

## Le Groupe Kudelski aujourd'hui

La stratégie du Groupe Kudelski vise en priorité les marchés de masse, à haute valeur ajoutée. Le Groupe privilégie les modes de commercialisation de type «business-to-business» (BTB) plutôt que «business-to-consumer» (BTC).

Depuis quinze ans, le Groupe Kudelski a choisi de faire de la télévision à péage, un domaine qui a progressivement évolué vers la télévision numérique, son «core business». La valeur ajoutée du Groupe dans cette activité est une combinaison du métier de la sécurité et de celui de la gestion des droits d'accès dans un environnement flexible. Le Groupe fournit des solutions à des opérateurs de télévision numérique distribuant du contenu (télévision) à des millions d'abonnés, utilisateurs finaux des produits du Groupe Kudelski.

En complément à l'activité télévision numérique, le Groupe Kudelski a créé un second pilier, le contrôle d'accès à des lieux publics. La synergie entre les deux principales activités de l'entreprise est aussi bien stratégique (convergence) que technologique (sécurité).

Le Groupe Kudelski investit continuellement dans des projets de recherche et de développement pour disposer de solutions et de technologies de pointe. La priorité est donnée aux projets ayant un important potentiel de rentabilité économique à long terme. L'innovation est encouragée et le Groupe applique une politique proactive de protection de la propriété intellectuelle, qui passe notamment par le dépôt de brevets.

L'évolution récente du secteur de la télévision numérique a fait apparaître une série de nouvelles opportunités, telles que la télévision sur internet (IPTV), la télévision sur des récepteurs mobiles (Mobile TV) et la télévision en mode Push VOD. Alors que ces nouveaux marchés ne devraient décoller qu'à partir de 2007, le Groupe Kudelski a décidé d'investir massivement pour être un leader dans ces nouveaux secteurs, même si cela doit impliquer une moindre rentabilité à court terme.

L'innovation est une valeur essentielle pour le Groupe Kudelski. Toutefois, elle ne s'arrête pas à la technologie. Elle consiste également en une approche créative dans les modes de commercialisation, qu'il s'agisse des offres faites par le Groupe à ses clients ou des outils que le Groupe met à disposition des opérateurs pour leur permettre de mieux commercialiser leurs propres services. Dans cette logique, une migration des importants clients en télévision numérique vers un mode de commercialisation de type locatif est prévue en 2006.

Pour les années à venir, le Groupe Kudelski va investir prioritairement pour améliorer sa présence géographique et s'étendre à des domaines d'activités connexes afin d'augmenter la valeur ajoutée par unité vendue et de se renforcer sur ces secteurs à fort potentiel. La priorité reste la croissance organique, même si une politique active d'acquisitions est prévue dans des secteurs stratégiques.

Chiffre d'affaires et rentabilité en forte progression

Forte croissance organique de l'entité Télévision numérique

Nouvelles alliances stratégiques avec Canal+, UGC et Disney

Entrée en force sur les marchés IPTV (télévision sur Internet) et télévision sur mobiles

Retour aux chiffres noirs de l'entité Nagra Public Access (NPA)

Nouvelle structure de NPA et conquête de nouveaux marchés en dehors d'Europe

Succès du nouvel amplificateur pyramidal Nagra PMA