

Le previsioni di evoluzione fanno ritenere che lo sviluppo dei prossimi anni sarà particolarmente sostenuto sia sul satellite che sul cavo. Lo sviluppo del cavo, oltrechè dal livello di cablatura del territorio, è dipendente dalla crescita di nuovi servizi multimediali e dal presumibile calo delle tariffe telefoniche.

Si nota come in tutti i Paesi lo sviluppo della televisione avverrà in parallelo alla diffusione dei personal computer e dei servizi multimediali e pertanto a regime la risorsa pregiata per la quale ogni servizio dovrà competere sarà il tempo libero dell'utente.

Proiezione di prodotti e servizi per le famiglie europee								
	Telefonia cellulare		Personal computer		Servizi on line		Video registratori	
	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005
	(% sulla popolazione)				(% sul totale delle abitazioni dotate di tv)			
Francia	3	32	12	54	1	26	65	71
Germania	6	35	22	62	2	30	58	72
Italia	8	36	10	49	1	24	63	76
Olanda	5	35	22	64	3	29	66	78
Spagna	4	29	7	40	0	19	55	67
Regno Unito	10	41	25	63	3	30	81	86

Fonte : Kagan World Media

Figura 12

I servizi on-line sono solo nella fase iniziale dovunque.

Multimedialità "on-line"

In base ad uno studio Nielsen del '95 il 17% della popolazione di Stati Uniti e Canada sopra i 16 anni ha accesso ad Internet. In Europa, nell'anno 2000 secondo l'osservatorio EITO saranno più di 12 milioni le abitazioni collegate ad Internet.

In Italia l'Associazione degli Internet Providers stimava a ottobre '96 circa 4.000 aziende collegate stabilmente, 100.000 utenti residenziali (consumer e professional), 150.000 utenti saltuari e 100.000 utenti non commerciali (università, enti pubblici ed altro).

Gli scopi dichiarati delle connessioni risultano essere posta elettronica, forum e news-group, consultazione di banche dati, ricerca scientifica, erogazione servizi, immagine pubblicitaria, business, curiosità, divertimento e hobby.

La limitazione attuale nelle possibilità di utilizzo multimediale della rete nelle famiglie dipende dalle basse velocità delle linee telefoniche che non consentono trasmissioni in tempi accettabili di immagini complesse, suoni e filmati; rimossi questi vincoli, con la possibilità di ricevere via Internet suoni e filmati di qualità accettabile si apriranno opportunità per gli operatori radiotelevisivi di utilizzare il nuovo mezzo in forma complementare rispetto al broadcasting tradizionale, per esempio nell'area delle news, offrendo all'utente la scelta di personalizzare gli approfondimenti.

La multimedialità consente modalità espressive nuove anche alla fiction per il fatto che si può arrivare ad una lettura diversa in funzione di scelte interattive.

Multimedialità "off-line"

In Italia i lettori di Cd-Rom sono circa 600.000 nelle famiglie e 500.000 per uso professionale ed il loro numero è destinato a salire rapidamente per la presenza standard del lettore in molte nuove offerte di personal computer.

Il fatturato dell'intera editoria elettronica sia per uso con pc che con televisore, secondo l'Anee (Associazione nazionale dell'editoria elettronica), è stimato per il '96 in circa 1.600 miliardi (+4% verso il '95).

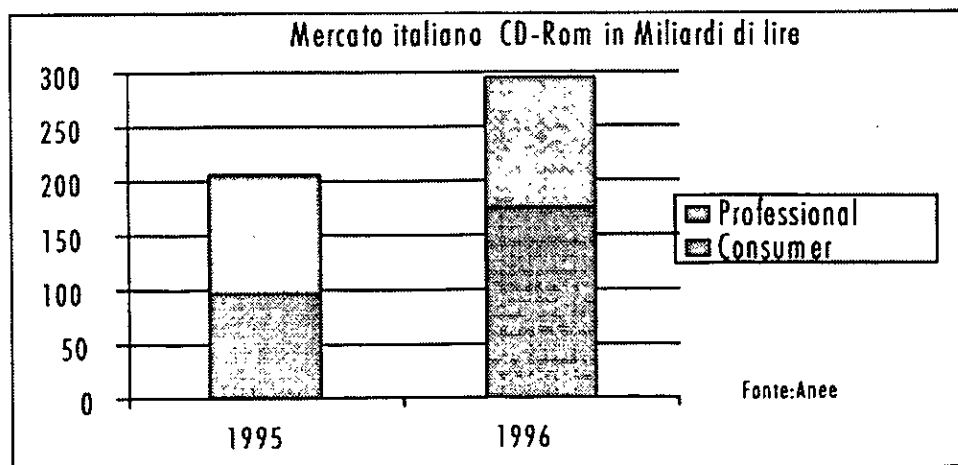


Figura 13

Dalla figura 13 si vede che i soli Cd-Rom hanno fatturato circa 300 miliardi (+50% verso il '95). Lo sviluppo maggiore è nelle famiglie che ne hanno acquistato per 175 miliardi (+82% sul '95).

