

I risultati sono stati significativi e conseguiti in tempi molto rapidi, in considerazione anche degli ampi margini di recupero efficienza presenti in modo generalizzato nelle diverse aree aziendali. Nell'attuale situazione, peraltro, tali margini si sono sensibilmente ridotti. Inoltre la compressione ulteriore dei costi a struttura costante potrebbe dar luogo a delle tensioni sul fronte organizzativo.

Progetto di ridisegno della struttura organizzativa sull'intero arco di attività dell'Azienda. La riconsiderazione del disegno organizzativo si impone come uno dei punti essenziali del processo di riposizionamento aziendale.

La struttura attuale Rai è articolata su di un modello organizzativo di tipo conglomerato: in una sola società, sono concentrate attività totalmente eterogenee tra loro quali reti televisive nazionali, reti radiofoniche, l'informazione regionale, Televideo, Home Video, la rete di diffusione del segnale, gli stabilimenti di produzione, ecc.; questo provoca criticità non soltanto sul versante della gestione ordinaria ma anche sul fronte della definizione delle linee strategiche.

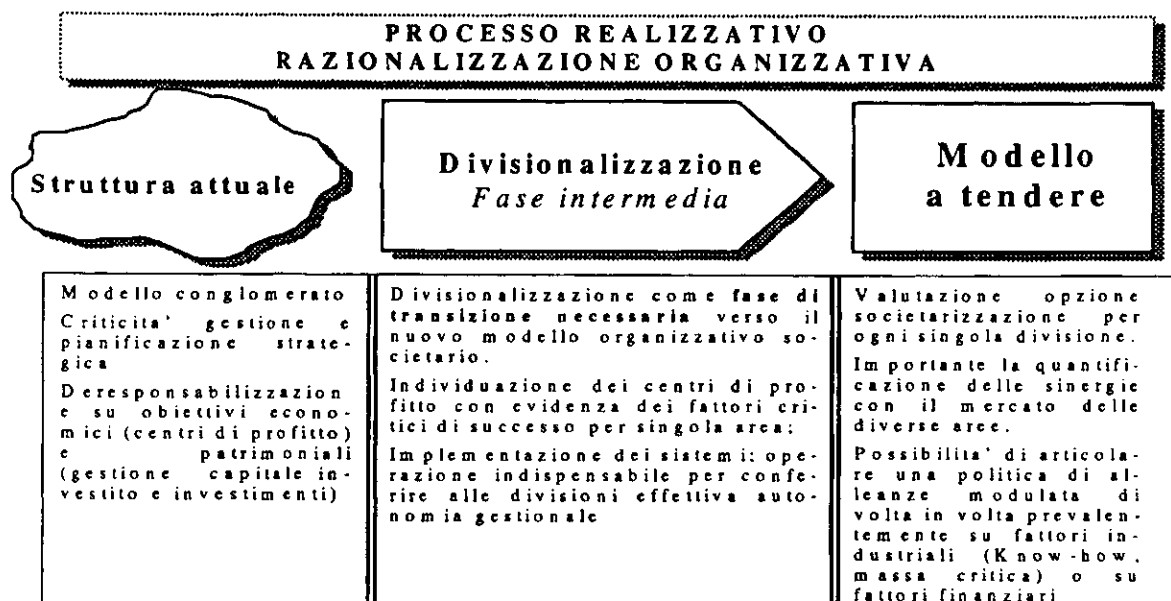
In termini operativi le opzioni da valutare dovrebbero prevedere l'allocazione in entità/società separate di attività che presentino un sufficiente grado di omogeneità e per le quali sia possibile definire linee di azione e di gestione efficaci e coerenti.

□ I modelli possibili in questo contesto sono:

- **Divisionale** consiste nel creare all'interno dell'azienda delle unità con autonomia gestionale e responsabilità del margine economico e del patrimonio (obiettivi su costi, ricavi e investimenti), mantenendo comunque l'unitarietà dell'azienda, ma con un sistema di deleghe che permetta flessibilità ed efficacia;
- **Holding** prevede la costituzione di entità separate anche dal punto di vista giuridico.

Il modello *Holding* (c.d. societarizzazione) si distingue rispetto a quello divisionale da un lato per il potenziale impatto superiore sulla struttura, dall'altro in quanto permette un'indubbia flessibilità in merito agli aspetti operativi di eventuali partnership.

Il modello infatti consente di modulare nelle diverse aree del ciclo del prodotto la politica delle alleanze, sia secondo una logica finanziaria (reperimento risorse) sia secondo una logica di business (acquisizione competenze). Il modello divisionale peraltro si configura come uno stadio comunque necessario in quanto rappresenta un *ponte* dalla situazione attuale al modello a tendere individuato.



