

STOA' IV MBA  
corso 1994/1995

ANALISI DI SETTORE

LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE DEGLI  
APPARATI TERMINALI CELLULARI ANALOGICI  
E DIGITALI IN EUROPA

Cozzolino Sergio  
Di Biase Nicola  
Langella Rosario  
Massarelli Enrica  
Somma Attilio  
Zompetti Teresa

## SOMMARIO

### INTRODUZIONE

### I - STRUTTURA DEL MERCATO MONDIALE DELLA TELEFONIA CELLULARE

#### SCENARIO TECNOLOGICO

#### EVOLUZIONI FUTURE

### 1. DEFINIZIONE DEL BUSINESS

#### 1.1 GRUPPI DI CLIENTI

#### 1.2 FORMULE DISTRIBUTIVE

#### 1.3 FATTORI COMPETITIVI DELLE FORMULE DISTRIBUTIVE

### 2. CONTESTO MACROAMBIENTALE

#### 2.1 FATTORI SOCIO/ECONOMICI

1

3

9

12

12

13

15

23

23

2.2 FATTORI LEGISLATIVI	28
3. LA DOMANDA	32
3.1 DIFFUSIONE DEI TERMINALI CELLULARI NEL MONDO ED IN EUROPA.	32
IL MERCATO DEI TERMINALI ANALOGICI IN EUROPA OCCIDENTALE NEL 1993	40
IL MERCATO DEI TERMINALI DIGITALI IN EUROPA OCCIDENTALE NEL 1993	41
3.2 SVILUPPO DEL RADIOMOBILE CELLULARE IN ITALIA	42
3.3 CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA	47
3.4 FATTORI INFLUENZANTI LA DOMANDA	49
3.5 TIPOLOGIE DI UTENTI	52
Analogico business	53
Analogico family	53
3.6 BISOGNI E BENEFICI ATTESI	54
3.7 COMPORTAMENTO D'ACQUISTO	55

3.8 TREND DELLA DOMANDA E PREVISIONI DI SVILUPPO DEL NUMERO DI ABBONATI.	58
3.9 EVOLUZIONE DELLA DOMANDA IN FUNZIONE DELLO SVILUPPO TECNOLOGICO	63
<b>4. OFFERTA</b>	<b>67</b>
4.1 I PRINCIPALI FORNITORI IN ITALIA ED EUROPA	67
4.2 I PRINCIPALI FORNITORI IN ITALIA	73
4.3 I SERVICE-PROVIDERS (S.P.)	74
4.4 CANALI DISTRIBUTIVI IN EUROPA	77
United Kingdom	94
Svezia	96
Spagna	98
Olanda	99
Belgio	101
4.5 PUNTI VENDITA TERMINALI CELLULARI PRESENTI SUL TERRITORIO NAPOLETANO	102

<b>4.6 DIFFERENZIAZIONE DELL'OFFERTA IN RELAZIONE AL MARKETING-MIX</b>	<b>106</b>
<b>4.7 PRODOTTO</b>	<b>106</b>
<b>4.8 PREZZO</b>	<b>113</b>
<b>4.9 COMUNICAZIONE</b>	<b>116</b>
<b>4.10 SERVIZI AL CLIENTE</b>	<b>118</b>
<b>5. ANALISI MINACCE/OPPORTUNITA'</b>	<b>119</b>
<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>119</b>
<b>MINACCE</b>	<b>121</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>122</b>

## PREMESSA

*Come indicato chiaramente dal titolo la nostra analisi sarà focalizzata sulla distribuzione commerciale dei "terminali"*

*Nello svolgimento del lavoro però ben presto ci si è resi conto che in alcune realtà nazionali è impossibile scindere il terminale dal servizio in quanto, i due elementi costituiscono parte integrante di un'unica offerta; conseguentemente spesso ci si riferirà al "pacchetto" prodotto servizio offerto piuttosto che ad apparati cellulari. Un'altra precisazione necessaria è che, sebbene non ci sia una totale corrispondenza tra numeri di abbonati alla rete cellulare e numero di telefoni cellulari acquistati in un dato momento storico ed area geografica, i due indicatori sovente saranno utilizzati in modo equivalente. Ciò in quanto al momento il mercato di sostituzione rappresenta solo il 10% del mercato complessivo dei terminali, quindi questa equiparazione è ancora possibile, ma che con il passare del tempo la consistenza del "second hand market" per tale categoria merceologica potrebbe aumentare considerevolmente*

*Fatta questa premessa essenziale ad un'esatta comprensione del testo, ci preme ringraziare tutti coloro che, con la loro cortesia e disponibilità, hanno reso possibile la realizzazione di questo lavoro. Un ringraziamento particolare va a:*

- *Telecom Italia*
- *Sony Italia spa*
- *Oki System Italia*
- *Nec Italia*
- *Mitsubishi Italia*
- *Bosch Industriale e Commerciale spa*
- *Siemens Telecomunicazioni spa*
- *Alcatel Dial Face*
- *Motorola Italia*
- *Ericsson Italia*
- *Esb Italia*
- *Marco Polo Italia*
- *Italtel Telematica*
- *France Telecom Italia*
- *Panasonic Italia*

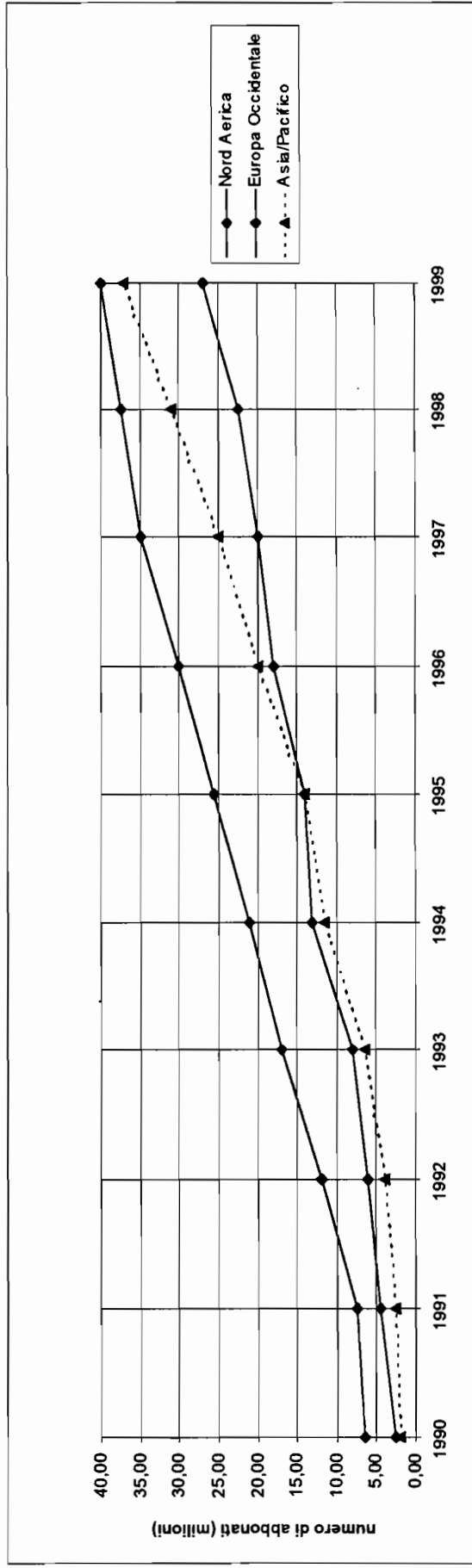
*che con interviste e questionari hanno dato un valido contributo alla comprensione dei meccanismi di funzionamento del settore.*

## INTRODUZIONE

### I - STRUTTURA DEL MERCATO MONDIALE DELLA TELEFONIA CELLULARE

Dal 1991 alla fine del 1993 la domanda di terminali cellulari nel mondo è più che duplicata passando da 16.2 a 34 milioni di utenti dei quali il 50% era in nord America il 25% in Europa Occidentale ed il 19% nella regione asiatica che affaccia sul pacifico.

Secondo l'EMCI (European Mobile Communication Institution) la situazione cambierà drasticamente nel 1999 allorquando ci saranno 122 milioni di utenti in circa 120 paesi nel mondo .



La maggior parte dei nuovi sottoscrittori saranno situati nel versante pacifico dell'Asia. ed il peso delle tre aree continentali varierà a favore di quest'ultima; gli Stati Uniti conteranno solo per il 33%, l'Europa Occidentale rimarrà al 25% mentre i paesi del Pacifico raggiungeranno lo share del 31%. Nel 1993 117 paesi avevano almeno un sistema cellulare "On Line" e si prevede che nel 1996 tale numero salirà intorno a 140 ovvero la maggior parte dei paesi presenti sul pianeta.

La crescita di utenti della rete cellulare (analogica o digitale) è stata guidata da una varietà di fattori : l'inadeguatezza, in alcuni paesi, della rete di telecomunicazione fissa, la riduzione dei prezzi degli apparati come conseguenza delle economie di scala raggiunte nei processi produttivi, la liberalizzazione e deregolamentazione del mercato delle telecomunicazioni che ha incrementato la competizione, la forte crescita economica in America Latina ed Asia che sta rendendo il cellulare accessibile a segmenti più ampi della popolazione. In ogni caso le previsioni fino al 1999 vedono negli Stati Uniti la più alta percentuale di penetrazione di sistemi radiomobili (14%), l'Europa Occidentale, invece, si stabilizzerà intorno al 7% mentre il versante pacifico dell'Asia, l'America Latina ed il Medio Oriente avrà un tasso di penetrazione tra l'1.2% ed il 2.1%.



### *SCENARIO TECNOLOGICO*

Le tecnologie relative alla telefonia radiomobile hanno conosciuto negli ultimi 15 anni un impetuoso sviluppo che di conseguenza ha visto l'offerta di tali servizi di comunicazione passare da un ambito sperimentale relativo ad un target ristretto di utilizzatori ad un utilizzo di massa con milioni di abbonati sparsi su quasi tutto il pianeta.

In particolare i servizi radiomobili hanno beneficiato della evoluzione della microelettronica e dei sistemi hardware/software che hanno reso possibile la gestione di sistemi di grande complessità e numero di componenti quali quello delle reti di commutazione cellulare.

La direzione verso cui muove il processo di sviluppo tecnologico può essere sintetizzata dalla successiva tabella, dove è evidente un percorso temporale che va **dalla pura eliminazione del cavo del telefono nel punto di attacco** (caratteristica denominata mobilità della rete) **alla possibilità di utilizzare un qualsivoglia terminale** (apparecchio telefonico) **o modalità di accesso alla rete** (prerogativa descritta dall'appellativo di mobilità personale).

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

<i>Mobilità della rete</i>	Libertà di movimento del terminale fra i vari ricevitori della rete telefonica, ma non durante la conversazione, es. sistemi cordless phone
<i>Mobilità del terminale</i>	Completa libertà di movimento del terminale, anche durante la conversazione, es. attuali radiomobili analogici (es. in Italia sistema ETACS, introdotto a partire dal 1990)
<i>Mobilità personale</i>	Completa indipendenza del punto di attacco alla rete e dal tipo di terminale, es. GSM, standard per telefono digitale paneuropeo

Tempo →

Fonte TLC

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

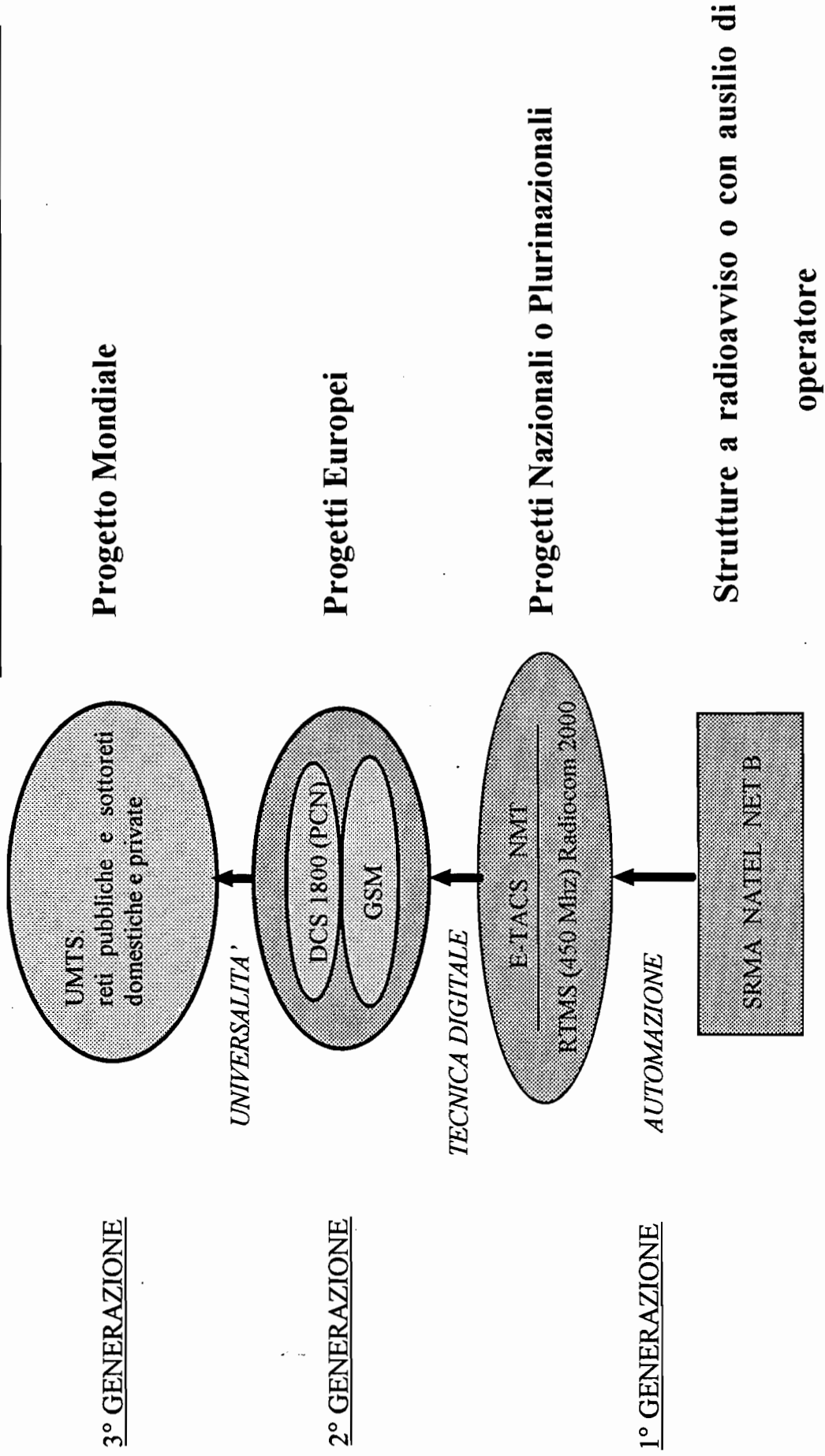
Si tratta pertanto di un processo di tipo incrementale che tende a svincolare gradualmente l'utente da ogni limitazione insita nel processo di accesso alla rete mobile. L'evoluzione dei terminali, oggetto della nostra analisi, segue direttamente l'evoluzione tecnologica delle reti alle quali questi ultimi sono imprescindibilmente legati come tecnologia e come funzionalità. Infatti le **caratteristiche merceologiche dei terminali sono una diretta conseguenza delle potenzialità e dei target a cui le reti di comunicazione radiomobile sono rivolte**

Attualmente nel contesto europeo sono presenti contemporaneamente tecnologie e sistemi caratterizzanti gli ultimi due stadi di sviluppo citati nella tabella.

Infatti, accanto alle reti con cui si è inizialmente sviluppata la telefonia mobile in Europa (naturalmente con le ovvie differenze dovute alle diverse realtà paese), si è affiancata negli ultimi 5 anni la rete GSM destinata inizialmente a catturare la fascia alta della clientela preesistente (small business, liberi professionisti), lasciando alle vecchie reti il compito di servire la "fascia bassa" (es. telefonia "residenziale") dell'offerta.

Analizzando ora più in dettaglio le fasi di tale processo di sviluppo risulta possibile individuare un percorso evolutivo che, partendo dalla prima generazione di sistemi cellulari radiomobili a carattere nazionale (nati come evoluzione dei servizi di radioavviso), si evolve come mostrato nella seguente figura verso progetti con copertura europea ed in prospettiva mondiale con offerta di servizi sempre più variegata ed estesa.

EVOLUZIONE DEL RADIOMOBILE MONDIALE



## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Con il tempo lo standard GSM e le sue evoluzioni future quali la rete DCS a 1800 Mhz (denominata anche PCN), appaiono essere sicuri candidati a ricoprire gran parte del mercato della telefonia radiomobile lasciando scoperte solo applicazioni e sistemi di nicchia quali ad esempio i già nascenti progetti di telefonia satellitare che per costo e complessità saranno in un prossimo futuro giocoforza limitati ad una ristretta categoria di clientela.

Sintetizzando risulta possibile affermare che attualmente l'offerta dei servizi radiomobili in ambito europeo si basa su due differenti tipi di tecnologie denominate rispettivamente **analogica** e **digitale**, che si riflettono anche sul tipo di terminali utilizzati.

La rete analogica, sviluppatasi per prima in ordine temporale, risultava semplicemente gestibile con le usuali tecnologie di trasmissione radio e si traduceva in una minore complessità degli apparati, ovvero nel caso dei terminali, rendeva possibile una loro maggiore semplicità e leggerezza. Esempi di standard analogici diffusi in campo europeo sono il sistema TACS (operante in UK dal 1985 e derivato dallo standard statunitense AMPS), ETACS (evoluzione del menzionato TACS utilizzato ad esempio in Italia) e NMT (sviluppato nei paesi nordici ove gode di ampia diffusione)

La seconda invece, pur scontando una iniziale difficoltà nello sviluppo della più sofisticata tecnologia necessaria, vede una sua indiscutibile leadership dal punto di vista delle potenzialità e dei servizi offerti.