GLI OPERATORI

Tra gli operatori globali più qualificati per dimensione e presenza significativa su mercati diversificati si possono citare:

Direct Tv in USA offre 175 canali digitali via satellite, parecchi dei quali per il servizio di *pay-per-view*.

Ha superato i 2 milioni di abbonati in Usa nel corso del '96.

L'azienda si è già espansa in America Latina e conta di farlo in Canada, in Giappone e in Spagna.

Rupert Murdoch, leader in GB con BskyB nella televisione analogica a pagamento con più di 5 milioni di abbonati, possiede la Star Tv a Hong Kong, studios e la rete televisiva Fox negli Stati Uniti. È entrato nella televisione digitale DFL del gruppo Kirch in Germania, partecipa ad un'offerta tv satellite e cavo in America Latina.

Canal Plus-Nethold, gruppo presente in molti Paesi europei dove gestisce complessivamente più di 8 milioni di abbonati. In digitale Canal Satellite in Francia ha raggiunto i 200.000 abbonati a fine '96. Le offerte digitali di Nethold in Scandinavia e Telepiù in Italia sono ancora in fase di avvio.

Kirch, gruppo operante nei Paesi di lingua tedesca nella televisione analogica ed in quella digitale in alleanza con Murdoch, ha importanti partecipazioni in Italia (Telepiù e Mediaset) e Spagna. La sua maggior forza risiede nei diritti sportivi e cinematografici acquisiti.

L'offerta di canali televisivi, già ampia nella trasmissione analogica, è destinata a crescere rapidamente in tutto il mondo a seguito del lancio dei satelliti operanti in digitale, che rendono disponibili a costi contenuti un numero rilevante di nuovi canali.

Offerta analogica europea

I maggiori operatori della televisione a pagamento (analogica) sono attualmente i seguenti:

BSkyB: nata in GB nel 1990 controllata da Rupert Murdoch, ha fatturato 811 milioni di sterline nel '95 con una crescita del 47% rispetto al '94. Diffonde 33 canali via satellite Astra e cavo.

Canal Plus: in Francia ha fatturato 1.656 milioni di \$ Usa nel '95. Diffonde un canale di cinema, sport e intrattenimento, iniziato via etere ed attualmente anche su satellite e cavo. Sul calcio ha un accordo in esclusiva

fino al 2000. Gli abbonati sono più di 4,5 milioni in Francia, Belgio e Africa francofona. La consociata Canal Plus Espana ha più di 1 milione di abbonati.

Premiere: in Germania ha un fatturato di 320 milioni di DM nel '94 (+14% di crescita). Diffonde 1 canale via satellite e cavo. Il palinsesto di film viene alimentato da stretti rapporti commerciali con le "major" americane e con produttori tedeschi indipendenti, oltre che dalla disponibilità di diritti di Kirch. Bertelsmann contribuisce con diritti in esclusiva sul calcio. Gli abbonati sono più di 1 milione.

Filmnet: in Svezia è controllata attualmente dal gruppo Canal Plus-Nethold. Diffonde via satellite e cavo 3 canali premium e 5 basic di film, intrattenimento e sport.

Telepiù: nata in Italia nel 1991 con i canali di film (Tele+1) e sport (Tele+2) trasmessi via etere, ha superato nei 5 anni di presenza gli 820.000 abbonati con un fatturato '95 di 421 miliardi di lire.

Le forme di pagamento sono l'addebito mensile sulla carta di credito e più raramente il pagamento su bollettino.

In 10 anni il fatturato dalle pay-tv analogiche continuerà a crescere fino a 8 miliardi di dollari.

Iniziative digitali europee

In Francia è partita in aprile '96 la trasmissione del bouquet di 30 canali digitali di Canal Satellite su Astra, raggiungendo i 200.000 abbonati a fine anno. In giugno sono iniziate via Eutelsat le trasmissioni di 14 canali AB Sat.

La terza iniziativa è di 15/40 canali da parte del consorzio Tps (Television Par Satellite) a cui partecipa anche la tv pubblica France Television.

In Germania, Austria e Svizzera Tedesca da luglio '96 è partita l'offerta digitale DF1 del gruppo Kirch con 32/33 canali Rupert Murdoch è entrata nell'iniziativa a settembre. Gli investimenti pluriennali per l'acquisizione dei diritti su film e serial-tv nonché dei due mondiali di calcio del 2002 e 2006 sono stimati dell'ordine di una decina di miliardi di marchi.