Queste considerazioni fanno emergere la valenza essenzialmente "strumentale" del processo di riorganizzazione, considerato il suo forte legame con le principali linee strategiche dell'azienda.

In questo contesto l'ipotesi di avviare un processo secondo le direttrici generali sopra descritte si coniuga con il seguente sistema di obiettivi:

- ☐ acquisire livelli superiori di efficienza, grazie alla possibilità di approcci focalizzati nelle singole aree di business ed in particolare nella produzione;
- ☐ introdurre in Rai ulteriori elementi di cultura di impresa mediante l'adozione di modelli che leghino strettamente obiettivi e responsabilità;
- ☐ modulare strategie di partnership in funzione del contenuto dell'attività e delle strategie aziendali, volte ora ad acquisire competenze e "know how" ora a liberare risorse da concentrare sul core business.

In sintesi gli interventi sulla struttura organizzativa dovrebbero essere mirati a: focalizzare risorse e investimenti sulle attività di core business, procedere ad un progressivo snellimento della struttura per rendere più efficiente e funzionale la gestione.

Per contro l'elevata complessità dell'operazione ha insiti dei rischi, quali la perdita di controllo del processo e un possibile inasprimento delle relazioni industriali. La minimizzazione di tali rischi può avvenire attuando una precisa definizione del progetto e delle diverse fasi di implementazione.

Il processo richiede quali prerequisiti essenziali:

- ☐ chiarezza sul disegno complessivo e sulla situazione di arrivo. Definizione del posizionamento Rai nelle diverse aree dove oggi è presente: tipologia di offerta (generalista, tematica, pay, radio, ecc.), produzione, diffusione segnale, attività commerciale, ecc.;
- ☐ centralizzazione della responsabilità del processo da localizzare nell'Alta Direzione per evitare il manifestarsi nel corpo aziendale di spinte centrifughe verso l'acquisizione di generici spazi di autonomia in contrasto con il disegno globale;
- ☐ "project management"; l'implementazione ha bisogno di una dettagliata definizione delle fasi e dei tempi, in questo contesto la presenza di responsabili di progetto è uno dei fattori chiave di successo.

Gli impatti della razionalizzazione organizzativa si misurano nel medio periodo; pertanto se si valuta opportuno intervenire sulla struttura è necessario avviare da subito (1997) la fase di studio e la realizzazione dei primi interventi.

La quantificazione degli impatti economico-finanziari dipende infatti dalla valutazione dei seguenti elementi:

- ☐ efficienza - recupero produttività attraverso modelli produttivi e contrattuali specifici, gestione della mobilità orizzontale del personale eccedente con possibilità di rimodulare la politica del personale all'interno del Gruppo;
- ☐ efficacia dei modelli organizzativi rispetto agli obiettivi;
- ☐ mercato - valutazione del potenziale di ricavi da terzi che Rai può attrarre sul mercato;
- ☐ alleanze - quantificazione di apporti legati ad operazioni di parziale *privatizzazione* delle società operative.

Nel recente passato sono state effettuate analisi su alcuni aspetti particolari, mentre non si è proceduto ad effettuare una valutazione di insieme - pur se per linee generali - di un progetto che riconsideri un processo complessivo di riorganizzazione e di riposizionamento di Rai sulle singole aree/business. Al momento, pertanto, non si hanno elementi sufficienti per una precisa determinazione dell'impatto del ridisegno.

In questa sede è possibile comunque una quantificazione prudenziale e in via parametrica (percentuale sui costi operativi delle aree interessate) dell'impatto dell'operazione anche sulla base di risultati ottenuti in recenti operazioni analoghe di ristrutturazione portate a termine nel nostro paese.

La scelta di procedere in questa direzione comporta lo sviluppo in parallelo, già nel corso dell'esercizio 1997, dei seguenti interventi:

- ☐ elaborare uno studio sul progetto di societizzazione complessivo, mirato ad individuare e qualificare elementi chiave quali: modello generale, priorità, alleanze, opportunità di business;

- realizzare gli interventi previsti nel progetto di razionalizzazione delle attività commerciali di Gruppo, presentato ed approvato nelle sue linee essenziali dal Consiglio di Amministrazione. La realizzazione e l'implementazione con successo di questo progetto rappresentano il banco di prova per valutare la risposta della struttura ad interventi e comportamenti innovativi, in vista di un eventuale avvio di un ridisegno complessivo dell'organizzazione del Gruppo.