### La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Il sistema GSM si configura inoltre quale standard a livello europeo per le comunicazioni radiomobili, garantendo il superamento delle specificità tecnologiche nazionali precedenti e consentendo dunque maggiori economie di scala considerato il più alto numero di abbonati serviti. Essa consentirà inoltre l'utilizzo di un **solo terminale su tutto il territorio Europeo**.

STANDARD	PRINCIPALI CARATTERISTICHE
ETACS	Tecnologia Analogica (maggiormente soggetta a disturbi ed interferenze), Copertura Nazionale, Costo basso dei terminali, Crescente difficoltà del sistema nel gestire un numero crescente di abbonati, Mancanza di segretezza delle conversazioni
GSM	Tecnologia Digitale (minori disturbi, maggiore semplicità nelle ricezione del segnale in aree critiche, Possibilità di semplice trasferimento dati), Copertura Transnazionale (detto roaming internazionale), Possibilità di usare un qualsivoglia terminale mantenendo lo stesso numero (tramite l'utilizzo di una carta personale di abbonamento da porre all'interno dell'apparecchio), Segretezza (Comunicazione cifrata), Maggior costo attuale dei terminali, Possibilità di gestire un elevato numero di abbonati

Fonte TLC

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

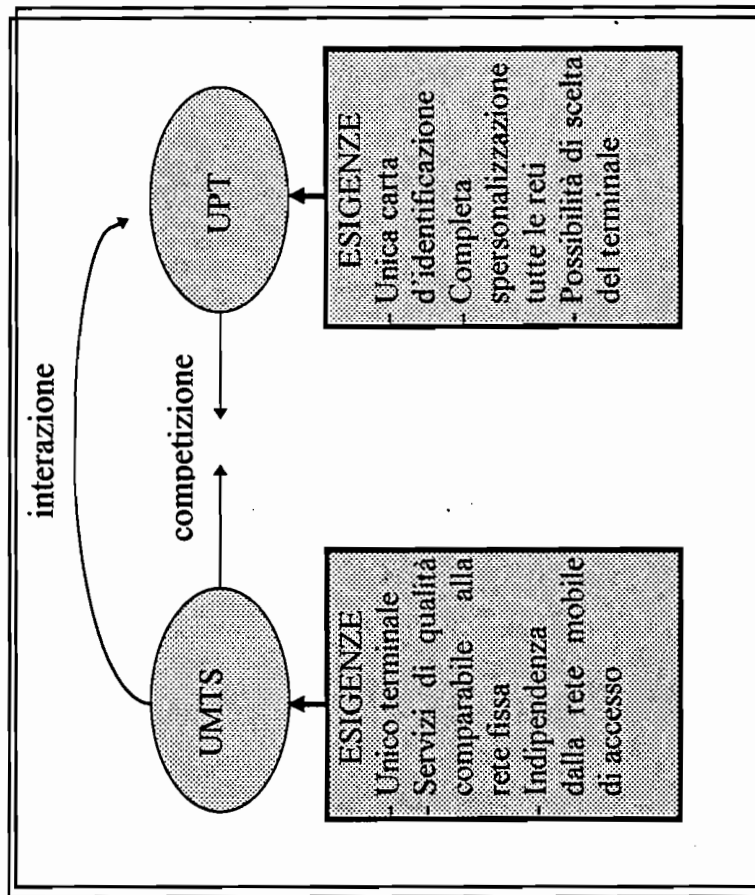
Come si vede i vantaggi del sistema GSM sono rimarchevoli e lo saranno ancora di più in un prossimo futuro allorquando i vantaggi della tecnologia digitale propria di questo sistema consentiranno non solo la conversazione vocale, ma anche l'accesso a tutti quei servizi che lo sviluppo delle tecnologie informatiche metteranno a disposizione.

Sono da sottolineare gli aspetti di segretezza delle comunicazioni e di impossibilità di accesso improprio al sistema, due caratteristiche assai apprezzate dalla clientela in genere ed in maggior misura dal segmento "business" verso il quale inizialmente si orienterà il sistema GSM.

## ***EVOLUZIONI FUTURE***

L'evoluzione dei sistemi di comunicazione tende verso una convergenza ed una unificazione delle reti che appare meta obbligata ed auspicata del processo evolutivo in corso. Un possibile scenario futuro vede l'integrazione di tutte le reti radiomobili a livello mondiale, con qualsiasi standard e tecnologia, in una rete mobile universale di tipo digitale denominata UMTS che andrà a sua volta successivamente ad integrarsi con tutte le altre reti di tipo fisso esistenti, in un una rete globale che verrà designata con l'appellativo di UPT (Universal Personal Communication).

*Ipotesi di scenario evolutivo futuro*



Fonte TLC



## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Come si vede si ipotizza uno scenario nel quale l'offerta al cliente è costituita contemporaneamente da reti fisse e mobili le quali, anche se in competizione tra loro, si integrano reciprocamente migliorando il servizio offerto da entrambe.

Tale scenario vedrà verosimilmente **la figura del terminale utente sempre più relegata ad un ruolo di commodity ad alti volumi, con concorrenza sul piano dei costi di fabbricazione e con sempre minore possibilità di differenziazione dell'offerta.**

Il terminale diverrà allora solo un presupposto sul quale costruire servizi sempre più vasti e personalizzabili che diverranno parametro fondamentale di giudizio per l'abbonamento al servizio di telecomunicazione e per il **contemporaneo acquisto del terminale che rivestirà in ogni caso ruolo sempre più secondario e marginale.**

## 1. DEFINIZIONE DEL BUSINESS

### 1.1 GRUPPI DI CLIENTI

La domanda di terminali cellulari è classificabile in tre macro-segmenti particolarmente significativi :

- “large business”
- “small business”
- “consumer”

Per utenza “large business” si intendono le aziende di medie e grandi dimensioni, pubbliche e private, che acquistano apparati cellulari per il top ed il middle management o per figure professionali caratterizzate da grande mobilità (personale commerciale, addetti manutenzione, ecc.).

In relazione a tale categoria di utenti bisogna sottolineare la tendenza a sostituire alle reti di telecomunicazione mobile privata la rete cellulare pubblica GSM e quindi l’incremento di domanda di servizi pubblici ed apparati di telefonia cellulare da parte di questo segmento.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

L'utenza "small business" comprende tutti coloro che conducono un'attività lavorativa fuori dall'ufficio; può essere scomposta in due cluster di clienti: i "professional" ( avvocati, commercialisti, ecc.) ed i piccoli imprenditori (elettricisti, rappresentanti commerciali, ecc). Attualmente la clientela di questo tipo rappresenta in tutta Europa la fascia di clienti più corposa.

L'utenza "consumer" può essere a sua volta segmentata in base a fattori psicologici (motivo dell'acquisto) in "utilitarian", coloro che sottolineano l'aspetto utilitaristico dell'apparato cellulare (utilità nell'emergenza, possibilità di essere reperiti, ecc.), e "talker" più attenti alla possibilità, offerta dal cellulare, di una maggiore interazione con gli altri e quindi ai benefici "sociali" forniti dal terminale. L'introduzione di contratti a tariffa ridotta del tipo "family/residenziale" offerto dalla Telecom in Italia e One2One offerto dalla Mercury in Gran Bretagna hanno avvicinato ai servizi cellulari l'utenza "consumer" che rappresenta per il futuro il segmento più attraente del mercato.

### 1.2 FORMULE DISTRIBUTIVE

- **Franchising & Affiliati** : il notevole sviluppo della formula franchising registratosi negli ultimi anni con riferimento ai vari settori merceologici ha suggerito al management delle aziende produttrici di terminali cellulari di utilizzare questo accordo commerciale per attrarre risorse imprenditoriali dinamiche e disposte ad impegnarsi fattivamente per lo sviluppo commerciale del nuovo prodotto. Dal punto di vista della domanda l'apertura di negozi con un'unica insegna ed uniformità e omogeneità di prodotto/servizio si è tradotto in un upgrading della facilità di accesso.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

- **GDO** : Il prodotto in questione attualmente viene presentato alla clientela anche attraverso il canale della distribuzione organizzata. In alcuni casi, ancora marginali (Francia, Olanda), questo "item" viene esposto e venduto nei reparti di elettronica di consumo dei centri commerciali food/non food.

E' ragionevole supporre che l'importanza di tale canale distributivo sia destinata ad aumentare via via che il terminale cellulare analogico attraverserà la fase di maturità, divenendo sempre più un prodotto standardizzato e dunque soggetto a price competition.

- **Negozi Elettronica Di Consumo/PC** : attualmente, in seguito alla diffusione dei personal computer e alla presenza più o meno capillare di negozi di prodotti informatici sul territorio in esame, è apparso conveniente l'utilizzo di tali punti vendita per la diffusione del terminale cellulare vista la parziale sovrapposizione del target di interesse.

- **Service Provider** : può essere definito un intermediario commerciale indipendente. Acquista servizi dal gestore della rete cellulare e terminali cellulari dalle aziende produttrici o dai gestori (nei paesi nei quali il gestore effettua OEM sui telefoni ) e li rivende (tramite propria forza vendita) spesso personalizzando l'offerta. Assume tutti i rischi e le responsabilità connesse ai servizi ed apparati venduti.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

- **P.D.V. Gestore** : definiamo con questa terminologia gli esercizi sotto diretto controllo dei gestori delle reti radiomobili, caratterizzati in alcuni casi da un elevato livello qualitativo del servizio offerto sovente e da un premium price che riflette il posizionamento nella fascia alta dell'offerta.
- **Installatori specializzati** : ci si riferisce a centri specializzati per l'installazione dei terminali su veicoli terrestri e non, operazione caratterizzata dalla necessita di possedere specifiche competenze (ad esempio sull'interfacciamento fra impianto elettrico del veicolo e terminale, schermatura dei disturbi dell'impianto di accensione/iniezione ecc.) e di idonee strutture atte ad ospitare il veicolo stesso. Si tratta sovente di strutture polifunzionali che affiancano l'installazione e la vendita dei terminali cellulari ad altre attività nel settore installazione di apparecchi elettronici (impianti Hi-fi, antifurti ecc.)

### 1.3 FATTORI COMPETITIVI DELLE FORMULE DISTRIBUTIVE

- **Ampiezza gamma** : ovvero il numero di marche, linee di prodotto (terminali E-TACS, GSM, NMT ecc.) modelli e relative varianti trattate (es. Motorola Microtac Classic, Élite, 7200 ecc.)

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

- **Formula d'assistenza** : i servizi aggiuntivi offerti all'acquirente riguardanti la manutenzione preventiva e straordinaria del terminale. Tali servizi sono ad esempio la riparazione presso e/o a carico del venditore, la possibilità di apparecchio sostitutivo in caso di guasto, la disponibilità di materiali di consumo quali le batterie, ecc.
- **Immagine** : ovvero il complesso di caratteristiche percepite dalla clientela della società venditrice del terminale; ad esempio serietà, atmosfera, professionalità ecc.
- **Qualificazione del personale** : si intendono le skill del personale di vendita nello specifico settore della telefonia cellulare in termini di conoscenza approfondita delle caratteristiche tecniche dell'offerta, la capacità di risolvere le problematiche sottoposte dagli acquirenti nonché di proporre il giusto apparato a ciascun cliente e fidelizzare la clientela.
- **Rapporto qualità/prezzo** : l'usuale indice con il quale sovente gli acquirenti valutano la bontà delle varie offerte proposte, intendendo in questo caso con qualità una valutazione soggettiva ed oggettiva della rispondenza degli attributi del prodotto alle aspettative del cliente secondo l'usuale modello delle preferenze attese.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

- **“One Stop Shopping”** : la possibilità di accompagnare all’acquisto dell’apparecchio gli altri servizi aggiuntivi quali la stipula del contratto di connessione alla rete radiomobile e la firma dell’eventuale contratto di manutenzione, in un’unica soluzione ed in un’unica sede.
- **Customizzazione Offerta** : La possibilità di costruire delle offerte integrate che riguardino un complesso di elementi hard (terminale, accessori) e soft (servizi aggiuntivi quali tipologia e modalità di abbonamento alla rete, contratto di assistenza specifico, modalità di pagamento ecc. ) che riflettano e si adattino il più possibile alle aspettative del singolo cliente.

**SENSIBILITA' DEI DIVERSI GRUPPI DI CLIENTI AI FATTORI COMPETITIVI**

*Tipologia Di Clientela*

	<i>Small Business</i>	<i>Large Business</i>	<i>Consumer</i>
Buon rapporto Qualità/Prezzo	○○	○○	●●●
Ampiezza della gamma	●●●	●●●	○○
Qualificazione del personale di vendita	○○	○	●●●
Immagine	○○	●●●	○○
One Stop Shopping	●●●	○○	●●●
Assistenza	●●●	●●●	○○
Customizzazione offerta	○	●●●	○

Fattori Competitivi

Legenda :

- Indifferente
- Significativo
- Molto importante



## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Dall'esame della tabella su riportata si deduce che:

- Il segmento "consumer" ovvero coloro che utilizzano il terminale cellulare per attività non professionali sembra il più attento al rapporto qualità/prezzo del prodotto inoltre, essendo tale fascia di clientela spesso non bene informata sulle caratteristiche tecniche del prodotto, nella scelta del punto vendita nel quale effettuare l'acquisto gioca un ruolo importante anche la disponibilità e la qualificazione del personale di contatto.
- Il gruppo "large business" più che al prezzo si dimostra attento all'immagine in termini di professionalità del referente per l'acquisto, ed alla possibilità di personalizzazione del pacchetto prodotto/servizio acquistato, in relazione alle esigenze specifiche derivanti dall'attività svolta. Per tale motivo sovente si rivolge direttamente al gestore della rete cellulare (in Italia) od ai service provider (nel resto d'Europa).
- I professionisti ed i piccoli imprenditori costituenti il segmento "small business" sembrano attribuire particolare importanza al fattore tempo ; in tele ottica va vista la preferenza per formule di assistenza che li liberino da qualsiasi onere in caso di guasto dell'apparecchio, sarà il "venditore" che si occuperà di riparare il terminale od, ove non sia possibile, di inviarlo alla casa produttrice fornendo, in alcuni casi, un apparato in sostituzione per l'intervallo di tempo necessario alla riparazione. Nella scelta del punto vendita la clientela small business inoltre terrà conto anche della possibilità di stipulare il contratto di allacciamento congiuntamente all'acquisto del terminale in un'unica soluzione ("One Stop Shopping").

PESO ASSUNTO DAI VARI FATTORI COMPETITIVI NELLE FORMULE DISTRIBUTIVE

Formule Distributive

	Affiliati & Franchising	P D V Gestore	Service Provider	Grande Distribuzione	Neg. Elettr. Consumo/PC	Installatori specializzati	Uff. Commerciali Gestore
Buon rapporto Qualità/Prezzo	OO	O	●●●	●●●	OO	OO	O
Ampiezza gamma	OO	O	O	●●●	●●●	OO	O
Qualificazione pers. di vendita	●●●	●●●	●●●	O	OO	●●●	●●●
Immagine	OO	●●●	*(1)	O	OO	●●●	●●●
One Stop Shopping	●●●	●●●	●●●	OO	OO	OO	●●●
"Formula" assistenza	●●●	●●●	●●●	O	OO	●●●	●●●
Customizzazione offerta	O	OO	●●●	O	O	OO	●●●

Fattori Competitivi

Legenda :

O Ininfluente OO Significativo ●●● Molto importante

\*(1) Non giudicabile poichè dipendente dallo specifico service provider

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

Dall'esame della tabella riportata si evidenzia :

- Che la maggior parte delle formule distributive considerate pone enfasi su politiche di "One Stop Shpping" e di fornitura di completi pacchetti di assistenza ai clienti dei terminali cellulari. Infatti anche se attualmente una significativa percentuale della grande distribuzione e dei negozi di elettronica di consumo e Personal Computer non offre servizi di allacciamento alla rete cellulare e/o contratti di assistenza propri, una probabile evoluzione futura sarà nella direzione di un'offerta di un prodotto/servizio sempre più integrato ed onnicomprensivo.
- Poiché i terminali cellulari non possono ancora essere definiti in ambito europeo delle commodity commerciali, non si assiste ancora ad una feroce competizione basata sul rapporto Qualità/Prezzo. Solo la grande distribuzione, che storicamente utilizza il prezzo quale fondamentale fattore di attrazione della clientela, ed i Service Provider, che utilizzano il terminale in chiave strumentale e subordinata alla vendita di un contratto di servizi (sovente con impegno pluriennale), enfatizzano questo fattore.
- In relazione alla customizzazione del pacchetto offerto vi è da sottolineare che essa riguarda solo il contratto di servizi sigilato dall'utente congiuntamente all'acquisto del terminale cellulare, non essendo attualmente possibile per le aziende produttrici introdurre specifiche di prodotto

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

sull'apparato in relazione a singoli clienti; conseguentemente la customizzazione è effettuata solo da coloro che sono in grado di gestire effettivamente il servizio, ovvero i gestori delle reti cellulari ed i service provider.

In sintesi si assiste ad un dualismo nelle caratteristiche generali della rete distributiva che vede affiancarsi ad una rete di distribuzione di tipoj qualificato (Franchising, Service provider, P.D.V. Gestore, Uffici commerciali) opearatori che, con una esperienza generalmente limitata nel business dei terminali cellulari, propongono offerte che vedono nel fattore prezzo la principale arma concorrenziale (Grande Distr. Organizzata, Negozi di elettronica di consumo).

## 2. CONTESTO MACROAMBIENTALE

### 2.1 FATTORI SOCIO/ECONOMICI

In termini di potere d'acquisto l'Italia ha un Prodotto interno lordo (PIL) per abitante appena al di sopra della media comunitaria collocandosi al settimo posto tra i dodici Paesi dell'Unione Europea. Secondo i dati pubblicati da Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione Europea a Lussemburgo, ad una media comunitaria pari a 100 corrisponde per l'Italia un PIL per abitante pari a 102.34 (dati del 1993).