In Benelux Nethold/Canal Plus ha lanciato in luglio Multichoice Benelux con 41 canali digitali via satellite Astra.

In Gran Bretagna e Irlanda BskyB prevede di lanciare la televisione digitale su satellite Astra a fine '97, con 25 canali e servizi di near-video-on-demand.

British Telecom ha completato una sperimentazione di Video on demand su 2.500 abitazioni su doppino di rame con tecnologia Adsl e sta valutando l'estensione del servizio.

Sempre nel '97 su iniziativa di BBC, in collaborazione con altri operatori, uscirà anche un'offerta di televisione digitale terrestre.

In Spagna e per il mondo ispanico sono previsti due consorzi per lo sviluppo della televisione digitale. Nel primo è presente Telefonica con la televisione pubblica Rtve, la rete privata Antena 3, alcune reti regionali autonomicas e la messicana Televisa; nel secondo Canal Plus Espana e Direct Tv.

La situazione in Italia

La televisione digitale si sta sviluppando dopo l'entrata in esercizio del satellite Hot Bird 2 di Eutelsat, sul quale Telepiù, Rai, Mediaset e Stream hanno prenotato in tutto 9 transponder.

La *Digital satellite tv (Dstv)* di Telepiù ha avviato le trasmissioni a gennaio '96 con il sistema di accesso Irdeto sui satelliti Eutelsat ed ha raggiunto circa 50.000 abbonati a fine '96. Dopo il lancio di Hot Bird 2 è in grado di trasmettere l'intero pacchetto di offerta.

Punto di forza dell'offerta Dstv è il telecalcio in pay-tv che riguarda le partite del campionato di calcio di serie A (500.000 lire per tutte le partite della squadra scelta, 300.000 per le sole trasferte) e da febbraio '97 anche di serie B (250.000 lire per il girone di ritorno, 140.000 per le sole trasferte). Vi sono sconti per chi si abbona a Telecalcio ed al pacchetto completo.

Nei programmi dell'emittente è prevista un'espansione del numero di canali e l'introduzione di nuovi servizi, tra cui anche il "near VoD" e la ricezione satellitare di Internet ad alta velocità.

Per quanto riguarda i servizi via cavo, dopo la sperimentazione di video-on-demand avviata su mille abitazioni di Milano e Roma, Stream sta iniziando la commercializzazione dei suoi servizi di telecomunicazione che includono la trasmissione di Eurosport, Euronews, Cnn, Ebn, Telepiù 1-2-3, il Telecalcio, l'offerta in pay-per-view di film, il "near VoD", l'home shopping ed altro. La distribuzione avverrà non solo su rete ma anche via satellite.

Sviluppi nel campo delle alleanze

La catena del valore multimediale prevede una vasta gamma di competenze che superano le possibilità di intervento di un singolo operatore.

Molte integrazioni di tipo verticale tra operatori con competenze complementari realizzate in questi anni si propongono di acquisire insieme al partner una maggiore autonomia lungo la catena, per poter perseguire più agevolmente obiettivi di profittabilità.

Le integrazioni orizzontali con operatori di competenze analoghe si propongono invece di acquisire una massa critica per affrontare investimenti di grande dimensione, migliorare il proprio potere contrattuale lungo la catena ed espandere la propria presenza sul mercato.

Le società di telecomunicazione

La liberalizzazione sta provocando un'agguerrita concorrenza sui servizi di telecomunicazione in tutte le aree più sviluppate del mondo, con caduta delle tariffe telefoniche.

A seguito di ciò gli operatori di TLC si trovano nella necessità di individuare nuove aree di affari. Questi operatori esperti nella gestione dei rapporti con gli utenti vedono nei servizi multimediali on-line la possibilità di predisporre un'offerta integrata di rete con servizi fissi e mobili, con accesso Internet e con pay-tv.

Alleanze negli Stati Uniti

Negli ultimi due anni sembra prevalere l'obiettivo dei grandi fornitori di contenuto di ampliare la gamma degli sbocchi commerciali ai propri prodotti e simmetricamente l'obiettivo delle reti televisive di garantirsi il rifornimento di contenuti riducendo la dipendenza dai proprietari dei diritti. In quest'ottica si inquadrano la fusione di Viacom (TV) e Paramount (cinema), l'acquisizione da parte di Disney della rete televisiva Abc, l'assorbimento da parte di Time Warner della Tbs-Cnn di Ted Turner e gli accordi con fornitori di servizi televisivi degli altri continenti.

Una diversa forma di alleanza verticale è stata siglata dalla rete televisiva Nbc e dal produttore di software Microsoft con l'obiettivo di individuare modalità di integrazione tra servizi televisivi e servizi tipo Internet.

