

RAI UN BROADCASTER PUBBLICO EUROPEO

In questo capitolo viene analizzata l'attività di Rai nel confronto con i principali broadcaster europei (PBS, Public Broadcaster Services) sia sotto il profilo dell'efficacia e quindi della rispondenza al contenuto della missione che sotto quello dell'efficienza ossia dell'assorbimento di risorse e del costo dei servizi forniti.

La capacità Rai di rispondere alla propria missione può essere valutata sulla base di un sistema di riferimento di variabili qualificanti. Di seguito si riporta la griglia individuata con una sintetica descrizione delle relative performance Rai.

1. copertura del territorio: Rai copre in pratica tutto il territorio italiano, avendo raggiunto gli obiettivi individuati sia dal contratto di servizio che dai piani aziendali. I risultati sono pienamente soddisfacenti per quanto riguarda il comparto TV; permangono invece alcuni problemi nella realizzazione degli obiettivi di copertura della radio, determinati non da carenze impiantistiche ma da interferenze presenti sul territorio.

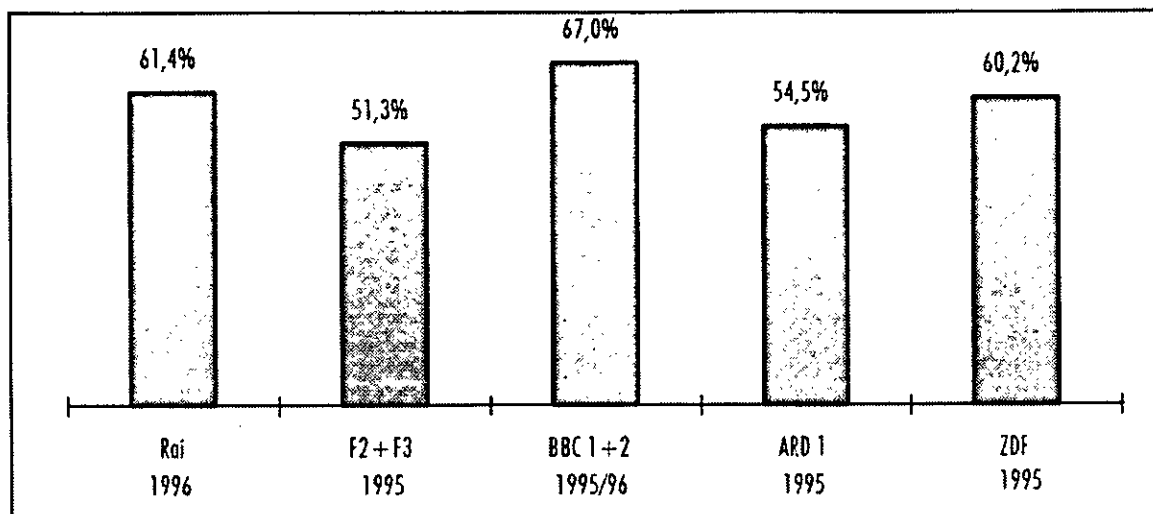
COPERTURA TERRESTRE DEL TERRITORIO NAZIONALE

	1988/95	1996	1997/99
	Obiettivi	Obiettivi	Budget
TV1 e TV2	99% pop. Copertura centri ≥ 500 ab.	99% pop. Copertura centri ≥ 350 ab.	99% pop. Copertura centri ≥ 350 ab.
TV3 Nazionale	Tendere a equiparazione con TV1/2	98% pop.	98% pop.
TV3 Regionale	85% pop.	95% pop.	96% pop.
Radio Rai FM	Migliorare ricezione	99% pop. 70% terr.	99% pop. 75% terr.
Radio Rai AM	Migliorare ricezione	93% pop. per Radio 1 91% pop. per Radio 2	95% Radio 1 e 2
Qualità tecnica del segnale		Non inferiore a 3 UIT-R	Non inferiore a 3 UIT-R

2. offerta di programmazione: l'obiettivo di Rai nella definizione dei propri palinsesti è quello di soddisfare il più ampio spettro di interessi, con particolare attenzione ai generi di pubblica utilità/servizio pubblico (informazione, cultura, sport minori, servizio) che presentano un'incidenza sostanzialmente superiore rispetto al concorrente privato.

**PESO DEI GENERI DI SERVIZIO PUBBLICO * SUL MIX
PER I PRINCIPALI PBS EUROPEI**

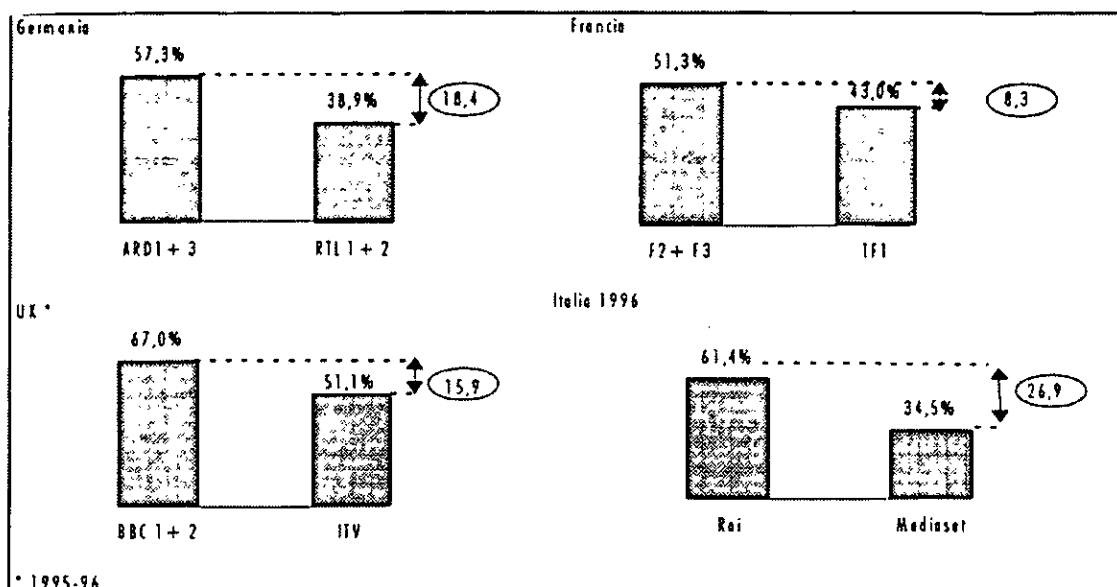
Per cento del totale ore di programmazione



* Come da contratto di servizio sono inclusi Telegiornali, Informazione, Cultura, Servizio, Bambini e Giovani, Sport. Prudenzialmente tutti i film e la fiction sono considerati generi di intrattenimento.

