
*Evoluzione dello scenario competitivo nelle TLC:
gli impatti delle nuove tecnologie*

IV Forum Annuale sulle Telecomunicazioni

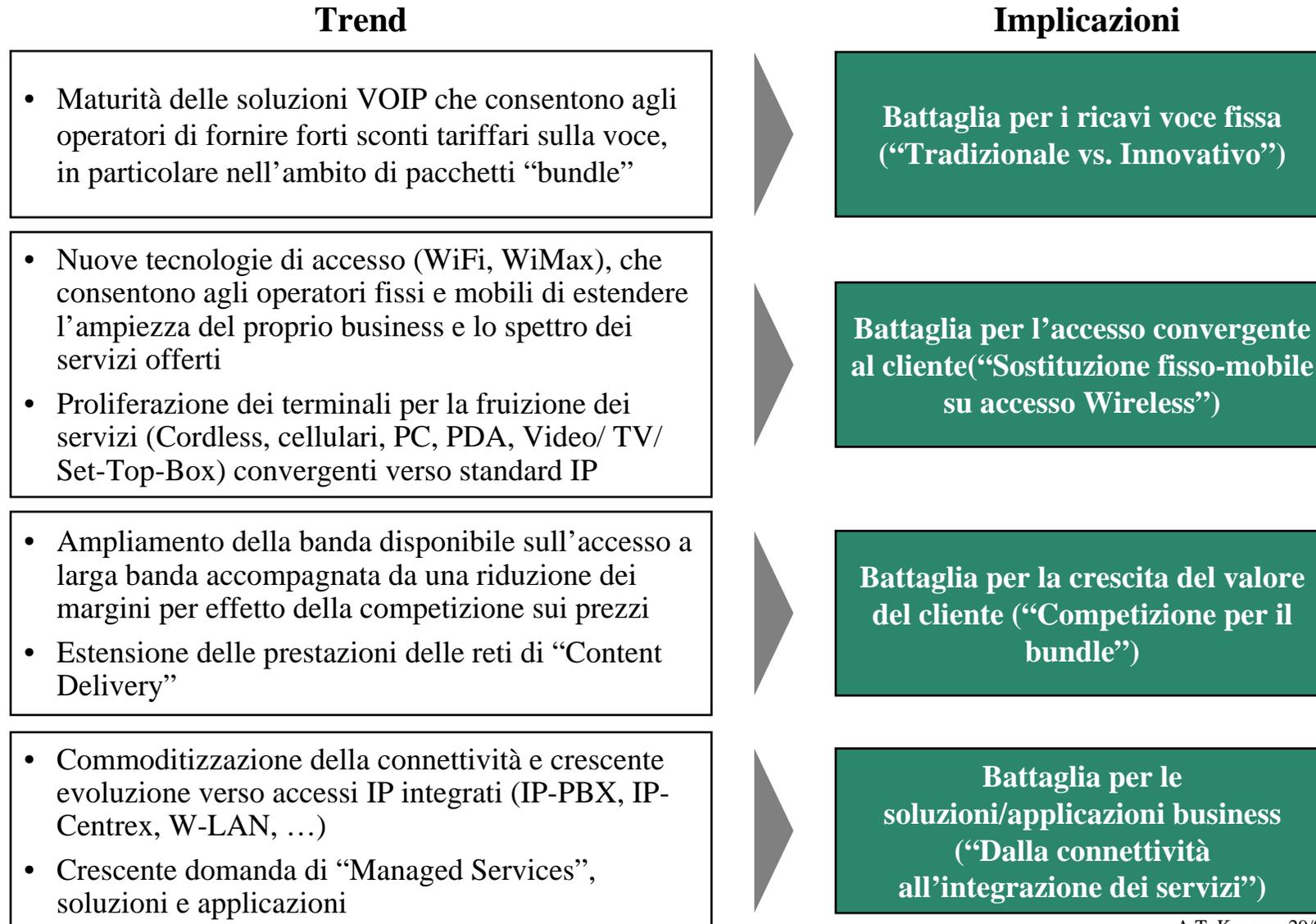
Roma, 28 Aprile 2004

ATKEARNEY

Agenda

- I nuovi terreni di confronto per gli operatori TLC
- I nuovi modelli organizzativi per competere

Nei mercati delle TLC più avanzati stanno emergendo quattro terreni di confronto, favoriti da forti cambiamenti nello sviluppo tecnologico



La battaglia per i ricavi tradizionali di voce fissa è causata dalla crescente diffusione di modelli di business VOIP, favoriti dallo sviluppo della banda larga



	Broadband VoIP	Corporate VoIP	Carrier Grade VoIP
Descrizione	<ul style="list-style-type: none"> La tecnologia VoIP consente lo sviluppo della telefonia sulla connessione d'accesso a banda larga 	<ul style="list-style-type: none"> La tecnologia VoIP consente alle aziende multi sito di utilizzare la propria rete dati (IP-VPN, ATM, FR, ecc.) per portare il traffico voce 	<ul style="list-style-type: none"> La tecnologia VoIP consente agli operatori di migrare su un'architettura IP supportando i servizi tradizionali voce, fonte primaria di ricavo
Segmento	<ul style="list-style-type: none"> Consumer/SoHo 	<ul style="list-style-type: none"> Business 	<ul style="list-style-type: none"> Carrier
Leve di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> Risparmio per il cliente facendo leva su condizioni favorevoli di ULL (Shared Access) e sull'arbitraggio tra il costo del traffico dati e dei minuti voce 	<ul style="list-style-type: none"> Risparmio per il cliente scavalcando la rete PSTN Maggiore efficienza attraverso la convergenza delle applicazioni voce/dati 	<ul style="list-style-type: none"> Ottimizzare OPEX/CAPEX Disponibilità di nuovi servizi Competitività rispetto ai nuovi entranti

Grazie alla possibilità di arbitraggio indotte dal "de-layering" legato alle tecnologie IP, un nuovo contesto competitivo si sta sviluppando

La penetrazione della banda larga, unita a situazioni regolamentari favorevoli sono alla base dello sviluppo di offerte VoIP alternative



Situazione VoIP

Eventi (Competizione, Regolamentazione)

Trend Emergenti

La voce rimane primariamente PSTN (Norvegia)

Bassa penetrazione BB

- Penetrazione banda larga relativamente bassa
- Incumbent molto forte in tutti i segmenti
- Prezzi ULL tendenzialmente elevati

- Adozione VoIP latente sia per il segmento residenziale che per il business
- Incumbent in fase di preparazione offerta VoIP

VoIP come servizio alternativo in pacchetti "bundle" (Svezia, UK)

Crescita adozione VoIP

- Penetrazione banda larga tardiva ma in forte crescita
- Situazione regolamentare favorevole per il VoIP
- Presenza di concorrenza Cavo e FTTH
- Forte competizione Carrier Pre-Selection

- Diversi operatori alternativi con offerte VoIP (FTTH, DSL, Cavo e indipendenti dall'accesso/reseller)
- Offerte flat non-VoIP lanciate dall'incumbent e prime offerte "high-end" VoIP (a basso sconto)

VoIP come "loss leader" (Francia)

Alta penetrazione BB

- Operatori alternativi DSL molto aggressivi
- Basso costo ULL in Shared Access e efficiente processo di provisioning

- Molti operatori alternativi con offerte VoIP scontate (all'interno di pacchetti bundle) con CPE VoIP "ready to use"
- Lancio da parte dell'incumbent di offerte flat non-VoIP

VoIP come prodotto di massa traino della larga banda (Giappone)

- Regolatore pro VoIP, con obbligo per l'incumbent di fornire VoIP in modalità Wholesale
- Molti operatori alternativi DSL aggressivi

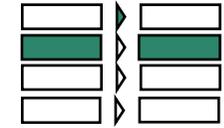
- Tutti i carrier alternativi con offerte VoIP con CPE "ready to use"
- Offerta VoIP da parte dell'incumbent ma con perdita di sensibile quota di mercato

La Francia è un chiaro esempio di come una tariffa ULL molto bassa, accoppiata a un'offerta aggressiva VoIP da parte degli operatori alternativi abbia creato un forte tumulto di mercato