L'abbattimento a inizio '96 con il Telecommunications Reform Act americano della barriera legislativa tra telefonia locale, telefonia a lunga distanza e televisione, ha posto le basi per una serie di ulteriori alleanze nell'ambito della competizione a rappresentare il veicolo di accesso unico per le famiglie per tutta la gamma dei servizi.

In quest'ottica si inquadrano le alleanze verticali dei grandi fornitori di rete e servizio telefonico americani:

At&T entrata nel capitale di Direct Tv.

Mci in alleanza con News Corporation di Rupert Murdoch ha vinto l'ultima concessione nazionale di tv digitale satellitare. In Europa la fusione di Mci con Bt in Concert apre possibili ulteriori collaborazioni.

Us West, entrata nel capitale di Time Warner.

Ninex, entrata in Viacom Paramount.

Alleanze in Europa

In Europa la maggior parte delle numerose alleanze recenti tra operatori televisivi e multimediali sono di tipo orizzontale e si propongono i seguenti obiettivi:

- affrontare gli elevati livelli di investimento necessari per entrare nella televisione digitale ripartendo i rischi;
- acquisire la massa critica necessaria per essere interlocutore qualificato sul mercato dei diritti;

- espandere il proprio mercato potenziale al di fuori dei confini nazionali.

I maggiori gestori di telecomunicazione europei, British Telecom, Deutsche Telecom, France Telecom, già presenti nella tv via cavo analogica sono entrati nel nuovo mercato dei servizi multimediali on-line in alleanza con fornitori di programmi tv.

Telefonica de Espana è entrata nella tv digitale satellitare e nella tv via cavo digitale.

In Italia l'accordo di Stream con la società cinematografica Cecchi Gori prevede la fornitura di prodotti audiovisivi da offrire in VoD ed in ppv. L'accordo con Telepiù riguarda la trasmissione via cavo del suo bouquet di canali.

"Content providers", "service providers", "carriers"

Lungo la catena del valore dei servizi multimediali on line gli operatori si raggruppano in:

- fornitori di contenuti (*content providers*);
- fornitori di rete (*carriers o network providers*);
- produttori informatici (*hardware e software vendors*);
- fornitori di servizio (*service providers*);
- produttori di apparecchiature utente (*hw vendors, consumer electronics*).

Tra i service providers rientrano i detentori dell'accesso condizionato (*gatekeepers*). Questi operatori, avendo raggiunto una posizione dominante in un territorio, hanno imposto il loro metodo di accesso condizionato come standard di mercato. Altri operatori che vogliano rivolgersi allo stesso target di utenti devono accordarsi con il gatekeeper.

I broadcaster svolgono tradizionalmente attività di content e service provider oltre che di carrier via etere. Possono svolgere il ruolo di service provider multimediale anche nel nuovo mondo digitale con l'assemblaggio dei contenuti e mantenendo il rapporto con l'utente.

Tra i servizi multimediali on-line si possono citare: pay-tv, pay-per-view, posta elettronica, videoconferenza, consultazione di banche dati, telemarketing, vendita diretta, home banking,

LE TECNOLOGIE

Produzione digitale radiofonica e televisiva

L'integrazione dell'informatica nella produzione costituisce un'innovazione di processo che per ora si basa su tecnologie disponibili solo a livello prototipale con soluzioni di carattere proprietario che richiedono pertanto una maggiore cautela nell'introduzione. Il software assume quindi un ruolo crescente negli impianti di produzione. Ne consegue la *necessità di una strategia basata su una forte integrazione di sistema*; questa integrazione impone l'adozione di nuovi modelli produttivi e la definizione di nuove figure professionali.

Tra gli *obiettivi della produzione digitale* si possono citare i seguenti:

- . Miglioramento della qualità
- . Flessibilità operativa ed utilizzo ottimale degli studi
- . Riduzione di costi fissi e costi di esercizio
- . Accessibilità remota a materiale d'archivio
- . Salvaguardia del materiale originale
- . Predisposizione al trasporto in digitale ed alla diversità dei formati (4/3 e 16/9)
- . Realizzabilità di prodotti di tipo interattivo, anche per Cd-Rom e servizi on-line.

Trasporto in digitale

Le nuove tecniche di compressione e di modulazione rendono possibile e conveniente il trasporto in digitale dei segnali e concorrono ad ottimizzare significativamente l'uso dei mezzi trasmissivi rispetto all'analogico.

MPEG-2 è lo standard di compressione dei segnali televisivi che li rende idonei a canali trasmissivi con larghezze di banda ridotte, mentre con DVB si intende la famiglia di standard di trasmissione ciascuno specifico del mezzo (satellite, cavo/fibra, etere) che i detentori dei contenuti possono utilizzare anche in modo complementare per il recapito del loro prodotto all'utente.

