

Documentari d'Arte, Cultura e Turismo: tra gli altri i grandi navigatori italiani quali Caboto, Pigafetta, Colombo, Vespucci; la serie di Licia Colò Saluti dall'Italia.

Made in Italy: realizzati Capucci, Ferrari (2), Pinocchio, Versace. Melodramma: 130 puntate a partire da ottobre '97.

Cucina: 26 puntate da metà novembre.

Programmi in diretta per il prime-time: Domenica In...ternational: collegamenti internazionali mensili di circa 8' l'uno all'interno di Domenica In, con conduttori di prestigio.

COPRODUZIONI CON RETI RAI

Sono stati realizzati, o avviati nel '97 10 programmi di carattere culturale, storico e ambientale in coproduzione con Reti RAI nazionali: 46 puntate con RAITRE, 5 con RAIDUE, 15 con RAIUNO, 30 con RAI Educational (storia dell'emigrazione italiana).

LOCAL NEWS

Come da nuova Convenzione, da maggio '97 va in onda negli Stati Uniti su RAI Italia un settimanale di informazione mirata alle Comunità Italiane, in italiano e in inglese. E' stato anche realizzato il numero zero di un analogo settimanale per l'America Centro-meridionale, in spagnolo e in portoghese.

PROGETTO CINEMA

Si è sviluppato nel '97 un progetto per la promozione e la diffusione del cinema italiano nel mondo, d'intesa con la PCM, l'Ente Cinema, l'ANICA e altre forze produttive pubbliche e private. Questo progetto, che RAI International ha da tempo presentato ai vertici aziendali e a Cinema Fiction RAI, intreccia rassegne e programmazione via satellite di film italiani di vario tipo, epoca e valore, con una specifica azione di promozione, informazione e orientamento del gusto del pubblico televisivo e di iniziative-eventi a terra, quali la presenza e la storia del nostro cinema nei vari festival, nelle università, negli istituti di cultura o in occasioni particolari, in ogni continente e in ogni bacino d'utenza. In questo ambito sono state realizzate presenze standistiche e programmazioni nei Festival di Cannes e Venezia (Daily insieme con Variety, in inglese e italiano, speciali, collegamento in diretta con Los Angeles). È stata poi valorizzata la

presenza italiana ai Festival di Mar del Plata, Annecy, Villerupt. Ai primi di dicembre è stato portato Alberto Sordi come testimonial alle Università di UCLA di Los Angeles e Berkeley di San Francisco, con numerosi incontri con le comunità italiane e il cinema di Hollywood, mentre sono in corso di definizione progetti con il MOMA e il Lincoln Center di New York. Con l'ANICA è stata firmata una convenzione per la promozione di nuovi film italiani e la trasmissione di un settimanale di informazione cinematografica.

DIFFUSIONE DELLA LINGUA ITALIANA

Oltre ai corsi per bambini e adolescenti (Viva l'italiano, 30 puntate), è stato curato il restyling e l'attualizzazione di "In Italiano", corsi per adulti molto richiesti dall'estero. Ne verrà tratto un CD-ROM d'intesa con le Relazioni Culturali del Ministero degli Esteri. È stato anche realizzato un CD-ROM per bambini interattivo prodotto da Elemond. Acquistato infine dalla TV svizzero-italiana il corso Victor, d'impostazione turistico-commerciale, che sarà immesso nel '98 sul palinsesto asiatico.

ITALICA

Si è fortemente sviluppato il progetto Italica, campus virtuale on line di lingua e cultura italiana, che vede la partecipazione di 155 università di tutto il mondo, grandi biblioteche (come la Vaticana e Alinari), i 90 Istituti di Cultura Italiani: con il Ministero degli Esteri è stata firmata una convenzione per la loro partecipazione attiva al progetto e alla diffusione dei corsi di lingua. Per Italica vi sarà dal '98 un diploma di insegnamento di lingua italiana a distanza, convenzione firmata dal presidente Siciliano con il ministro Berlinguer e l'Università di Pisa. Un'altra convenzione è stata stesa, d'intesa con la Direzione Pubblica Amministrazione, con la Provincia e il Comune di Firenze, che hanno concesso come sede di Italica stanze nel prestigioso Palazzo Medici Riccardi. Italica è stato presentato in ottobre all'Istituto di Cultura di Los Angeles, in collaborazione con il Ministero degli Esteri. Alla fine del '97 sono stati inseriti on line i primi corsi, riguardanti la lingua italiana, Dante, il Rinascimento, Italo Svevo. Si tratta di un progetto tecnologicamente avanzatissimo, che non ha precedenti in Europa e forse nel mondo e che si basa su una struttura multimediale, che utilizza le immagini delle teche RAI, la Radio, l'iconografia fotografica e artistica, l'elemento testuale. In prospettiva una immensa Biblioteca d'Alessandria del 2000, in Internet.