Fonte: EAO '96, CSA, Media Perspektiven, BBC Annual Report and Accounts, CPTV, Analisi McKinsey

Come si nota, Rai nel confronto con i principali broadcaster pubblici europei presenta un'elevata incidenza dei generi di servizio pubblico (61,4% nel '96) e risulta seconda solo alla BBC. Tale osservazione assume un maggior rilievo se si effettua il confronto con i broadcaster pubblici in relazione al gap rilevabile rispetto ai principali concorrenti privati.

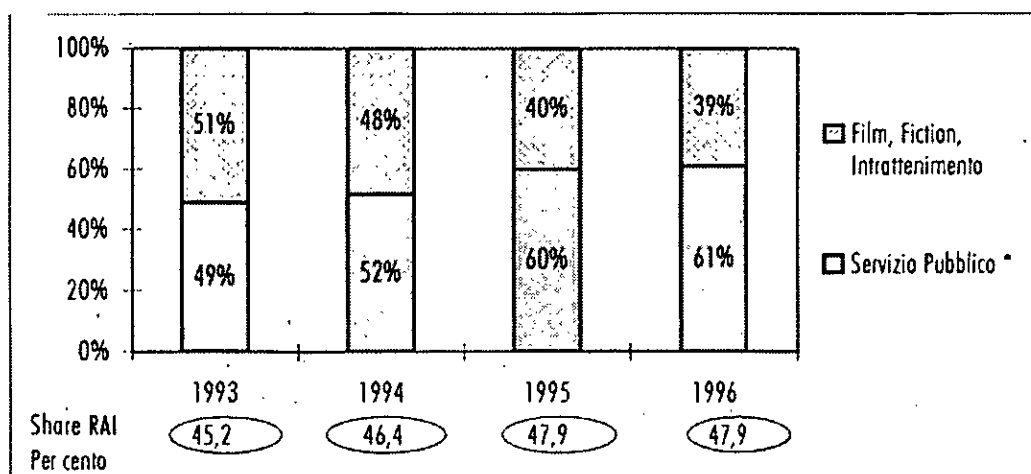


Fonte: EAO '96, CSA, Media Perspektiven, BBC Annual Report and Accounts, CPTV, Analisi McKinsey

Infine, Rai risulta già oggi oltre la quota di programmazione di generi di servizio pubblico prevista dal contratto di servizio stipulato con il Ministero PP.TT., con un'incidenza sul totale della programmazione di tali generi crescente nel corso degli anni, ed in presenza di una parallela crescita di ascolto (poco meno di tre punti percentuali di share) tra il 1993 e il 1996.

Evoluzione del mix di programmazione RAI

Per cento su totale programmazione (24 ore)

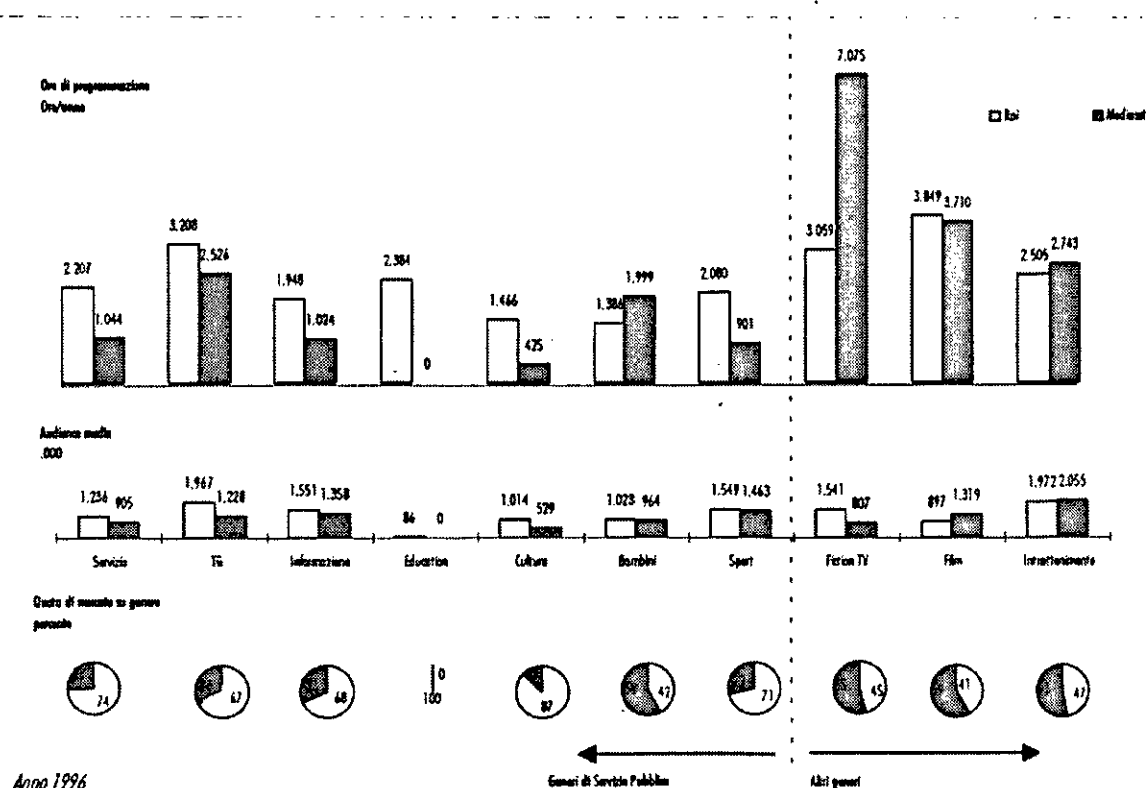


* Come da contratto di servizio, sono inclusi Telegiornali, Informazione, Cultura, Servizio, Bambini e Giovani, Sport. Prudenzialmente tutti i film e la fiction sono considerati generi di intrattenimento, nonostante una parte significativa di essi rientri nella definizione di servizio pubblico (produzione di qualità ed europea)