Tra i vantaggi del trasporto in digitale ci sono l'abbattimento dei costi, l'aumento della capacità, la migliore qualità del segnale sino all'utente e la protezione da furti del segnale o da accessi non autorizzati.

Possibilità di trasmissione televisiva si sono quindi aperte anche alle reti di telecomunicazione e alle reti informatiche, finora limitate alla banda stretta, ma in via di rapida evoluzione verso la banda larga. Questo comporta nuovi rischi/opportunità per i broadcaster tradizionali che sono stimolati a riconsiderare il proprio posizionamento.

È verosimile che l'analogico e il digitale per un lungo periodo coesisteranno in ognuna delle alternative di distribuzione (satellite, cavo, etere).

Anche Internet è diventata interessante per i broadcaster, sono infatti iniziati servizi radiofonici ed è allo studio il superamento dei colli di bottiglia per le immagini in movimento.

Diffusione digitale televisiva via satellite

Il satellite è il primo mezzo di trasporto digitale ad essere operativo per le sue caratteristiche di immediata disponibilità del servizio. Un transponder digitale ha costi uguali ad uno analogico, ma capacità di trasporto multipla. La flessibilità del digitale consente di affiancare ai programmi generalisti canali tematici e/o servizi multimediali (video, audio, dati). In linea di massima un transponder utilizzato per un solo segnale televisivo analogico è oggi in grado di distribuire mediamente 8-10 canali, in particolare con i moderni multiplatori statistici.

Più satelliti in una stessa posizione orbitale rappresentano un'ampia scelta di canali per l'utente.

Tra i servizi multimediali è già realizzata la ricezione ad alta velocità da Internet.

I moderni satelliti consentono la ricezione "Direct To Home"; i ricevitori sono già disponibili sul mercato in quantità adeguate, ma a costi ancora alti in Italia (circa 1,5 ml lire) con previsione di riduzione al diffondersi del servizio; negli USA oggi a due anni dalla partenza dei servizi, con oltre 3 milioni di utenti, il costo per l'utente è circa la metà che in Italia.

Il mezzo è per natura monodirezionale, ma "Pay-per-view" e "Near Video on Demand" personalizzano il consumo.

In Italia dalle 700.000 parabole stimate nell'estate '96 si prevede di arrivare a 1,5 milioni entro l'anno 97.

Diffusione digitale radiofonica via satellite

Ricezione fissa a qualità CD è possibile con tre tecniche: ADR, DVB e DAB.

- "Astra Digital Radio": su ogni transponder analogico possono essere inserite fino a 12 sottoportanti audio stereo digitali.
- "Digital Video Broadcasting": lo standard prevede la possibilità di utilizzare la capacità del transponder digitale per video, audio o dati; ogni assemblatore di canali definisce il mix di canali radiofonici e televisivi da allocare in un transponder (Dstv offre in Italia il pacchetto di canali audio tematici DMX a pagamento).
- "Digital Audio Broadcasting": è lo standard concepito per diffusione radiofonica digitale da satellite; tecnicamente solo col DAB è possibile la ricezione mobile da futuri satelliti in orbite basse.
Per ora le sole sperimentazioni effettuate in alcuni Paesi europei non sono da satellite, ma in canali diffusivi terrestri.

Diffusione digitale via cavo radiofonica e televisiva

La tecnologia di cablatura si basa su fibra ottica e cavo coassiale. Lo standard DVB-Cavo è stato pensato per la conversione in digitale degli attuali servizi di cable-TV in analogico sulle reti esistenti, con conseguente moltiplicazione dell'offerta. I costi di questa conversione sono comunque alti per la sostituzione degli apparati di rete.

Radio e TV sono tra le offerte portanti del servizio cavo. Il vantaggio è nell'interattività con l'utente, ad esempio per il "Video on Demand" (VOD).

Sperimentazioni di VoD su doppino telefonico (ADSL: Asymmetrical Digital Subscriber Loop) sono state effettuate da operatori di TLC.

In Italia Stream ha sperimentato il VoD con 1.000 utenti di Milano e Roma. L'attuale offerta commerciale si rivolge alle abitazioni raggiunte dal cavo.

Il piano di cablatura italiano di 10 milioni di abitazioni ha ultimamente subito un forte rallentamento. Nonostante dichiarazioni più ottimistiche dei responsabili del programma, la stima di Kagan World Media è di arrivare nel 2000 a circa 4 milioni di case passate.

Notevole sviluppo è previsto nelle *velocità di accesso ad internet*.

In prospettiva di breve termine i "cable modem" dovrebbero consentire agli abbonati cavo di collegare ad Internet i loro pc con velocità dell'ordine dei Mbit/sec. Per tale applicazione si presta anche in modo particolare il sistema ADSL su doppino menzionato prima.

