



Orientations stratégiques

Une vision privilégiant le moyen et le long terme est la clé du renforcement constant du Groupe.

Au cours de ces dix dernières années, le Groupe Kudelski a connu un fort développement de ses activités, faisant passer son chiffre d'affaires de quelque 31 millions de francs suisses en 1996 à plus de 942 millions en 2007. Une croissance qui est une conséquence de la ligne stratégique suivie par l'entreprise.

L'innovation comme base des futurs revenus

La croissance et la rentabilité du Groupe sont étroitement liés aux investissements consentis dans la recherche et l'innovation. L'effort s'est progressivement intensifié même durant les périodes de conjoncture moins favorable. Cette vision privilégiant le moyen et le long termes est la clé du succès de l'entreprise.

Cette ligne stratégique reste plus que jamais pertinente. Le Groupe mène actuellement des programmes de R&D particulièrement ambitieux dont les effets positifs se feront sentir ces prochaines années.

Les technologies du Groupe Kudelski se sont imposées par leur capacité à anticiper les grandes évolutions dans le monde des médias électroniques

Ces programmes portent notamment sur la sécurisation et l'évolution des systèmes de contrôle d'accès, deux éléments fondamentaux du métier. Les nouvelles lignes de produits représentent un nouvel axe de développement, en particulier les solutions Nagra Mobile et IPTV.

Dans le domaine de l'accès public, les investissements importants consacrés ces dernières années au développement d'une plate-forme commune à tous les segments portent également leurs fruits. Ils permettent notamment à cette activité de se déployer sur de nouveaux marchés avec une base opérationnelle plus efficace.

Pour le Groupe Kudelski, l'innovation dépasse largement l'aspect technologie. Elle consiste également en une approche créative tout au long de la chaîne de valeur, qu'il s'agisse des offres proposées par le Groupe à ses clients ou des solutions que l'entreprise met à disposition des opérateurs pour leur permettre de mieux mettre en valeur leurs propres services.

Une présence sur tous les maillons de la chaîne de valeur

Les technologies du Groupe Kudelski se sont imposées par leur capacité à anticiper les grandes évolutions dans le monde des médias électroniques.

Dans le domaine du son, les enregistreurs portables Nagra ont, depuis les années 1950, révolutionné la manière de travailler des professionnels du cinéma, de la radio et de la télévision. Ils ont introduit une liberté et une qualité inconnues jusqu'alors, contribuant activement au progrès global de leur secteur.

Le même scénario s'est reproduit dans le domaine de la télévision, où le Groupe Kudelski est entré à la fin des années 1980, un domaine qui est devenu le «core business» de l'entreprise. Au départ, le Groupe a concentré son innovation sur les solutions de contrôle d'accès et de cryptage destinées aux programmes payants. Ces solutions ont permis aux opérateurs de protéger les revenus générés par leur base d'abonnés.

La télévision a entrepris depuis sa migration vers le numérique et s'insère désormais dans un écosystème beaucoup plus complexe, où convergent et s'interpénètrent le monde des médias, de l'Internet et des télécoms. Situé au carrefour de ces évolutions, le Groupe Kudelski a fortement étendu le spectre de ses activités, avec des solutions participant à l'évolution technologique générale.

Au-delà des systèmes de contrôle d'accès, l'entreprise met ainsi au service des opérateurs – classiques ou challengers – des solutions innovantes dans la gestion et la protection des contenus et, depuis la récente prise de participation dans OpenTV, le développement d'applications interactives et de nouvelles formes de publicité.

Le Groupe Kudelski a désormais une influence déterminante sur l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique et est en mesure de favoriser l'émergence de nouveaux business models. Ce faisant, il multiplie les opportunités de se créer de nouvelles sources de revenus dans les marchés à fort potentiel de la grande consommation.