Fonte: RAI - Analisi, studi e ricerche, Analisi McKinsey

3. audience: Rai è oggi il leader sotto il profilo degli ascolti, in linea con il peso dei PBS nei principali paesi europei. L'analisi di dettaglio evidenzia come i livelli di audience risultino significativi soprattutto nei generi più specificamente di servizio pubblico. Considerando inoltre i singoli generi, si nota che Rai presenta un'offerta (numero di ore di programmazione) e un ascolto medio (audience media) superiori a quelli del concorrente privato nei generi di servizio pubblico, mentre negli altri generi le tre reti Mediaset presentano valori superiori a quelli Rai.

Audience e presenza RAI vs Mediaset per genere

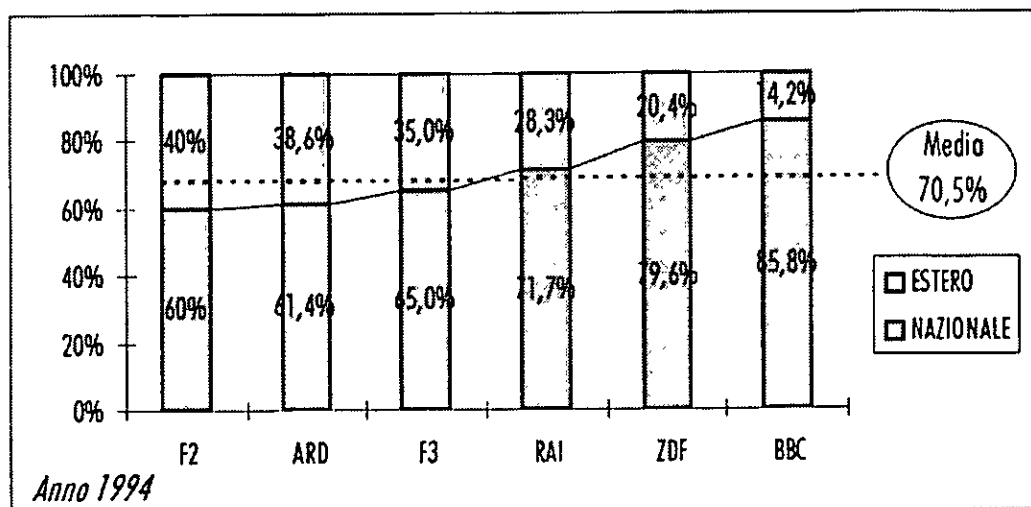


Fonte: RAI, Analisi, studi e ricerche, Analisi McKinsey

4. informazione: l'imparzialità dell'informazione rappresenta un elemento critico nella percezione della qualità complessiva del Servizio Pubblico. Oltre agli attuali criteri oggettivi di rilevazione (soggetti, durata, taglio dei servizi, modalità di valutazione) che consentono di valutare l'imparzialità dell'informazione, Rai sta per attivare un sistema di misurazione basato su periodiche ricerche di mercato che integrino i dati rilevati dall'Osservatorio di Pavia.
5. programmazione dai contenuti di qualità e differenziati: al fine di rilevare la qualità percepita della propria programmazione sia in assoluto che rispetto agli altri concorrenti sul mercato, Rai lancerà nel corso della seconda metà del '97 il progetto IQS (Indice di Qualità e Soddisfazione), che prevede un innovativo sistema di monitoraggio continuo ed interattivo dell'utenza.

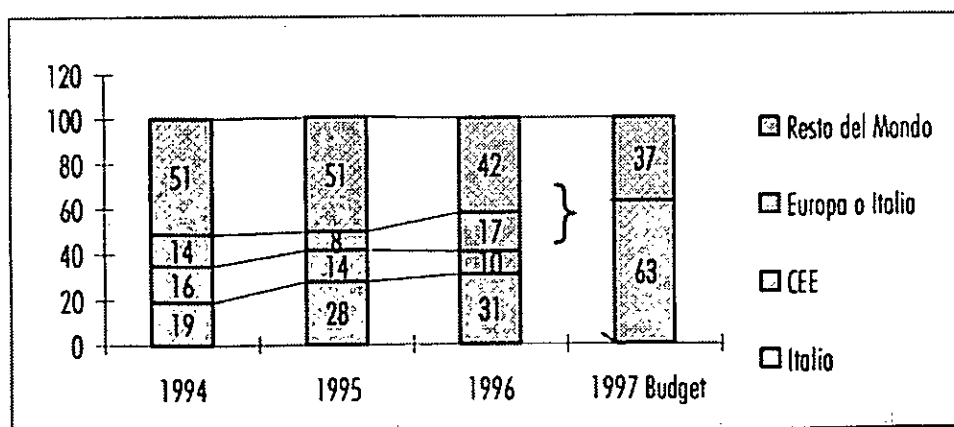
6. sostegno alla produzione italiana ed europea di qualità: Rai diffonde una quota di programmi di produzione nazionale elevata e superiore alla media dei principali PBS europei.

Origine del palinsesto dei principali PBS europei



In tale ottica, inoltre, il trend di investimenti Rai nella produzione di audiovisivi italiani ed europei risulta in crescita anche in armonia con le tendenze di legge;

Trend investimenti * RAI in produzione italiana o europea di audiovisivi **



* Acquisto diritti, costi di produzione esterna o interna, costi di promozione e distribuzione, costi per l'edizione e le spese accessorie

** Film, Fiction, documentari, cartoni, lirica, musica seria, teatro

7. tutela delle minoranze in Italia e all'estero: Rai offre in Italia programmi per le minoranze linguistiche (ladina, francese, tedesca, slovena), religiose (ebraica, protestante) e per i portatori di handicap (non udenti e non vedenti). Rai International, invece, ha il compito di diffondere all'estero la lingua, la cultura e l'economia italiana.
8. realizzazione di servizi di pubblica utilità: Rai sviluppa infine una serie di servizi di pubblica utilità, sinteticamente riportati di seguito.

SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ

Servizio	Note
• Televideo	• Informazione 24 ore su 24 • Informazione e servizi regionali
• Isoradio e CISS	• Viabilità
• Rete parlamentare RF	• Completa copertura lavori parlamentari (da avviare)
• Filodiffusione	• Canale radio "tematico" senza pubblicità • Necessità di ristrutturazione completa del servizio
• Emergenze sociali	• Trasmissioni per raccolta fondi (Telethon, Telefono Azzurro)

Per quanto riguarda invece le modalità di finanziamento, Rai realizza la propria missione di Servizio Pubblico con un mix delle fonti costituito da canone e pubblicità come per gli altri principali broadcaster pubblici europei (tranne la BBC che come noto non si avvale di risorse pubblicitarie).

In merito alle risorse assorbite, Rai si colloca ad un livello complessivo di poco superiore al Servizio Pubblico francese mentre risulta sensibilmente inferiore alla BBC. Un discorso a parte va effettuato per la Germania in quanto il relativo costo complessivo (quasi il triplo delle entrate Rai) include la rilevante quota di risorse assorbita dal sistema di reti federate.

FINANZIAMENTO PRO CAPITE RADIOTELEVISIONE PUBBLICA

Totale ricavi Radio e TV pubblica/popolazione

	ITALIA	FRANCIA *	UK **	GERMANIA
Totale risorse assorbite PBS (miliardi di lire)	4.038	3.628	5.545	11.468
Popolazione (milioni)	57,2	57,7	58,4	81,4
Costo pro capite PBS (migliaia di lire)	70,6	62,9	94,9	140,9

Anno 1995

* Non include ARTE e La Cinquieme

** 1994/95

Fonte: AFC. France2. BBC Annual Report. The Economist. ARD Annual Yearbook. Analisi McKinsey

Agli stessi risultati si perviene se si rapporta l'ammontare di finanziamento alla popolazione e anche se si limita l'analisi alle sole risorse da canone di abbonamento.

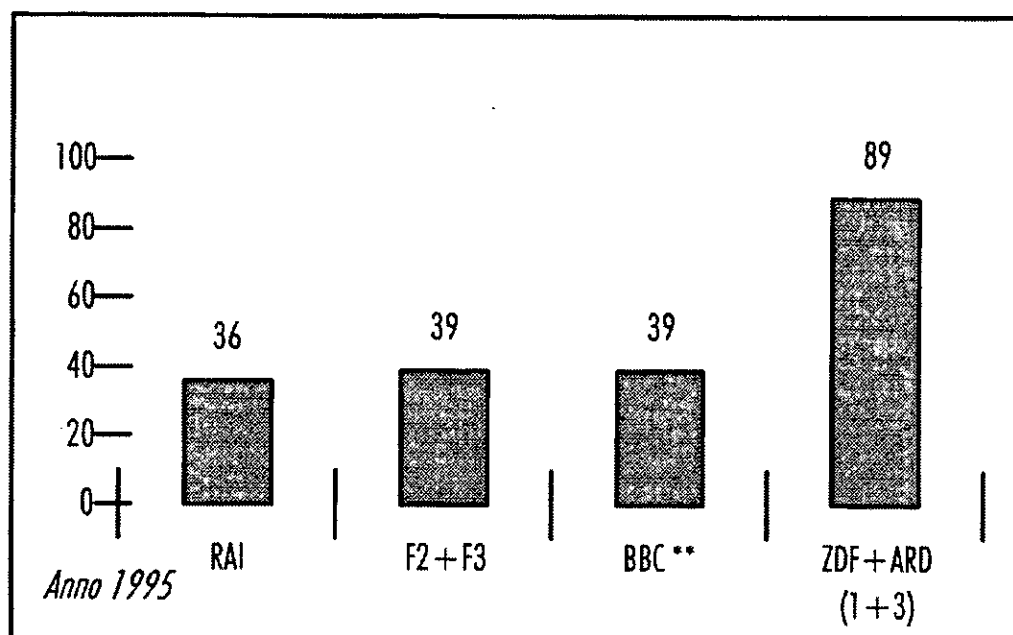
CANONE ABBONAMENTO AI PBS EUROPEI - TELEVISIONE

	RAI	F2 + F3	BBC	ARD 1 + 3 + ZDF
Totale raccolta da canone (miliardi di lire)	~2.060	~1.670	~4.230	~5.300
Canone pro capite (migliaia di lire)	36,0	28,9	72,4	65,1

Anno 1994

Per quanto riguarda il costo dell'offerta, Rai presenta un indice di costo ascolto inferiore ai PBS presi in considerazione.

Costo * ascolto Rai vs. principali PBS europei
Lire/h/contatto



* Costo totale PBS esclusa la radio

** 1994/1995

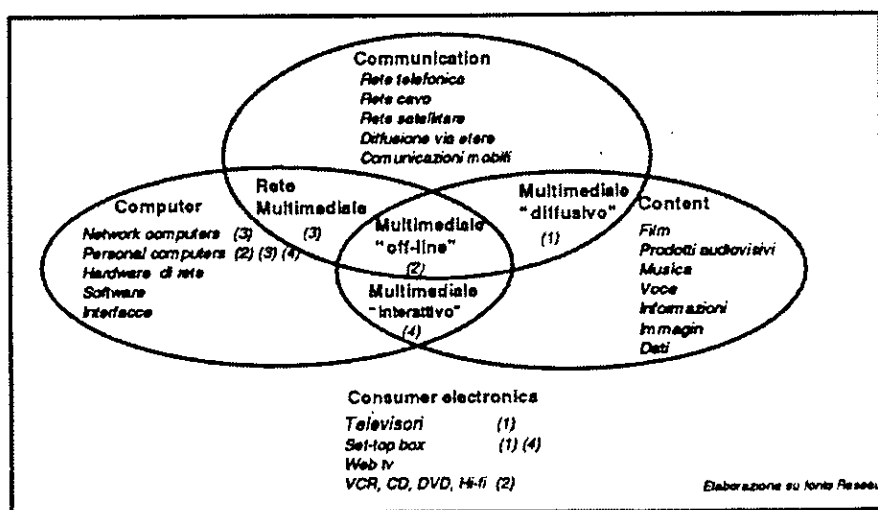
Fonte: Analisi McKinsey

L'analisi complessiva dimostra, in estrema sintesi, che Rai realizza la missione di Servizio Pubblico con efficacia rispetto al contenuto della missione e con un grado di efficienza elevato rispetto allo scenario degli altri servizi pubblici europei.