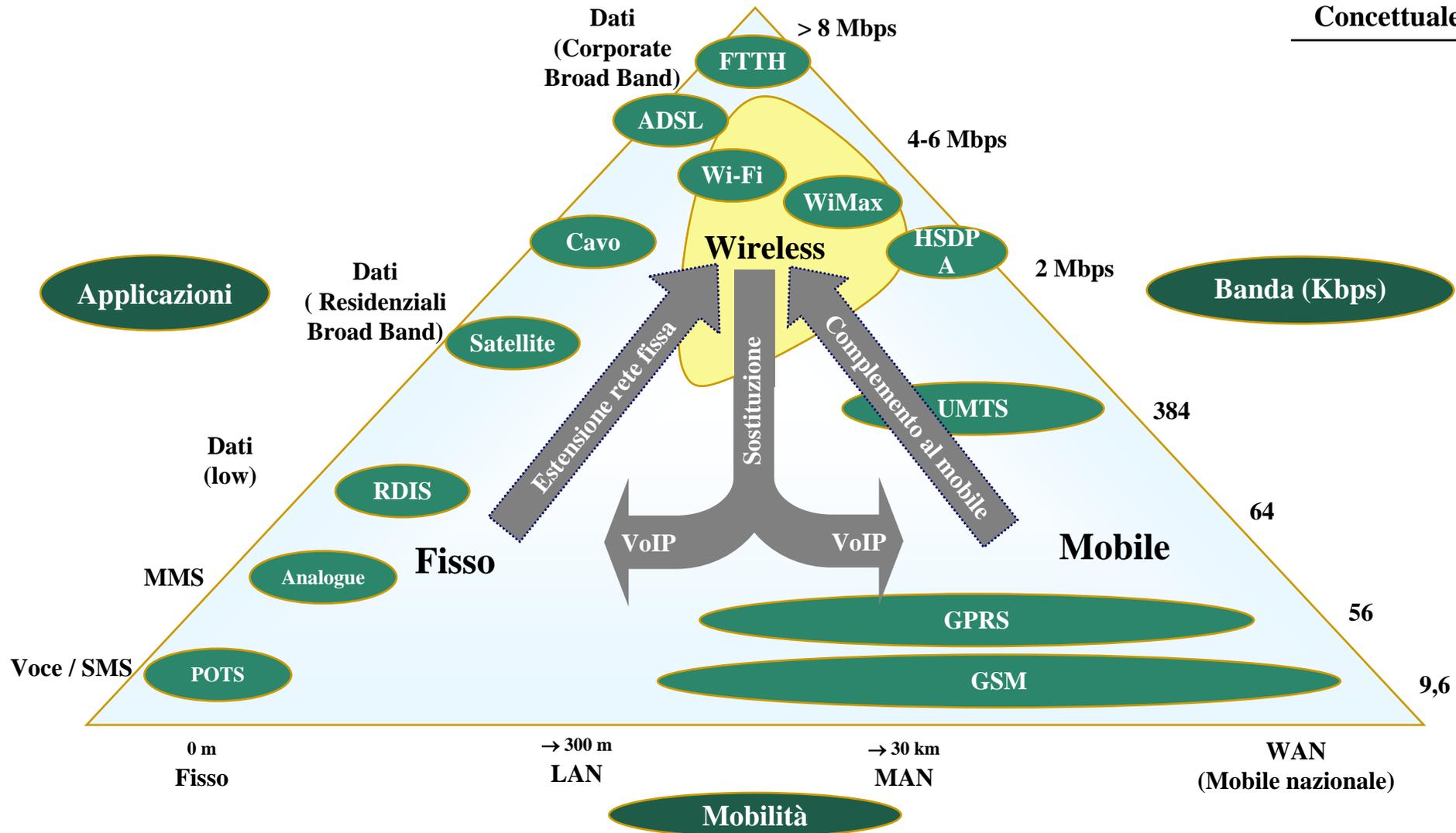


Fattori chiave	Passaggi verso il VoIP											
<p>Breakdown clienti BB (% , 2003)</p> <table border="1"> <caption>Breakdown clienti BB (% , 2003)</caption> <thead> <tr> <th>Technology</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ADSL</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>Cavo</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Fibra</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Copertura DSL al 95% delle famiglie Un forte incumbent (FT) con diversi operatori alternativi DSL Regolatore focalizzato sulla promozione della competizione sulla banda larga attraverso l'Unbundling del Local Loop 	Technology	Percentage	ADSL	89	Cavo	10	Fibra	1	 <p>Descrizione</p> <p>Prezzo medio VoIP incluso accesso DSL</p> <p>Penetrazione BB</p>	<p>Primi "Attacker VoIP" (metà 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lancio del servizio VoIP (+BB) solo a clienti ULL dati parte degli operatori alternativi Sottoscrittori prodotto Tout 9 equipaggiati con modem abilitati al VoIP <p>53 Euro al mese Tout 9 – incluso accesso DSL + chiamate nazionali incluse</p> <p>~8%</p>	<p>"Attacker VoIP" aggressivi (2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> VoIP offerto a tutti i clienti (non solo ULL) Offerta scontata nell'ambito di pacchetti "bundle" France Telecom lancia offerta flat non-VoIP <p>30 Euro al mese comprensiva di chiamate nazionali, 6Mbps, 30 canali televisivi ("Free")</p> <p>15%</p>	<p>Guerra di prezzi</p> <ul style="list-style-type: none"> Molti attacker offrono pacchetti DSL+VoIP Incumbent risponde con offerta flat sia su PSTN che su VoIP Aziende prenotano milioni di numeri VoIP dall'ART <p>20 Euro al mese</p> <p>Chiamate locali e nazionali – stessa offerta per clienti BB top di Wanadoo</p> <p>30-35% (end of 2005)</p>
Technology	Percentage											
ADSL	89											
Cavo	10											
Fibra	1											

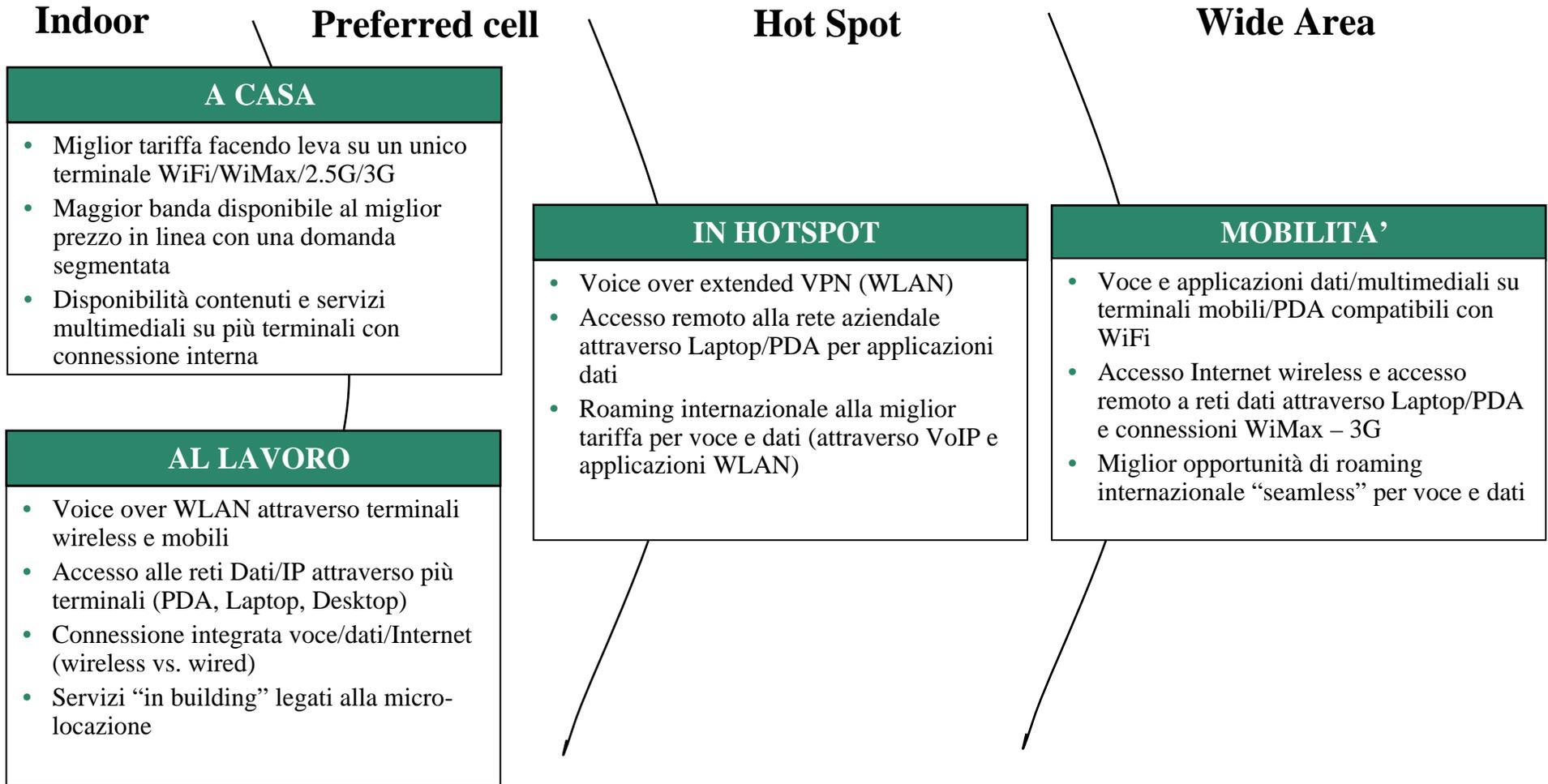
La battaglia per l'accesso convergente ai clienti è determinata dalla rapida evoluzione delle tecnologie WiFi/WiMax che consentono di occupare una posizione intermedia di mobilità ...