EVENTI SPECIALI

Dalla tournée promozionale di Renzo Arbore in America Latina nel febbraio '97 (4 concerti) alla presenza alla Fiera di Pechino a fine novembre, serate televisive ritrasmesse dalla Beijing TV in Cina (concerto di Katia Ricciarelli, concerto dei Solisti Veneti, sfilata di moda Fendi, mostra dei costumi del Marco Polo e de "L'ultimo Imperatore") per favorire il lancio del palinsesto asiatico, passando per i viaggi del Papa, le manifestazioni FAO, fino all'elezione di Miss Italia nel Mondo (Porto Alegre e Punta de l'Este), alla serata Callas a Ostia Antica, a ritratti come quello del Cardinal Tonini, a una serata di Natale con collegamenti fra i terremotati ad Assisi e Camerino e gli umbro-marchigiani a Caracas, a una serata UNESCO dal Palazzo Reale di Napoli sui siti culturali, alle 8 ore di trasmissione in diretta in inglese sul Forum delle Nazioni Unite a New York, RAI International ha realizzato o seguito 20 importanti avvenimenti, quasi tutti in collegamento diretto o con serate speciali televisive e radiofoniche.

PROMOZIONE E SVILUPPO TECNOLOGICO

In collegamento con la Direzione Sviluppo Tecnologico e i Sistemi Informatici, della RAI, è stata creata una Work Station, che ha distribuito palinsesti e prodotto materiali promozionali di ogni tipo, cartacei, fotografici, promo di immagini digitali, nonché gestito eventi speciali telematici (Giostra Web di Fine Anno, Sanremo, Messa solenne di Pasqua, Giro d'Italia, ecc). Sono state avviate sperimentazioni di Web TV, d'intesa con i Canali Tematici, che promettono sviluppi multimediali della stazione digitale di notevole novità.

ADVERTISING E FINANZIAMENTI AGGIUNTIVI

Tre gli ambiti specifici di attività:

- a) Presenza sistematica sulle fiere e le rassegne internazionali di audiovisivo e telecomunicazioni o di rilevanza economica per il Paese ospitante, volta a promuovere il marchio e i programmi di RAI International sia tra il grande pubblico, sia tra gli operatori locali. Nel corso del '97 RAI International è stata presente nelle seguenti manifestazioni: Vicenza, Milano, Napoli, Bari, Amalfi, Cannes, Amsterdam, Dubai, Nuova Delhi, Pechino, Hong Kong, Tokyo, New Orleans, Buenos Aires, Caracas, Toronto, Auckland.

- b) Realizzazione di eventi televisivi, integrati con radio e Internet, per promuovere la diffusione internazionale. Tra gennaio e febbraio, in coincidenza con l'inizio delle nuove trasmissioni in America Latina, con il passaggio del palinsesto da 16 a 24 ore e con l'avvio della "Giostra dei gol", è stata realizzata la tournée promozionale di Renzo Arbore e dell'Orchestra Italiana a Miami, Caracas, Buenos Aires, Sao Paulo.
- c) L'organizzazione e la gestione dei rapporti e degli incontri con le Comunità italiane all'estero, con la rete di rappresentanza diplomatica, culturale e associativa, con le associazioni imprenditoriali per verificare la domanda dei bacini d'utenza e adeguarvi sia la linea di distribuzione, sia i contenuti dei palinsesti e in particolare dei programmi autoprodotti.