LO SCENARIO DI BUSINESS

IL MERCATO

Le zone di potenziale sovrapposizione tra i servizi di telecomunicazione, i servizi informatici e le trasmissioni radiotelevisive sono state da tempo individuate pur avendo subito un certo ritardo nel tradursi praticamente in significative opportunità di mercato. Nella Figura 1 le aree di intersezione rappresentano le applicazioni della cosiddetta convergenza delle 4C, resa più concreta dalla disponibilità di grandi capacità nei canali trasmissivi a larga banda quali quelli dei transponder satellitari e dei cavi in fibra ottica.



I numeri tra parentesi accanto alle apparecchiature informatiche e di elettronica di consumo fanno riferimento alle rispettive applicazioni multimediali nelle quali sono utilizzate.

Figura 1

L'esplosione nel giro di pochi anni dell'utenza Internet ha fatto emergere con evidenza le potenzialità di sviluppo della multimedialità interattiva intesa in senso specifico.

Recentemente le maggiori aziende informatiche hanno dedicato un'attenzione crescente ai prodotti ed ai servizi per Internet/Intranet, mentre alcuni grandi gestori telefonici hanno stipulato alleanze con operatori televisivi.

Per i gestori di telecomunicazioni (TLC) la partecipazione al mercato dei servizi a maggior valore aggiunto ed a quello della televisione è un indirizzo strategico che si propone di supportare il decollo delle autostrade dell'informazione e la valorizzazione degli ingenti investimenti nelle nuove reti a larga banda, anche per bilanciare le minori entrate conseguenti al rapido calo delle tariffe del trasporto telefonico, già avvenuto nei Paesi dove le telecomunicazioni sono in regime di concorrenza.

I gestori di TLC, già presenti nei servizi di TV via cavo e negli esperimenti di "video on demand", tendono pertanto ad ampliare la presenza sull'audiovisivo, tramite alleanze o in diretta concorrenza con gli operatori televisivi tradizionali.

Il peso finanziario di queste iniziative e la necessità di partecipare adeguatamente al mercato dei diritti sono più agevolmente affrontabili dagli operatori di maggiori dimensioni.

In particolare i leader mondiali nelle telecomunicazioni hanno i fatturati più alti (AT&T 132.000 miliardi di lire, Stet 37.000) con profitti significativi, seguiti dai leader mondiali nei contenuti multimediali (Time Warner 30.000, Disney/Abc 27.000).

Al confronto i fatturati degli operatori televisivi europei sono tutti notevolmente inferiori (sotto i 10.000 miliardi di lire).

Definizione di mercato applicabile a Rai

Le quattro aree di "business" della convergenza multimediale della Figura 1 sono tutte potenzialmente interessanti per Rai.

- (1) Nel *multimediale "diffusivo"* rientra la tradizionale attività di "broadcasting".
La fornitura di servizi Rai nelle nuove tecniche digitali può andare dalla programmazione di canali tematici da inserire nell'offerta di altri operatori, alla gestione diretta (in partnership con altri) dei rapporti commerciali con l'abbonato;
- (2) nella gestione di *rete multimediale* la disponibilità aziendale di una rete via etere integrata con trasmissione satellitare può candidare Rai a svolgere anche il ruolo di "network provider", per funzioni di trasporto nelle reti TLC, in concorrenza e/o alleanza con gli altri operatori telefonici nazionali;
- (3) il *multimediale "off-line"* include i prodotti in cui regia e sceneggiatura prevedono la realizzazione su "media" diversi che possono essere fruiti dall'utente su diversi canali, dai videotape, ai Cd Rom e in prospettiva ai Dvd (Digital video disc).
Anche il patrimonio delle teche Rai può essere maggiormente utilizzato a questi fini. Il prestigio e la garanzia del marchio Rai sono elementi chiave per differenziare il prodotto "off-line" in fase di commercializzazione;
- (4) il *multimediale "interattivo"* include la produzione di contenuti nuovi da usufruire in forma interattiva, la commercializzazione dei relativi diritti nonché la fornitura di servizi e la gestione dei rapporti con l'utente.

Rai può aspirare all'ampliamento dei servizi al di là della pura diffusione unidirezionale (punto 1) attraverso assemblaggio di bouquet, integrazione con Internet, distribuzione di dati ad utenti selezionati, videoconferenze, "video on demand", "home shopping", ed altri servizi che possono aprire a Rai le porte della futura società dell'informazione.

La realizzazione fisica del prodotto avviene già oggi in collaborazione con le maggiori aziende del settore.

Analisi dei "trend" e relativi "driver"

In dieci anni raddoppierà nel mondo il numero di abitazioni dotate di cavo o satellite. Secondo Kagan World Media in Europa passeranno da 58 a 87 milioni, con una crescita maggiore nel cavo, e raddoppieranno le abitazioni con pay-tv (a 24,6 milioni nel 2005).

Secondo altri analisti gli introiti pay-tv che oggi valgono in Europa un quarto di quelli pubblicitari saranno prevalenti nei primi anni del 2000.

- *È in atto un lento calo dell'audience dei broadcaster a beneficio dei servizi "individual":* negli Usa si è stabilizzata intorno al 60%.
- *Internet continuerà il suo vivace sviluppo:* si stima che il 23% delle abitazioni italiane saranno connesse in rete entro il 2000. Nel campo "business" e come rete aziendale sviluppi notevolmente maggiori avrà Intranet.