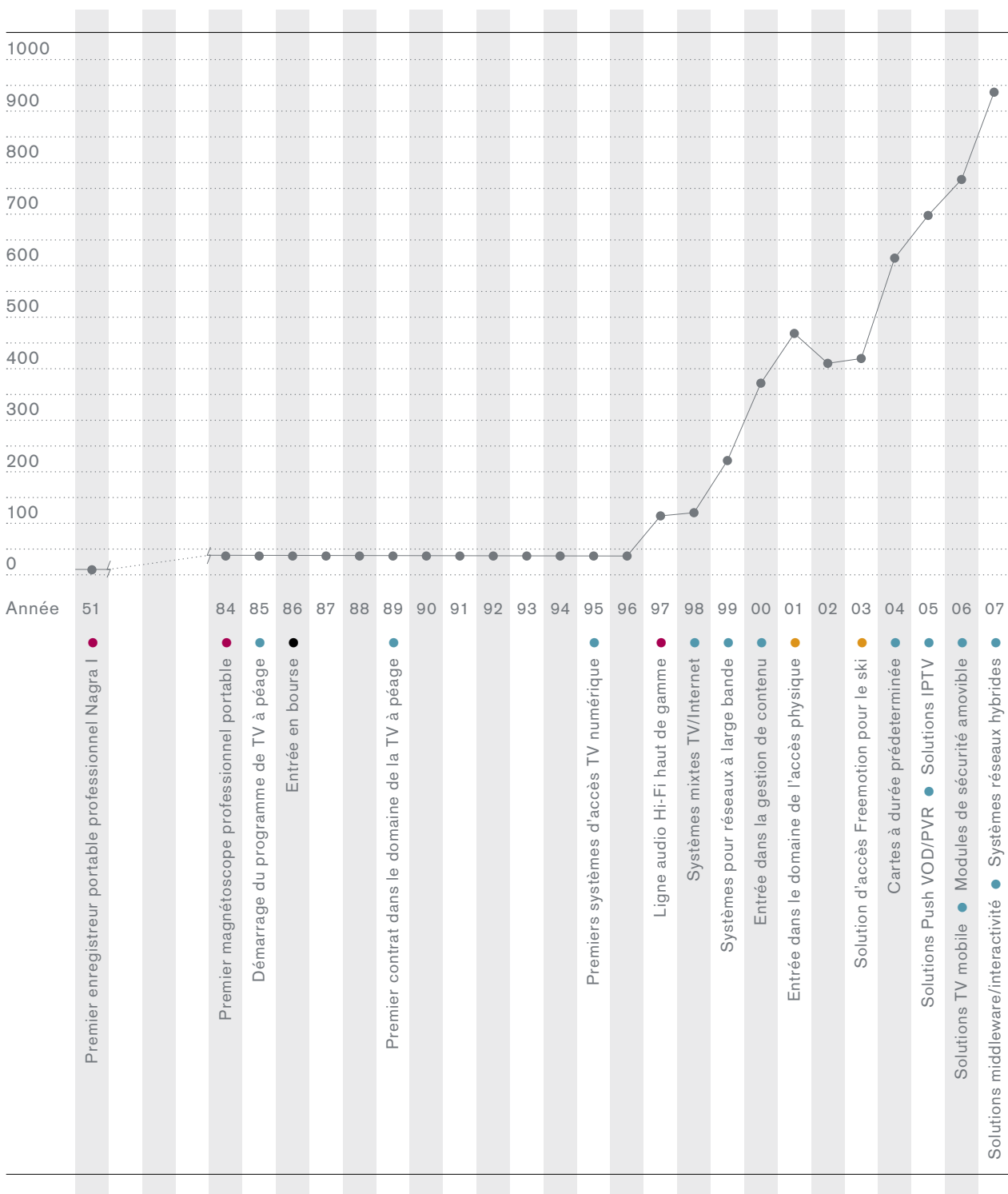
La télévision prend de nouvelles dimensions

A partir d'une offre de base initiale, la télévision s'est progressivement étendue à des programmes complémentaires thématiques ou identitaires. Aujourd'hui, l'offre en TV numérique est multidimensionnelle: outre ces choix, elle comprend désormais des contenus premiums, tels que les films du «box office» ou les grands spectacles, proposés en diffusion directe ou comme contenus à la demande. La notion de programmes linéaires est complétée par la possibilité d'accéder au contenu quand on le veut et où on le veut.

Avec la convergence numérique, ces contenus bénéficient de nouveaux canaux de diffusion au travers de l'Internet et des PC, des téléphones mobiles et autres lecteurs portables. Le métier des opérateurs s'élargit d'autant. Grâce aux récentes évolutions, le marché de la télévision classique touche un public toujours plus vaste et diversifié.

Innovation et croissance

Chiffre d'affaires total du Groupe en CHF 000 000



TV numérique ●
Accès public ●
Audio ●

Les chiffres 2004-2007 sont présentés selon les normes IFRS, ceux de 1997-2003 selon les normes Swiss GAAP RPC; ceux de 1996 et des années précédentes sont basés sur le Code des Obligations suisse.

Le Groupe Kudelski a construit sa croissance sur l'innovation. Les 15 dernières années ont vu une forte augmentation de sa capacité à créer de la valeur.

D'autres évolutions ont également un réel impact sur la manière de consommer ces contenus. Les services à la demande, les magnétoscopes à disque dur, la gestion interactive des programmes permettant de consommer des contenus en différé sont apparus et ont introduit une liberté nouvelle pour l'utilisateur. Pour les opérateurs, ces nouvelles fonctionnalités ont ajouté une plus-value importante aux contenus proposés.

Grâce à ces mutations, le marché classique poursuit un essor lui permettant de toucher un public toujours plus vaste et plus diversifié et d'intégrer des notions provenant d'autres écosystèmes tels que les nouveaux médias et l'internet.