In ogni caso preliminare all'adozione del modello ed alla separazione delle diverse attività è la puntuale misurazione delle performance economico - finanziarie delle singole aree con evidenza dei livelli di efficienza recuperabili con azioni specifiche.

La prima operazione da effettuare è quindi quella di suddividere logicamente le attività presenti in macro-aree omogenee rispetto a parametri di gestione e di sviluppo.

La griglia proposta potrebbe essere la seguente:

1. editoriale/broadcasting
2. industriale tecnica e tecnologica
3. commerciale
4. corporate - supporto/servizio

Si fornisce di seguito una sintetica illustrazione delle caratteristiche delle diverse macro-aree ed una stima dei costi relativi:

1. editoriale/broadcasting

Contenuto - rappresenta il core business; è in tale area che Rai possiede le proprie competenze peculiari. Comprende le reti nazionali TV e Radio, l'informazione nazionale e regionale TV/Radio, le strutture di programmazione tematiche, ed in prospettiva le nuove offerte;

Fattori critici di successo - Competenze, contenuti, diritti.

Strategia - mantenimento della leadership nell'offerta generalista, ingresso visibile nei nuovi business. Concentrazione delle risorse (finanziarie, umane, tecnologiche).

L'area di attività attualmente riguarda oltre 3.000 unità di organico, per costi operativi specifici che ammontano a circa 2.000 miliardi;

2. industriale tecnica e tecnologica

Contenuto - include la produzione (centri di produzione TV e radio, archivi aziendali), i sistemi informativi, gli archivi aziendali e la diffusione/trasporto del segnale;

Fattori critici di successo - efficienza, efficacia, tecnologia;

Strategia - focalizzazione organizzativa e contrattuale, sfruttamento sinergie per saturare capacità produttiva anche attraverso partnership, ricerca convergenza con TLC.

Questa macro-area si suddivide in due sottogruppi:

- **produzione:** rappresenta una tipica attività manufacturing. In questa area sono prioritari la ricerca dell'efficienza e l'acquisizione e il mantenimento di competenze specifiche ad alto contenuto professionale.
Lo strumento può essere individuato nello sviluppo di partnership che consentirebbero la liberazione di risorse da concentrare nelle attività principali (Broadcasting) e la possibilità di uno sfruttamento ottimale della capacità produttiva.
In particolare nel settore televisivo sono attualmente impiegate circa 3.500 unità, per un ammontare di costi operativi (inclusi personale, ammortamenti ma esclusi appalti di produzione) di circa 550 miliardi.
- **sistema produttivo per l'informazione e il coordinamento delle sedi regionali:** è un'area simile a quella della produzione ma con caratteristiche di "commessa" e di efficacia temporale.
In particolare vi sono attualmente impegnate circa 1.200 unità di personale con costi operativi pari a 165 mld.
- **trasporto e diffusione:** consiste nelle attività connesse con la rete di trasporto e diffusione del segnale. In questa area le azioni dovrebbero essere mirate da un lato alla razionalizzazione del processo dall'altro alla definizione di alleanze di carattere strategico, finalizzate allo sviluppo di nuove aree di business (convergenza con il settore delle TLC) ed all'acquisizione di tecnologia al servizio dell'offerta Rai.
L'area occupa poco meno di 750 addetti, e presenta oltre 200 miliardi di costi operativi (inclusi gli ammortamenti e l'affitto di capacità satellitare);
- **sistemi informativi aziendali e TLC aziendali:** 160 addetti e 70 mld di costi;
- **audiovideoteche:** circa 50 addetti e 25 mld di costi.

3. attività di commercializzazione

Contenuto - attività legate allo sfruttamento del prodotto Rai: archivi, palinsesti per altre offerte, commercializzazione diritti fiction, sviluppo diritti derivati (merchandising, off line) ecc.;

Fattori critici di successo - sviluppo prodotto Rai per segmenti di mercato diversi dal broadcasting;

Strategia - razionalizzazione portafoglio attività; partnership per sviluppo nuovi prodotti (per es. multimedialità on line).

In tale macro-area sono attualmente impiegate circa 200 unità (totale Gruppo), per un fatturato complessivo di circa 350 miliardi; attualmente è in fase di realizzazione il piano operativo di razionalizzazione di tali attività.