Concettuale



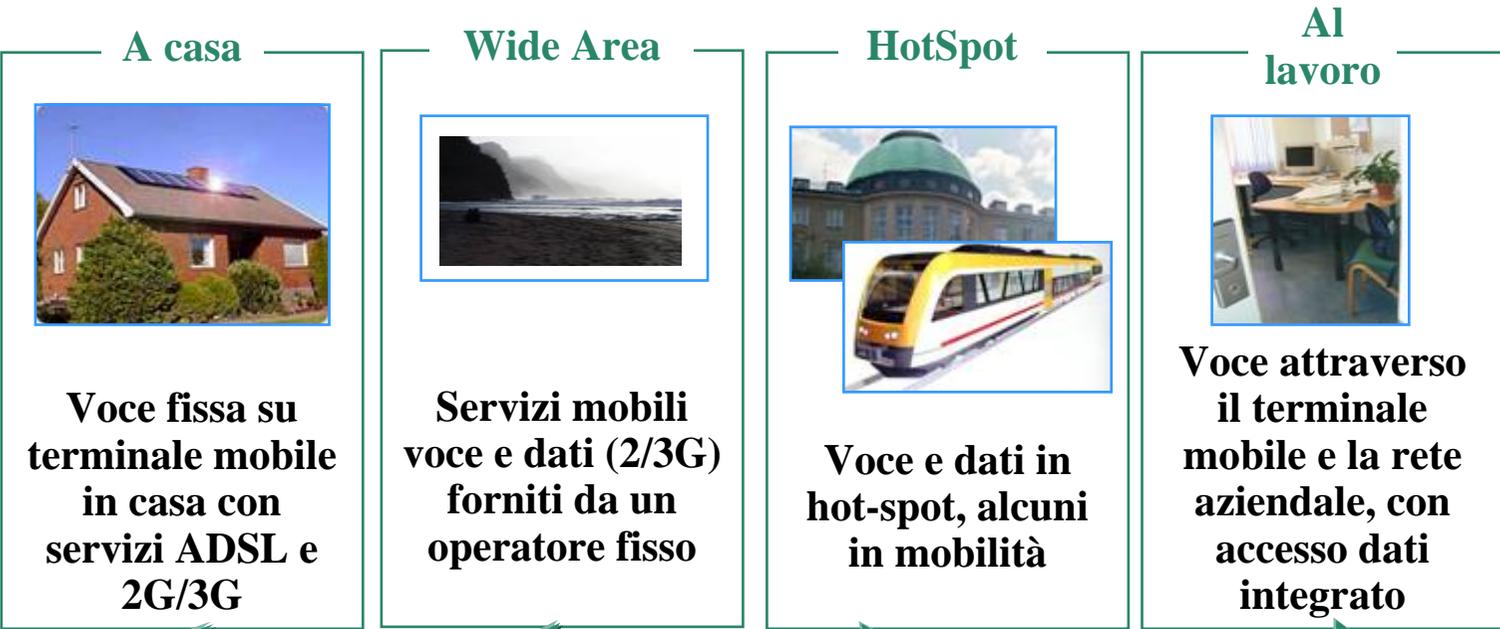
... che porta verso una visione di servizi convergenti, focalizzati su elevata qualità e ampiezza di banda al minor prezzo, con accesso attraverso il terminale preferito dal cliente



All'inizio del 2005 BT ha lanciato il servizio Mobile Access Gateway (MAG), al fine di tradurre in realtà la visione convergente dei propri clienti.



*Contenuti:
partnership con
Yahoo per
l'aggregazione
dei contenuti*



BluePhone Home

MVNO BluePhone

BluePhone Zone – hotspot in larga scala

BluePhone Office – elevato numero di pico-celle in “in-building”

Offerta voce e dati combinata con integrazione “seamless” e bundling con ADSL

La convergenza può aggiungere valore sia agli operatori mobili che ai fissi, perseguendo nuove aree di business, ma aumenta al tempo stesso il livello di rischio sul business tradizionale