I "driver" fondamentali dei fenomeni in atto sono:

- *Progresso tecnologico:* disponibilità di canali a larga banda (cavo e satellite) a costi accettabili e accesso mondiale alla rete delle reti.
- *Personalizzazione della domanda:* il consumatore tende ad assumere un ruolo attivo nella soddisfazione dei suoi interessi individuali.
- *Globalizzazione dei mercati:* la possibilità per il consumatore di accedere anche ai servizi di operatori stranieri ha contribuito a rendere più agevole la personalizzazione della domanda. Satelliti e reti di telecomunicazioni come Internet consentono di entrare in contatto con potenziali utenti in tutto il mondo. Nessun territorio può rimanere a lungo un mercato protetto per un numero ristretto di operatori. La concorrenza è pronta ad erodere quote di mercato anche in aree tradizionalmente chiuse.

Risorse del mercato audiovisivo

Nel mercato mondiale le risorse pubblicitarie mantengono una forte predominanza. Il canone dei servizi pubblici rimane importante in Europa ed in Giappone. Cavo e "pay tv" hanno già una quota significativa negli Usa ed in Europa mentre la "pay-per-view" è ancora di dimensioni modeste anche negli Usa. Il fatturato delle sale cinematografiche rappresenta una quota limitata dell'intero mercato (v. Figura 2).

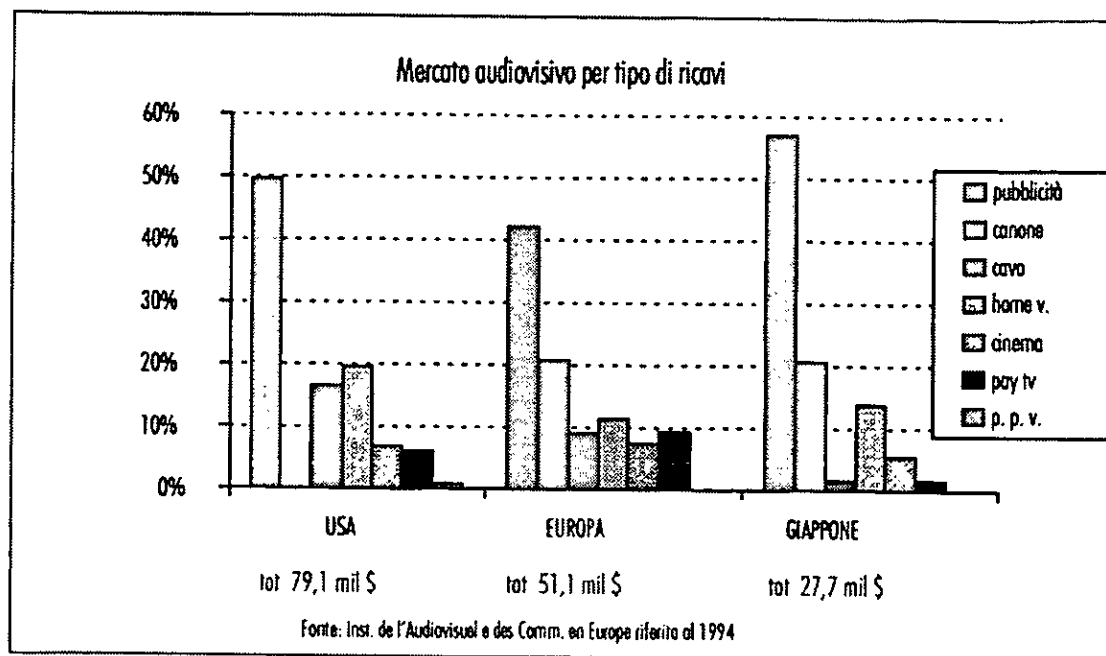


fig. 2

Le risorse totali del solo mercato televisivo in Europa sono stimate nel '96 in 42,8 miliardi di \$, con la suddivisione presentata nella Figura 3.

Importanza crescente potranno assumere altre fonti come: sponsorizzazioni, vendita di diritti su programmi, ecc. I costi del palinsesto (nuove produzioni e diritti) ed il "subscription management" hanno peso crescente.

La situazione italiana si presenta molto diversa dalla media europea per il ritardo nello sviluppo dei servizi pay e delle reti cavo (v. Figura 4).

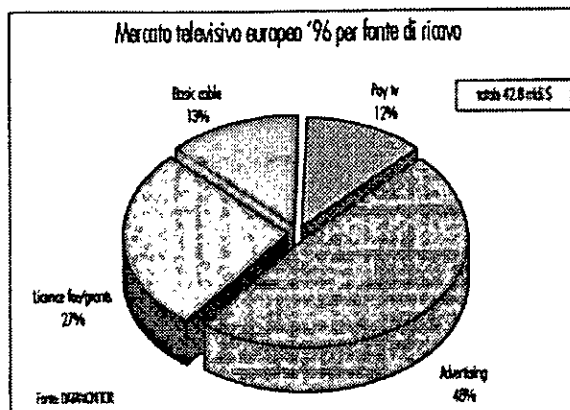


Figura 3

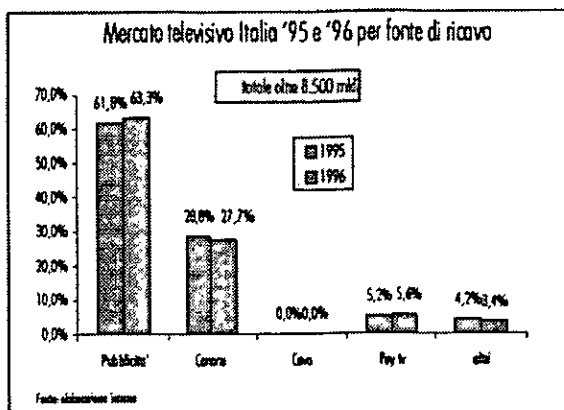


Figura 4

Le previsioni di Kagan World Media per le risorse del mercato televisivo Europeo dal 1995 al 2005 sono le seguenti:

- per il canone la crescita sarà molto contenuta, intorno al 3% annuo;
- per la pubblicità l'attuale sviluppo è destinato a durare con tassi intorno al 7%, anche a seguito dell'introduzione di nuovi strumenti;
- per i servizi tv a pagamento al già citato raddoppio degli abbonati corrisponderà una crescita dei ricavi intorno al 10% annuo.

Investimenti pubblicitari

Gli investimenti pubblicitari italiani sono inferiori a quelli dei maggiori Paesi industrializzati sia per quanto riguarda la spesa pro-capite sia come rapporto con il prodotto interno lordo (v. Figura 5).