Nello stesso periodo, Stati Uniti e Giappone registravano una performance nettamente superiore a quella europea, pari rispettivamente a 143.55 e 120.63. Sempre in termini di potere di acquisto, i primi sono i lussemburghesi con un PIL pro capite di 160.40. Segue il Belgio (113.23), la Danimarca (112.41), la Francia (110.01), la Germania (108.20), e l'Olanda (102.90). Dietro l'Italia la Gran Bretagna (99), l'Irlanda (80.97), la Spagna (77.80), il Portogallo (68.99) e la Grecia (63.09).

In valore assoluto la Germania ha il PIL più elevato dell'Unione europea, pari al 29.6 del PIL complessivo dei Dodici.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Sul fronte dell'occupazione, secondo le analisi dell'Isco sui senza lavoro, l'Italia ha invece la "maglia nera" tra i sette Gandi. Con oltre 5 milioni e 200 mila disoccupati nel maggio scorso, il nostro Paese è secondo solo agli Stati Uniti (circa 8 milioni) per numero complessivo di senza lavoro ma, dato il forte divario demografico tra i due Paesi, percentualmente il primato negativo è tutto italiano.

*VARIAZIONI DEI PREZZI AL CONSUMO PER I PRINCIPALI PAESI INDUSTRIALIZZATI*

	1993	1994
Stati Uniti	3.0	2.8
Giappone	1.3	0.9
Germania	4.7	3.0
Francia	2.1	1.9
Italia	4.3	3.8
UK	3.0	3.2
European Union	3.7	3.2

La forte recessione che ha investito le economie mondiali a partire dalla fine del 1991 ha avuto, come primaria e diretta conseguenza, una significativa depressione dei consumi di beni durevoli e non.

Ciò ha provocato, conseguentemente, un rallentamento delle dinamiche inflattive che in alcune realtà nazionali hanno visto dei decrementi dell'ordine di quasi 2 punti percentuali (Germania).

*VARIAZIONE DEL PIL DEI PRICIPALI PAESI INDUSTRIALIZZATI*

	1993	1994
Stati Uniti	3.0	3.4
Giappone	0.1	0.7
Germania	-1.2	0.9
Francia	-0.7	1.2
Italia	-0.7	1.1
UK	1.9	2.5
European Union	-0.3	1.3

Osservando l'andamento del PIL nel biennio considerato risulta evidente il superamento della fase recessiva da parte dei paesi in esame. Ciò si riflette in nuovo reddito disponibile per l'acquisto di beni e servizi.



**TASSI DI DISOCCUPAZIONE DEI PRINCIPALI PAESI INDUSTRIALIZZATI**

	1993	1994
Stati Uniti	6.8	6.2
Giappone	2.5	3.0
Germania	8.9	10.0
Francia	10.4	11.3
Ita	11.7	12.4
UK	10.3	10.0
European Union	11.2	11.9

La dinamica dei tassi di disoccupazione, in aumento nell'UE nei due anni considerati, risente della crisi congiunturale che ha raggiunto il culmine della sua intensità nel 1993 e che ha interessato la quasi totalità dei paesi sviluppati.

L'incertezza generata da tale situazione contingente ha spinto le aziende ad approcci di tipo conservativo. Solo la Gran Bretagna e gli Stati Uniti, dove la crisi si è presentata in anticipo, hanno sperimentato, già nel 1994, gli effetti della ritrovata fiducia dei mercati.

## **2.2 FATTORI LEGISLATIVI**

La politica comunitaria sulle telecomunicazione vede il suo punto di partenza nel "telecoms Green Paper" prodotto nel 1987 dalla Commissione Europea..

Il testo fornisce alcune linee guida ben precise per lo sviluppo delle comunicazioni cellulari paneeuropee terrestri, garantendo la libera circolazione dei telefoni mobili e la compatibilità delle reti e delle norme CEE sulla fabbricazione di questi apparecchi. In particolare si raccomanda un incremento della competizione nel mercato dei servizi ed una ristrutturazione dei gestori nazionali delle reti di telecomunicazione in due soggetti separati, un ente di controllo ed una organizzazione responsabile per la gestione ordinaria.

Gli effetti di tale politica sono ben visibili negli stati membri, dove i mercati stanno diventando sempre più competitivi e le compagnie pubbliche di telecomunicazione sono in corso di ristrutturazione e privatizzazione.

Nel Libro Verde del 1987 si indica anche la scelta di disciplinare separatamente le comunicazioni mobili e quelle satellitari. Il Green Paper sulla politica satellitare è stato pubblicato nel 1990 mentre quello sulla telefonia cellulare sembra attraversare un iter alquanto complesso. Finalmente, nel dicembre del 1993, la Direzione Generale per le telecomunicazioni della Commissione Europea ha prodotto una bozza del "mobile Green Paper" lungamente atteso; il testo completo è in fase di traduzione in tutte le lingue ufficiali dell'Unione.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Gli obiettivi del Libro Verde sulle telecomunicazioni mobili sono due:

- **Realizzare un mercato unico per le comunicazioni mobili:** il Consiglio dell'Unione Europea deciderà per la completa liberalizzazione dei servizi di telefonia a partire dal 1998. In relazione a ciò il problema fondamentale è come ottenere una totale liberalizzazione in un settore nel quale la limitata disponibilità di bande di frequenza costituisce una naturale barriera all'entrata.
- **Svilluppare in Europa un mercato di massa per i servizi di comunicazione personale:** la Commissione ritiene che la comunicazione personale sia un'area nella quale l'Europa può essere leader, grazie al successo della tecnologia GSM. Il Green Paper prevede che, nel 2010, 80 milioni di europei potrebbero essere utilizzatori della comunicazione personale mobile fino a raggiungere l'80% del totale della popolazione ( una connessione per adulto, superando facilmente il livello di penetrazione realizzato per la telefonia fissa). Il fattore critico per attrarre il mercato di massa è considerato essere il prezzo del terminale cellulare; si prevede infatti che il decollo sarà accelerato allorquando il prezzo scenderà al di sotto dei 250 ECU.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Le prescrizioni per il raggiungimento di questi obiettivi possono essere sintetizzate come segue:

- **Abolizione di diritti speciali ed esclusivi per i gestori delle reti mobili:** in sostanza si richiede l'introduzione della competizione e di procedure e criteri per la concessione delle licenze oggettive e trasparenti.
- **Assenza di barriere all'entrata nella service provision:** il Green Paper raccomanda che l'attività di service provision non sia soggetta a licenze e che i service provider si dotino di un codice di condotta.
- **Mutuo Riconoscimento:** il Green Paper estende i principi di mutuo riconoscimento delle autorizzazioni nazionali all'area mobile , al fine di ridurre le barriere all'entrata nei differenti paesi.
- **Disponibilità di frequenze:** Il Green Paper sottolinea la necessità di un uso efficiente dello spettro di frequenze e della pubblicazione di una chiara e non discriminante procedura di allocazione delle frequenze.

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

In conclusione il “mobil Green Paper” indica che la strada da percorrere è lunga e che la concessione di una seconda licenza di gestore è solo il primo passo verso la costruzione di un mercato delle telecomunicazioni competitivo e trasparente.

### **3. LA DOMANDA**

#### ***3.1 DIFFUSIONE DEI TERMINALI CELLULARI NEL MONDO ED IN EUROPA.***

Il tasso di crescita del mercato della telefonia radiomobile a celle nel mondo nel corso degli ultimi anni è aumentato notevolmente pervenendo a fine 1993 ad un numero di abbonati pari a circa 34 milioni. In termini percentuali il 25 % risulta localizzato in Europa Occidentale, mentre il 50% negli U.S.A.

**ABBONATI AL SERVIZIO CELLULARE NEL MONDO AL 31.12.1993**

<i>Paese</i>	<i>Abbonati al 31.12.93</i>	<i>Abbonati al 31.12.92</i>	<i>Incremento %</i>	<i>Penetrazione per 100 abbonati</i>
<i>U.S.A.</i>	16.009.461	11.100.000	44,23	6,28
<i>Giappone</i>	2.007.800	1.614.700	24,35	1,61
<i>Canada</i>	1.285.000	1.000.000	28,50	4,68
<i>Australia</i>	903.300	559.000	61,59	5,15
<i>Cina</i>	644.000	160.000	302,50	0,05
<i>Taiwan</i>	530.000	428.900	23,57	2,65
<i>Corea</i>	471.800	271.000	74,10	1,08
<i>Thailandia</i>	456.000	256.800	77,57	0,79
<i>Malaysia</i>	340.000	207.000	64,25	1,83
<i>Hong Kong</i>	291.000	233.000	24,89	5,01
<i>Venezuela</i>	205.000	93.000	120,43	1,01
<i>Singapore</i>	146.000	111.000	31,53	5,18

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

**Il mercato radiomobile cellulare in Europa ha subito nel corso del 1993 un incremento del 47%, la percentuale più elevata rispetto ai precedenti quattro anni, portando la consistenza degli abbonati a fine 1993 a 8.789.283 unità.**

**I paesi che hanno maggiormente contribuito a tale incremento sono rappresentati dalla Germania, Gran Bretagna ed Italia che infatti rappresentano il 66% dei 2,8 milioni di nuovi abbonati del 1993, ed il 57% sul totale di abbonati.**

**I tassi di incremento più elevati si evidenziano in Germania (86,5 %), in Italia (54,6 %), Danimarca (48,9 %) e Gran Bretagna (43,1 %), mentre la penetrazione radiomobile in Svezia, Finlandia e Norvegia è 2-3 volte più alta di quella della Gran Bretagna che è il paese tra quelli con la più elevata consistenza in Europa (oltre 2 milioni di abbonati agli inizi del 1994). Il tasso di penetrazione più elevato fuori dall'Europa è quello degli Stati Uniti con il 68%.**



**ABBONATI AL SERVIZIO CELLULARE IN EUROPA**

<i>Paese</i>	<i>Abbonati al 31.12 93</i>	<i>Abbonati al 31.12 92</i>	<i>Incremento (%)</i>	<i>Penetrazione per 100 abitanti</i>
<i>Gran Bretagna</i>	1.999.900	1.397.200	43,1	3,43
<i>Germania</i>	1.775.584	951.890	86,5	2,22
<i>Italia</i>	1.207.000	780.800	54,6	2,09
<i>Svezia</i>	844.455	676.960	24,7	9,87
<i>Francia</i>	561.000	437.000	28,4	0,99
<i>Finlandia</i>	480.233	350.913	36,9	9,62
<i>Norvegia</i>	371.512	282.918	31,3	8,66
<i>Danimarca</i>	316.261	212.400	48,9	6,15
<i>Svizzera</i>	258.227	215.061	20,1	3,85
<i>Spagna</i>	258.078	180.707	42,8	0,66
<i>Olanda</i>	213.047	166.409	31,02	1,43
<i>Portogallo</i>	94.700	27.996	238,2	--
<i>Belgio</i>	65.800	59.735	10,15	0,67

### **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

Tra tutti i sistemi attivi in Europa quello che conta il maggior numero di abbonati è il TACS 900, e la sua variante ETACS, con un aumento del 48% nel corso del 1993 ed una consistenza totale di 3.6 milioni di abbonati. Il sistema numerico GSM, grazie alla garanzia di copertura a circa il 60% della popolazione di ciascun singolo paese, ha contribuito in modo sostanziale al positivo andamento del mercato, generando un aumento pari al 40.6 % dell'incremento totale dei servizi radiomobili e raggiungendo al 31.12.93 quota 1.3 milioni.

**NUMERO DI ABBONATI PER TIPOLOGIA DI SISTEMA IN EUROPA OCCIDENTALE**

<i>Tipo di sistema</i>	<i>Abbonati al 31.12.93</i>	<i>Abbonati al 31.12.93</i>	<i>Incremento (%)</i>
TACS 900	3.573.000	2.409.000	48
NMT 900	1.656.000	1.251.000	32
NMT-450	990.000	948.000	4
GSM	1.323.000	184.000	619
DCS 1800	32.000	-	-
Altri	1.215.000	1.192.000	5
<b>Totale</b>	<b>8789000</b>	<b>5984000</b>	<b>47</b>

**NUMERO DI ABBONATI AL SERVIZIO GSM IN EUROPA OCCIDENTALE** (fonte: Informazioni di Marketing-SIP)

<b>Paese</b>	<b>Lancio del servizio</b>	<b>Abbonati al 31.12.93</b>	<b>Quota di mercato (%)</b>
<b>Germania</b>	6/92	975.584	73,7
<b>Francia</b>	7/92	91.000	6,9
<b>Danimarca</b>	7/92	64.000	4,8
<b>Portogallo</b>	10/92	63.700	4,8
<b>Svezia</b>	9/92	49.000	3,7
<b>Grecia</b>	7/93	21.500	1,6
<b>Finlandia</b>	7/92	20.268	1,5
<b>Gran Bretagna</b>	7/92	10.087	0,8
<b>Svizzera</b>	3/93	9.000	0,7
<b>Norvegia</b>	5/93	8.000	0,6
<b>Italia</b>	10/92	6.200	0,5
<b>Lussemburgo</b>	7/93	4.427	0,3
<b>Irlanda</b>	7/93	290	0,0
<b>Totale</b>		1.323.056	100

### La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Il mercato degli **apparecchi cellulari analogici** ha registrato nel 1993 un picco in termini di vendite con un totale di 2,4 milioni di unità con un relativo valore del mercato di circa 2,1 miliardi di ECU. I mercati più dinamici nelle vendite risultano la Gran Bretagna con 670000 unità seguita dall'Italia con 530000 apparecchi, rappresentando quest'ultimo il mercato più grande in valore con un totale di 370 milioni di ECU.

Il mercato degli **apparecchi radiomobili digitali** nel corso del 1993 ha raggiunto quote di vendite pari a circa 1,3 milioni di unità per un totale in valore di 1,1 miliardi di ECU. Il mercato più ampio risulta quello tedesco con circa 1 milione di vendite per un valore di 500 milioni di ECU.

**IL MERCATO DEI TERMINALI ANALOGICI IN EUROPA OCCIDENTALE NEL 1993**

<i>Paesi</i>	<i>Unità vendute (in .000)</i>	<i>Valore delle vendite in Ml. ECU</i>
<i>Germania</i>	169	310
<i>Francia</i>	86	146
<i>Danimarca</i>	73	77
<i>Svezia</i>	211	257
<i>Finlandia</i>	143	208
<i>Gran Bretagna</i>	671	302
<i>Svizzera</i>	66	56
<i>Norvegia</i>	129	142
<i>Italia</i>	529	370
<i>Spagna</i>	108	87
<i>Olanda</i>	74	77
<i>Belgio</i>	17	21
<i>Austria</i>	77	46
<i>Totale</i>	2353	2098

**IL MERCATO DEI TERMINALI DIGITALI IN EUROPA OCCIDENTALE NEL 1993**

<i>Paesi</i>	<i>Unità vendute (in .000)</i>	<i>Valore delle Vendite in ML. ECU</i>
<i>Germania</i>	664	498
<i>Francia</i>	50	150
<i>Danimarca</i>	30	37
<i>Portogallo</i>	63	250
<i>Svezia</i>	20	26
<i>Grecia</i>	20	26
<i>Finlandia</i>	14	24
<i>Gran Bretagna</i>	45	28
<i>Svizzera</i>	5	7
<i>Norvegia</i>	6	7
<i>Italia</i>	5	8
<i>Lussemburgo</i>	7	11
<i>Irlanda</i>	1	1
<b>Totale</b>	<b>930</b>	<b>1073</b>

### **3.2 SVILUPPO DEL RADIOMOBILE CELLULARE IN ITALIA**

Il servizio radiomobile a celle in Italia è stato introdotto nel 1985 e il numero di utenti si è sviluppato con dei tassi di incremento medi pari all'incirca al 128% annui

Alla data del 31.12.94 l'Italia si posizionava al primo posto in Europa nella classifica dei principali gestori per numero di abbonati superando il tetto dei due milioni. La domanda italiana di prodotti radiomobili nel 1993 è stata valutata circa 1265,5 miliardi di lire, al netto dei ricavi legati ad installazioni, assistenza, software aggiuntivo e servizi.

Si evidenzia un incremento dinamico della domanda dei terminali cellulari con tassi di sviluppo ben superiori alla media europea.