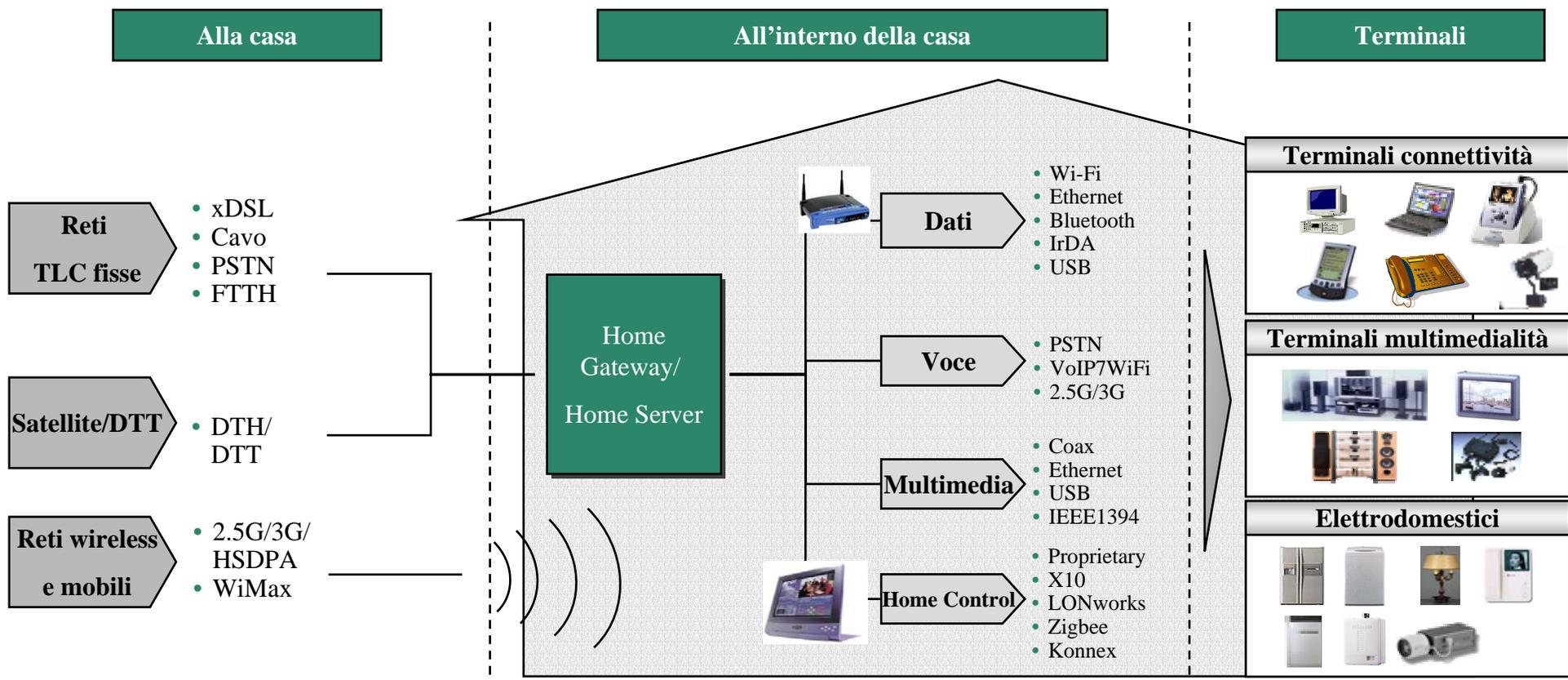


	PER GLI OPERATORI FISSI	PER GLI OPERATORI MOBILI
OPPORTUNITA'	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'effetto di sostituzione fisso-mobile per comunicazioni indoor • Aggiunta della componente di mobilità per applicazioni dati estendendo il numero di terminali per la fruizione • Fornitura di soluzioni VPN "end-to-end" per voce e dati a clienti business • Creazione di alternative più competitive per l'accesso al local loop (per gli operatori alternativi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estensione della componente wireless all'interno della casa/indoor • Incremento della competitività dei servizi di accesso dati a banda larga, con spostamento del traffico da fisso a mobile • Fornitura soluzioni VPN end-to-end per voce e dati a clienti business
MINACCE	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della barriera all'ingresso con rischio sul ritorno dagli investimenti • Messa a rischio del business tradizionale della voce e dei relativi margini 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei ricavi da roaming internazionale per effetto di servizi W-LAN • Sostituzione traffico voce tradizionale con VoIP, per clienti business in particolare • Competizione sull'accesso wireless per le applicazioni dati

La competizione per l'accesso al cliente si estenderà in futuro alla componente di "home networking", laddove più terminali verranno collegati all'interno della casa e verso l'esterno



Home Networking



La convergenza e competizione nel segmento dell' "home networking" avverrà probabilmente in tre fasi



Protocolli di rete in competizione

Convergenza nell'ambito delle reti

Convergenza tra reti



Trend nell'Home Networking

- Il mercato dell'Home Networking è piccolo ma in forte crescita, guidato dall'accelerazione della penetrazione della banda larga
- Il numero di terminali di vario tipo nella casa sta ricominciando a proliferare, il che richiederà sempre maggior connessione/banda:
 - Più PCs in varie stanze
 - Set-Top-Box per DTT, DTH, Video over BB
 - Terminali Mobili/PDA/Telefoni Wireless
 - Consolle per giochi elettronici
- La convergenza/competizione avverrà in diverse fasi:
 - All'interno delle reti per l'integrazione di voce, dati e servizi multimediali a seguito dell'incremento di banda disponibile
 - Attraverso diverse reti per estendere le opportunità legate alla multimedialità (Broadband + DTT)
 - Attraverso diverse reti per aggiungere la componente di home contro
- Le tecnologie wireless diventeranno sempre più fondamentali per la componente di voce e dati meno per i servizi multimediali (HDTV, Set-Top-Box integrati, Hi-Fi/Stereo) e home control

La battaglia per la crescita del valore del cliente è legata all'importanza dei nuovi servizi multimediali per i margini futuri e alla convergenza TLC/Media garantita dalle nuove tecnologie



Fattori alla base della convergenza TLC/Media

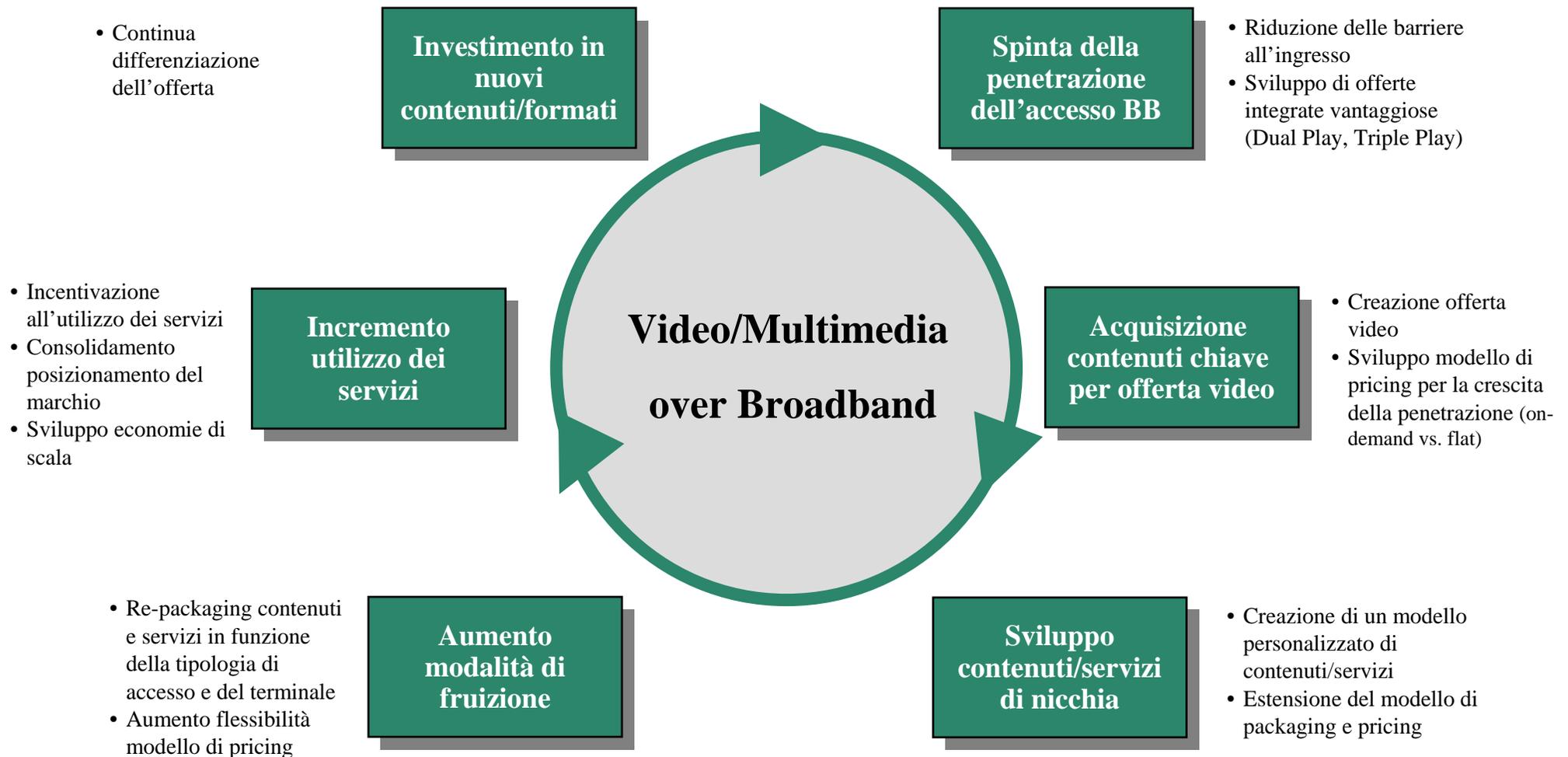
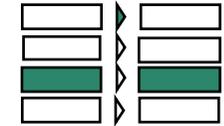
- **La forte competizione di prezzo sull'accesso a larga banda** per favorire la penetrazione sta mettendo rapidamente a rischio i margini
- La fornitura di nuovi servizi **video e multimediali sta diventando fondamentale per lo sviluppo della quota di mercato** e nel contempo per innalzare il valore del cliente
- La crescita della banda disponibile e l'evoluzione delle architetture di rete stanno creando nuove soluzioni **per la fornitura di contenuti con una logica di sempre maggior personalizzazione**
- Le tecnologie di "home networking" stanno incrementando le opportunità **di condivisione di contenuti su più terminali** all'interno della casa e in mobilità
- L'evoluzione delle tecnologie wireless/mobili e del DTT stanno generando **nuove occasioni di fruizione dei contenuti video**