A titre d'exemple, la convergence entre la TV et le PC constitue l'une des grandes innovations introduites au cours de l'exercice écoulé, apportant un levier de croissance supplémentaire au Groupe.

Grâce aux récentes évolutions, le marché de la télévision classique touche un public toujours plus vaste et diversifié

La «nouvelle expérience»

Les prochaines étapes se précisent déjà. Internet donne un accès de masse à une multitude de contenus spécialisés et permet à l'utilisateur de personnaliser de plus en plus sa consommation et son environnement de navigation en fonction de ses goûts et de ses habitudes. Cet utilisateur peut enfin combiner les modes de consommation de contenus passifs et actifs. Les chercheurs parlent de «nouvelle expérience», une tendance qui, dans la logique de convergence, se répercute déjà sur le monde de la télévision.

Dans ce dernier domaine également, l'interactivité et la personnalisation des contenus vont prendre une place croissante. La publicité interactive ciblée est appelée à jouer un rôle important, comme cela est déjà le cas dans le monde Internet.

La stratégie du Groupe Kudelski intègre la vision de cette «nouvelle expérience» depuis de nombreuses années. Les plus récents développements et les prises de participation telles que celle opérée dans la société OpenTV confirment cette stratégie et permettent à l'entreprise de garder une longueur d'avance.

Expansion dans tous les marchés

L'expansion du Groupe Kudelski n'est pas seulement liée à l'élargissement des activités et de la gamme des produits. L'extension géographique constitue également une source de croissance importante. Depuis plus d'une décennie, l'entreprise s'est progressivement déployée dans la plupart des régions du monde et a mis en place une organisation adaptée à une approche proactive.

Le Groupe Kudelski occupe aujourd'hui des positions fortes en Europe de même que sur le continent américain, et est en passe d'étendre considérablement sa présence en Asie. Cette dernière zone recèle encore un énorme potentiel. Après la Chine, où le Groupe a solidement pris position, l'Inde représente un futur terrain majeur de développement.

Stratégie Télévision numérique en bref

Poursuivre la croissance en matière d'accès conditionnel sur les marchés existants et les nouveaux marchés, avec un fort accent sur les marchés émergents

Poursuivre le développement de l'écosystème DTV multi-plateforme comprenant accès conditionnel, interactivité et publicité avancée

Multiplier les solutions complètes clés en main en accord avec une segmentation optimale

Élargir le champ d'action avec les nouvelles lignes de produits (IPTV, PVR, Push VOD, cartes prépayées, TV Mobile, PCTV)

Poursuivre une politique ambitieuse en R&D, avec des investissements importants dans la technologie de contrôle d'accès et les nouvelles lignes de produits, notamment IPTV et Nagra Mobile

OpenTV, une complémentarité en technologie et en présence sur les marchés

Le positionnement unique d'OpenTV sur le marché du middleware, de l'interactivité et de la publicité avancée fait de cette société le partenaire privilégié de NagraVision depuis plusieurs années.

En prenant le contrôle majoritaire d'OpenTV en 2007, le Groupe Kudelski a voulu jouer un rôle déterminant dans le développement stratégique de cette société, afin de pouvoir influencer de façon durable l'écosystème de la TV numérique au-delà du contrôle d'accès et des autres activités de l'entité TV numérique.

OpenTV dispose de compétences et d'expériences particulièrement précieuses dans les logiciels d'interfaçage middleware pour tous les types de réseaux de télévision numérique, les applications interactives et la gestion de différentes formes de publicité comprenant la publicité linéaire classique et la publicité interactive et ciblée.

Profiter de la recherche et du développement du Groupe

La participation dans OpenTV permet au Groupe Kudelski de globaliser son offre auprès des opérateurs et d'étendre la palette des services offerts à l'ensemble de l'écosystème télévision numérique.

Les deux entreprises travaillent activement à la mise en phase opérationnelle de leurs activités afin d'optimiser les points de synergie. Le travail d'intégration des solutions est actuellement en cours. Un important potentiel a été identifié et est progressivement valorisé autant par OpenTV que par Nagravision.

Les initiatives suivantes sont en cours:

- accélération du plan de développement des produits Open TV
- alignement et intégration du portefeuille de solutions
- développement d'un portefeuille commun d'applications
- offre de solutions communes pré-intégrées
- réponse aux besoins des opérateurs nécessitant un CAS ou un middleware tiers

La division Nagra Public Access est elle aussi centrée sur la gestion de la sécurité et du contrôle d'accès, mais appliquée cette fois à des personnes et des véhicules, pour des clients aussi différents que les stations de ski et de tourisme, les exploitants de parkings, de stades ou de centres commerciaux ou encore les administrations et les campus universitaires.