**SVILUPPO DEL RADIOMOBILE CELLULARE IN ITALIA**

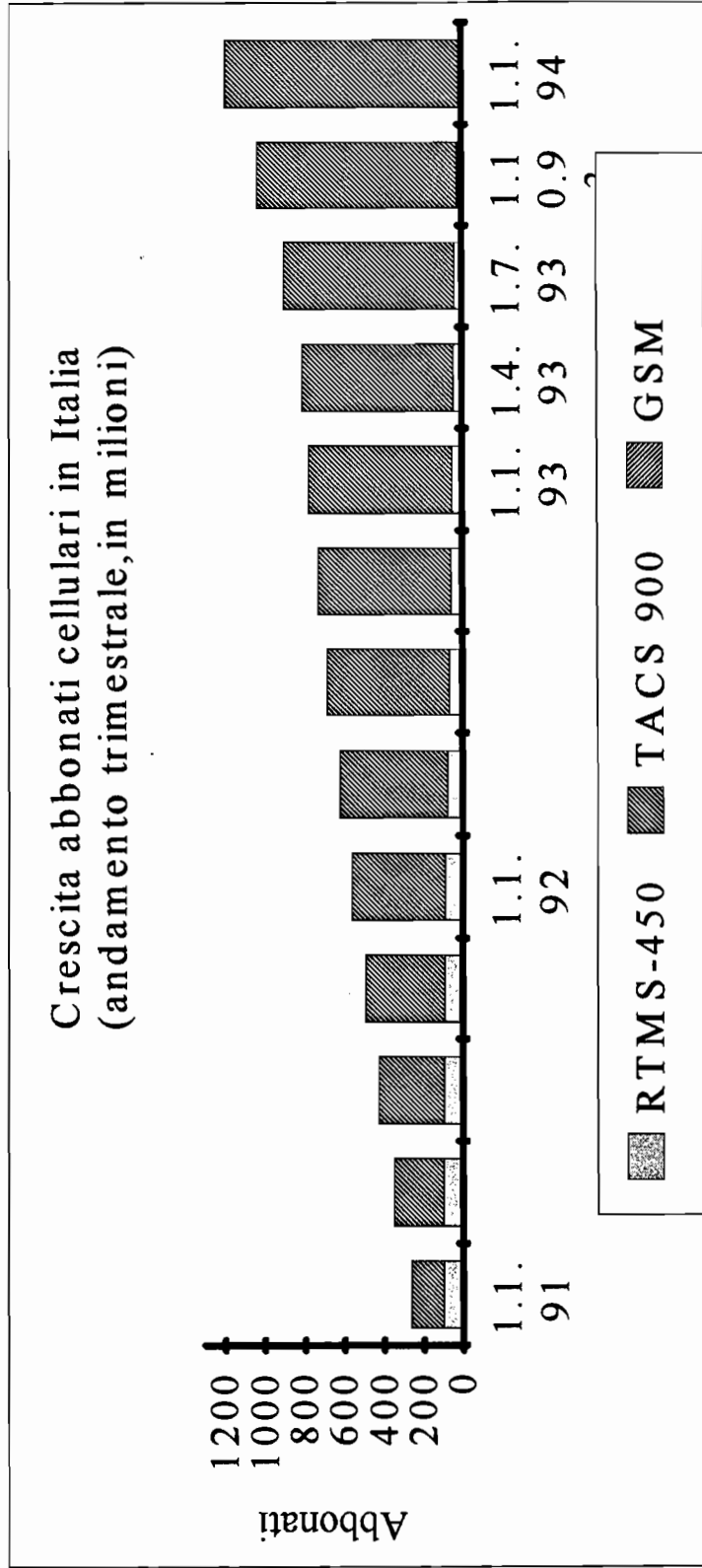
	<i>Numero di utenti</i>	<i>Incremento annuo (%)</i>
<i>1985</i>	6.415	
<i>1988</i>	33.609	141,3
<i>1990</i>	265.965	345,7
<i>1991</i>	536.000	101,5
<i>1992</i>	783.022	46,1
<i>1993</i>	1.150.000	46,9
<i>1994</i>	2.150.000	87,0
<i>2000*</i>	12.000.000	
<i>2010*</i>	40.000.000	

\* Previsione

**La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

Un'analisi più accurata ci consente di individuare il tasso di crescita del numero di abbonati per tipologie di sistemi presenti in Italia.

<i>Aree di affari</i>	<i>Segmenti di business</i>	<i>Volume della domanda (Mld Lit.)</i>	<i>Volume della domanda (%)</i>
<i>Radiomobile pubblico: reti</i>	rete analogica (ETACS)	280	22,1
	rete digitale (GSM)	194	15,3
<i>Radiomobile pubblico: terminali</i>	terminali analogici (ETACS)	570,1	45
	terminali GSM	19	1,5
<i>Reti radiomobili private</i>	reti radiomobili private	202,4	16,1
<i>Totale</i>		1265,5	100



La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

**ABBONATI AL SERVIZIO CELLULARE IN  
ITALIA PER REGIONE AL 31.12.1994**

<b>Lombardia</b>	358.154
<b>Lazio</b>	299.686
<b>Campania/Basilicata</b>	228.296
<b>Sicilia</b>	165.677
<b>Emilia Romagna</b>	159.522
<b>Piemonte/Valle d'Aosta</b>	155.406
<b>Veneto</b>	146.091
<b>Toscana</b>	141.492
<b>Puglia</b>	120.045
<b>Marche/Umbria</b>	80.472
<b>Liguria</b>	57.781
<b>Calabria</b>	53.366
<b>Abruzzo/Molise</b>	45.053
<b>Sardegna</b>	36.427
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	36.070
<b>Trentino Alto Adige</b>	25.590

La rete analogica cellulare ha ormai raggiunto un elevatissimo grado di capillarità, mentre la rete cellulare GSM si trova nella fase iniziale del suo ciclo di sviluppo non sussistendo inoltre differenziazioni per quanto concerne le tariffe applicate ai diversi servizi.

### **3.3 CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA**

Il servizio di telefonia mobile (ed il terminale ad esso collegato), si configura come un **bene ad utilità ripetuta** che risponde ad alcuni bisogni quali la reperibilità, la sicurezza, l'esigenza di comunicazioni rapide ed efficienti con qualsiasi persona indipendentemente dal luogo in cui ci si trova, ecc.. Questi bisogni, però, non possono essere qualificati come bisogni assoluti dell'individuo, se per assoluti si intende bisogni irrinunciabili quali il mangiare, il bere, il vestire. Ne deriva che un individuo li percepirà più o meno pressanti in relazione alla sua situazione socio-economico-culturale, la quale avrà determinato una scala di priorità nell'ambito dei bisogni che i beni acquistati andranno a soddisfare. Tutto ciò implica che la domanda dei terminali cellulari è costituita da quelle persone per le quali, in quel preciso istante, l'esigenza di possedere un cellulare, occupa un posto di primaria importanza, indipendentemente dal motivo (lavoro, status, vita di relazione) che provoca la presa di coscienza del bisogno stesso.

Ulteriore elemento da considerare è il prezzo che, rappresentando la misura della capacità del telefono cellulare e dei servizi connessi di soddisfare i bisogni specifici di un individuo in un dato istante, costituisce l'elemento su cui si esercita la concorrenza con gli altri beni (durevoli) cui il soggetto potrebbe accedere.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

La domanda di terminali cellulari risulta particolarmente influenzata dal reddito disponibile, dato il rilievo della spesa iniziale (acquisto del telefonino e allacciamento alla rete del gestore) e del canone di abbonamento mensile richiesto all'utente. In questo senso si può affermare che, data la distribuzione del reddito in una popolazione, la domanda di cellulari sia nata inizialmente nelle aziende e, nell'utenza consumer, nelle classi a reddito più elevato, per poi spostarsi verso quelle aventi un reddito disponibile di minore entità.

Nella fase di iniziale penetrazione del mercato questo fenomeno si traduce in acquisti caratterizzati da un maggiore coinvolgimento, maggiore tempo destinato alla decisione di acquistare e alla conseguente scelta. Successivamente, con l'allargamento della fascia di persone che avvertono l'esigenza di possedere un cellulare, la spesa si trasforma in acquisto di massa, caratterizzato da un più basso rapporto prezzo-utilità e da un modello di acquisto più semplice, data anche la maggiore offerta disponibile e la maggiore facilità di reperimento del prodotto.

La particolarità di questo processo sta nel fatto che non si può identificare un utente-tipo del servizio di telefonia mobile valido in assoluto (nello spazio e nel tempo), ma piuttosto si potranno individuare degli elementi limitativi o propulsivi della domanda di terminali cellulari che agiranno su tutti i soggetti che in un certo momento si troveranno in una situazione socio-economico-culturale tale da far aumentare l'importanza del bisogno di acquistare un cellulare.

### 3.4 FATTORI INFLUENZANTI LA DOMANDA

La domanda di terminali cellulari può essere scissa in due componenti principali: la domanda proveniente da **nuovi abbonati** e quella del **mercato di sostituzione**. Ciascuna di queste due componenti ha delle determinanti peculiari: per i nuovi abbonati risultano avere particolare importanza il prezzo effettivo del terminale, quello percepito in termini di utilità, l'effetto Word of Mouth ("passaparola"), le azioni di marketing dei gestori ed, eventualmente, dei produttori, le esigenze di "status". Per il mercato di sostituzione, invece, si nota la rilevanza di fattori come il prezzo, le tendenze di moda (anch'esse collegate all'affermazione di uno "status"), la durata fisica dei terminali e quella tecnologica dovuta all'introduzione di nuovi standard (in particolare il GSM e il PCN).

Oltre a questi fattori, però, ve ne sono altri che influenzano la domanda più in generale:

- la disponibilità del terminale, cioè la maggiore o minore capillarità della sua distribuzione
- la capacità di utilizzo del cellulare stesso (correlata per es. all'alfabetizzazione)
- la disponibilità di reddito (tale da consentire il pagamento di un canone mensile e del costo delle telefonate)
- la copertura del territorio in termini di infrastrutture necessarie all'utilizzo del cellulare

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

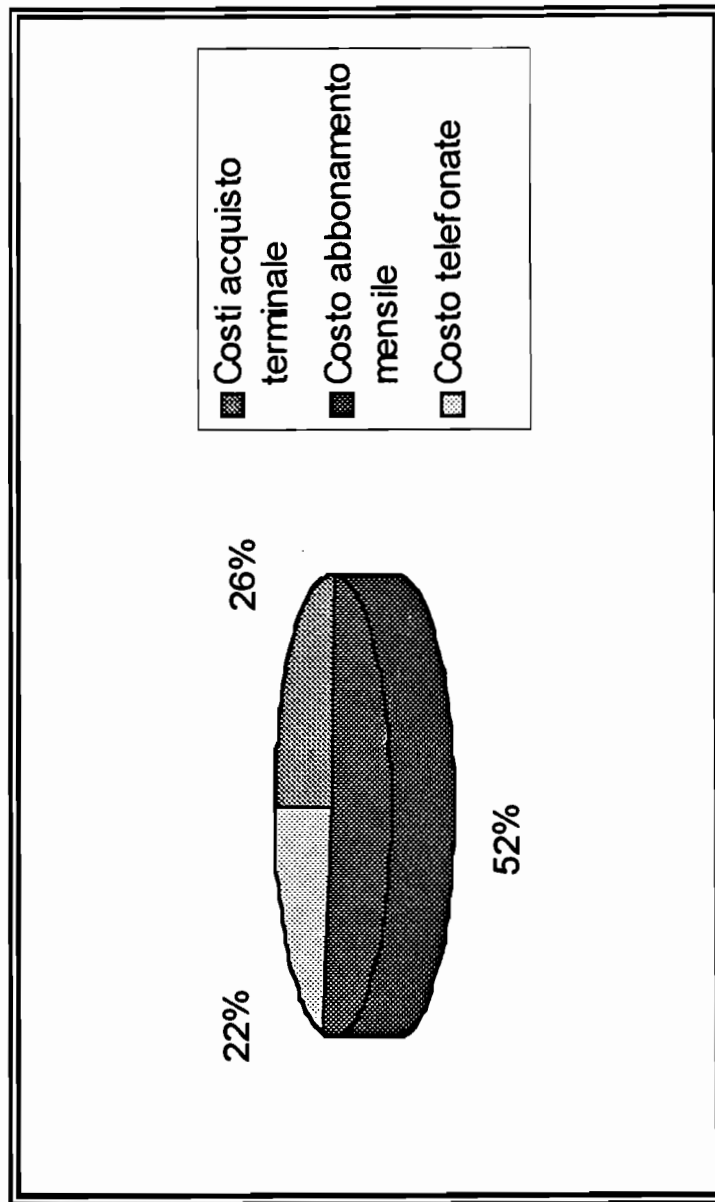
---

- la presenza di altri cellulari con i quali comunicare che danno luogo all'effetto dimostrazione (il diffondersi dello status e l'effetto word of mouth)
- il tasso di penetrazione della telefonia fissa (le telefonate che si effettuano sono infatti sia mobile-mobile che mobile-fisso)

La domanda di terminali cellulari attualmente risulta essere elastica sia al prezzo effettivo che a quello percepito, e tale elasticità è maggiore nel caso di utenza consumer. La clientela business, che rappresentava la principale fonte di domanda nella fase di introduzione dei terminali, era quasi del tutto insensibile al prezzo essendo spinta all'uso da motivi di ordine professionale. Ciò ha consentito ai produttori e ai gestori di realizzare ampi margini (circa il 40/50%). Inoltre, si può affermare che l'elasticità al prezzo aumenta man mano che il terminale cellulare si trasforma da prodotto esclusivo, di élite, a prodotto di massa. E' ragionevole aspettarsi, in conseguenza di ciò, l'acuirsi della concorrenza sia tra produttori che tra gestori.



**I COSTI COME BARRIERA ALLA DIFFUSIONE DELL'USO DEL CELLULARE NEL SEGMENTO SMALL BUSINESS**



### 3.5 TIPOLOGIE DI UTENTI

Il mercato della telefonia cellulare, come si è visto, è costituito da tre tipi di utenti: **consumer**, **large business** e **small business**.

L'utenza *consumer* risulta essere fortemente sensibile al prezzo del terminale e del servizio, e ciò ha determinato il diffondersi di abbonamenti cellulari quali il "family" della Telecom Italia ed il "One2One" della Mercury in Inghilterra. Questi ultimi, infatti, consentono innegabili vantaggi in termini di relazioni sociali e di status ad un prezzo che è molto ridotto (uguale a quello di una telefonata da un apparecchio fisso) in caso di utilizzo nelle fasce orarie serali o durante il week-end (in cui l'utenza *business* è praticamente nulla), ed ad un prezzo maggiorato in caso contrario.

E' stato proprio il lancio di tale tipo di abbonamento che ha permesso, per es. alla Telecom Italia, di ampliare il numero di clienti *consumer* che alla fine del 1993 ammontano a 302.600 unità pari a circa il 25% del parco totale abbonati. Infatti, si può affermare che prima dell'introduzione dell'abbonamento "family", il numero di utenti che non utilizzavano il cellulare per scopi professionali era estremamente limitato, essendo costituito per lo più da **VIP** che associavano ad esso una funzione di affermazione del proprio status.

L'utenza *business* va distinta in **small business** vale a dire piccole imprese e professionisti, e **large business** ovvero grandi e medie aziende che richiedono servizi di telefonia mobile per i manager e altre figure professionali (quadri del settore commerciale, dell'assistenza e della sicurezza) che necessitano di continua reperibilità. In termini quantitativi si può dire che l'utenza *business* rappresenta, a fine 1993, il 75% del totale abbonati SIP e di questi circa l'85% è costituito dal segmento **small business**.

**ABBONATI ALLE RETI RADIOMOBILI IN ITALIA**

(in migliaia di unità)

	<b>Analogico business</b>	<b>Analogico family</b>	<b>GSM</b>	<b>Totale</b>
<b>1992</b>	737.8			737.8
<b>1993</b>	898.2	302.6	6.02	1207.0

### 3.6 *BISOGNI E BENEFICI ATTESI*

Il principale bisogno soddisfatto dal telefono cellulare, come a tutti i segmenti di utenza individuati, è quello della comunicazione. Quest'ultimo, però, assume specificazioni diverse in relazione al segmento di utenza cui ci riferiamo: per esempio, il businessman avvertirà l'esigenza di comunicare come costante bisogno di essere reperibile o comunque in contatto con l'ufficio, (per condurre trattative a distanza ed in tempi ridotti, per trasmettere dati ecc.).

L'utente consumer, invece, avvertirà il bisogno di comunicazione come semplice conversazione, cioè di voglia di essere sempre in contatto con amici e familiari sia per esigenze di sicurezza che di vita relazionale, cui spesso si aggiunge una forte componente psicologica di affermazione di uno status ed il fattore moda.

I benefici attesi dall'uso di un terminale cellulare sono, dunque, la dilatazione dei tempi/spazi lavorativi, cioè possibilità di lavorare pur essendo necessariamente nel luogo-sede di lavoro, l'efficienza nell'uso del tempo che ne deriva, la discrezionalità (anche nell'uso del proprio tempo), la riservatezza, la reperibilità, la sicurezza (essere in contatto in casi di emergenza).

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

### **3.7 COMPORTAMENTO D'ACQUISTO**

Le modalità di acquisto di un terminale cellulare, in Italia, sono diverse in relazione al segmento di utenza considerato, poiché i fattori che inducono all'acquisto sono diversi a seconda che si tratti di un business man o di un utente consumer. Tale discorso, però, non è generalizzabile a livello europeo perché le politiche commerciali dei service provider (attori principali nel sistema distributivo dei terminali e del servizio in Europa) agiscono come elementi distorsivi del normale comportamento di acquisto dei consumatori. Infatti, in paesi come la Germania, l'Inghilterra o la Francia, la vendita del terminale cellulare avviene contestualmente alla stipula di un contratto di abbonamento al servizio della durata di uno o più anni (da notare che il prezzo di acquisto del cellulare diminuisce proporzionalmente all'aumentare della durata del contratto). Ciò fa sì che la fase di scelta dell'apparecchio sia fortemente condizionata dall'offerta messa a disposizione dal service provider, oltre che influenzata dalle azioni promozionali di quest'ultimo.

Si può affermare che la scelta del terminale da acquistare, nei paesi europei dove la figura del service provider è dominante, è subordinata alla scelta di quest'ultimo che viene generalmente guidata da fattori quali l'affidabilità del servizio, la notorietà sul mercato, la disponibilità di servizi aggiuntivi (siamo infatti, in presenza di un trend crescente dei VAS- Value Added Services).

Soltanto in un secondo momento, quindi, e sempre nell'ambito della offerta messa a disposizione dal service providers, si avrà la valutazione dei singoli terminali secondo i normali criteri di ergonomia, estetica, funzionalità ed affidabilità.

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

In Italia, invece, la figura del service provider non è presente per cui il processo di acquisto è dominato dalla comparazione delle caratteristiche dei singoli apparecchi esistenti sul mercato, siano essi disponibili presso punti di vendita del gestore o di altri.