Diffusione televisiva via reti terrestri

Il servizio universale di diffusione radiofonica e televisiva continuerà, in Italia come negli altri Paesi, ad essere assicurato per parecchi anni dalle attuali reti di terra operanti in tecnica analogica, soprattutto per ragioni di mercato.

Il contratto di servizio Rai-Ministero PP.TT. d'altronde fa obbligo a Rai di estendere ulteriormente la copertura della diffusione all'utente sino a raggiungere il 99% della popolazione italiana con tutte e tre le reti; questo obiettivo può essere ottenuto solo con l'impiego della tecnologia più diffusa e consolidata.

- Diffusione digitale su reti di terra

In alcuni Paesi europei (UK, Svezia, Spagna e Germania) sono stati già messi a punto, sotto la spinta dei broadcaster pubblici e delle Telecom, precisi piani nazionali di sperimentazione nella prospettiva di avviare servizi operativi di televisione numerica terrestre multicanale nello standard DVB-T.

Il citato contratto di servizio prevede che anche Rai, come impresa, debba seguire attentamente l'emergere del nuovo standard numerico e debba acquisire, attraverso un'adeguata sperimentazione, un proprio autonomo know-how accumulando le indispensabili esperienze preoperative.

In Italia la Rai ha in questo campo un vantaggio competitivo rappresentato dalla proprietà diretta di una rete capillare di diffusione.

Il trasferimento degli attuali servizi in analogico su di una nuova rete digitale è purtroppo condizionato in Italia dalla *carenza delle frequenze addizionali* per la trasmissione contemporanea dell'analogico e del digitale (simulcast), necessaria nella fase di transizione tra i due sistemi.

I servizi previsti sono inizialmente addizionali e non sostitutivi dell'esistente.

Tra i vantaggi del nuovo standard si possono citare i seguenti:

- maggiore capacità trasmissiva (aumento del numero di canali sino a 6 volte);
- miglioramento della qualità;
- nuova tipologia di servizi (multimedialità);
- ricezione portatile anche in auto e nei tunnel;
- riutilizzo delle attuali antenne in trasmissione e ricezione;
- semplici adeguamenti degli impianti condominiali;

- Diffusione digitale televisiva a microonde

È una tecnica che si presta alla diffusione su aree limitate. Il sistema di diffusione è cellulare e si presta bene per emittente locali da integrare alla trasmissione di canali satellitari interconnessi al sistema a microonde.

Questi sistemi hanno il vantaggio dell'alta disponibilità di frequenze e possono essere complementari al cavo in casi particolari come in zone a bassa densità di popolazione o dove esistano impedimenti alla posa dei cavi, anche se l'utilizzo in ambiente urbano potrebbe risultare problematico.

La trasmissione è a larga banda in grado di veicolare un elevato numero di servizi multimediali con limitata interattività.

Diffusione digitale radiofonica terrestre

Il DAB può diffondere pacchetti multicanali musicali o servizi multimediali. In particolare in 4 pacchetti possono essere trasmessi 24 canali musicali stereo di qualità CD occupando la stessa larghezza di banda (7 MHz) richiesta da un singolo canale analogico televisivo.

In alternativa ad un pacchetto di 6 canali musicali è tecnicamente possibile trasmettere un canale video in MPEG-2 o servizi multimediali a valore aggiunto anche per ricevitori in movimento.

Anche per questo servizio esiste il problema della scarsità delle frequenze in Italia: è necessario un piano con il Ministero PP.TT. per rimuovere vincoli legislativi/amministrativi e reperire le frequenze. I ricevitori sono poco più che prototipali.

Ricevitori domestici e sistemi di accesso condizionato

- Ricevitori domestici

Per i servizi in digitale sono necessari nuovi terminali d'utente (IRD: Integrated Receiver Decoder) da associare al televisore, differenti per i vari mezzi diffusivi.

Generalmente all'inizio i ricevitori sono costruiti su commessa dei fornitori di servizi. Inizialmente i costi per l'utente sono piuttosto elevati a meno che gli IRD vengano sussidiati o noleggiati dal fornitore del servizio.

Per la ricezione da satellite gli IRD sono già disponibili ad un costo in Italia prossimo ai 2 milioni.

Per il cavo gli IRD saranno disponibili a breve e a prezzi inferiori a quelli del satellite; per la diffusione terrestre è prevista la disponibilità degli IRD a partire dal '98 a costi più elevati.

Recentemente è stata annunciata la produzione di set top box che permettono l'accesso ad Internet direttamente dal televisore (Web TV) e di televisori con incorporato l'accesso ad Internet (Net TV).

Nel frattempo Personal e Network computer sono in grado di collegarsi in rete con crescenti bit rate.

I cable modem consentiranno ai pc collegati alle reti cavo di raggiungere velocità di Mbit/s.