Implicazioni per gli operatori

- **L'accesso al cliente rappresenta un asset chiave** che deve essere sfruttato al massimo **per aumentare il valore del cliente attraverso nuove forme di ricavo**
- La competizione orizzontale con altre piattaforme (Satellite, DTT) richiede agli operatori un **posizionamento differenziante** per garantire la sostenibilità del modello di business
- In questo contesto **caratteristiche dei contenuti (basic vs. premium), modalità di fruizione (PPV vs. Flat, mono vs. multi-terminale) e ampiezza/ profondità/ personalizzazione dell'offerta** saranno le leve chiave
- **Lo sviluppo di un modello di puro reselling** di canali pay-TV può rappresentare **una leva di breve per facilitare la penetrazione** ma pone dei rischi agli operatori sul medio periodo

In questo contesto, un ciclo virtuoso deve essere generato dagli operatori TLC per garantire la sostenibilità futura del modello di business



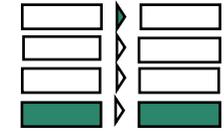
In particolare, alcuni gruppi di servizi sono considerati strategici per favorire lo sviluppo del valore del cliente e garantire la differenziazione nella competizione tra piattaforme



Servizio	Rilevanza strategica	Modello di ricavo
VOD/Pay-TV	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio chiave per la penetrazione del video sulla larga banda 	<ul style="list-style-type: none"> • All'interno di pacchetti di accesso o pay-per-use
Media download	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio alla base dell'ampliamento dell'offerta di contenuti di nicchia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fee condivisa con il fornitore di contenuti, pagamento clienti in base all'utilizzo
Messaging/Video Messaging	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio di complemento nell'ambito dei pacchetti di base 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito nell'ambito di pacchetti di base
“Online” Gaming, Music-on-Demand	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio di nicchia per segmenti più giovani 	<ul style="list-style-type: none"> • Canone di accesso (nell'ambito di pacchetti di base) e fee per l'utilizzo
Video Security	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio chiave per il segmento SoHo e Residenziale alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Canone di accesso al servizio (differenziato per livelli di servizio)
Simultaneous Multicasting	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio di forte differenziazione per lo sviluppo di una TV avanzata/personalizzata 	<ul style="list-style-type: none"> • Canone di up-grading di banda e accesso al servizio

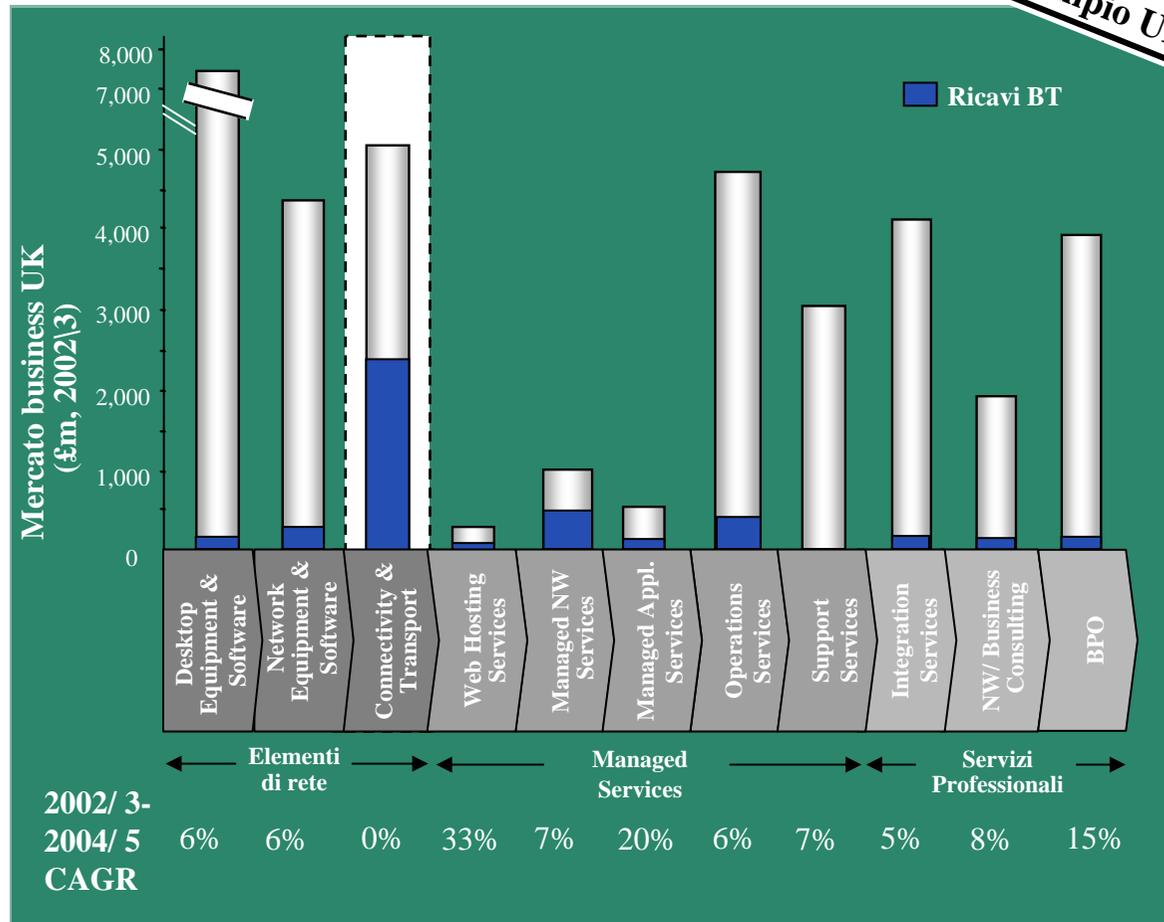
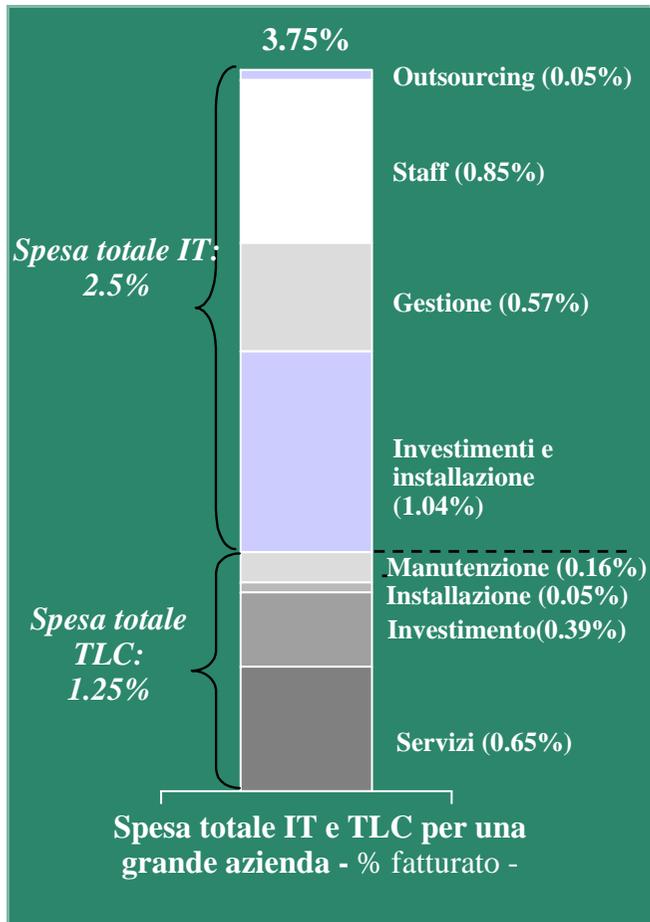
La miglior offerta sarà basata sulla capacità di gestire un “bundle” corretto di servizi che incrementi l'attrattività dei pacchetti per specifici segmenti