In relazione a ciò, possiamo individuare alcune caratteristiche che un utente medio prende in considerazione nell'effettuare la scelta tra terminali di marche diverse:

## FATTORI INFLUENZANTI L'ACQUISTO DI UN TERMINALE CELLULARE

	BUSINESS	CONSUMER
DIMENSIONI	● ● ●	●
PESO	● ● ●	●
PREZZO	●	● ● ●
ERGONOMIA	● ● ●	● ●
ACCESSORI	● ● ●	● ●
AUTONOMIA DELLE BATTERIE	● ● ●	● ● ●
FUNZIONI AUSILIARIE	● ● ●	●
ASSISTENZA POST-VENDITA	● ● ●	● ●
ESTETICA / DESIGN	● ●	● ●
EFFETTO "STATUS"	●	● ● ●

**3.8 TREND DELLA DOMANDA E PREVISIONI DI SVILUPPO DEL NUMERO DI ABBONATI.**

**Il tasso di incremento del numero di abbonati** alla rete cellulare analogica, correlato alla vendita degli apparecchi terminali, in Europa porta a stimare il **numero di abbonati** nell'Europa Occidentale pari a 8,9 milioni nel 1996, ma successivamente vi sarà un declino per effetto della migrazione verso i servizi digitali (GSM e DCS-PCN) con una quota pari a circa 2 milioni nel 2003.

Le proiezioni annuali di vendite in termini di numero di apparecchi prospettano una diminuzione a circa 2 milioni di unità nel 1995 per un mercato di 1,3 miliardi di ECU fino al raggiungimento di 270000 unità vendute nel 2003 per un totale di circa 70 milioni di ECU.



**PREVISIONE DELLE VENDITE DEI TERMINALI ANALOGICI IN EUROPA (in unità)**

<b>Paesi</b>	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<i>Germania</i>	133	-	0	0	0
<i>Francia</i>	82	76	68	-	-
<i>Danimarca</i>	44	43	40	33	23
<i>Svezia</i>	226	171	158	115	73
<i>Finlandia</i>	125	94	90	68	25
<i>Gran Bretagna</i>	524	392	354	213	-
<i>Svizzera</i>	42	42	40	34	-
<i>Norvegia</i>	101	76	64	-	-
<i>Italia</i>	524	392	354	213	-
<i>Irlanda</i>	21	13	13	8	-
<i>Spagna</i>	157	176	112	103	88
<i>Olanda</i>	78	63	55	49	33
<i>Austria</i>	68	59	51	43	28
<b>Totale</b>	<b>2054</b>	<b>1496</b>	<b>1273</b>	<b>815</b>	<b>270</b>

PREVISIONI DI VENDITA DEI TERMINALI ANALOGICI IN EUROPA (in milioni di ECU)

Paesi	1995	1997	1999	2001	2003
<i>Germania</i>	230	-	0	0	0
<i>Francia</i>	106	72	54	-	-
<i>Danimarca</i>	38	29	20	12	7
<i>Portogallo</i>	6	-	0	0	0
<i>Svezia</i>	226	124	83	43	22
<i>Finlandia</i>	131	75	52	30	9
<i>Gran Bretagna</i>	105	59	53	27	-
<i>Svizzera</i>	21	14	10	7	-
<i>Norvegia</i>	96	57	34	-	-
<i>Italia</i>	158	58	40	23	-
<i>Spagna</i>	55	40	20	16	13
<i>Olanda</i>	70	50	39	27	15
<i>Austria</i>	20	13	10	7	5
<b>Totale</b>	<b>1266</b>	<b>594</b>	<b>416</b>	<b>193</b>	<b>71</b>

**PREVISIONI DEI PREZZI MEDI DEI TERMINALI ANALOGICI IN EUROPA (in ECU)**

<b>Paesi</b>	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<i>Germania</i>	1725	1.550	-	-	-
<i>Francia</i>	1300	950	800	700	600
<i>Danimarca</i>	850	675	500	375	300
<i>Portogallo</i>	950	900	-	-	-
<i>Svezia</i>	1000	725	525	375	300
<i>Finlandia</i>	1050	800	575	450	350
<i>Gran Bretagna</i>	200	150	150	125	100
<i>Svizzera</i>	500	325	250	200	175
<i>Norvegia</i>	950	750	525	400	300
<i>Italia</i>	350	200	175	150	125
<i>Irlanda</i>	325	200	150	125	100
<i>Spagna</i>	350	225	175	150	150
<i>Olanda</i>	900	800	700	550	450
<i>Belgio</i>	900	825	-	-	-
<i>Austria</i>	300	225	200	175	175

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Il trend di crescita di tale mercato porterà prevedibilmente ad un incremento del numero di abbonati stimati pari a circa 29,8 milioni nel 2003 in Europa Occidentale con una penetrazione pari a circa l'8 % dell'intera popolazione con punte del 20 % per i paesi del Nord-Europa. Il numero di apparecchi venduti nel 1995 è stimato pari a 2,35 milioni di unità per un valore pari a circa 1,5 miliardi di ECU mentre nel 2003 si prevede il raggiungimento di 7,5 milioni di unità vendute per un totale di 1,7 miliardi di ECU.

Dall'analisi dello sviluppo del numero di abbonati per tipologie di sistemi, si evince che il contenuto della domanda di terminali cellulari nei prossimi anni subirà una progressiva specializzazione e ciò provocherà un conseguente adattamento della distribuzione commerciale degli apparecchi stessi.

Si evidenzia un consolidarsi della tecnologia analogica che volgerà verso una fase di maturità e quindi di lieve declino, mentre si svilupperà con quote via via crescenti il GSM cellulare ed i cellulari DCS-PCN.

In questo scenario si individua la variabilità del contenuto della domanda in termini di distribuzione commerciale legata soprattutto al grado di penetrazione dei diversi sistemi nei vari paesi europei. Infatti laddove il ciclo di vita del prodotto mostra segni di maturità si ipotizzano scenari di distribuzione non assistita come accade già attualmente in alcuni paesi europei (Francia, Olanda), mentre sarà necessaria una formula distributiva capillare ed attenta alle esigenze dei clienti nelle realtà ove il tasso di penetrazione non ha ancora condotto alla massificazione del prodotto.

---

### La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Tale sviluppo sarà necessariamente vincolato alla tipologia accordi tariffari adottati dai diversi gestori presenti nei vari paesi europei con una necessaria riduzione delle stesse per effetto della elevata competitività del mercato.

### 3.9 EVOLUZIONE DELLA DOMANDA IN FUNZIONE DELLO SVILUPPO TECNOLOGICO

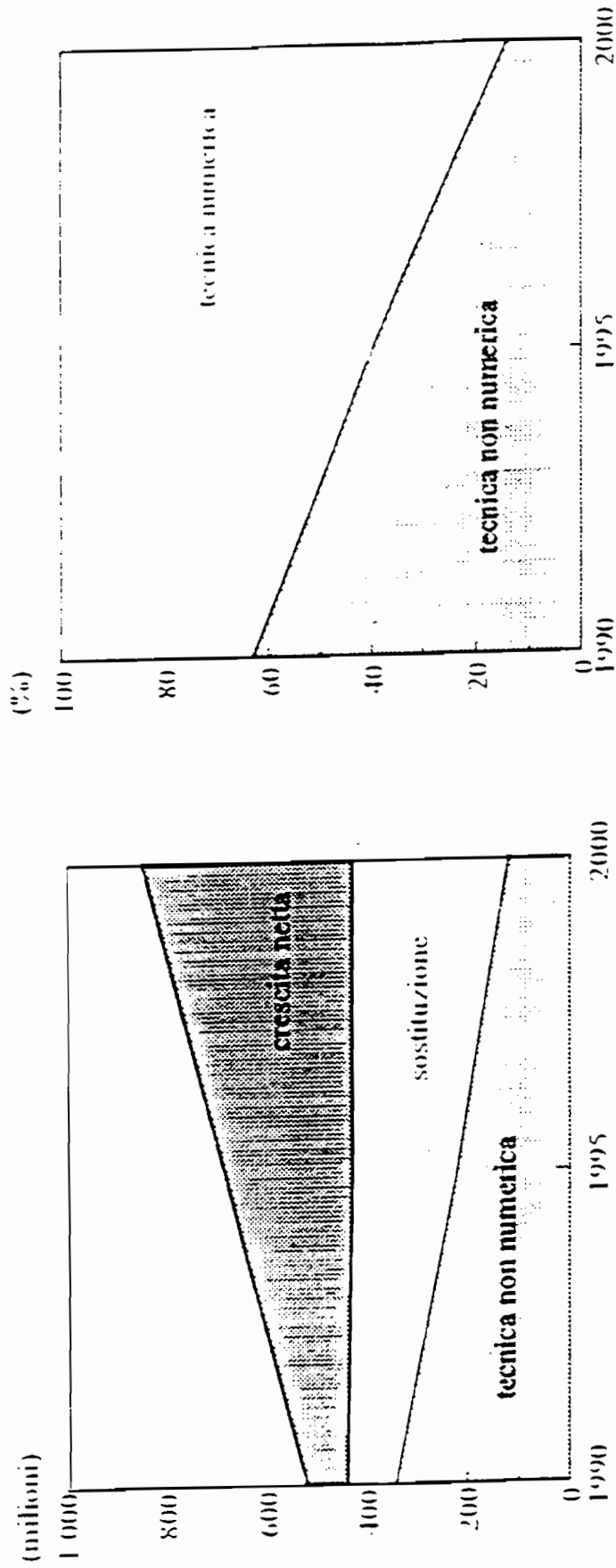
Per esaminare i tassi di sviluppo delle diverse tipologie di prodotti (analogici, digitali) non si può trascurare l'influenza dello sviluppo tecnologico che può sconvolgere le stime più accurate consentendo la miniaturizzazione dei componenti e rendendo gli apparecchi delle vere e proprie "commodities", nonostante l'elevato contenuto tecnologico. Lo scenario futuro si configura sempre più caratterizzato dalla tecnologia numerica che consente una trasmissione qualitativamente migliore e necessariamente più veloce.

La rete analogica è ormai prossima alla saturazione in quasi tutti i paesi europei, di conseguenza la rete digitale paneuropea diventerà una necessità per la sopravvivenza del settore.

In tale scenario è prevedibile l'adozione della rete analogica a 900 MHz per il soddisfacimento del segmento residenziale mentre la rete digitale, che consente il roaming internazionale, si rivolgerà soprattutto al segmento aziende.

# Mondo: consistenza linee e sostituzione della tecnologia

(situazione e previsioni 1990-2000)



Fonte: Statistische Siemens OH MG 2

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

Il settore della telefonia radiomobile e di conseguenza quello dei terminali cellulari risulta, come esposto precedentemente, fortemente influenzato dall'evoluzione tecnologica in settori ad esso correlati, quale ad esempio quelli della microelettronica, dell'elettronica di consumo, delle telecomunicazioni, dell'informatica.

I fortissimi tassi di sviluppo che questi ultimi hanno avuto, e che prevedibilmente continueranno a manifestare in un prossimo futuro, renderanno sempre più brevi i cicli di vita degli standard di comunicazione radiomobile (processo che si affievolirà solo con l'asestamento della situazione competitiva in ambito mondiale), delle apparecchiature di rete e soprattutto dei terminali che a tali reti accedono. Inoltre risulta in atto un processo di convergenza tecnologica che vede sempre più sfumati i confini fra settori un tempo separati tendendo a proporre sistemi che includano prerogative sempre più omnicomprehensive.

Ad esempio i terminali GSM consentiranno la trasmissione dei dati in formato digitale senza l'ausilio di nessun altro dispositivo (ad esempio i modem richiesti con i sistemi analogici) ed in prospettiva diverranno essi stessi parte di sistemi di calcolo personale perdendo così la loro natura "stand alone" e trasmigrando in altre categoria merceologiche (Organizer evoluti, personal communicator quale ad esempio quelli basati sulla tecnologia Newton di Apple).

Di conseguenza i tradizionali produttori di terminali cellulari saranno soggetti ad una forte competizione da parte di altre società precedentemente operanti in settori affini e con alta probabilità si assisterà ad una serie di alleanze ed accordi con il fine ultimo di unire le rispettive competenze per la costruzione di un **prodotto integrato**.

## **La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

---

La distribuzione di tale tipologia di apparecchiature richiederà come è ovvio un significativa dose di competenze specifiche, cosa che vedrà le formule distributive a più alta specializzazione (service provider, franchising, p.d.v. dei gestori ecc.) avvantaggiate in tale ambito.

La grande distribuzione e le formule più despecializzate di conseguenza si concentreranno verosimilmente sempre più sulla fascia bassa dell'offerta ove la natura commodity del prodotto consentirà di rendere poco significativi gli handicap caratteristici di questa formula (basso livello di qualificazione del personale di vendita, scarsa o assente offerta di customizzazione del prodotto ecc.) ponendo l'enfasi sul fattore prezzo, usuale punto a favore della Gdo.



## 4. OFFERTA

### 4.1 I PRINCIPALI FORNITORI IN ITALIA ED EUROPA

Negli ultimi anni i telefoni cellulari hanno subito una rapida evoluzione sia in termini di peso/volume che di prestazioni; parallelamente i costi si sono ridotti ed oggi l'offerta risulta costituita quasi esclusivamente da terminali portatili con elevata maturità tecnologica.

In tale contesto generale i fornitori hanno differenziato i prodotti in base alle esigenze dell'utenza: da un lato è andata crescendo la sofisticatezza dei terminali destinati all'utenza business, dall'altro sono comparsi terminali di più facile utilizzo e a costo ridotto per gli utenti residenziali

I principali fornitori di terminali sono presenti in diversi mercati europei; il mercato dei terminali analogici nell'Europa occidentale, che nel 1993 valeva 2,4 milioni di unità per un valore complessivo di 2,1 milioni di ECU, risulta essere abbastanza frammentato (i maggiori fornitori hanno una quota oscillante tra il 2 ed il 5%).

Il mercato dei terminali digitali, che al 1993 valeva 955.000 unità per un valore di 1.100.000 ECU, risulta essere più concentrato, ma anche in questo caso non è possibile individuare un fornitore leader a livello europeo.

**TELEFONI CELLULARI: PRINCIPALI FORNITORI IN EUROPA (QUOTE IN FATTURATO)**

<b>NOKIA</b>	20,65%
<b>MOTOROLA</b>	18,42%
<b>ERICSSON</b>	14,27%
<b>SIEMENS</b>	6,42%

*Telefoni cellulari analogici: principali fornitori in Europa (quote in fatturato)*

	GERMANIA	FRANCIA	U.K.	PAESI NORDICI	EUROPA
<i>Nokia</i>	10	5	23	25	18
<i>Motorola</i>	30	10	25	35	15
<i>Ericsson</i>	-	-		20	10
<i>Nec</i>	-	-	12	-	10
<i>Matsushita</i>	-	-	16	-	10
<i>Matra\Aegsushita</i>	20	25	-	-	7
<i>Philips</i>	-	7	-	5	5
<i>Siemens</i>	30	-	-	-	5
<i>Alcatel</i>	-	35	-	-	5
<i>Altri</i>	10	18	24	15	15

*Telefoni cellulari digitali: principali fornitori in Europa (quote in fatturato)*

	GERMANIA		EUROPA	
	1992	1993	1992	1993
Ericsson	25	25	25	25
Nokia	16	23	16	28
Motorola	16	22	16	27
Siemens	27	20	27	10
Altri	16	10	16	10

**La distribuzione dei terminali cellulari in Europa**

Tra i fornitori sopracitati è possibile individuare un primo raggruppamento caratterizzato dall'offerta di prodotti con un elevato contenuto tecnologico, capaci di produrre sia terminali digitali che analogici; un secondo raggruppamento, caratterizzato da un contenuto tecnologico medio, che offre solo terminali analogici.

In entrambi i raggruppamenti ciascun fornitore viene caratterizzato dalla differente ampiezza della gamma dei prodotti offerti.

**I PRINCIPALI FORNITORI IN EUROPA: ASSETTO PRIORITARIO, PRODOTTI OFFERTI ED INTEGRAZIONE.**

	<b>ASSETTO</b>	<b>PRODOTTI</b>		<b>INTEGRAZIONE</b>
<b>NEC</b>	100% gruppo Nec	analogici	digitali	alta
<b>AEG-MATRA</b>	fusione tra Aeg e Matra	analogici	digitali	media
<b>MATSUSHITA</b>	100% gruppo Matsushita	analogici	digitali	alta
<b>MOTOROLA</b>	100% Motorola	analogici	digitali	alta
<b>NOKIA</b>	100% Nokia Corporation	analogici	digitali	medio-alta
<b>SIEMENS</b>	100% Siemens	analogici	digitali	alta
<b>ERICSSON</b>	100% Ericsson	analogici	digitali	alta

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

### 4.2 I PRINCIPALI FORNITORI IN ITALIA

Il mercato dei cellulari analogici, che globalmente vale al 1993 circa 570 milioni di ECU, risulta essere abbastanza concentrato (CR5 = 72,1); tra i principali fornitori è possibile individuare un primo raggruppamento in cui sono presenti Motorola, leader incontrastato di mercato fin dall'attivazione della rete E-TACS, Nokia e Nec, anch'essi da sempre in posizione di leadership con quote di mercato considerevoli; il secondo raggruppamento è costituito dai cosiddetti "inseguitori", Italtel, Oki e Mitsubishi, che hanno migliorato nell'ultimo biennio notevolmente la loro performance competitiva.

### I PRINCIPALI FORNITORI IN ITALIA: ASSETTO PRIORITARIO E PRODOTTI OFFERTI.

	<b>ASSETTO</b>	<b>PRODOTTI</b>
<b>NEC ITALIA</b>	100% gruppo Nec	analogici
<b>ERICSSON ITALIA</b>	100% ERICSSON	analogici digitali
<b>MOTOROLA</b>	100% Motorola USA	analogici digitali
<b>NOKIA</b>	100% Nokia Corporation	analogici digitali

### 4.3 I SERVICE-PROVIDERS (S.P.)

La figura del "service provider" nasce essenzialmente per ragioni legislative: infatti in alcuni Paesi (ad esempio UK) ai gestori era negato il contatto diretto con il cliente.

Per tale motivo l'operatore della rete cellulare era obbligato a concedere un mandato ("service provision") ad un soggetto specializzato che aveva il compito di gestire tutte le attività di front-end verso il cliente per conto dell'operatore, assumendosi in proprio tutti i rischi e le responsabilità a fronte di una remunerazione in percentuale sulla bolletta di traffico.