4. Corporate support/servizio

Contenuto - si tratta delle tradizionali attività di Corporate nonché di quelle di supporto amministrativo e dei servizi generali, a livello sia centrale che sul territorio;

Fattori critici di successo - efficienza, riduzione della quota di risorse destinate a tali attività su quelle totali;

Strategia - intervento sui processi e sulle attività ricorrendo ove possibile anche ad operazioni di outsourcing (p. es. gestione abbonamenti, manutenzioni, servizi generali, ecc.).

Nel complesso il perimetro di queste attività riguarda circa 2.000 addetti, per costi operativi di oltre 500 miliardi.

Si riporta di seguito un primo calendario di massima degli interventi da avviare e realizzare nell'arco di Piano.

In questa sede non è stata prevista la realizzazione, e pertanto non se ne quantificano gli effetti, di interventi di ridisegno organizzativo nell'area editoriale. Tali interventi infatti sono influenzati principalmente dal ridisegno della missione del Servizio Pubblico che potrà derivare dalla nuova normativa in materia di telecomunicazioni.

1996-1997

- ✓ budget risorse interne - introduzione, in via sperimentale, nel budget assegnato alle strutture del costo del personale diretto e delle risorse interne assorbite. Si tratta di un primo passo volto alla definizione di un sistema di responsabilizzazione del management su obiettivi misurabili;

- ✓ progetto razionalizzazione attività di commercializzazione (consociate, iniziative promozionali, ecc.). Gli obiettivi del progetto - già in fase operativa - sono: avviare il processo di semplificazione della struttura organizzativa e valorizzare le potenzialità di sfruttamento del complesso dei diritti e dei marchi Rai.
Gli impatti saranno già visibili dal 1997.
- ✓ outsourcing attività di servizio (a titolo esemplificativo gestione abbonamenti ed altri da individuare), con impatti visibili entro l'arco di Piano;
- ✓ avvio progetti mirati alla trasformazione in divisioni con autonomia gestionale delle attività già individuate (Produzione, Diffusione, Radiofonia, Produzione Cinemafiction, ecc).

1998-1999

- ✓ realizzazione dei progetti di divisionalizzazione. L'obiettivo è quello di realizzare già a partire dal 1999 significativi recuperi di produttività e di verificare l'effettiva esistenza sul mercato di potenzialità di sinergie e di acquisizione di ricavi/risorse aggiuntive con l'obiettivo di aprire il capitale delle società specifiche a terzi operatori.

La tabella che segue riporta una prima stima - da sottoporre a verifica puntuale - degli impatti economici degli interventi sopra delineati:

- ☐ Interventi efficientziali - come precedentemente ricordato lo spazio per ulteriori risparmi si è considerevolmente ridotto. Si è ipotizzato quindi per gli anni 1998 e 1999 di realizzare un contenimento dei costi rispetto all'andamento tendenziale stimato nell'ordine dell'1% dei costi operativi totali.
- ☐ Razionalizzazione attività commerciali - lo studio di fattibilità evidenzia un recupero potenziale di circa 30 mld annui rispetto alla situazione attuale. Prudenzialmente è stato considerato un raggiungimento dell'obiettivo pari al 60/70% a fine periodo.
- ☐ Modello divisionale/societario - l'indicazione dei valori è da considerarsi come obiettivo minimo raggiungibile.
È stato stimato infatti un recupero quantificabile nell'ordine dell'8/10% del totale dei costi operativi delle aree interessate che in questa sede sono state limitate all'area industriale ed alla Corporate. È evidente che obiettivi inferiori alla soglia minima renderebbero di fatto non conveniente l'avvio del progetto.

La tabella riporta gli effetti complessivi degli interventi sopra descritti. Non sono in questa sede quantificati gli impatti "esterni" quali per esempio lo sviluppo di nuove linee di prodotto/offerte. Una valutazione al riguardo viene effettuata nel MODULO 3 NUOVE OFFERTE.

IMPATTO LORDO INTERVENTI INTERNI

<i>lire/miliardi</i>	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Progetti cost saving	-	+30	+50
Razionalizzazione attività commerciali	+5	+10	+20
Modello divisionale/societario	-5	+20	+130
Totale (al lordo effetto imposte)	≅ 0	≅ 60	≅ 200

Gli effetti degli interventi/azioni di cui sopra in termini di M.O.L. e di cash flow netto, al netto del calcolo differenziale delle imposte, sono i seguenti :

IMPATTO NETTO INTERVENTI INTERNI

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
M.O.L. senza interventi	975	732	538	451
M.O.L. con interventi	975	732	598	651
Cash flow netto senza interventi	+ 629	+ 20	- 8	- 135
Cash flow netto con interventi	+ 629	+ 20	+ 21	- 36

Gli interventi di tipo "interno" sopra delineati consentono di riportare in sostanziale equilibrio la gestione economico - finanziaria ed ad apprezzare anzi un'inversione della tendenza seppure di intensità moderata. Inoltre, tenute fisse le altre variabili, l'intervento strutturale sull'area editoriale, qui non considerato, potrebbe ulteriormente migliorare i risultati economico finanziari del Piano.