L'attività di raccolta di pubblicità e sponsorizzazioni, sempre finalizzata alla missione editoriale del servizio pubblico per valorizzare il sistema-Italia nel mondo, si è suddivisa nel seguente modo:

- a) raccolta nazionale (in Italia) per l'estero, di concerto con la SIPRA;
- b) raccolta locale all'estero, di concerto con le Camere di Commercio Estero. Con l'Assocamere Estere è stata firmata una Convenzione che consente la stretta collaborazione con le 60 Camere attive in tutto il mondo allo scopo di promuovere la penetrazione commerciale Made in Italy ed esaltare il ruolo delle imprese italiane nelle aree degli accordi internazionali di mercato: Nafta nei paesi di lingua inglese, Mercosur e Patto Andino in America Latina, Progetto Asia e Australia. Una Convenzione analoga è stata realizzata anche con l'ICE e il Ministero del Commercio Estero.

Convenzioni sono state firmate o impostate nel '97 con il Ministero degli Esteri, la Regione Toscana (prodotti documentari e reportage su Collodi, la Versilia, Puccini, i fratelli Taviani) e le Regioni Lazio, Sicilia, Marche, Valle d'Aosta, Abruzzo, Liguria, Piemonte.

TECNOLOGIE

Nel campo della Trasmissione e Diffusione radiotelevisiva è proseguita l'attività di estensione dei servizi di radiodiffusione con 58 nuovi impianti TV e 34 MF, di ristrutturazione e potenziamento di circa 150 impianti ripetitori TV e MF sia per aumentare la disponibilità e la qualità del servizio in ottica utente (soprattutto attraverso l'aumento dell'affidabilità degli impianti), sia per migliorare la qualità di ricezione nelle aree fortemente degradate a causa di interferenze.

Per le minoranze di lingua slovena è stato potenziato il servizio TV nella regione Friuli Venezia Giulia.

Sono stati pianificati tutti gli impianti previsti per il 1998 nel Contratto di Servizio 97-99 e, per la rete radiofonica in Modulazione di Frequenza dedicata ai lavori parlamentari, sono stati realizzati 15 nuovi impianti, acquisite circa 30 stazioni (frequenze e impianti) e opzionate ulteriori circa 70 stazioni.

Sono in corso di ristrutturazione e potenziamento diversi impianti di grande potenza TV e OM al fine di mantenere la qualità dei servizi in aree caratterizzate da elevati bacini d'utenza.

È proseguita l'attività di introduzione del nuovo servizio RDS-EON (Radio Data System-Enhanced Other Network) sulle tre reti radiofoniche MF1,2 e 3.

Per la rete radiofonica digitale terrestre DAB (Digital Audio Broadcasting) sono stati realizzati i primi 15 impianti che garantiscono una copertura di popolazione di circa il 10%. È stata inoltre realizzata una rete DAB locale (6 impianti) per la trasmissione di programmi RAI/RAS in Alto Adige.

Nell'ambito del progetto CRABS (Cellular Radio Access Broadband Services) è stato progettato un sistema MVDS (Microwave Video Distribution System) per un esperimento di teledattica interattiva; inoltre si è avviato il progetto per una rete FAST INTERNET per le città di Roma, Milano e Brescia.

Nella città di Brescia, è stata realizzata una cella di ricezione MVDS con l'obiettivo di verificare - in ottica utente - la propagazione nella banda 40.5 - 42.5 GHz.

Allo scopo di sfruttare al meglio le frequenze disponibili ed aumentare le prestazioni dei servizi resi, è proseguita l'attività volta alla numerizzazione della rete dei collegamenti televisivi: in particolare, è stato completato il progetto che consentirà la numerizzazione di circa il 50% dell'attuale rete analogica, con realizzazioni che avranno inizio nel corso del 1998 e che per fasi successive si concluderanno tra la fine del 1999 e l'inizio del 2000. Ai fini dello stesso progetto sono state studiate e definite le prestazioni dei sistemi di codifica video.

I lavori relativi al piano pluriennale di automazione e telesorveglianza, che interessa circa un centinaio di stazioni trasmittenti e di collegamento, sono proseguiti intensamente e l'iniziativa è stata completata per l'80%; in forte sviluppo anche la telegestione dei ripetitori che nel corso dell'anno è stata estesa a circa 200 impianti ed è stata impostata per ulteriori 300 impianti.

Nell'ambito dei sistemi via satellite, si è provveduto a completare la realizzazione dei sistemi di codifica per le trasmissioni RAI in digitale via Hot Bird 2. In particolare grazie all'innovativo sistema di compressione dinamica del segnale ("Statistical Multiplexing") si riesce a trasmettere su un solo trasponder 8 canali TV (RAIUNO, RAIDUE, RAITRE, RAISAT1, 2, 3, Nettuno, Telepace), 5 canali radiofonici (RADIOUNO, DUE, TRE, FD leggera e FD auditorium) e il televideo delle tre reti RAI, mantenendo comunque un'ottima qualità del segnale.