In particolare il S.P. si occupa di:

- commercializzare il servizio tramite proprie forze vendite dirette e/o canali distributivi indiretti (dealers e retailers) In particolare i canali più utilizzati per la commercializzazione dei servizi cellulari sono:
  - agenti specializzati
  - punti vendita al dettaglio
  - account managers
  - telemarketing

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

- fornire un completo supporto informativo, amministrativo e di assistenza all'utente; specificamente si occupa della bollettazione e dell'esazione nei confronti dell'utente sulla base dei dati di consumo forniti dal gestore, applicando in genere propri schemi tariffari
- corrispondere al gestore una percentuale contrattata sugli introiti delle bollette, sia relativamente al canone che al traffico di chiamate (mediamente dal 20 al 25%)
- gestire il rischio del "bad debt" con la completa assunzione di responsabilità verso il gestore
- sviluppare delle offerte "personalizzate" per segmento di utenza: sviluppo di pacchetti tariffari innovativi sulla base delle tariffe ufficiali, fornitura di una gamma di prodotti competitivi a complemento dei servizi, servizi telefonici e non in aggiunta a quelli del gestore, offerta di particolari condizioni contrattuali, schemi di "customer loyalty".

La gestione del "bad debt" e la remunerazione dell'S.P. in percentuale sulla bolletta di traffico, avrebbero fatto pensare ad un'unica possibile strategia di posizionamento sui segmenti di utenza a maggiore traffico atteso, in particolare quelli relativi agli small-medium business, con una cura particolare nella qualificazione dell'utenza ed un efficace customer care.



## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

In molti Paesi (in particolare la Gran Bretagna) il S.P. in effetti ha perso di vista lo scopo fondamentale della sua missione, spinto dalla presenza di più competitors, ha puntato ad espandere in maniera indifferenziata la base di utenza, sposando l'ottica dell'operatore che ha la necessità di ammortizzare gli elevati investimenti infrastrutturali.

Tale obiettivo è stato raggiunto, in accordo con l'operatore che si faceva carico di una parte del costo del terminale verso il fornitore, riducendo notevolmente il prezzo del terminale cellulare offerto dal S.P. all'utente.

Questa operazione, abbattendo le barriere all'entrata, rappresentate dal costo del terminale, ha calamitato parte di utenza che non ha potuto poi sopportare le spese di gestione del servizio, provocando un "churn rate" (tasso di sconnessione) che ha raggiunto valori del 25% ed amplificando il fenomeno del "bad debt".

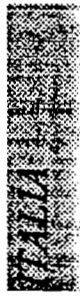
In Italia e nei Paesi Nordici, l'assenza del S.P., ha fatto sì che il costo elevato del terminale, "non finanziato", rappresenti una barriera all'ingresso che non provoca effetti significativi di "churn-rate" e di "bad debt"

L'esperienza negativa del S.P. nei Paesi Europei in cui si è avuto il forte sviluppo del mercato di massa ha comportato un effetto di concentrazione e fusione degli S.P. stessi, allo scopo di fronteggiare il rischio del "bad debt", ed ha consentito di ristabilire l'obiettivo prioritario della qualificazione e stabilità della base di utenza, tramite la ricerca della massima qualità nel customer care, e dell'attenta segmentazione e differenziazione dell'offerta base.

## La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

---

### 4.4 CANALI DISTRIBUTIVI IN EUROPA



Il gestore SIP ha introdotto il sistema cellulare analogico nel 1985 con il sistema RTMS a 450 Mhz, passando poi nel 1990 al sistema E-TACS.

Nel 1993 sono stati venduti circa 529.000 terminali analogici (di cui solo 20.000 con il sistema RMTS), per un valore complessivo di 570 miliardi di lire, e con un incremento del 15% rispetto all'anno precedente.

I principali fornitori, che rappresentano il primo anello della catena distributiva nel mercato analogico, hanno le quote riportate nella tabella che segue

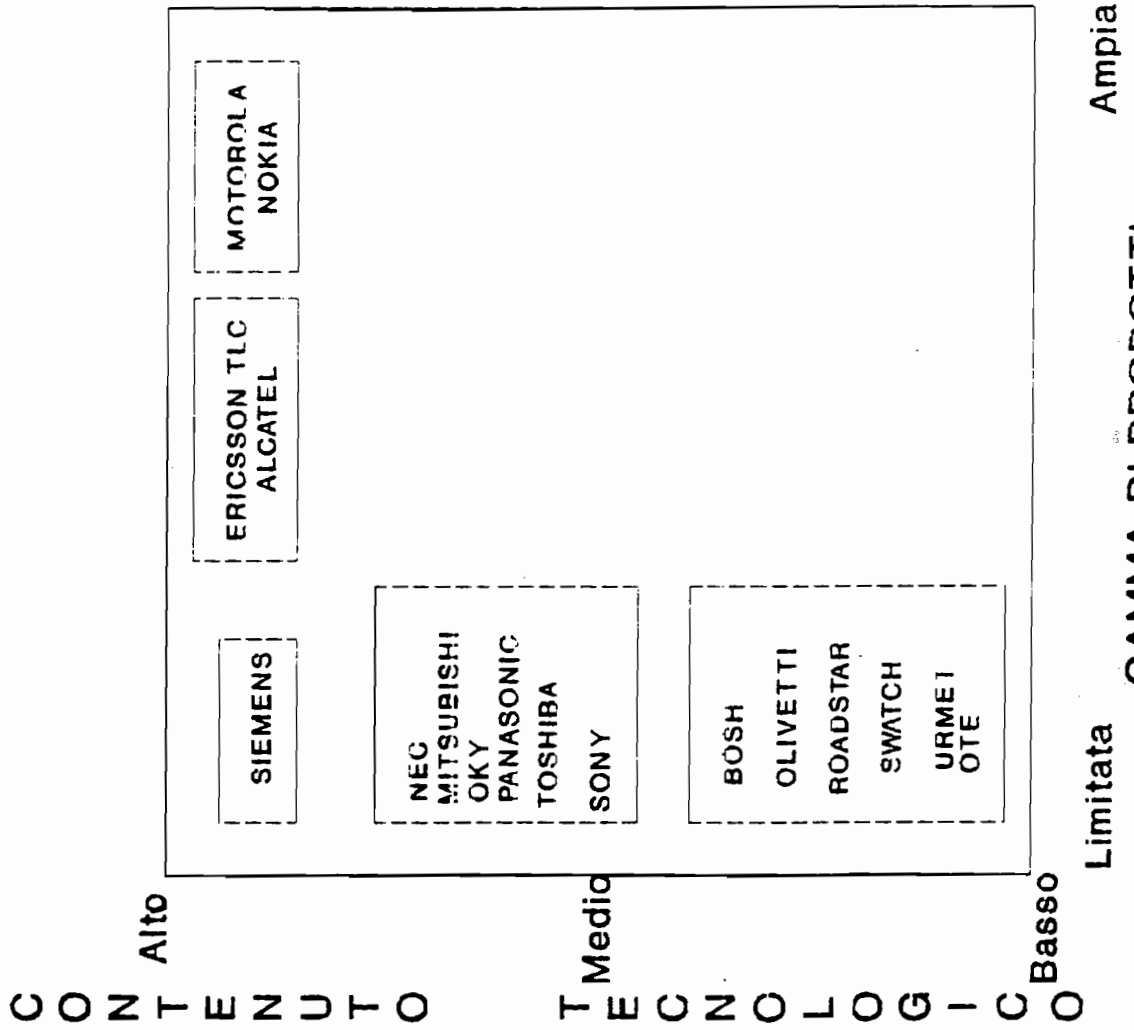
**Terminali cellulari analogici (E-Tacs): mercato e quote in valore, 1992-93**

	1992		1993	
	Miliardi £	%	Miliardi £	%
<b>Motorola</b>	155.0	31.2	175.0	30.7
<b>Nokia Italia</b>	70.0	14.1	85.0	14.9
<b>Nec Italia</b>	72.0	14.5	72.5	12.7
<b>Italtel</b>	30.6	6.2	40.0	7.0
<b>Sony Italia</b>	25.0	5.0	39.0	6.8
<b>Mitsubishi</b>	27.0	5.4	31.0	5.4
<b>Martin Dawes</b>	22.0	4.4	28.0	4.9
<b>Ok!</b>	-	-	26.0	4.6
<b>Panasonic</b>	13.0	2.6	15.0	2.6
<b>Ericsson</b>	7.0	1.4	14.0	2.5
<b>Olivetti</b>	15.0	3.0	9.0	1.6
<b>Bosch</b>	3.0	0.6	6.5	1.1
<b>Swatch (SMH Italia)</b>	2.2	0.4	6.5	1.1
<b>Ascom Safnat</b>	-	-	5.6	1.0
<b>Alcatel</b>	-	-	4.0	0.7
<b>Toshiba (ESB)</b>	5.0	1.0	4.0	0.7
<b>Urmet</b>	4.0	0.8	3.5	0.6
<b>Hitachi</b>	8.0	1.6	2.8	0.5
<b>Philips Italia</b>	22.0	4.4	1.5	0.3
<b>Brondi</b>	11.0	2.2	1.0	0.2
<b>Ote</b>	5.0	1.0	0.2	-
<b>Totale</b>	496.8	100	570.1	100

I terminali digitali venduti nel 1993 sono stati 5000. I principali fornitori dei digitali sono Motorola, Nokia ed Ericsson.

***Terminali cellulari digitali: mercato e quote in valore, 1993***

	1993	
	Miliardi £	%
<b><i>Ericsson</i></b>	7.0	36.8
<b><i>MotorolaNokia Italia</i></b>	6.0	31.6
<b><i>Nokia Italia</i></b>	4.0	21.1
<b><i>Ascom Safnat</i></b>	0.8	4.2
<b><i>Bang&amp;Olufsen (Dodi)</i></b>	0.8	4.2
<b><i>Siemens</i></b>	0.4	2.1
<b><i>Hitachi</i></b>	-	-
<b><i>Totale</i></b>	19.0	100



I fornitori operano attraverso i seguenti **canali commerciali**:

- **tramite Telecom**: questo canale è utilizzato dai soli produttori più importanti (Nokia, Motorola, Nec, Italtel ed Ericsson)
- **tramite canale indiretto**: questo è il caso in cui il fornitore gestisce in maniera diretta i rapporti con il punto vendita

All'interno del canale indiretto è poi possibile distinguere i seguenti sub-canali:

- *consumer*: comprende essenzialmente i negozi di elettronica di consumo
- *office automation*: comprende negozi di macchine per ufficio (fax, copiatrici) e PC. Questo canale viene utilizzato soprattutto dai grandi fornitori presenti anche nella vendita di prodotti per ufficio (Nec, Italtel, Oki)
- *car*: comprende autofficine, elettrauto, negozi di autoradio e auto accessori, reti di concessionari auto e catene di ricambi

- *distributori e installatori*: in questo caso sono società esterne che vengono incaricate della distribuzione dei terminali. In particolare gli installatori sono in genere società specializzate nell'installazione di materiale telefonico che per il loro rapporto abituale con le famiglie sono utilizzati specificamente per raggiungere questo tipo di utenza; i distributori utilizzano per la commercializzazione dei terminali le loro catene di punti vendita, a cui dedicano particolare attenzione nella formazione del personale.

La Telecom, attuale unico gestore, detiene circa il 50% del mercato in valore della vendita dei terminali.

I punti di vendita al dettaglio sono così distinti:

- **negozi sociali**: in un numero di 159, gestiti direttamente da Telecom.

All'interno di questi negozi sono venduti tutti i tipi di apparecchi telefonici (fissi e mobili) ed accessori.

- **negozi "Il Telefonino"**: attualmente 3.

Sono negozi sotto il totale controllo della divisione radiomobile. Rispondono alla strategia di ottemperare alle pressanti richieste da parte del mercato di netta differenziazione tra le attività di business in competizione (radiomobile dalla gestione della rete di base)

La competizione si svilupperà principalmente sul fronte della proposta di nuovi servizi, sulla elevata qualità degli stessi, sulla velocità di innovazione dell'offerta.

L'ambiente è studiato per essere particolarmente accogliente; accanto al salone d'attesa ed ai grandi spazi riservati all'esposizione dei modelli, ci sono postazioni individuali riservate all'utente dove è possibile chiedere informazioni, attivare un abbonamento, richiedere la manutenzione dell'apparecchio, acquistare un terminale, tutto nell'ottica del "one-stop shopping".

- **negozi "Insip"**: in numero di circa 1300, sono negozi in franchising, non dedicati esclusivamente al radiomobile ma alla telefonia in genere.

In tali negozi il venditore era obbligato alla commercializzazione dei soli terminali marchiati SIP.

Una recente sentenza della Corte di Cassazione ha dato la possibilità a tali negozi di mettere in vendita anche terminali non marchiati SIP.

Anche nella rete dei negozi Insip, il tentativo della Telecom è di rafforzare l'immagine di qualità e di servizio.

Infatti per entrare a far parte della rete suddetta è necessario un elevato investimento iniziale, circa 100 milioni di cui 50 destinati all'allestimento ed arredamento del negozio.

Il servizio per i negozi Insip sta evolvendo verso il one-stop shopping.



- **negozi "affiliati"**: sono negozi gestiti in proprio, in cui sono venduti sia terminali acquistati direttamente dai fornitori sia quelli marchiati SIP, il cui profilo, alla luce della sentenza sopra citata, va sempre più avvicinandosi a quello del negozio Insip.

- **"altri negozi"**: sono in genere negozi di elettronica di consumo in contatto diretto con l'ufficio commerciale o con agenti dei fornitori.

In alcuni casi essi provvedono oltre che alla vendita del terminale anche alla prestazione del servizio (riparazioni presso il fornitore, allacciamento).

Attualmente sia per i negozi affiliati che per quelli INSIP non è previsto alcun premio per la prestazione di stipula del contratto di abbonamento.

In futuro, all'atto dell'entrata in campo operativa del secondo gestore (Omnitel-Pronto Italia), si prevede che la Telecom attivi un sistema di incentivazione ai retailers per il servizio prestato.

Gli "altri negozi", nel futuro, rappresenteranno il bacino distributivo su cui la lotta tra i due competitors sarà più intensa.

I canali distributivi sopra riportati presentano delle quote di vendita così suddivise:

- l'80% delle vendite globali passa attraverso i negozi INSIP o affiliati
- il residuo 20% è distribuito dagli altri negozi.

Il secondo gestore per il GSM (OmniTel Pronto-Italia), il cui assetto societario, derivante dalla fusione di due consorzi prima indipendenti, è riportato in tabella, ha ottenuto la licenza a fine marzo 1994, impegnandosi a collegare il primo utente entro dieci mesi, a garantire la copertura del 40% del territorio nazionale entro 18 mesi e la copertura dell'80 % del territorio e del 90% della popolazione entro 30 mesi.

In questo momento Omnitel sta ancora definendo le strategie da adottare per la distribuzione; in particolare sembra che si orienti al canale indiretto dell'office-automation (dove può sfruttare una rete consolidata e capillare) ed in genere tenderà a sfruttare le sinergie derivate dalla distribuzione dei prodotti informatici (grandi aziende ed amministrazioni).

**OMNITEL-PRONTO ITALIA : ASSETTO SOCIETARIO**

	<b>Omnitel</b>	<b>Pronto-Italia</b>
<b>Olivetti</b>	51%	
<b>Bell Atlantic</b>	16.6%	
<b>Cellular Communication</b>	14.7%	
<b>Telia</b>	9.7%	
<b>Lehman Brothers</b>	9.7%	
<b>Pacific Telesis</b>	-	34%
<b>Mannesmann</b>	-	15%
<b>Banco di Roma ed altri</b>	-	15%
<b>TOTALE</b>	70%	30%

## GERMANIA

Il gestore tedesco, DBP Telekom, iniziò il suo servizio di radiofonia mobile tramite terminali analogici a 450mhz nel 1986 con un servizio di ottima qualità che copriva la quasi totalità del territorio della repubblica federale. Esso ha goduto di monopolio trovandosi ancora oggi in tale situazione ma con un mercato che è in forte regresso. Le vendite nel 1993 sono state di 169.000 unità per un valore di 310 milioni di ECU ma esse sono destinate a decrescere per la enorme crescita del mercato dei terminali digitali. Dalle stime sulle vendite annuali dei terminali analogici si può notare che questo mercato scomparirà nel 1997

Unità (in migliaia)	1993	1995	1997	1999
Germania	169	133	0	0

I principali fornitori di terminali analogici sono la Motorola e la Siemens seguiti dalla Matra

Fornitori	Motorola	Siemens	Matra	Nokia	Others
% 93	30	30	20	10	10

La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Per ciò che concerne il mercato dei terminali digitali, alla metà del 1992 sono entrati i due gestori Detelembil di DBP Telekom e Mannesmann. Le vendite di terminali nel 1993 sono state di 664.000 unità per un valore di 498 milioni di ECU e sono in continua crescita.

I due gestori raggiungono il mercato sia direttamente che tramite i service provider.

In particolare Detelembil opera tramite service provider per il 65%, tramite vendita diretta con i telekom shop per il 20% e tramite propri dealers per il restante 15%.

Mannesmann opera per il 65% tramite service provider, per il 10% tramite propri negozi e per il 15% tramite propri dealers.

Detelembil

Serv. Provider	T.shop	Dealers	Serv. Provider	M.shop	Dealers
65	20	15	65	10	25

Mannesmann

Non tutti i service provider hanno rapporti con entrambi i gestori ma :

	Hutchison	Martin Dawes	Vodafone	Motorola	Axicom	Bosch	Debitel	Mobilkom	Proficom	Talkline	Unicom
Detelemobil	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Mannesmann				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

Questi service provider hanno contribuito ad allargare il mercato dei terminali poichè hanno abbassato il prezzo del terminale , difatti per un tipo di fascia economica si pagano circa 100 marchi vincolando però il cliente con un contratto sul servizio a medio lungo termine (1 anno o più)

I fornitori dei terminali digitali sono:

	Siemens	Motorola	Nokia	Ericsson
Detelemobil	◆	◆	◆	
Mannesmann	◆	◆	◆	◆

Le quote di mercato detenute dai fornitori sono:

La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Fornitori	Ericsson	Nokia	Motorola	Siemens	Others
% 1993	25	23	22	20	10

In Germania il mercato è divenuto ancora più competitivo dopo l'entrata di E-Plus che utilizza il suo sistema DCS 1800 MHz.