Lo scenario prefigurato in tema di normativa di sistema rappresenta il vincolo esterno pregiudiziale riguardo la validità delle ipotesi sviluppate. In caso di determinazioni sostanzialmente difformi in tema di risorse e vincoli sul prodotto (entità della riserva su ore di trasmissione e su risorse da destinare a specifiche tipologie di prodotto) le previsioni di piano andrebbero complessivamente riviste e rimodulate.

Il profilo finanziario per i prossimi tre anni richiede che eventuali progetti di sviluppo dell'offerta debbano essere formulati con il presupposto di sostanziale equilibrio del cash flow.

MODULO 3 NUOVE OFFERTE

Le opzioni presentate in questo modulo sono state sviluppate postulando un impatto limitato sui conti aziendali. In pratica si sono assunti i seguenti presupposti:

- riallocazione di parte delle attuali risorse finanziarie di organico ed impiantistiche;
- destinazione di risorse aggiuntive solo in presenza di un finanziamento specifico (canone o ricavi dell'iniziativa).

Inoltre gli scenari in merito alla composizione dell'offerta Rai nel periodo di piano non possono non considerare tre tendenze che appaiono consolidate:

- Rete di servizio. La normativa sulle telecomunicazioni in discussione prevede la trasformazione di una rete Rai in un canale a vocazione di servizio, finanziato solo da canone; il disegno di legge, peraltro, non fornisce al riguardo sufficienti elementi per l'individuazione del modello e pertanto della quantificazione dell'impegno della Rai.
- Offerta tematica e a pagamento. Apertura anche se parziale, per il momento solo free, della normativa verso l'ingresso di Rai nell'offerta tematica. In questo segmento le opzioni da valutare riguardano:
 - creazione di un bouquet digitale Rai in chiaro, con forte connotazione di servizio, finanziato totalmente/parzialmente da risorse aggiuntive da canone di abbonamento;
 - partecipazione ad un'iniziativa di offerta Pay (satellite/cavo). Un simile progetto per i costi decisamente elevati potrebbe prefigurare la necessità di partnership con una pluralità di operatori.
- Offerta nel campo delle telecomunicazioni. La liberalizzazione dei servizi di telecomunicazione offre ad una società come la Rai opportunità di nuovi business che trovano punti di forza all'interno dell'azienda nel patrimonio di infrastrutture tecniche, nella possibilità di utilizzarle a costi marginali e negli skill del personale.

Tali opportunità saranno adeguatamente valutate nei loro aspetti strategici e di business prima di trasformarsi in iniziative operative.

3.1 Nuova rete di servizio

Per assolvere in modo efficace il suo ruolo di Servizio Pubblico, Rai deve mantenere tre Reti. Questa affermazione trova conferma anche dal raffronto con la situazione degli altri principali paesi europei, nei quali il rapporto ore di programmazione delle emittenti pubbliche sul totale risulta superiore a quello di Rai. Per poter assolvere adeguatamente la missione di Servizio Pubblico, i network pubblici hanno bisogno di disporre di un peso significativo sull'offerta in chiaro nazionale.

OFFERTA CANALI NAZIONALI TERRESTRI IN CHIARO PUBBLICI vs. PRIVATI - PRINCIPALI PAESI EUROPEI

Numero di ore di programmazione/giorno

Italia		Francia (1)		UK (2)		Germania (3)	
Reti	Ore	Reti	Ore	Reti	Ore	Reti	Ore
RaiUno	24	F2	24	BBC1	18,3	ARD1	21
RaiDue	24	F3	20	BBC2	18,7	ARD3	21
RaiTre	24	TF1	24	ITV	20,6	ZDF	21
Canale 5	24	M6	24	C4	19,5	RTL	24
Italia 1	24			C5 (4)	n.d.	RTL2	24
Rete 4	24					SAT1	24
TMC	24					PRO7	24
TMC 2	24						

Rapporto ore di programmazione emittenti pubbliche su totale	37,5%	47,8%	38,4%	39,6%
--	-------	-------	-------	-------

Anno 1994

(1) Non include ARTE e la Cinquième, canali pubblici a basso share

(2) Non include il network regionale ITV-GMTV

(3) Non include 3 SAT (ZDF) e VOX (privato) a basso share e copertura parziale del territorio