Ce secteur profite de développements communs ou concertés avec celui de la télévision numérique et des cartes à puce au sein de l'entreprise. Ici également, le Groupe Kudelski s'est positionné de manière à s'inscrire à l'avant-garde des grandes évolutions technologiques. SkiData, principale société de ce secteur, a notamment été la première à commercialiser des systèmes d'accès «mains-libres» pour le ski, permettant au détenteur d'un badge à puce de franchir les portiques sans avoir à introduire sa carte dans un lecteur.

Complémentarité Nagravision/OpenTV pour l'offre produits



Une plate-forme commune à l'ensemble des développements

Nagra Public Access a particulièrement investi dans l'intelligence logicielle en élaborant une plate-forme modulaire commune à l'ensemble de ses systèmes. Là encore, la convergence numérique joue un rôle important. L'accès public fait lui aussi désormais partie d'un écosystème élargi, intégrant l'Internet, les télécoms et les réseaux mobiles. Typique de cette évolution, un forfait d'abonnement de ski se réserve par exemple sans difficulté sur un téléphone portable ou via le Web.

La nouvelle plate-forme constitue un avantage stratégique pour le Groupe car elle donne la possibilité de moduler le niveau de sophistication technologique et de prestations en fonction des attentes souvent très différentes des clients et des segments de marchés. Elle renforce la compétitivité de Nagra Public Access, comme en témoigne l'évolution très positive des résultats de ces deux dernières années.

Poursuivre l'expansion internationale

Les solutions particulièrement souples et performantes dont dispose aujourd'hui Nagra Public Access lui permettent non seulement d'accroître ses parts sur son marché traditionnel, l'Europe, mais aussi de mener une expansion soutenue sur de nouveaux marchés à fort potentiel. Nagra Public Access s'est ainsi fortement internationalisée, enregistrant des succès dans des pays tels que les Etats-Unis, la Chine, l'Inde, le Japon la Corée et la Russie. Cet axe de développement géographique s'inscrit dans les priorités stratégiques.

Stratégie Accès public en bref

Tirer le meilleur parti de la recherche globale du Groupe Kudelski en matière de sécurité et de technologies multimédia de contrôle d'accès

Intégrer un haut niveau d'intelligence dans les plates-formes logicielles afin d'offrir une palette de fonctionnalités creusant l'écart concurrentiel

Disposer d'une plate-forme centrale modulaire et personnalisable selon les besoins des différents segments du marché

Anticiper l'évolution des besoins et élargir la gamme de services et produits, en capitalisant sur la forte position actuelle

Poursuivre et intensifier l'expansion internationale

Inscrire les appareils dans l'évolution numérique globale

Activité pionnière du Groupe Kudelski, l'audio représente aujourd'hui une part relativement restreinte des revenus globaux de l'entreprise. L'importance de ce secteur historique va toutefois au-delà des chiffres. Un prestige mondial est attaché à la marque Nagra, lui conférant une très forte valeur. Les enregistreurs professionnels Nagra ont de tout temps représenté l'ultime de la technologie dans leur domaine et cette caractéristique reste l'axe prioritaire des développements actuels.

Les appareils de dernière génération s'inscrivent dans l'évolution portée par la convergence numérique. Ils sont conçus pour s'insérer dans une chaîne de production image/son toujours plus centrée sur l'édition par voie logicielle. Dotés de disque dur ou de mémoire silicium, ils sont aujourd'hui orientés PC et bénéficient de tous les dispositifs de communication leur permettant de s'interfacer aisément avec le monde des ordinateurs.

Stratégiquement, les appareils de la gamme professionnelle se positionnent comme des outils sans équivalent, capables d'accomplir leurs tâches au plus haut niveau de la qualité sonore et de la manière la plus rationnelle dans les contextes actuels de production de l'industrie des médias.

Diversifier la production dans le secteur de la Hi-Fi

Depuis 1991, Nagra audio a élargi sa production vers les appareils Hi-Fi haut de gamme destinés à un usage privé, s'appuyant sur le savoir-faire et les structures de production du secteur professionnel.

L'entrée sur ce marché de niche s'est révélée très positive. Les revenus générés par ce domaine sont aujourd'hui équivalents à ceux provenant des appareils professionnels.

Cet axe de développement est appelé à se renforcer dans les années à venir, avec l'élargissement de la gamme des appareils proposés et l'intensification des efforts marketing.

Stratégie Audio en bref

Secteur professionnel:

Inscrire les enregistreurs Nagra à la pointe de l'évolution dans le contexte de production image/son numérisée dans le monde des médias

Maintenir les fondements de la réputation de Nagra: précision, robustesse, fiabilité, durabilité

Secteur Hi-Fi:

Élargir la gamme des appareils proposés

Renforcement des efforts marketing