La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Francia

In Francia si contendono il mercato due gestori sia per quanto concerne i terminali analogici che digitali.

Il mercato degli analogici è di circa 86.000 unità nel 1993 per un fatturato totale di circa 146 milioni di ECU. France Telecom ha lanciato il suo servizio nel 1985 mentre SFR nel 1989.

I fornitori principali sono:

	Alcatel	Matra	Motorola	Philips
Radiocom (F.T.)	◆	◆	◆	◆
SFR	◆	◆	◆	

La distribuzione delle quote di mercato dei terminali è:

Fornitori	Alcatel	Matra	Motorola	Philips	Nokia	Others
% (93)	35	25	10	7	5	18



La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

France telecom ha introdotto il suo servizio digitale nel luglio 92 mentre SFR nel dicembre 92.

Il mercato dei terminali digitali è di 50.000 unità per un valore di 150 milioni di ECU. I principali fornitori di questo mercato sono:

- Alcatel
- Motorola
- Orbitel

I canali di distribuzione utilizzati sono:

Canali distributivi

<i>France Telecom (Inineris)</i>	Punti vendita FT Telecom	Rete di distributori Reseau Premier	SCS (Sociétés de commercialisation de services)
<i>SFR</i>	Distributori SFR	Societes centrales de distribution	SCS

La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Le società di commercializzazione di servizi sono i service provider operanti in Francia, i quali comprano il servizio dal gestore e lo gestiscono in proprio e con esso anche i terminali. I service provider non operano tutti con entrambi i gestori ma alcuni sono dedicati:

	Mercedes	Sodicam	Sodira	Cellcorp	2M-Tel	Bosch	Carrefour	CMC	Hutchison	Locatel	Motorola	Sagem	Vodafone
F Telecom	◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
SFR				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

I profitti realizzati dalle SCS sulla vendita dei terminali sono molto bassi, all'incirca 0~2% per la grossa concorrenza derivante dalla azione della grande distribuzione

### *United Kingdom*

Operano due gestori nel servizio della telefonia mobile con terminali analogici, Cellnet (British Telecom) e Vodafone, entrambi attivi dal 1985.

Il mercato degli analogi è di 671.000 unità per un valore di 302 milioni di ECU.

Il mercato inglese è caratterizzato da 2 fornitori in posizione di leadership Motorola e Nokia.

Fornitore	Motorola	Nokia	Matsushita	Nec	Others
% 1993	25	23	16	12	24

Per ciò che concerne il mercato dei terminali digitali sono presenti 4 gestori; 2 e cioè Cellnet e Vodafone gestiscono dal 1993 la concessione GSM, e gli altri Mercury One2One e Hutchison Microtel quella del DCS-PCN.

Il mercato dei terminali digitali è di 45.000 unità per un fatturato di 28 milioni di ECU. I fornitori sono: Motorola, Nokia, Nec e Siemens.

la struttura della catena distributiva in U.K. è stata storicamente influenzata dal divieto legislativo che impediva ai gestori della rete di avere un accesso diretto al mercato. Per cui i primi gestori, Cellnet e Vodafone si servirono di service provider. Caduto quell'obbligo legislativo il 1° gennaio 1994, i gestori si sono avvicinati al mercato con dei punti vendita diretti, ma non hanno abbandonato i service provider i quali rimangono il principale

canale attraverso il quale si vendono i terminali

I service provider hanno svolto un ruolo di notevole impulso anticipando l'allargamento del mercato, infatti hanno operato in maniera tale da fornire al cliente il terminale a prezzo estremamente accessibile. Ciò è stato possibile grazie a due strategie adottate:

- 1) vincolando il cliente con contratti di durata medio-lunga rif: (Operando sul servizio ciò che veniva perso sulla vendita dei cellulari
- 2) ottenendo che il gestore pagasse al fornitore un "bonus" per ogni terminale venduto al service provider ad un prezzo inferiore al costo.

Tutto ciò ha fatto crollare le barriere all'entrata all'acquisto del terminale, ma sovente ha allentato una utenza non in grado di sostenere le spese di esercizio provocando alti churn rate (tassi di disconnessione)

Comunque sia Vodafone che Cellnet hanno aperto punti vendita propri. La prima ha realizzato i Vodafone Centres collocati nelle strade principali delle città mentre Cellnet utilizza i B.T. shop (British Telecom shop) ed inoltre ha contratto un accordo con la Sony per la commercializzazione nei Sony Centres e con la catena Dixons.

*Svezia*

In Svezia operano 2 gestori, ma Telia Mobitel ha il virtuale monopolio del mercato dei cellulari analogici avendo il suo concorrente, Comvik, un mercato molto ristretto.

Telia ha lanciato il suo servizio nel 1981 ed il mercato in questi anni si è molto sviluppato raggiungendo tassi di penetrazione molto elevati circa il 9% nel 1993. Il mercato degli analogici nel '93 è stato di circa 211.000 unità per un fatturato di 257 milioni di ECU.

I principali fornitori di terminali analogici sono

	Alcatel	Benefon	Bosch	Ericsson	Motorola	Nokia	Nec	Siemens	Toyocom
Telia	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
Comvik									◆

I gestori delle license GSM sono 3: Telia Mobitel, Comvik e NordicTel

In Svezia, come in Italia, non sono presenti i service provider ma i gestori utilizzano altri canali per la vendita dei terminali.

La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Gestore	Telia Mobitel	Comvik	NordikTel
Canale di distribuzione	Negozi di elettronica di consumo	Rete di circa 400 venditori	Varietà di canali tra cui Car e TV dealers

Il mercato dei terminali digitali è stato nel 1993 di circa 20 000 unità per un valore di 26 milioni di ECU

I principali fornitori sono:

- Motorola,
- Nokia
- Ericsson
- Siemens
- Bosch
- Nec,
- Alcatel

### Spagna

In Spagna vi è un solo gestore che opera in condizione di monopolio. Questo gestore, Telefonica, ha lanciato il suo servizio nel 1982 con il sistema TMA-450, che è ormai praticamente in disuso avendo la stessa Telefonica introdotto nel 1992 il sistema TMA-900.

Il mercato dei terminali analogici nel 1993 è stato di 108.000 unità per un valore di 87 milioni di ECU.

I principali fornitori dei terminali per il sistema a 900 Mhz sono:

Fornitori	Motorola	Nec	Ericsson	Philips	Matsushita	Others
% 1993	41	28	11	5	6	9

Una varietà di canali di distribuzione sono usati nel mercato dei cellulari spagnolo. Ogni produttore di terminali vende attraverso propri distributori i quali usualmente non sono esclusivi. Questi canali comprendono grandi magazzini, venditori di automobili etc..

Il mercato dei terminali digitali non esiste ancora non essendo ancora state concesse ad inizio 91 licenze GSM

*Olanda*

Nel mercato dei terminali cellulari analogici opera un solo gestore PTT Telecom, che introdusse dapprima (1985) il sistema NMT450, e successivamente (1989) l'NMT 900. In questo mercato nel 1993 sono state vendute complessivamente 74.000 unità per un valore di 77 milioni di

ECU

Nel mercato dei terminali digitali è presente PTT Telekom dal 1994 e si trova in posizione di monopolio.

Nel 1994 sono entrati sul mercato i service provider modificandone profondamente la struttura. Essi attualmente sono:

- PTT Business Centre
- Phoneline Nederland
- Martin Dawes e Debitel

Il mercato risulta essere suddiviso in due gruppi:



- 1) i fornitori come Nokia, Motorola, Ericsson commercializzano i loro terminali attraverso i service provider
- 2) gli altri fornitori non commercializzano attraverso i service provider

In questo modo, le vendite di terminali Motorola, Nokia e Ericsson che rappresentavano l'80 ~ 85% del totale hanno ulteriormente incrementato le loro quote. Difatti con l'ingresso dei service provider il mercato si è notevolmente esteso poiché i terminali sono stati offerti a prezzi molto bassi. Modelli che abitualmente erano venduti intorno a 1000 fiorini, in seguito ad un contratto con PTT Telekom service provider avevano raggiunto i 300 fiorini. Questo ovviamente perché il service provider intendeva compensare con un contratto a scadenza medio lunga, l'ammontare di spesa perso con la vendita del terminale ad un prezzo inferiore. Tale politica aveva l'effetto di allargare il mercato degli utenti riducendo la barriera all'entrata (il prezzo del terminale)

Questi service provider continuano ad utilizzare i tradizionali canali della distribuzione per giungere al mercato. Un nuovo canale, la GDO, viene utilizzata da Debitel / Martin Dawes con un successo limitato. Alcune importanti aziende fornitrici come Motorola utilizzano anche canali diversi da quello dei service provider, difatti le versioni più economiche dei loro terminali sono distribuite attraverso la catena di magazzini Dixons.

*Belgio*

L'unico gestore operante è Belgacom Mobile sia per quanto riguarda il sistema NMT 450 introdotto nel 1985 che GSM introdotto nel 1994.

Il mercato dei terminali analogici è stato di 17000 unità per un valore totale di 21 milione di ECU

Questi terminali vengono venduti attraverso circa 100 venditori autorizzati, circa 50 negozi Belgacom di radiotelefonìa mobile e attraverso venditori Belgacom. L'obiettivo cercato è quello di aumentare la disponibilità di terminali sul mercato. Ma il mercato, dopo un promettente avvio, si ridusse per cui alla divisione di vendita Belgacom rimase un grande stock di terminali invenduti ed obsoleti. Conseguentemente Belgacom Mobile cominciò ad offrire ai rivenditori autorizzati i terminali ad un prezzo basso al fine di far aumentare il numero di sottoscrittori di abbonamenti al servizio.

Un secondo operatore avrà licenza di operare dalla seconda metà del 1995.

#### **4.5 PUNTI VENDITA TERMINALI CELLULARI PRESENTI SUL TERRITORIO NAPOLETANO**

I punti di rivendita al cliente dei terminali cellulari, si differenziano in due categorie distinte:

- 1) di proprietà Telecom
- 2) non di proprietà Telecom

- La prima categoria comprende i negozi sociali nei quali sono venduti terminali cellulari ma anche tutte le altre categorie di apparecchi telefonici, vengono inoltre forniti al cliente vari servizi come la stipula di contratti, gli allacciamenti etc..

Sarà localizzato anche un punto vendita "Il Telefonino" poichè attualmente esistono 3 negozi di questo tipo in Italia ed è intenzione della Telecom di portarne il numero ad una cinquantina nel 1995 rendendo probabile la localizzazione sul territorio napoletano. I negozi "Il Telefonino" hanno come scopo principale quello di creare un punto di vendita nel quale sia possibile acquistare solo terminali cellulari dando un riferimento di qualità alla clientela. L'ambiente è stato studiato per essere particolarmente accogliente, ove sia possibile chiedere informazioni, attivare un abbonamento, richiedere la manutenzione dell'apparecchio e dove sia possibile acquistare un terminale ed effettuare contemporaneamente l'abbonamento, tutto in un'ottica di "one stop shopping".

- La seconda categoria comprende a sua volta:

- 1) Franchising Telecom
- 2) Affiliati Telecom
- 3) Altri

I punti vendita franchising Telecom presenti nel territorio della provincia di Napoli sono 54.

La dimensione di detti punti vendita è variabile, si parte da negozi di 60-70 mq dove la vendita dei terminali contribuisce in forte misura sul fatturato, fino a negozi di 500 mq dove detta contribuzione è molto bassa.

Tutti acquistano esclusivamente terminali con il marchio Sip nonostante la Corte di Cassazione di recente abbia eliminato l'obbligo per questa tipologia di punto vendita di commercializzare solo prodotti Telecom. Inoltre attualmente essi si riforniscono di detti terminali esclusivamente tramite Telecom.

La distribuzione dei terminali cellulari in Europa

Servizi offerti congiuntamente al telefonino :

	Sempre	Talvolta	Mai
Finanziari		◆	
Assistenza		◆	
Allacciamento	◆		

Il punto vendita di solito non offre promozioni sui terminali, ma si limita ad inserire alcuni accessori come 2° batteria etc. compresi nel prezzo ed inoltre offre uno sconto sul prezzo di listino

La sentenza della Corte di Cassazione suaccennata avvicinerà con il tempo la tipologia di negozio franchising Telecom a quella di affiliato poiché non esisterà l'obbligo per i primi di commercializzare esclusivamente prodotti Telecom.

I punti vendita affiliati Telecom presentino le stesse caratteristiche dei negozi in franchising ad eccezione del fatto che non vengono commercializzati solo terminali marchiati i Sip

I punti vendita "altri" sono in genere negozi di elettronica dove viene riservato un piccolo spazio ai terminali cellulari-

In genere gli apparecchi non sono quelli marchiati Sip e vengono acquistati tramite altri canali come agenti oppure ufficio commerciale della casa produttrice. I servizi offerti con il telefonino sono gli stessi erogati dai negozi in franchising.

#### **4.6 DIFFERENZIAMENTO DELL'OFFERTA IN RELAZIONE AL MARKETING-MIX**

Le politiche di differenziazione nel mercato dei terminali cellulari sono diventate forti e rilevanti soprattutto perché questi beni hanno, negli ultimi tempi, assunto sempre di più le caratteristiche tipiche delle "commodity". Le principali leve da muovere ai fini di un'effettiva differenziazione in questo campo sono il prodotto, il prezzo e, soprattutto, i servizi offerti ai clienti. Data la rilevanza degli elementi citati ai fini del posizionamento dell'offerta nei confronti del cliente/utente, in questa sede si è preferito trattarli tutti e separatamente, anche se alcuni di essi non sono sotto il controllo totale degli attori della catena distributiva, oggetto della nostra analisi.

#### **4.7 PRODOTTO**

Le categorie merceologiche nelle quali risulta possibile dividere i terminali cellulari, sia analogici che digitali, sono tre:

- Terminali di tipo **Palmare (Hand Held)** - Si tratta degli ormai usuali telefoni cellulari portatili che rappresentano la quasi totalità di quelli venduti. Il loro peso può andare dai circa 300-400 grammi dei modelli non più recentissimi (es. Nokia Cityman 300) a poco più di 100 grammi delle più

recenti versioni (Ericsson E11-237, Motorola Microtac Elite). Sono dotati di batterie ricaricabili con durata dell'ordine della decina di ore in attesa (standby) e di approssimativamente 1-2 ore in conversazione.

La loro potenza massima di emissione (0,6 W) è però fortemente vincolata dai limiti tecnologici di capacità delle batterie, e sono perciò adatti ad operare in ambito urbano od in zone ove esista una rete estesa e capillare.

Sono stati oggetto di un forte sviluppo trainato dalla domanda in continua ascesa che ne ha significativamente migliorato le prestazioni in pochi anni.

- Terminali di tipo **Veicolare** - Si tratta di terminali installati su veicoli quali autovetture, veicoli commerciali, autoarticolati ecc. Il loro ingombro ed il loro peso non pongono in questo caso problemi data la tipologia di installazione che è fissa sul veicolo. Allo stesso modo la loro alimentazione è fornita dall'impianto elettrico del mezzo sul quale sono installati, ciò consente loro di avere una potenza massima di emissione radio (10 W) che gli consente di operare anche nelle cosiddette aree a **copertura marginale** (tratti montuosi, con densità abitative basse o nei casi in cui la rete radiomobile non sia capillarmente diffusa). Le loro caratteristiche sono più o meno consolidate e non si assiste ad una competizione basata sull'innovazione tecnologica come nel caso dei terminali portatili.



- Terminali di tipo **trasportabile** - Questa tipologia ibrida di terminali a metà strada fra un veicolo ed un portatile, si propone quale soluzione di compromesso fra i vantaggi e gli svantaggi di queste ultime categorie. I terminali trasportabili hanno forma di una valigetta e peso dell'ordine di alcuni chilogrammi.

Tale peso da un lato consente una movimentazione seppur faticosa da parte dell'utilizzatore, dall'altro rende possibile l'utilizzo di batterie con capacità sufficiente ad avere una potenza di emissione (circa 2,5 W) che ne consente l'uso anche in zone in cui l'operatività dei terminali portatili risulti limitata.

Il mercato ha dimostrato di non gradire tale forma di compromesso tanto che tali terminali hanno sempre avuto una quota marginale e la situazione futura non sembra prospettare cambiamenti in tale senso.

In ogni caso sembra ormai scontata la tendenza in atto che vede i terminali portatili acquisire sempre maggiori quote di mercato, lasciando ai veicoli solo la clientela con specifiche esigenze e/o con particolari necessità che giustificano l'acquisto di questi apparecchi più costosi e meno flessibili che necessitano di un elevato volume di traffico, affinché il loro maggior costo sia ammortizzato convenientemente durante la vita utile dell'apparato.