Nel segmento business la competizione si sposterà verso la conquista della quota maggiore di “servizi/applicazioni” legati all’integrazione telecomunicazioni/IT

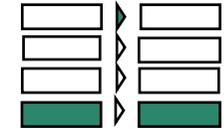


Segmento business: “Catturare le applicazioni IT/TLC”

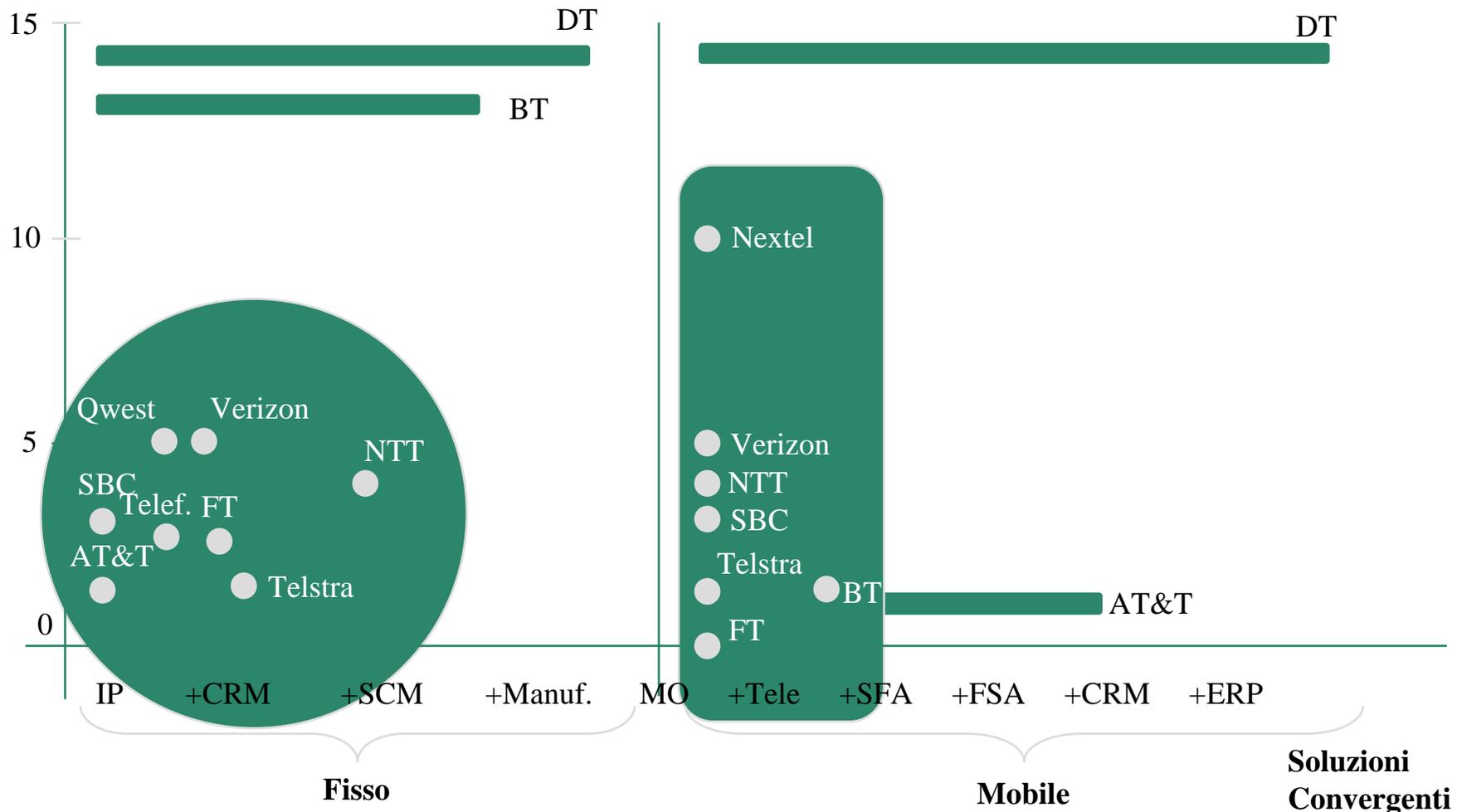
Esempio UK



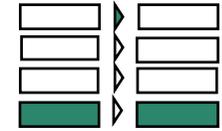
Ad oggi gli operatori non sono ancora riusciti a penetrare questo spazio di mercato, con l'eccezione di Deutsche Telekom e British Telecom



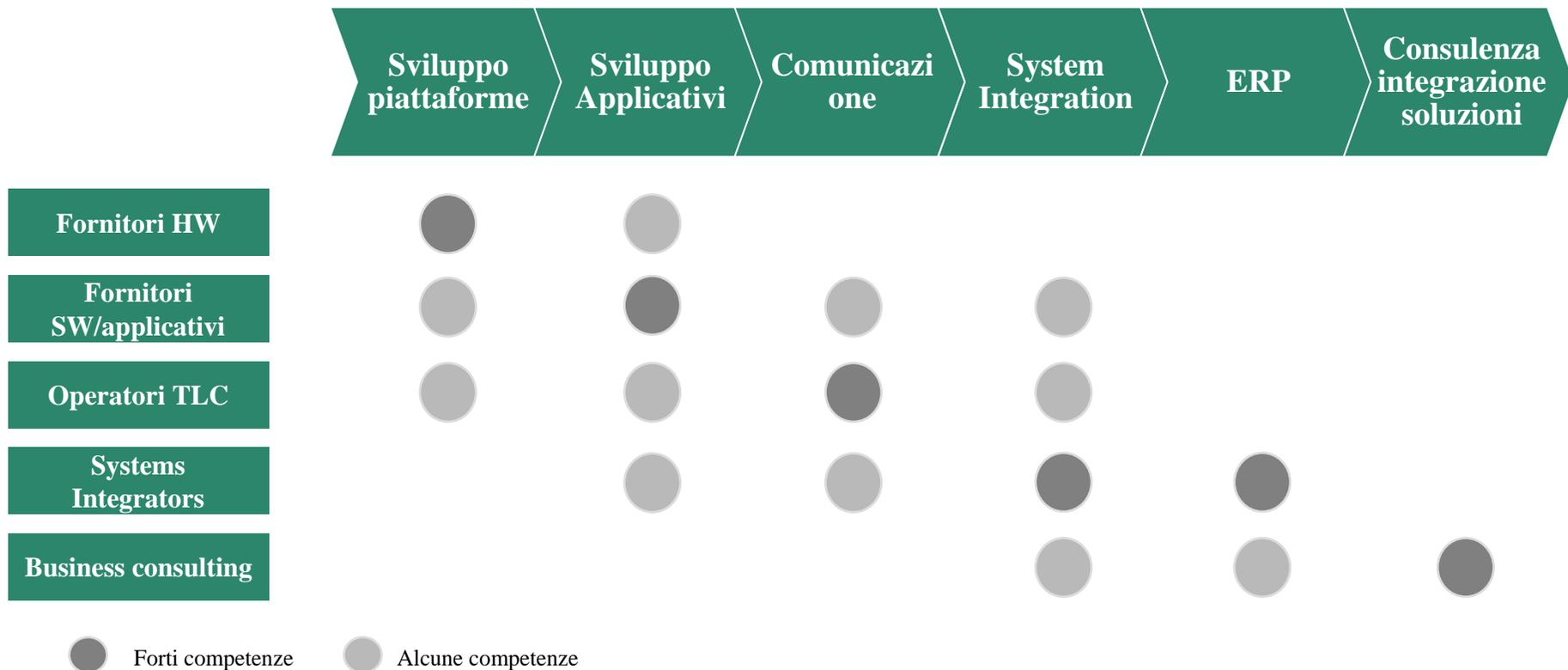
di settori indirizzati



Attualmente nessun player è in grado di integrare le competenze necessarie per colpire questo segmento: le partnership saranno sempre più richieste ma chi prenderà la leadership?