I Network computer sono apparecchiature di interfaccia alla rete Internet, del prezzo di circa 700 dollari, che prelevano dalla rete le applicazioni necessarie all'utente per la ricerca e l'elaborazione delle informazioni ed evidenziano i risultati su un televisore o un monitor pc.

- Sistemi di accesso condizionato (CA: Conditional Access)

I nuovi servizi in digitale sono soprattutto a pagamento.

Sistemi di CA proprietari sono adottati da operatori dominanti per contrastare la pirateria e proteggere l'investimento e possono anche limitare la ricezione dei programmi in chiaro.

La massima competizione ha luogo sul satellite con bacini di utenza definiti non solo da aree geografiche, ma anche da piattaforme tecnologiche.

In Europa sistemi di CA incompatibili tra loro sono adottati da Nethold, Canal Plus, Murdoch; dal punto di vista dell'utente la soluzione più conveniente sarebbe invece un sistema aperto.

La ricezione di programmi a pagamento diffusi con sistemi di CA differenti è possibile con due modalità alternative: Simulcrypt o Multicrypt.

Con il simulcrypt un canale satellite è contemporaneamente ricevuto da decoder (IRD) con sistemi di CA proprietari diversi.

Previ accordi commerciali con i gate-keeper dei singoli mercati, il broadcaster trasmette con il segnale i dati di abilitazione specifici dei vari sistemi di CA. Simulcrypt è comunque un sistema chiuso.

Al contrario multicrypt è un sistema aperto: l'IRD è standard e può dialogare di volta in volta con moduli di CA proprietari diversi attraverso l'interfaccia standard PCMCIA detta "common interface" o "open interface".

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO – ACTION PLAN

Premessa

Il ciclo di Pianificazione 1997-1999 si colloca alle soglie di una fase cruciale per Rai, caratterizzata, come visto, da cambiamenti di grande portata sia sullo scenario di business che sull'assetto normativo.

In questo scenario i punti di attenzione per Rai appaiono essere i seguenti, sul fronte esterno:

- ☐ tendenza, comune anche agli altri servizi pubblici, alla compressione del valore complessivo delle risorse e delle quote di mercato (share), ed in particolare del canone, tradizionale e principale fonte di finanziamento del Servizio Pubblico;
- ☐ riassetto normativo del sistema delle comunicazioni attualmente in discussione in Parlamento. L'approvazione senza modifiche dei due disegni e il nuovo principio della "simmetria" applicato alle sole risorse porterebbe, come noto, ad un consistente taglio di queste ultime e al sostenimento di costi aggiuntivi connessi ai nuovi compiti assegnati al Servizio Pubblico (si pensi solo alla rete parlamentare); e questo senza che la Rai, restando soggetta a vincoli molto più stretti, possa disporre di una capacità competitiva simmetrica;
- ☐ crescente concorrenza nel proprio segmento ed in prospettiva in quelli contigui. Ciò provoca forti tensioni sui costi di alcune tipologie importanti di prodotto, che pure caratterizzano e qualificano l'offerta del Servizio Pubblico;
- ☐ inoltre, la dimensione e la capacità di investimento dei principali concorrenti - in particolare esteri - è oggi sensibilmente superiore a quella Rai. Tale squilibrio potrebbe incrementarsi in funzione della dinamica della risorsa canone, della capacità di Rai di sviluppare una rete di alleanze, della gestione dei livelli di efficienza.

su quello interno:

- ☐ missione rappresenta la questione preliminare aperta da affrontare. Il nodo da sciogliere è costituito dalla presenza contemporanea nell'attività di Rai di finalità *pubblicistiche* da un lato, mentre dall'altro la necessità per il mantenimento di un ruolo centrale in ambito nazionale impone di sviluppare comportamenti rivolti al business, e quindi *l'obbligo* di raggiungere livelli competitivi adeguati;

□ **struttura organizzativa oggi concentrata ed eccessivamente verticalizzata:** in un'unica società si ritrovano attività estremamente differenziate sotto il profilo dei contenuti, del ciclo del prodotto, degli obiettivi strategici. Il tutto si riflette negativamente su:

- processo di formulazione delle strategie;
- complessità nella conduzione della gestione ordinaria;
- scarsa focalizzazione, con impatti sul livello complessivo di efficienza;
- legame non sempre coerente tra responsabilità, performance ed obiettivi.

Le variabili di scenario sembrano concordemente orientate a limitare lo sviluppo del Servizio Pubblico. Le evidenze sul piano economico finanziario si traducono in un gap strutturale nei conti aziendali che determina:

- perdita di redditività;
- riduzione della capacità di autofinanziamento.