Inoltre, sul trasponder 8 di Hot Bird 1, accanto alla normale programmazione in analogico, è stato avviato un servizio sperimentale di Intranet in collaborazione con la COM.NET. del gruppo Telecom Italia.

Nel 1997 la RAI ha proseguito nel suo impegno nel campo della Qualità Tecnica e della "Customer Satisfaction" con le prime realizzazioni relative al progetto per lo sviluppo di un Sistema Qualità RAI nelle aree di attività inerenti il prodotto tecnico. È iniziata la realizzazione del Sistema Informativo per la Qualità ed è stato avviato il Sistema Qualità nei Centri di Produzione di Roma e Milano, nelle Sedi di Pescara e Trieste e nella Testata Televideo. Tali risultati, così come il progetto nel suo insieme, sono stati illustrati in occasione del 19° Convegno Nazionale dell'AICO, l'Associazione Italiana per il Controllo di Qualità, tenutosi a Milano tra il 12 ed il 14 novembre, ed al 44° Convegno Nazionale dell'IIC, l'Istituto Internazionale delle Comunicazioni, tenutosi a Genova il 1° ed il 2 dicembre.

Nell'ambito delle attività orientate ad introdurre strategie di soddisfazione del cliente l'impiego del nuovo sistema informatizzato che consente di memorizzare ed elaborare le segnalazioni, i reclami e le richieste di assistenza tecnica da parte degli utenti ha permesso di definire i primi indicatori di "Customer Satisfaction"; tali indicatori saranno sottoposti a monitoraggio per la definizione delle strategie di miglioramento continuo.

È proseguita l'attività informativa con la stampa di opuscoli di vario genere per fornire agli abbonati notizie tecniche utili per una corretta ricezione dei programmi RAI; è stata anche completata la ristrutturazione del sito Internet RAI in cui sono presenti tali informazioni. Dai primi giorni del mese di novembre è stato attivato sperimentalmente in quattro regioni un "Call Center" in grado di assistere gli utenti che abbiano problemi di natura tecnica nella ricezione del segnale radiotelevisivo e di raccogliere le segnalazioni di disservizio. È iniziata la formazione di oltre 500 installatori di impianti riceventi sui temi della Qualità. I corsi hanno lo scopo di innalzare il livello qualitativo degli impianti di antenna, la cui intermediazione spesso degrada pesantemente la qualità dei segnali diffusi dalla RAI.

È proseguita, secondo quanto prescritto dal Contratto di Servizio tra Ministero delle Comunicazioni e RAI, l'attività di controllo delle prestazioni della rete di diffusione sulla base dei parametri concordati per la misura delle sue prestazioni.

Numerose poi sono state le misure NIR (radiazioni non ionizzanti) che la Struttura è stata chiamata ad effettuare in siti ritenuti particolarmente esposti: in tutti i casi sono stati riscontrati valori ampiamente entro la norma. In questo campo la RAI ha maturato un approfondito know-how ed è in grado di apportare un essenziale contributo data la mancanza di una normativa nazionale in materia.

Il Centro Ricerche, a cui fanno capo le iniziative di ideazione e sperimentazione di sistemi avanzati per la produzione, trasmissione, diffusione nonché lo sviluppo di nuovi servizi, ha proseguito la sua attività istituzionale a presidio dell'innovazione tecnologica.

In particolare:

- ◆ Nel campo della diffusione e trasmissione è stato sviluppato un sistema per la distribuzione via satellite di servizi multimediali interattivi e datacast basato sulla normativa DVB.
Il sistema è stato oggetto di dimostrazioni mediante il satellite Hot-Bird 1 con up-link da Torino, nell'occasione di esposizioni e convegni (Montreux '97, Comisat '97, Mostra del Cinema di Venezia) e nel contesto del progetto aziendale Audio-Video Teche.
- ◆ Nel campo della radiofonia numerica è stato sviluppato un sistema di distribuzione via satellite del multiplex DAB ai trasmettitori terrestri, che consente di ridurre sensibilmente i costi aziendali di impianto e di esercizio.
- ◆ Si è stipulato un contratto di collaborazione con SGS-Thomson per lo sfruttamento industriale di un brevetto di invenzioni del Centro Ricerche che consente di migliorare sensibilmente la qualità di ricezione dei segnali televisivi numerici terrestri.
- ◆ Avvio di una sperimentazione tecnico-operativa su rete cellulare pilota MVDS a 40 GHz, nell'area di Torino, per servizi televisivi e multimediali a norma DVB.
- ◆ Nell'ambito del progetto Audiovideoteche è stato sviluppato un nuovo sistema di documentazione, con descrizione puntuale dei contenuti, delle immagini, dei servizi, per consentire una ricerca finalizzata ed adeguata alla nuova impostazione multimediale della teca video e audio.

GESTIONE ESERCIZIO 1997 — RELAZIONE PRECONSUNTIVA

Il preconsuntivo 1997, aggiornato al 31 ottobre, presenta un risultato positivo di 154 miliardi di lire, in miglioramento rispetto al consuntivo 1996 che ha chiuso con un utile di 97 miliardi.

La gestione dell'esercizio 1997, anche se in fase preconsuntiva, ha chiaramente confermato i risultati positivi conseguiti nella gestione 1996 sia in termini di consolidamento di risultati economico finanziari sia in termini di riqualificazione dell'attività del Servizio Pubblico che si è espressa attraverso un miglioramento del rapporto produzione interna-acquisti relativamente al volume degli investimenti in programmi, un ampliamento dell'offerta televisiva con l'avvio delle Reti Tematiche, l'ingresso nel settore della Pay-TV attraverso l'alleanza strategica con Telecom e il rafforzamento della posizione di leadership degli ascolti.

I ricavi complessivi del preconsuntivo crescono, rispetto al 1996, di oltre il 4%; all'interno di questi l'apporto più significativo è quello dei ricavi pubblicitari che crescono dell'11% in linea con lo sviluppo del mercato; ciò a conferma della capacità dell'offerta RadioTelevisiva RAI di attrarre rilevanti investimenti pubblicitari.

I ricavi da canoni di abbonamento - a canone unitario invariato - aumentano di quasi il 2%, grazie a maggiori ricavi da canoni autoradio indotti perlopiù dal notevole incremento degli acquisti di automobili a seguito delle agevolazioni fiscali relative alla rottamazione ed alle iniziative promozionali dirette ai potenziali evasori segnalati dall'ACI. Il portafoglio abbonati ordinari TV resta sostanzialmente invariato.

I ricavi da attività commerciali subiscono una contrazione del 6% rispetto al 1996 soprattutto a causa di minori proventi su Lotterie.

I costi operativi crescono a loro volta di quasi il 10%; a questo incremento contribuiscono in maniera significativa i costi di programmazione che crescono di quasi il 16%.

I costi di programmazione infatti, scontano il maggior onere derivante da un significativo incremento degli investimenti in programmi, anche di produzione interna, e dell'avvio di nuove importanti iniziative quali i Canali Tematici e il rafforzamento della presenza del palinsesto di RAI International nel mondo.

Il costo del personale ha registrato un incremento - in linea con la dinamica salariale - di circa il 3%, mentre l'organico si riduce di oltre 200 unità grazie al proseguimento della politica di incentivazione all'esodo del personale in organico.

Fra gli altri costi si evidenzia una diminuzione degli ammortamenti tecnici ordinari di oltre 20 mld grazie alla politica di ammortamenti anticipati che l'azienda ha realizzato negli ultimi anni, e pur in presenza di un incremento del volume degli investimenti tecnici realizzati nell'anno (260 mld contro i 218 del '96); gli ammortamenti anticipati sono passati da 65 mld nel '96 a 70 nel '97.

Il saldo oneri/proventi finanziari netti è attivo per 18 miliardi grazie ad una posizione finanziaria media attiva per circa 450 miliardi. La gestione Partecipazioni evidenzia, nonostante le rilevanti perdite per oltre 40 miliardi registrate dalle partecipate (delle quali, per altro, è stata avviata nel '97 una profonda ristrutturazione anche con l'avvio della procedura di privatizzazione della Nuova Fonit), un consistente miglioramento rispetto all'esercizio precedente grazie ai dividendi dalla Sipra (24 miliardi).