Competenze



Agenda

- I nuovi terreni di confronto per gli operatori TLC
- I nuovi modelli organizzativi per competere

In seguito allo sviluppo di queste nuove aree di competizione, sta emergendo un modello ideale di “Operatore TLC del futuro”, pilotato dall’evoluzione del mercato e delle tecnologie ...

La “Telco del futuro” sarà completamente integrata, 100% broadband, operante in un mercato stagnante o in crescita moderata, con alcune specifiche aree di opportunità di sviluppo forte

- **Convergente / “Centrata sul cliente”** – Un’unica interfaccia con il cliente (Voce, Internet/Dati, Video presso il cliente con una sempre maggior componente di mobilità)
- **I modelli “flat” domineranno**, particolarmente nell’integrazione voce/dati mentre i servizi multimediali/video potranno ancora avere una componente di PPU basata su offerte segmentate
- **Servizi a larga banda integrati fisso/mobile saranno fondamentali per la crescita in particolare nel segmento consumer**
- **ICT e soluzioni/applicazioni guideranno la crescita nel segmento delle aziende**
- **Un’unica rete a larga banda (IP based) senza “handoff”** al fine di garantire la massima competitività di costo e flessibilità/scalabilità
- **Continuo stress sulla riduzione costi/riconfigurazione della catena del valore** — leggera e scalabile
- **La crescita sarà pilotata dall’innovazione e internazionalizzazione.** L’entità del consolidamento a livello nazionale sarà determinata dalla specifica situazione regolamentare

Il taglio costi sarà uno “stile di vita”. La partita sarà legata all’innovazione e alle acquisizioni per mantenere la crescita

... con alcuni principi guida rivoluzionari ...

La „Telco del futuro“

“1 and 0”
*(Un'unica rete,
Zero handoff)*

**Focalizzata su
cliente/crescita**

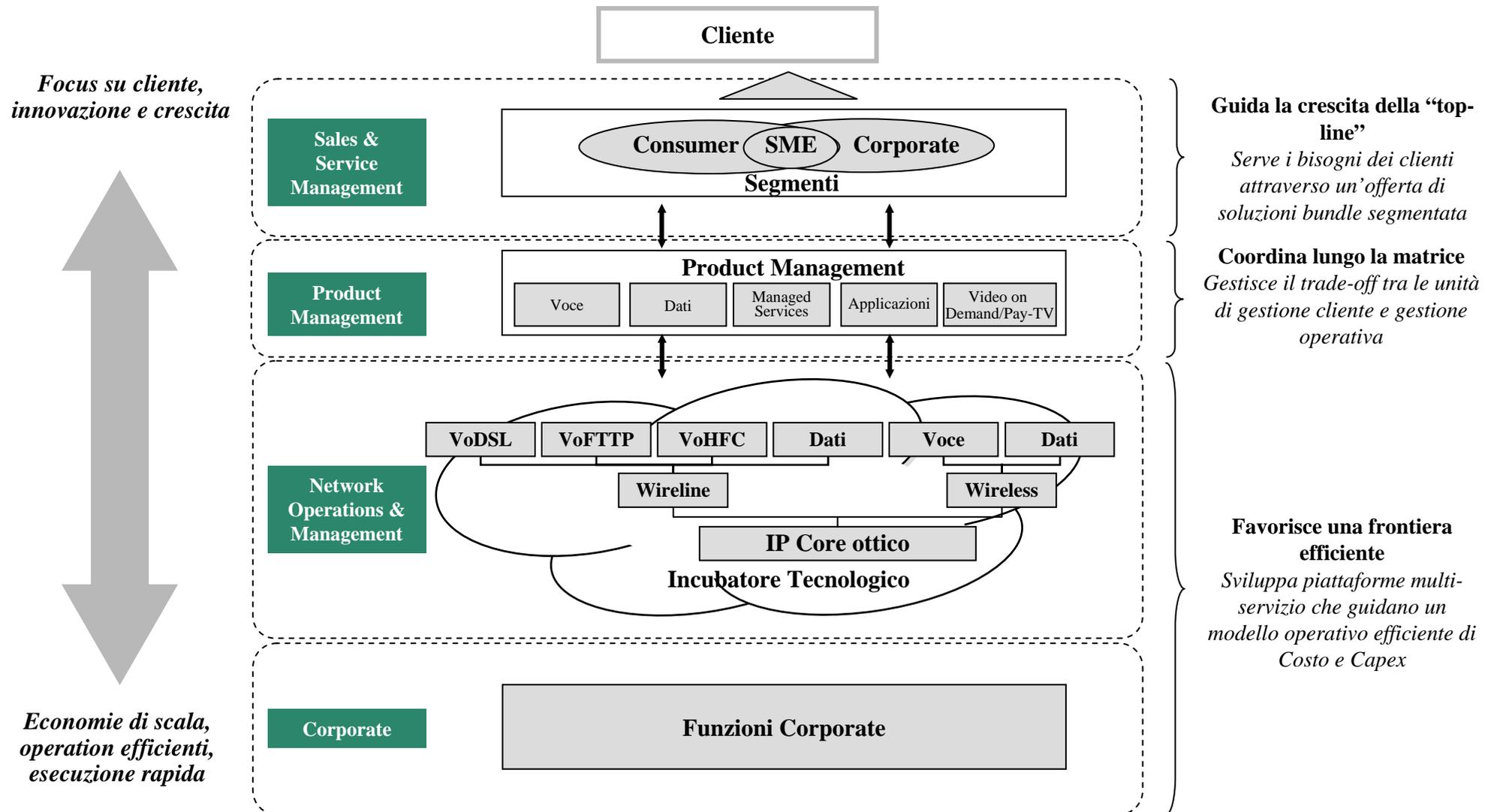
“Un-bundled”

**Leggera e
scalabile**

- Una singola rete che integra tutti i servizi su un'unica piattaforma, in grado di garantire una forte componente di differenziazione
- Visibilità “end-to-end” di sistemi, processi e metriche che consentono di non avere “hand-off”
- Organizzazione orientata al cliente con la tecnologia come strumento di facilitazione ma trasparente al cliente
- Piattaforma prodotti semplice, in grado di fornire un portafoglio servizi flessibile al cliente attraverso diverse modalità di “bundling”
- “Outsourcing” regolare e continuo di funzioni/attività/asset non-core
- Le attività sono attribuite secondo criteri di “Best Shore”
- Orientata ad assumere un ruolo di integratore di funzioni
- Continua ristrutturazione della base di costo
- Analisi continua di diversi modelli di business/catene del valore
- In grado di offrire rapidamente nuovi servizi e modifiche agli attuali con una struttura di costo efficiente

**La migrazione
tecnologica verso
NGN/IP si è
dimostrata un
catalizzatore per
raggiungere tale
visione**

... basato su un'organizzazione "focalizzata sul cliente", indipendente dalla tecnologia d'accesso (fisso, wireless, mobile) e dal portafoglio prodotti



Per mantenere i livelli di competitività, gli “incumbent” in particolare dovranno essere in grado di adattarsi ai nuovi attributi organizzativi ...