I riflessi di questa situazione impattano pesantemente sulla possibilità per Rai di essere presente da protagonista nelle nuove offerte che, come noto, richiedono - specie nella fase di start up - investimenti di ammontare rilevante, e di implementare politiche di diversificazione nel campo multimediale.

Per contro l'ingresso - con alleanze e partnership di cui l'intesa appena raggiunta con STET rappresenta un primo, significativo esempio - nell'offerta digitale in chiaro e a pagamento (si ricorda che oggi Rai nel settore dell'offerta criptata è autorizzata alla sola sperimentazione) appare vitale per lo sviluppo.

In caso contrario il Servizio Pubblico verrebbe progressivamente marginalizzato anche nel tradizionale segmento generalista e questo perché i grandi operatori tendono ad acquisire e conseguentemente a sfruttare sempre di più l'intera filiera dei diritti (antenna, pay, ppv, multimedialità, ecc.), oltre a puntare sul rapporto con l'utenza (abbonati pay) come primario fattore di successo nel prossimo futuro.

Il Piano 1997-1999 obiettivi

Il Piano analizza opzioni e interventi da attuare rapidamente con impatti finanziari ed economici visibili nella consapevolezza che i tempi per definire il riposizionamento dell'azienda sono limitati. Gli obiettivi principali che il Piano indica possono così riassumersi:

- individuare le opzioni di sviluppo e operare sugli assetti aziendali delineando uno scenario nel quale si rendano reperibili i mezzi necessari per sostenere lo sviluppo strategico Rai;
- arrestare ed invertire il processo di peggioramento strutturale della gestione;
- riallocare il massimo di risorse, anche attraverso la riprogettazione organizzativa, sul business principale incluse anche l'offerta tematica in chiaro e pay (quest'ultima dipendente dalla nuova normativa) e quella multimediale;
- perseguire una politica di alleanze strategiche nel campo dell'offerta tematica e multimediale.

Struttura del Piano

Il Piano è articolato secondo una struttura modulare che risponde:

- ☐ alla necessità di separare gli effetti delle variabili e processi fondamentali, in considerazione dell'elevato grado di libertà che attualmente caratterizza sia lo scenario normativo che quello di mercato;
- ☐ all'evidenza della sequenzialità e della necessità del percorso prefigurato nel Piano:

Piano Base Action Plan	Analisi delle macro-tendenze della gestione economico - finanziaria a struttura organizzativa e quadro normativo invariati. Gli Action Plan, parte integrante del Piano Base, individuano le risorse destinate ad azioni ed interventi finalizzati al rafforzamento del Servizio Pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.
Modulo 1 Nuova normativa di sistema	Valutazione degli impatti determinati dalla approvazione dei due disegni di legge di riassetto del sistema delle comunicazioni.
Modulo 2 Leva interna	Stima dei riflessi economico - finanziari determinati dagli interventi di innalzamento del livello di efficienza interna: • piano operativo di revisione dei principali processi ed attività aziendali; • progetto di ridisegno della struttura organizzativa.
Modulo 3 Nuove offerte	Analisi dei possibili scenari in materia di composizione dell'offerta: • offerta regionale • offerta tematica free • offerta tematica pay

Vincoli e presupposti

Il raggiungimento degli obiettivi del Piano è sottoposto a un duplice vincolo:

- ☐ Esterno: lo scenario prefigurato in tema di normativa. Nell'eventualità che il testo definitivo della normativa risulti, rispetto a quanto ipotizzato in questo documento, sostanzialmente difforme in tema di risorse, struttura organizzativa, compiti e vincoli sul prodotto (entità della riserva su ore di trasmissione e su risorse da destinare a specifiche tipologie di prodotto), le previsioni di piano andrebbero complessivamente riviste e rimodulate.
- ☐ Interno: necessità di elaborare ed attuare in tempi brevi un progetto di riposizionamento strategico complessivo sia sul fronte editoriale che su quello industriale. In particolare per quest'ultima area che presenta maggiori margini per politiche di efficientamento dovrà essere predisposto un piano operativo che individui priorità ed aree di intervento e ne fissi rigorosamente obiettivi misurabili e tempi di realizzazione.

I presupposti utilizzati per l'elaborazione del Piano sono riassunti nella seguente tabella:

PRESUPPOSTI DEL PIANO

<i>(lire/miliardi)</i>	1997	1998	1999
PIL ($\Delta\%$ in termini reali)	2,4	2,6	2,6
Inflazione: Programmata	2,5%	2,0%	2,0%
Mercato Pubblicitario	4,8%	4%	4%
Quota mercato (share)	46÷47%	46÷47%	45÷47%
Prime rate	9,5%	9,0%	8,5%
Cambio Lira/Dollaro	1.650	1.600	1.600
Cambio Lira/DM	990	990	990
Dividendi	non si prevede distribuzione utili		