Sul fronte delle risorse destinate allo sviluppo di progetti specifici (Razionalizzazioni e sviluppo attività ex Fondo per lo sviluppo-Progetti qualità e immagine) si registra rispetto all'esercizio scorso un sensibile incremento della spesa (dagli 89 miliardi del '96 ai 190 del '97) destinata principalmente alla programmazione e finalizzata al miglioramento della qualità del prodotto.

L'indebitamento finanziario netto a fine anno è previsto nella misura di 252 miliardi, contro i 145 del 1996. Il peggioramento è dovuto principalmente allo slittamento di un importo significativo degli incassi da canoni autoradio, che verranno liquidati nel corso del 1998 e al maggior importo di imposte dirette liquidate in sede di secondo acconto per l'anno 1997.

PIANO 1997-1999

a) Scenario / Mercato di riferimento

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

Infatti se da un lato RAI assolve con efficacia ai compiti della missione di servizio pubblico e con un grado di efficienza elevato rispetto allo scenario degli altri servizi pubblici europei, dall'altro l'azienda dovrà confrontarsi con le annunciate profonde trasformazioni del mercato di riferimento, con l'affermarsi delle nuove offerte connesse alla convergenza dei settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica.

Il mercato nazionale presenta caratteristiche peculiari rispetto ai mercati più evoluti:

- ◆ concentrazione delle risorse e dell'ascolto complessivo su due operatori generalisti (circa il 90%);
- ◆ ritardo sull'innovazione tecnologica e sull'offerta di nuovi servizi quali ad esempio il satellite ed il cavo;
- ◆ concentrazione degli investimenti pubblicitari sul mercato televisivo ed in particolare su quello generalista;
- ◆ ritardo nel processo di liberalizzazione delle TLC, di definizione del nuovo assetto TV, della costituzione dell'Authority.

Si può dunque ragionevolmente ritenere che il mercato nazionale subirà una rapida evoluzione verso una configurazione maggiormente somigliante a quella degli altri mercati europei.

Più in particolare:

- ◆ caduta delle tradizionali barriere nazionali all'entrata, che hanno prodotto la formazione di mercati locali. I mercati saranno sempre più integrati ed il fattore di successo sarà costituito dal livello effettivo di accesso ai diritti e alle tecnologie;
- ◆ presenza di una pluralità di operatori nazionali ma anche esteri (si ricorda che attualmente l'offerta pay è monopolio di un operatore controllato dai Gruppi stranieri Canal Plus e Kirch);
- ◆ progressiva affermazione delle nuove tipologie di offerta (pay TV, p.p.v.) sia via satellite che via cavo che eroderanno quote di mercato all'offerta generalista in cui emerge il ruolo decisivo del service provider;
- ◆ sviluppo di una rete di alleanze come elemento chiave per l'accesso ai contenuti/tecnologie, know how, rapporto con l'utenza oltre che per incrementare la capacità finanziaria.

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

- ◆ tendenza, comune anche agli altri servizi pubblici, alla diminuzione dell'ammontare complessivo delle risorse e delle quote di mercato (share). Per quanto riguarda il canone, si deve registrare il suo ritocco per il 1998 è inferiore all'inflazione dei due anni durante i quali il suo ammontare è rimasto invariato;
- ◆ riassetto normativo del sistema delle comunicazioni attualmente in discussione in Parlamento. L'approvazione senza modifiche dei due disegni di legge e il nuovo principio della "simmetria" applicato alle sole risorse porterebbe, come noto, ad un consistente taglio di queste ultime e al sostenimento di costi aggiuntivi connessi ai nuovi compiti assegnati al Servizio Pubblico (si

pensi alla sola rete parlamentare); e questo senza che la RAI, restando soggetta a vincoli molto più stretti, possa disporre di una capacità competitiva simmetrica;

- ◆ crescente concorrenza nel proprio segmento ed, in prospettiva, su quelli contigui che provoca forti tensioni sui costi di alcune tipologie importanti di prodotto che pure caratterizzano e qualificano l'offerta del servizio pubblico.

Inoltre la dimensione e la capacità di investimento dei principali concorrenti - in particolare esteri - è oggi sensibilmente superiore a quella RAI. Il ritardo potrebbe incrementarsi in funzione della dinamica della risorsa canone, della capacità di RAI di sviluppare una rete di alleanze, della gestione dei livelli di efficienza interni.