(4) Ipotezzato pari al valore medio degli altri canali nazionali, lanciato il 31/3/97 con circa il 60% di copertura del territorio

Fonte: EAO '96, CPTV - Analisi di Mercato, Analisi McKinsey

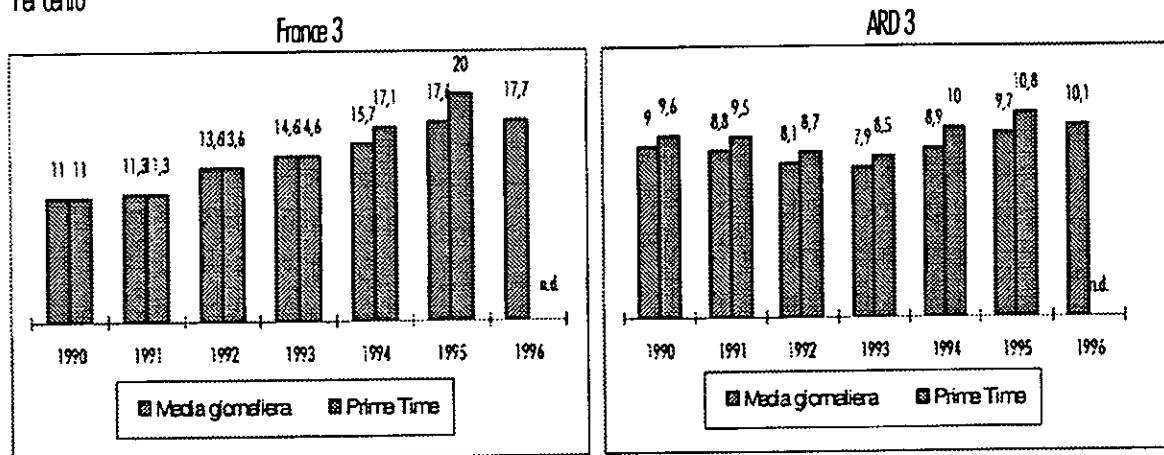
La terza rete è già oggi una rete a prevalente contenuto di servizio, con chiara connotazione regionale. In vista della nuova normativa, Rai sta elaborando un nuovo progetto editoriale che preveda:

- l'aumento dello spazio di informazione regionale, che incontra crescente consenso nel pubblico europeo. L'aumento dello spazio andrà ovviamente armonizzato con le risorse disponibili, la possibilità di utilizzo delle strutture preesistenti, l'opportunità di accedere a finanziamenti aggiuntivi;
- l'aumento della programmazione dei generi di servizio.

Trend share TV "territoriali"

1990 - 1996

Per cento



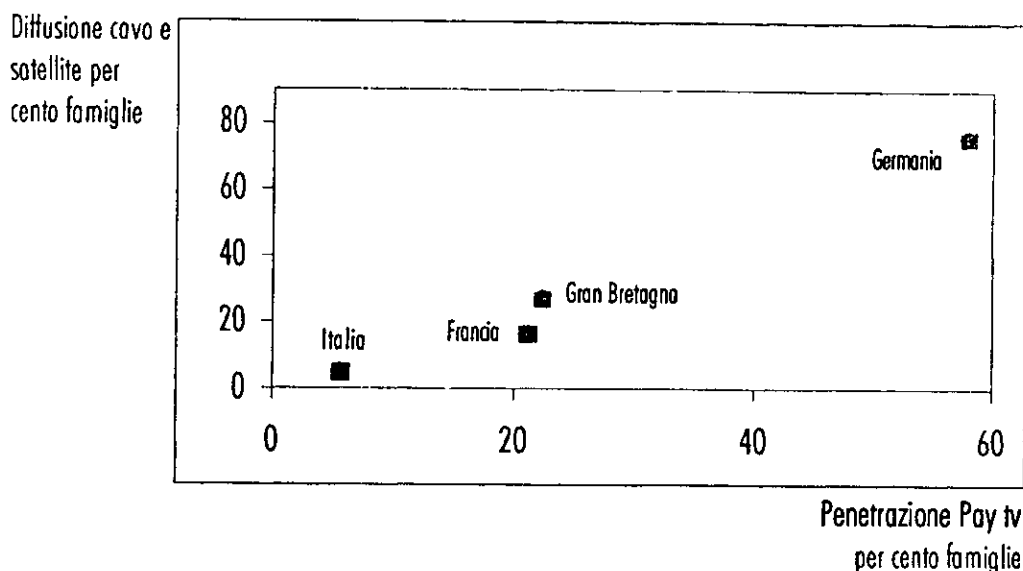
La rete di servizio dovrebbe essere organizzata secondo il modello di tipo francese, che appare quello in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi editoriali in relazione alle risorse disponibili ed ai lay-out preesistenti. Tale modello è gestito centralmente e prevede un'offerta articolata su un palinsesto nazionale con finestre di programmazione regionale.