Per gli investimenti in Italia, dopo la stasi, la ripresa del '95 è confermata dalla stima '96 (v. Figura 6).

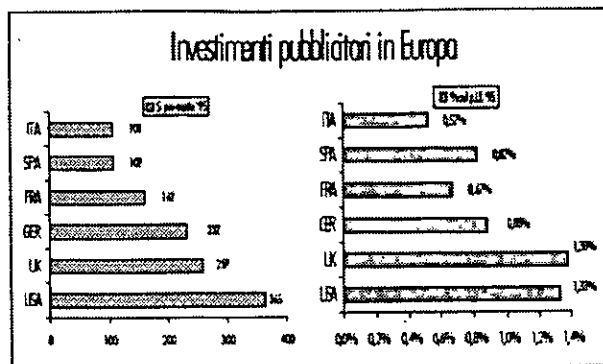


Figura 5

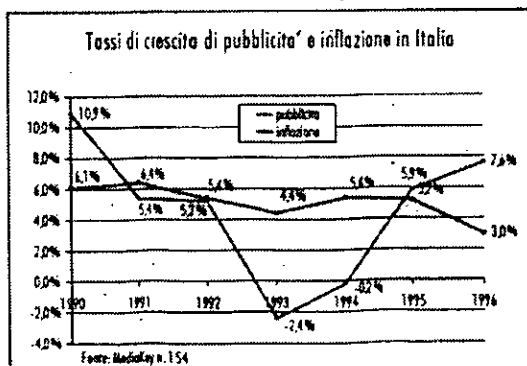


Figura 6

Il rallentamento dell'economia e il calo dell'inflazione fanno prevedere una dinamica meno sostenuta per il periodo di Piano.

La minor propensione italiana agli investimenti pubblicitari ha avuto un minor effetto sul mezzo televisivo che per questo motivo risulta avere un ruolo più importante sul mercato di quanto non abbia in altri Paesi (v. Figura 7).

La ripartizione degli investimenti pubblicitari tra gli operatori radiotelevisivi in Italia è illustrata nella Figura 8.

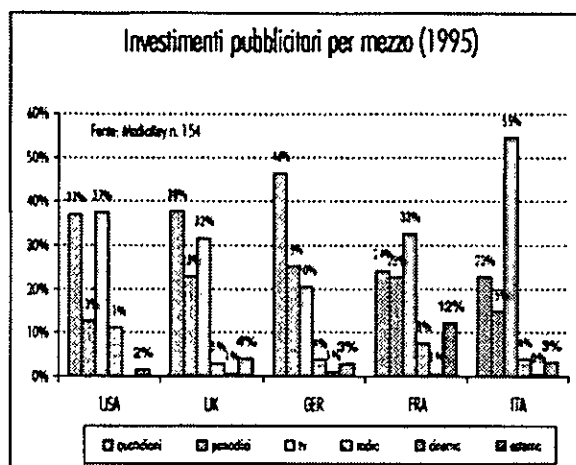


Figura 7

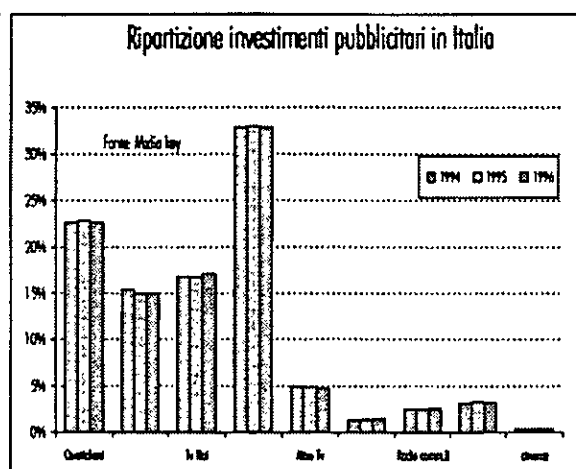


Figura 8

Il numero complessivo di spot Rai e Mediaset dal '91 al '95 è cresciuto del 24% raggiungendo le 700.000 unità. Le ore di pubblicità sono cresciute del 18% arrivando a circa 4.300 (v. Figura 9).

Nel '96 (gennaio-novembre) Rai ha ridotto sia le ore (-4,2%) che il numero di spot (-7,4%).

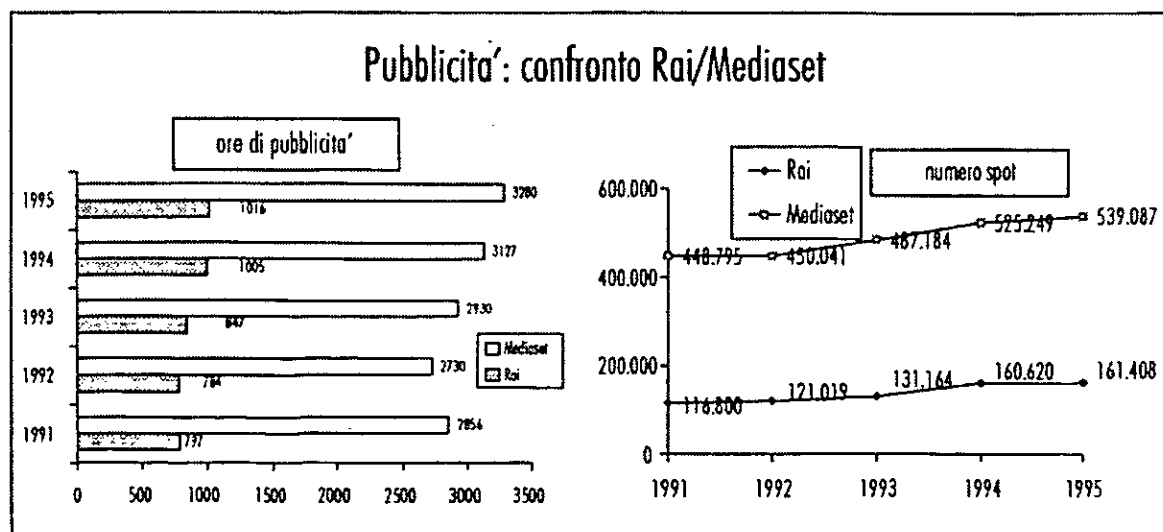


Figura 9

Dal '91 è cresciuto del 30% il numero di contatti, arrivati per Rai nel 1995 a 322 miliardi e per Mediaset a 657 miliardi, con un ritmo più sostenuto per Rai (+37%). Circa la valorizzazione del singolo contatto dopo il minimo del '94 vi è stata una ripresa nel '95 ed ancor più nel '96. Il costo contatto nel periodo gennaio-novembre '96 è passato per Rai da 4,58 a 5,37 lire con un incremento del 17%. Anche per Mediaset il costo contatto è cresciuto, sia pure in misura minore da 4,02 a 4,34 lire (+8%).