I maggiori punti di attenzione sul fronte interno possono così caratterizzarsi:

- ◆ missione: rappresenta la questione preliminare aperta da affrontare. Il nodo da sciogliere è costituito dalla presenza contemporanea nell'attività di RAI di finalità pubblicistiche da un lato, mentre dall'altro la necessità per il mantenimento di un ruolo centrale in ambito nazionale impone di sviluppare comportamenti rivolti al business, e quindi l'obbligo di raggiungere livelli competitivi adeguati;
- ◆ struttura organizzativa: oggi è concentrata ed eccessivamente verticalizzata e burocratizzata: in un'unica società si ritrovano attività estremamente differenziate sotto il profilo dei contenuti, del ciclo del prodotto, degli obiettivi strategici. Il tutto si riflette negativamente su:
 - processo di formulazione delle strategie
 - complessità ed efficienza nella conduzione della gestione ordinaria
 - focalizzazione, con impatti sul livello complessivo di efficacia
 - legame tra responsabilità, obiettivi e risultati.

In sintesi, le variabili di scenario sembrano concordemente orientate a limitare lo sviluppo del Servizio Pubblico. Le evidenze sul piano economico finanziario si traducono in un evidente gap strutturale del conto economico che determina:

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

I riflessi di questa situazione impattano pesantemente sulla possibilità di RAI di essere presente da protagonista nelle nuove offerte, che com'è noto richiedono (specie nella fase di "start up") investimenti di ammontare rilevante e la capacità di implementare politiche di diversificazione nel campo multimediale.

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

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

b) Piano Industriale 1997-1999 obiettivi, struttura e contenuti

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

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

Le parti del Piano si sviluppano secondo una struttura modulare che risponde:

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

Nei primi due moduli vengono disegnati gli andamenti tendenziali e i probabili impatti della normativa.

Il Piano base quantifica gli effetti della forbice tra crescita dei costi e crescita dei ricavi. Il gap si misura in circa 3 punti percentuali con un impatto economico (sul MOL) e finanziario (sui cash flow generati) pari a circa 100 mld l'anno.

Gli Action Plan costituiscono (con l'eccezione di canali tematici, alleanze e partnership strategiche, RAI International, RAI Educational e Diversificazione del business), parte integrante del piano base ed individuano le risorse destinate ad azioni e interventi finalizzati al rafforzamento del servizio pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.

Il Modulo 1 (Nuova normativa di sistema, vedi allegato) analizza le tendenze che si stanno consolidando nelle sedi legislative. Sulla base di tali tendenze (raccolta pubblicità solo su due reti e realizzazione di una sostanziale simmetria con il principale concorrente) la stima dell'impatto della nuova normativa in termini di taglio delle risorse pubblicitarie (norme anti trust) è stata quantificata ben oltre i 150 mld che rappresentano l'obiettivo aziendale al di sotto del quale, anche per i maggiori oneri per compiti aggiuntivi, la situazione finanziaria di RAI verrebbe gravemente compromessa.

L'effetto complessivo vede:

- ◆ una tendenza peggiorativa dei risultati della gestione, connaturata alla struttura dei conti economici;
- ◆ l'impossibilità di finanziare lo sviluppo: l'autofinanziamento degli anni di Piano risulterebbe infatti insufficiente a coprire interamente i soli investimenti ordinari;
- ◆ la ripresa della crescita dell'indebitamento: quest'ultima porterebbe tensioni anche sul fronte dei vincoli posti dal contratto di servizio (come noto i debiti finanziari non devono superare il 50% del valore dei mezzi propri).

Il Modulo 2 (allegato) delinea i principali interventi di razionalizzazione organizzativa che consentono di recuperare efficienza per invertire il trend della gestione e risorse da riallocare sul prodotto e comunque da utilizzare per lo sviluppo. Gli interventi si dovrebbero così articolare:

- ◆ Piano operativo di revisione dei principali processi ed attività aziendali;
- ◆ Progetto di ridisegno della struttura organizzativa sull'intero arco di attività dell'Azienda.

In particolare per quanto riguarda il ridisegno della struttura (divisionalizzazione/societarizzazione) il Piano indica degli obiettivi minimi di soglia, al di sotto dei quali non appare conveniente avviare il processo di ristrutturazione.