Per contro, un modello federato (sullo schema di ARD in Germania) presenta delle oggettive difficoltà di applicazione alla realtà italiana sia per gli elevati costi (ARD assorbe complessivamente oltre 11.000 miliardi) sia anche per la complessità nella gestione (possibile mancanza di unità di indirizzi riguardanti le linee editoriali, la programmazione, lo sviluppo delle risorse umane).

3.2 Offerta Tematica e a pagamento

L'evoluzione tecnologica offre a Rail nuove opportunità, sia per il rafforzamento del suo ruolo di Servizio Pubblico sia per lo sviluppo di nuove aree di business. Lo scenario complessivo è incerto ed ancora in fase di rapida evoluzione.

Posizionamento principali mercati europei sulle nuove offerte

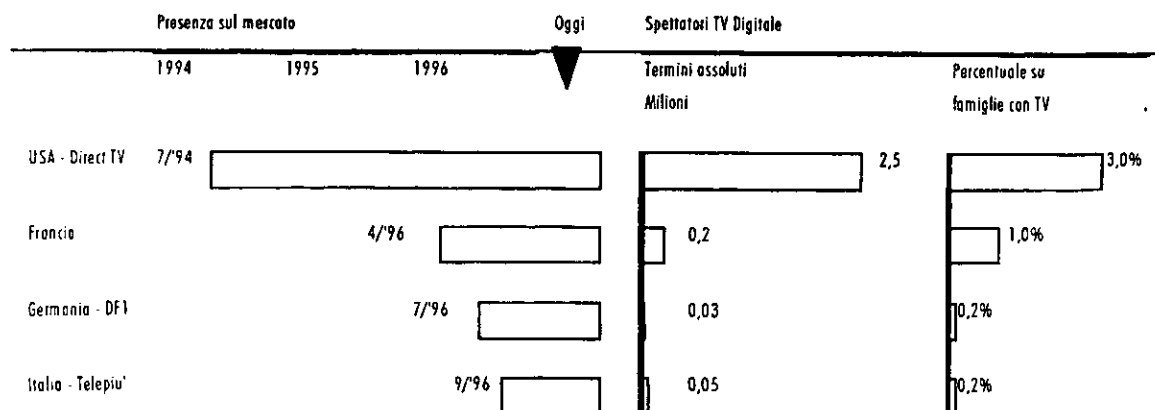


Fonte: Lehman Brothers, Analisi McKinsey

Il mercato italiano presenta una fortissima televisione generalista in chiaro, uno scarso sviluppo della pay ed è all'ultimo posto in Europa nella diffusione diretta via satellite e nella penetrazione del cavo. Infatti negli altri paesi - in particolare nel caso della Germania, che presenta livelli di sviluppo tecnologico e di penetrazione di servizi a pagamento molto elevati - si hanno tassi di sviluppo sensibilmente superiori.

La televisione digitale in Europa sta facendo i suoi primi passi, mentre negli Stati Uniti il tasso di sviluppo è maggiore.