Costo dei diritti

La proliferazione dell'offerta mondiale di "pay-tv" ha creato una vivace domanda di contenuti la cui relativa scarsità ha sbilanciato il tradizionale rapporto di domanda-offerta nel mercato dei diritti, facendone lievitare i costi.

Eventi sportivi e film sono i programmi di maggior successo presso gli spettatori potenziali ed è pertanto la quotazione di questi diritti ad aver subito un'impennata.

Perseguendo la massimizzazione dei fatturati il mercato tende in generale ad anticipare le finestre temporali di disponibilità per i canali con più alti fatturati pro-capite, anche se talvolta pesa di più il fatturato totale del canale, come si vede dai casi che seguono:

- Il video tape è passato davanti alla pay-tv quando nella seconda metà degli anni '80 il suo fatturato totale è diventato maggiore.
- "Pay per view", "Near Video on Demand" e "Video on Demand" potrebbero in qualche anno scalzare il video tape nella sequenza delle finestre temporali.
- Le anteprime (o pre-theatrical) potrebbero assumere anch'esse un ruolo importante nel mercato dei diritti.

Le finestre temporali risultano attualmente come da Figura 10, dove il tempo t rappresenta l'uscita del film nelle sale cinematografiche (box office) e gli altri tempi sono il numero di mesi prima dell'uscita sugli altri mezzi.

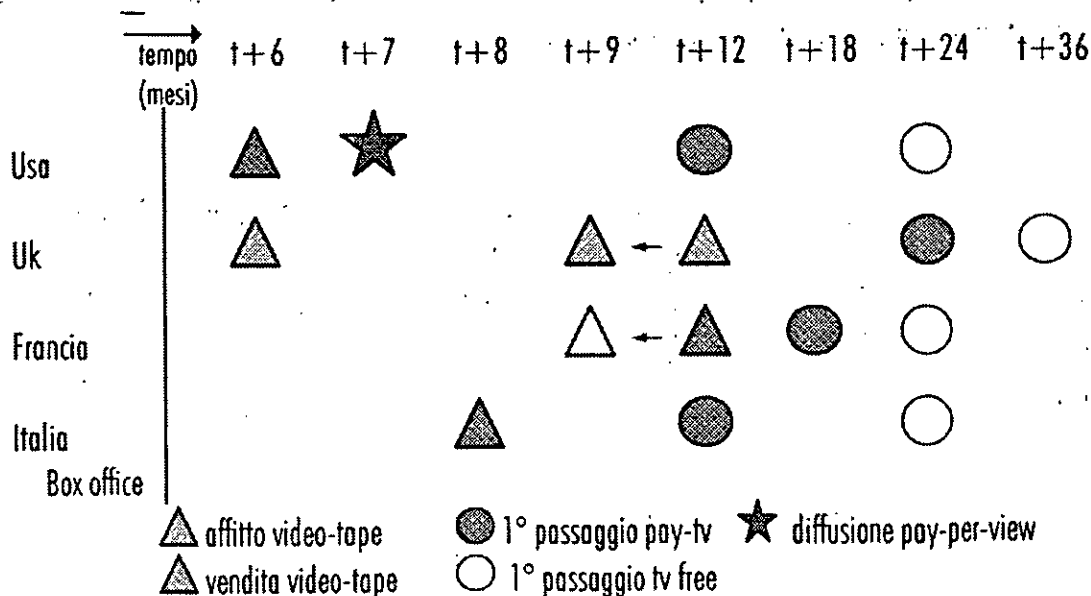


Figura 10 (Fonte: Bain, Cuneo ed elaborazioni interne)

L'affollamento delle finestre e la riduzione delle durate richiede valutazioni economiche ancora più accurate che per il passato da parte degli acquirenti sulle possibilità di ritorno dei loro investimenti.

Sport

I diritti sportivi, per la natura limitata degli eventi, hanno avuto una crescita estremamente elevata come risulta evidente da alcuni esempi.

- I diritti sui Mondiali di calcio per il 2002 e 2006 sono stati acquisiti da Kirch per 3,4 miliardi di Marchi.
- In Italia i contratti siglati dalla Lega calcio passano dai 108 miliardi per il triennio '90-'93 ai 1.237 miliardi per il triennio '96-'99, sia per l'ingresso sul mercato dell'offerta criptata di Tele+2 che per la concorrenza sui diritti in chiaro.

Evoluzione degli utenti

Nel numero di ore trascorse davanti al televisore l'Italia occupa la parte alta della classifica con un ascolto pro-capite di 3,6 ore giornaliere.

Una ricerca Eurisko condotta più in dettaglio in Italia rileva che l'86,7% della popolazione vede la tv tutti i giorni, il 31,3% la vede per almeno 2,5 ore al giorno e l'11,7% della popolazione, in particolare le donne anziane, la vedono per più di 5 ore.

Per quanto riguarda invece il mezzo di ricezione, la presenza di cavo e satellite è molto disomogenea nei diversi Paesi. La situazione europea è illustrata nella tabella seguente:

	Abitazioni TV	Satellite	Cavo	Tot. sat e cavo	% su Abit. Tv
Francia	21,1	1,0	2,1	3,1	15
Germania	32,7	10,0	16,9	26,9	82
Italia	20,2	0,7	-	0,7	3
Olanda	6,3	0,3	5,8	6,1	97
Regno Unito	23,4	3,8	1,4	5,2	22

Fonte : Société Européenne des Satellites (dati in milioni)