmente il processo di convergenza nel mercato è agli inizi e si sta sviluppando solo parzialmente perché le tecnologie più comunemente diffuse non supportano le nuove

applicazioni ma con l'evolvere delle tecnologie di connessione e con la continua pressione generata dalla necessità di nuovi ricavi la convergenza si svilupperà appieno. Ad oggi la maggior parte delle connessioni a banda larga non sono in realtà pronte per i servizi convergenti, solo alcune connessioni ADSL e la Fibra ottica di e.Biscom supportano queste innovazioni ma la tendenza è quella di accelerare lo sviluppo delle tecnologie per allargare il mercato a cui offrire i nuovi servizi, ad esempio recentemente Telecom Italia ha gratuitamente raddoppiato la velocità di connessione a i suoi abbonati ADSL per fare in modo che possano sfruttare i contenuti del nuovo portale Rosso Alice ed e.Biscom dopo un'analisi del doppino offre i suoi servizi video anche agli abbonati ADSL servizio che era prima riservato ai soli clienti fibra. La convergenza è per il momento più visibile nell'ambito wireline che nell'ambito wireless ma questo solo perché la tecnologia che permetterà la convergenza nelle reti wireless (l'UMTS) è ancora in fase introduttiva, nel momento in cui essa sarà a regime anche nelle reti wireless la convergenza mostrerà in pieno i suoi effetti.

Dall'analisi del mercato delle telecomunicazioni si evince l'importanza dei servizi convergenti e delle tecnologie necessarie per offrirli perché essi sono la fonte di ricavi che può sopperire alle perdite degli ultimi anni difatti e.Biscom, che offre quello che è probabilmente il servizio con il più alto tasso di convergenza, mostra anche l'ARPU (Average Revenue Per User) più alto d'Europa tra gli operatori di telecomunicazione. Questa forte interrelazione tra banda larga e servizi convergenti si vede anche dagli effetti che essa ha su industrie precedentemente distinte dal settore delle telecomunicazioni. Ad esempio, se la convergenza ottenuta grazie ai servizi Internet di vendita on-line e P2P tra industria discografica/cinematografica e le telecomunicazioni ha modificato la catena del valore di questi settori con l'avvento della banda larga questi effetti si sono moltiplicati esponenzialmente obbligando quindi le aziende del settore a cambiare drasticamente le loro strategie per sopravvivere. Questa interrelazione si vede soprattutto nell'ambito consumer dove le applicazioni sono più sviluppate ed esistono contenuti che utilizzano al meglio le possibilità offerte dalla banda larga ma nel medio periodo lo sviluppo delle applicazioni business come ad esempio i servizi di housing-hosting, ASP, telelavoro ecc. aumenterà anche la convergenza dei servizi offerti alle aziende.

Oltre a questi esistono altri segnali di come la banda larga ed il fenomeno della convergenza siano legati e si supportino a vicenda ed è realistico prevedere che entrambi si svilupperanno completamente nei prossimi anni.