Attributo

Caratteristiche organizzative



Orientato al cliente



“Unbundled”

- **Allineata ai segmenti di clientela**
- Focalizzata su un offerta integrata per ciascun segmento
- Segmentata in termini di costo per servire il cliente in funzione del valore del cliente
- **Con livelli di servizio allineati al valore del cliente**
- Con portafoglio prodotti in continua evoluzione senza proliferazione (“pruning”)
- **Con forte esperienza nelle applicazioni per i clienti business**
- Principali funzioni/attività/asset esternalizzati al “minor costo”. **Tutte le aree saranno sottoposte a continua analisi “Make vs. Buy”**
- Le attività saranno fornite all’esterno in una logica “Best Shore”
- **I fornitori saranno soggetti a target annuali di riduzione del “total cost of ownership”**
- Challenge rigoroso del concetto di attività core vs. non-core
- Flessibilità nello sviluppo e gestione dei processi sempre più richiesta
- **Gli operatori diventeranno integratori di funzioni rispetto a fornitori verticali di servizi**

... e migliorare in modo sostanziale la loro efficienza operativa al fine di ridurre la struttura dei costi

Attributo



“Un’unica rete” integrata



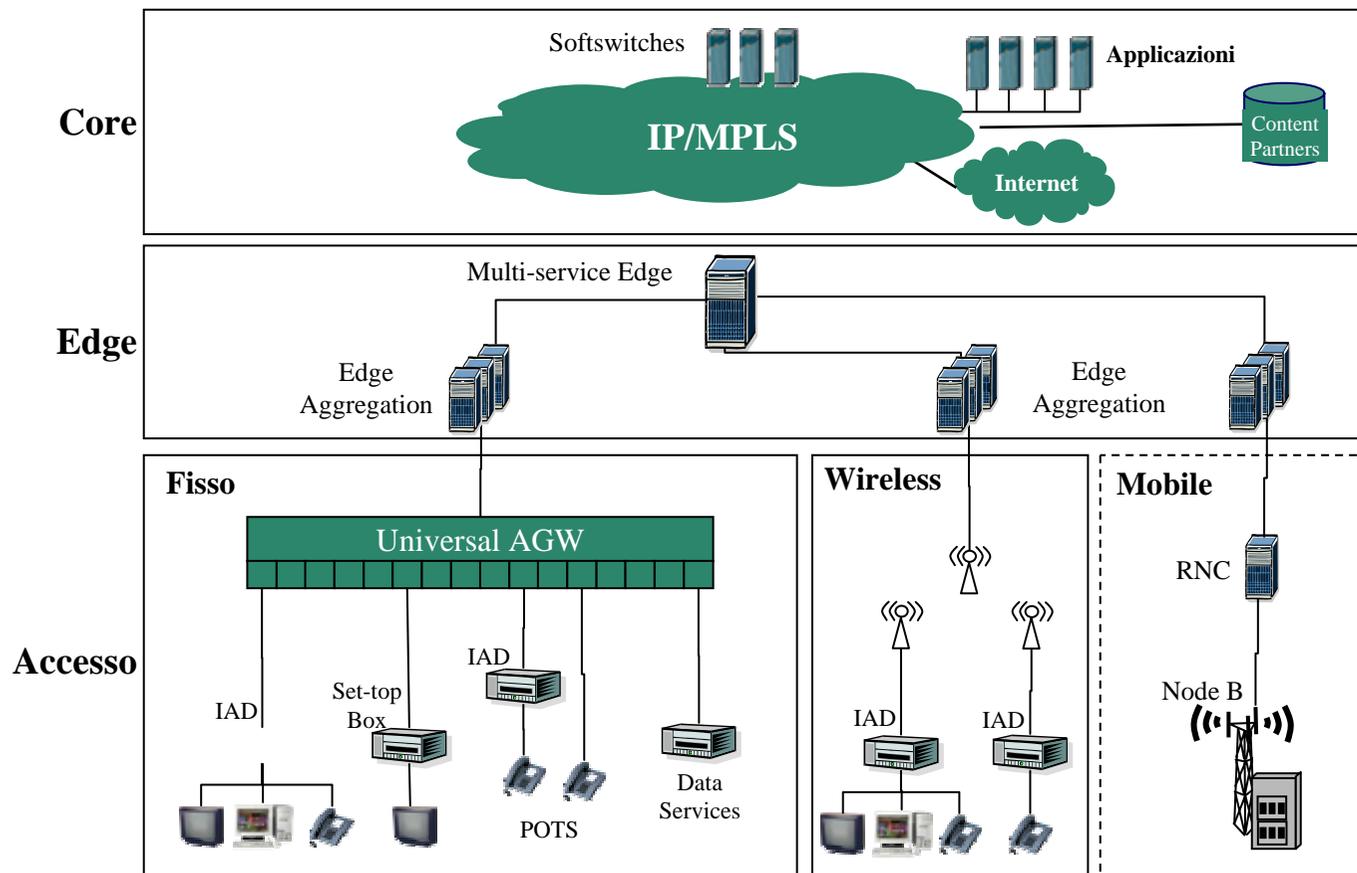
Leggera e scalabile

Caratteristiche organizzative

- **Integrazione con fornitori OEM e integratori “Best of Breed” per migrazione rapida delle reti “legacy”**
- Nuove metriche di misurazione delle performance, nuove forme di partnership e condivisione dei rischi sempre più importanti
- **Scalabilità e visibilità end-to-end dei sistemi, processi e metriche**
- Riallineamento delle risorse, dei processi e delle tecnologie al fine di eliminare i silos
- Nuovi processi di gestione e forme di misurazione delle performance
- **Ristrutturazione costi radicale e eliminazione processi saranno alla base della gestione operativa del business**
- Le attività a basso valore saranno eliminate e gli asset non-core eliminati
- Modelli di business e catena del valore saranno regolarmente analizzate per individuare le aree di efficientamento
- **Nuovi modelli di business testati e implementati rapidamente**

Il modello di business ideale sarà fondato su una rete IP-based secondo un'architettura di nuova generazione

Rete unica di un operatore ideale "All-IP"



- Un'unica rete integrata per voce, dati e video, fisso e mobile
- Core e Edge standardizzati – sulla base di protocolli Ethernet e IP
- Accesso indipendente dai servizi con creazione degli stessi nell'edge o presso il cliente (IAD / set-top box)
- Elevata QoS (per la voce) e potenzialità per multicast (video)
- Possibilità di raggiungere il cliente in ogni punto in funzione della sua presenza
- Unica identità del cliente e elevato livello di autenticazione per la gestione dell'accesso

I nostri benchmark internazionali evidenziano come gli incumbent più avanzati stiano evolvendo verso l'integrazione e la convergenza ...

Livello di convergenza / integrazione

	Non-integrata	Integrata a silos	Coordinata	Integrata	Convergente
Clienti	Diverse visioni del cliente all'interno della divisione / B.U.	Unica visione cliente all'interno della divisione/B.U.	Segmentazione comune e scambio di informazioni sul cliente	Integrazione dati clienti – per campagne promozionali/ marketing	Unica visione del cliente
Portafoglio prodotti	Differente portafoglio prodotti all'interno della divisione/B.U.	Portafoglio prodotti integrato per divisione / B.U.	Portafoglio prodotti coordinato e “bundled”	Prodotti integrati e.g. triple play	Prodotti convergenti – indipendenti dall'accesso
Canali	Canali non allineati all'interno della B.U./divisione	Mix di canale integrato all'interno della divisione/B.U.	Approccio al cliente coordinato (clientela corporate)	Canali condivisi, cross-selling	Gestione del canale “Customer-Centric”
Customer Care	Customer Care non allineato all'interno della divisione/B.U.	Customer Care integrato per divisione/B.U.	Strategie / politiche di Customer Care coordinate	Gestione integrata politiche di Customer Care	Strategia di Customer Care “Customer Centric”
Rete	Reti non integrate all'interno della divisione/B.U.	Rete e piattaforme integrate all'interno della divisione/B.U.	Blueprint di rete coordinato, condivisione asset comuni	A strati con utilizzo di piattaforme comuni	Un'unica rete convergente
IT	Sistemi IT non allineati all'interno della divisione/B.U.	Sistemi IT integrati all'interno della divisione/B.U.	Blueprint IT coordinato e condivisione risorse, e.g. data center	Servizi comuni per alcune applicazioni, e.g. fatturaz., amm.	Strato BSS comune, comprensivo di un'unica fattura
Acquisti/Supporto	Struttura acquisti separata	Amministrazione integrata all'interno della divisione, e.g. acquisti centralizzati	Coordinata, e.g. pianificazione comune, lead-buyer, stessi KPIs	Servizi condivisi per gestione acquisti, finanza, HR	Un'unica unità amministrativa e di staff comune

... oggi a diversi stadi di implementazione

Benchmarking livelli di convergenza / integrazione