Esaminiamo ora con l'aiuto di alcune tabelle i vantaggi, svantaggi e principali fattori di competizione di queste tre categorie di terminali

### *Terminali Portatili (hand held)*

Vantaggi	Svantaggi	Principali fattori di competizione
<p>Leggerezza, Facilità di trasporto, Grande assortimento di modelli e versioni con caratteristiche diverse, Immagine "high-tech"</p>	<p>Difficoltà ad operare in aree a bassa copertura radioelettrica, Scarsa durata delle batterie, Mediocre resistenza ad insulti meccanici (cadute ecc.), Facilità di furto</p>	<p>Leggerezza, Gradevolezza estetica e design, Ergonomia, Funzionalità aggiuntive a quelle base (memoria appunti durante la conversazione, timer chiamate ecc, diversi toni di suoneria, possibilità di avvisi non acustici a vibrazione ecc.) , Semplicità d'uso, Prezzo (soprattutto sulla fascia intermedia ed economica dell'offerta)</p>

**Questa categoria di terminali è quella nella quale esistono numerosi fattori discriminanti di competitività ed una forte differenziazione dell'offerta.**

### ***Terminali Trasportabili***

<b><i>Vantaggi</i></b>	<b><i>Svantaggi</i></b>	<b><i>Principali fattori di competizione</i></b>
Possibilità di trasporto, Operatività anche in zone non ben servite dalla rete, Robustezza dell'apparato, Durata delle batterie	Pesantezza dell'apparato e Volume eccessivo, di conseguenza Trasportabilità limitata, Estetica spesso non gradevole, forte Visibilità dell'apparato fonte spesso di imbarazzo	Funzionalità, Peso/Volume, Prezzo

### ***Terminali Veicolari***

<b><i>Vantaggi</i></b>	<b><i>Svantaggi</i></b>	<b><i>Principali fattori di competizione</i></b>
Operatività eccellente anche in condizioni limite, nessun limite alla durata delle conversazioni, Elevata robustezza	Difficoltà di installazione (necessario rivolgersi a personale specializzato), Difficile riutilizzo dell'apparato da veicolo a veicolo, Impossibilità di utilizzo individuale.	Affidabilità, Prestazioni della sezione radio, Funzionalità aggiuntive (idem come i portatili ma con un minore livello di sofisticazione), Costo, Immagine, Marca

L'accesa competitività e l'elavato tasso di innovazione tecnologica provocano un'accelerazione del ciclo di vita dei singoli prodotti e dei relativi modelli, con introduzioni sempre più frequenti, di nuove proposte.

Attualmente la differenziazione in termini di prodotto si basa miglioramenti incrementali in termini di design, peso e dimensioni (variabili che addirittura rappresentano forti elementi caratterizzanti l'offerta destinata ad un cliente/utente maschile o femminile), di potenza della batteria, degli optional di serie, di numero e completezza degli accessori, delle caratteristiche dell'antenna (svitabile, retrattile, due antenne di diversa potenza, ecc.), della facilità d'uso sia del terminale che degli optional.

L'ampliamento della gamma di prodotti, invece, è stato trainato dalla necessità di rispondere al numero sempre crescente di prestazioni richieste dai clienti/utenti, dalla specializzazione della domanda derivante dalla crescente familiarità con i prodotti stessi, e dal tentativo di raggiungere, con un'offerta focalizzata, determinati target di clienti/utenti (per es., i giovani, il mercato femminile, ecc.)

Per quanto attiene alla politica di marca, bisogna sottolineare tre tendenze:

- commercializzazione dei prodotti con marchio del produttore (es., Motorola)
- commercializzazione dei prodotti con marchio del gestore (es., SIP)
- trasferimento ad altri della produzione effettuata in OEM-Original Equipment Manufacturer (es. Swatch SMII che commercializza i terminali cellulari prodotti dalla Nokia)

Quest'ultimo fenomeno, l'OEM, è presente in tutta l'Europa Occidentale ed in modo particolare in Italia, dove l'unico produttore di terminali cellulari è Italtel. La rilevanza di tale fenomeno è notevole soprattutto ai fini del marketing-mix, perchè conduce alla presenza sul mercato di prodotti aventi un uguale contenuto tecnologico, ma che si differenziano in termini di design, funzioni accessorie, ed altri particolari richiesti dal committente ai fini di una efficace customizzazione dell'offerta.

Infine, va sottolineato un aspetto della tecnologia GSM foriero di notevolissimi sviluppi: tale tecnologia, assolutamente all'avanguardia, si basa sull'utilizzo di una "carta intelligente" chiamata SIM Card (Subscriber Identity Module, Modulo Identificativo d'utente), da inserire nell'apparecchio dal quale si desidera chiamare (o essere chiamati): i dati dell'abbonato, infatti, sono contenuti nella carta, non più nel radiotelefono. In altre parole, sarà possibile effettuare e ricevere chiamate anche se non si ha a disposizione il proprio apparecchio, per es in situazioni quali il taxi, l'albergo, in un'auto a noleggio, purchè si abbia a disposizione un terminale predisposto a ricevere la carta

Questa nuova tecnologia porta a due considerazioni: la prima riguarda la possibilità di allargare la clientela potenziale dei terminali cellulari fino a ricomprendere persone che, per attività lavorativa, stile di vita, status, ecc., non figurano attualmente nel mercato potenziale; la seconda, invece, riguarda proprio il mercato delle SIM Card e cioè la possibilità che, in un futuro più o meno prossimo, e a meno di tentativi di locking da parte dei produttori attraverso la costruzione di apparecchi con Card dedicate (peraltro già presenti in misura minima), questo prenda il sopravvento su quello dei terminali che saranno non più strumento necessario per la comunicazione mobile, ma semplici accessori che l'individuo può o non può possedere

Volendo proseguire in quest'ottica, si prospettano due scenari: il primo vede ampliare moltissimo la diffusione del terminale tra la popolazione, accelerando ulteriormente il processo di trasformazione di esso in una "commodity", inasprando la price competition nonché la tendenza a produrre modelli sempre più ergonomici, resistenti (elemento che diventa tanto più rilevante quanto maggiore è il numero di persone che utilizzano lo stesso apparecchio) ed esteticamente attraenti; il secondo, invece, porterebbe ad una diffusione notevolissima delle SIM Card, con conseguente riduzione del volume di vendita dei terminali e spostamento dell'arena competitiva verso le card.

#### **4.8 PREZZO**

Risulta inoltre possibile effettuare un'ulteriore differenziazione dei terminali cellulari, in base alle fasce di prezzo a cui sono offerti. Tale suddivisione risulta valida in particolar modo nel caso dei terminali portatili che possono essere suddivisi in:

- **Modelli di fascia alta** : includono tutte le più recenti innovazioni in termini di tecnologia, design, funzionalità ecc. e sono caratterizzati da un **premium price** che riflette tali innovative o peculiari caratteristiche (es. il Microtac Elite prodotto dalla Motorola nel 1995)

- **Modelli intermedi o di fascia media** : si tratta della gamma "standard" che si posiziona in un punto di equilibrio fra il livello di sofisticazione dell'offerta di e il livello del prezzo.

Tale fascia di prezzo è affollata non solo dai modelli originariamente destinati ad essa, ma anche da altri apparecchi inizialmente concepiti come top di gamma che il continuo progresso tecnologico ha reso meno competitivi e che si tenta di rivitalizzare mediante un riposizionamento del prodotto effettuato agendo sul prezzo (es. il modello Nokia Cityman 300 ha visto gradualmente scendere il suo prezzo e nel 1995 può essere inquadrato in tale categoria)

- **Modelli di fascia bassa od economici** (family, residential, consumer) : Vengono inquadrati in questa categoria apparecchi che fanno del prezzo e della estrema semplicità di utilizzo (quest'ultima molto apprezzata dagli acquirenti di tipo consumer) i loro principali fattori competitivi. Esempi di questa categoria sono, attualmente in Italia i modelli Nec P100, Nokia 101.

La presenza di una pluralità di gestori, di service provider, o comunque di intermediari nella distribuzione dei terminali altera profondamente la dinamica dei prezzi, con effetti diversi in relazione ai diversi paesi.

In Italia, per es. la Telecom in qualità di principale distributore, applica due diversi listini-prezzo: uno **imposto** per i **Centri di Accoglienza Radionobile** (C.A.R.-Il Telefonino), l'altro **consigliato** per tutti i punti vendita affiliati (InSip e non). Questa politica di differenziazione del

prezzo tra i due canali, ha alimentato una forte competizione il cui risultato è stato di abbattere quasi del tutto i margini (in origine pari a circa il 30%) che i rivenditori avrebbero potuto guadagnare su ciascun terminale.

In generale, il prezzo dei terminali in Italia è più elevato rispetto alla media europea, e ciò è il frutto di scelte strategiche, sia dei produttori che del gestore, miranti alla creazione di barriere all'entrata, che minimizzano il rischio di bad debt e all'uscita, che garantiscano la continuità dell'abbonamento al servizio.

In **Inghilterra** e in **Germania** e in alcuni altri paesi europei, la presenza dei **service provider**, distributori della formula prodotto-servizio, e la concorrenza instauratasi tra essi, ha determinato il prodursi di una situazione in cui il terminale viene fornito ad un prezzo irrisorio se associato alla sottoscrizione di un contratto di abbonamento al servizio di durata, in genere, pluriennale.

In **Francia**, invece, nonostante la presenza dei service provider tale deregulation intermini di prezzi non si è verificata ciascun terminale, infatti, è collocato sul mercato ad un prezzo che corrisponde, mediamente, al prezzo di cessione praticato dal produttore all'intermediario; le differenze riscontrabili nei listini-prezzo praticati agli utenti finali dalla generalità dei punti vendita, sono unicamente ascrivibili a differenziazioni dell'offerta di servizi da parte dei service provider. In questo scenario, risulta però presente la tendenza da parte dei SP a comprimere i propri margini di



guadagno (0-2%) motivati dalla possibilità di realizzare profitti grazie ai **bonus di connessione** e ad **incentivi sullo sfruttamento dell'etere**, derivanti dalla massimizzazione del numero di clienti.

#### 4.9 COMUNICAZIONE

Il segmento del mercato radiomobile cellulare è, nell'ambito del settore della telefonia, quello in cui le aziende effettuano il maggior volume di investimenti in pubblicità/promozione.

Tali sforzi sono diretti a creare e, poi, a rafforzare un'immagine di affidabilità tecnologica oltre che di marca, dei terminali, ormai divenuti prodotti di massa, data la rilevanza di questo fattore ai fini del successo sul mercato. E', infatti, proprio in relazione a tale fattore che le aziende (sia produttori che gestori), attuanti la migliore politica di differenziazione, riescono a farsi riconoscere dal cliente/utente con **premium price**.

La maggior parte del budget speso in pubblicità è diviso tra i seguenti canali:

- **riviste specializzate e non**, con un forte accento sulle prime. La pubblicità su riviste, anche se a tiratura locale, è lo strumento generalmente più utilizzato da tutte le società di produzione e di gestione da noi contattate, in quanto consente di mirare lo sforzo al target prescelto.
- **invio di brochures**

- **affissioni**: essendo, però, un mezzo particolarmente costoso, sono utilizzate solo da aziende di grandi dimensioni ai fini di creare o confermare, a scadenze temporali prefissate, il “nome”, anche se non sempre il costo dell’investimento è giustificato dai risultati

Dalle indagini da noi condotte, si è evinto che molte società operanti nel segmento degli apparecchi terminali cellulari sono differenziate nella vendita di altri prodotti di elettronica di consumo. Talvolta, queste società si limitano a pubblicizzare i loro cellulari su riviste specializzate, contando per il resto sulla fama del marchio negli altri campi (esempio, al riguardo, è la Sony).

Un discorso particolare riguarda la partecipazione a fiere come momento di promozione dei prodotti: benchè la fiducia degli operatori del settore in tali eventi sia scarsa, come anche la partecipazione da parte dei potenziali acquirenti (sia finali che intermedi), nessuno rinuncia a parteciparvi. Il peso delle spese pubblicitarie nel settore sul fatturato varia tra il 2% ed il 5%. È da notare che, data la rilevanza nell’ambito dei canali distributivi del gestore in Italia, e dei service provider in Europa, essi si affiancano ai produttori nella conduzione di campagne pubblicitarie (o dovrebbero affiancarsi, dato il venir meno, in questi ultimi mesi delle situazioni di monopolio che in passato avevano alterato il normale funzionamento dei meccanismi di mercato).

Infine, un ruolo non marginale nè per entità della spesa nè per impatto sul cliente/utente, è attribuibile alle azioni promozionali condotte dai gestori dei singoli punti di vendita.

#### **4.10 SERVIZI AL CLIENTE**

La differenziazione dei prodotti, in questa fase di maturità dei prodotti in cui il consumatore è divenuto particolarmente attento ad aspetti marginali dell'offerta, è quasi del tutto affidata ai servizi che i produttori, gestori, service provider e punti di vendita rispettivamente, sono in grado di garantire ai clienti.

Tra i servizi più frequenti vi sono:

- la convenzione tra punto di vendita e gestore o produttore, per cui il cliente che necessita di riparazione, può portare l'apparecchio al proprio rivenditore, e quest'ultimo poi lo recapita al punto di assistenza del produttore

- la capillarità della rete di assistenza

- la velocità di riparazione dell'apparecchio e la possibilità di ottenere un apparecchio in sostituzione

Oltre ai servizi di assistenza tecnica, in Italia ormai tutti i punti di vendita sono organizzati in modo da garantire al cliente, in brevissimo tempo, l'allacciamento alla rete del gestore e l'esplicitamento di altra formalità. Questo scenario, invece, in Europa è realtà sin dall'entrata sul mercato dei service provider che si rendono interlocutori del cliente/utente sia per quel che riguarda la vendita del terminale sia per tutti i servizi al cliente

## **5. ANALISI MINACCE/OPPORTUNITA'**

### *OPPORTUNITA'*

Il radiomobile cellulare ha rappresentato in Europa, in questi ultimi due anni, la maggiore opportunità di business nell'ambito del mercato delle telecomunicazioni.

In particolare la rete analogica resterà ancora per qualche anno il segmento più significativo (dal punto di vista della quantità di abbonati e della capacità di copertura del territorio) di questo mercato.

Il successo della rete analogica nel periodo seguente l'entrata a pieno regime di quella digitale, dipenderà dalle strategie di gestione e marketing seguite dal gestore. In particolare i contratti a tariffe ridotte introdotti un po' in tutti i paesi europei rendono attraente il servizio analogico anche agli attuali utilizzatori del servizio di radioavviso. Entrambi i servizi si rivolgono alla parte di utenza "consumer poco propense a spendere le alte

somme richieste per il servizio radiomobili di base. Ci sembra a questo proposito possibile evidenziare i fattori critici che potrebbero essere sfruttati per prolungarne il successo:

- rapporto prestazioni/prezzo rapidamente crescente nel campo dei terminali analogici
- grande capillarità della rete
- alta percentuale di abbonati alla rete non avente necessità di utilizzare il servizio all'estero (artigiani, piccoli commercianti, professionisti)

Per quanto riguarda la rete GSM, essa è senza dubbio una delle maggiori opportunità di business degli anni a venire.

L'alta qualità dei servizi offerti farà "migrare" verso di essa l'utenza più qualificata dal momento in cui la rete garantirà una copertura accettabile.

Le economie di scala realizzate dalle società manifatturiere contribuiranno ad abbassare nel corso degli anni il costo della rete e, soprattutto, dei terminali.

La possibilità di gestire la rete in modo differenziato per fasce di utenti diverse (sia in termini di servizi offerti che di tariffe praticate), offre la possibilità di attirare un'utenza potenziale attualmente scoraggiata dalla combinazione tariffe/condizioni del servizio.

La possibilità di offrire servizi tipici delle reti private, anche se ad un livello di limitata sofisticazione, farà migrare sulla rete GSM molti dei piccoli e medi utenti di reti private moltissimi tra coloro ancora in attesa dell'assegnazione di frequenze.

L'avvento di un secondo gestore ha accelerato ed accelererà sempre più i processi qui sopra indicati, aumentando la concorrenza, la differenziazione dei servizi offerti e la loro qualità rispetto al prezzo richiesto.

#### *MINACCE*

La forte crescita del settore ha già determinato e continua ad incoraggiare l'ingresso di nuovi competitors: per i costruttori europei operanti nel campo dei terminali è particolarmente rischioso l'ingresso nel settore dei produttori giapponesi, molto specializzati nell'elettronica di consumo e nel mercato business e dalle grandi capacità di marketing.

Nel campo delle infrastrutture, la presenza multinazionale e le grandi capacità di ricerca diverranno sempre più un fattore strategico.

## CONCLUSIONI

Dall'analisi condotta è emerso il chiaro incremento che il settore della telefonia cellulare sta attraversando sia in Italia che in Europa. Le previsioni di sviluppo e di penetrazione del mercato nei vari Paesi europei fanno presagire la notevole evoluzione delle formule distributive connesse alla vendita degli apparati terminali, nonché di pacchetti servizi associati.

Pertanto, laddove il tasso di penetrazione raggiungerà la completa saturazione del mercato si potrà assistere ad un incremento del ricorso a formule distributive organizzate (GDO) senza la necessità di una assistenza di supporto all'utente nella fase di vendita del prodotto ; assistenza che sarà necessariamente limitata alla fase di connessione alla rete. Tuttavia sembra associarsi a questa linea di tendenza la creazione di centri "customer care" volti alla fidelizzazione ed al soddisfacimento dei bisogni degli specifici clienticon la proposta di offerta differenziata.

I punti di forza di una formuladistributiva di successo appaiono, dunque, l'elevata differenziazione e competitività dell'offerta prodotto/servizio, nonché la capillarità dei punti vendita e la sempre maggiore qualificazione del personale di contatto nell'ottica "one stop shopping".

## ELENCO DELLE FONTI RACCOLTE

SOLE 24 ORE (1993/94)

FINANCIAL TIMES (1993/94)

THE ECONOMIST (1994)

MONDO ECONOMICO (1994)

IL MONDO (1994)

PUBLIC NETWORK EUROPE (1994)

MEDIA 2000 (1994)

FORTUNE (1994)

TELECOMMUNICATIONS (1994)

L'IMPRESA (1993/94)

CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW

OSSERVATORIO SMAU 1994

M.T.N. (1994)

INFORMAZIONI DI MARKETING SIP

CELLULAR RADIO SYSTEM

IL TELEFONO CELLULARE

GUIDA AI TELEFONI CELLULARI

CELLULAR PHONE

MC MICROCOMPUTER

LIBRO VERDE UE

MOBICOM 1994

QUESTIONARI AI DIRETTORI MARKETING/COMMERCIALE DELLE

PRICIPALI CASE PRODUTTRICI

QUESTIONARI AI PUNTI VENDITA PRESENTI SUL TERRITORIO DELLA

PROVINCIA DI NAPOLI