Penetrazione TV digitale

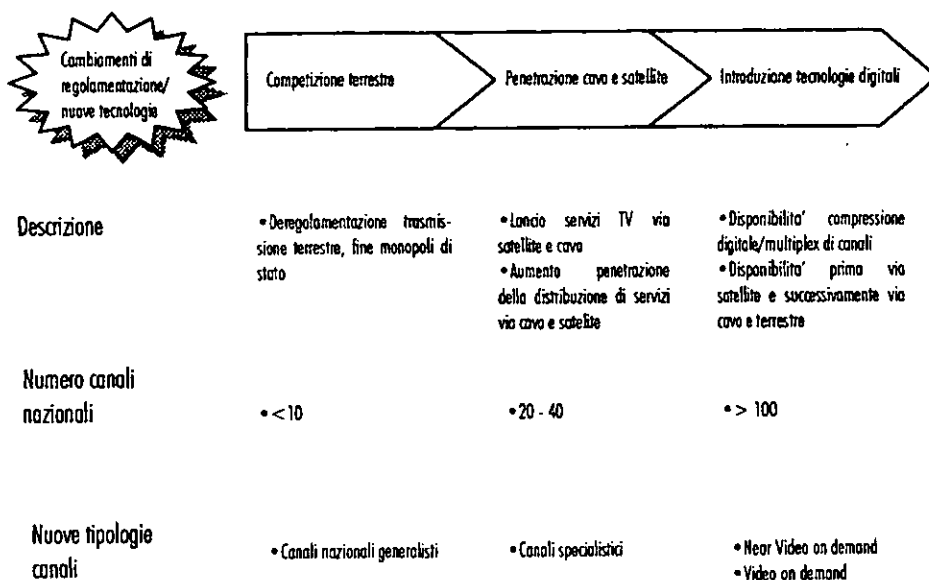


Fonte: Press clipping, Interviste, Analisi McKinsey

Le prospettive di crescita del mercato digitale in Europa risultano però interessanti sotto il profilo di:

- un maggior numero di canali offerti ai telespettatori;
- flessibilità e personalizzazione dell'offerta (Video on demand, Near video on demand, ecc.);
- differenziazione nei servizi (home shopping, giochi, ecc.).

Evoluzione del sistema televisivo nei vari paesi europei



Inoltre con la diffusione della tecnologia digitale l'investimento iniziale per lo spettatore (parabola e decoder) è destinato a diminuire drasticamente. Infatti, mentre negli USA - il mercato più sviluppato - il costo del decoder si aggira intorno ai 500 dollari, in Europa il costo è circa doppio, intorno ai 1.000 dollari.

Per quanto riguarda più specificamente l'Italia, la televisione digitale rappresenta una opportunità particolarmente interessante, anche se lo scenario sarà dominato ancora per molti anni dai canali generalisti in chiaro:

- il cavo è potenzialmente interessante per le caratteristiche di interattività; d'altro canto esistono forti incertezze sui relativi tempi di sviluppo, considerati gli alti investimenti iniziali richiesti;
- la televisione generalista nazionale in chiaro continuerà a dominare il mercato televisivo italiano. Anche negli Stati Uniti, che costituiscono il mercato più evoluto sia in termini di pay (oltre il 35% di penetrazione) che

tecnologici (elevata diffusione di cavo e satellite) la televisione nazionale in chiaro generalista detiene ancora più del 60% del mercato.

La presenza di Rai nella Tv tematica è finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ☐ ampliare e rafforzare la missione del Servizio Pubblico, anche diversificandone gli strumenti;
- ☐ tutelare e valorizzare l'offerta generalista, anche nella prospettiva di un mercato dei diritti nel quale la sinergia tra segmento generalista e tematico sarà un fattore sempre più decisivo;
- ☐ presidiare le aree a più alto indice di innovazione del prodotto, nella prospettiva degli sviluppi della comunicazione digitale e della multimedialità;
- ☐ sviluppare e specializzare la propria capacità produttiva;
- ☐ arricchire il mix delle fonti tradizionali di finanziamento;
- ☐ tentare una programmazione digitale che caratterizzi il marchio Rai.

In questa area il posizionamento Rai è condizionato dall'attuale normativa che consente esplicitamente alla Concessionaria Pubblica di operare nel settore dei canali tematici esclusivamente in chiaro, attraverso il satellite e con finalità legate alla valorizzazione della lingua e della cultura italiana ed alla promozione dell'innovazione tecnologica ed industriale con particolare riferimento ai processi di convergenza multimediale (L. 23 dicembre 1996 n.650). Il nodo dell'ingresso di Rai anche nel segmento Pay dovrebbe sciogliersi con la nuova normativa di sistema.

Pertanto le due opzioni da considerare sono le seguenti:

- ☐ canali tematici di servizio in chiaro e finanziati in via prevalente da risorse pubbliche e con un'offerta nettamente differenziata dal punto di vista editoriale rispetto a quella degli operatori commerciali;
- ☐ offerta pay (in caso di pronunciamento positivo della nuova normativa).

3.2.1 Canali tematici di servizio

Lo sviluppo di un'offerta tematica di servizio presuppone la possibilità di finanziare tale offerta in tutto o in parte consistente con la risorsa canone.

Il metodo del "price-cap", attualmente utilizzato per la determinazione del canone di abbonamento unitario, non si presta a supportare un tale orientamento.

Per Rai la suddetta metodologia innesta un meccanismo perverso ("price-cost" gap) che determina, come documentato nel modulo *Piano base*, criticità nei conti economici e finanziari dell'azienda e vincoli sostanziali allo sviluppo.

Infatti il canone:

- rappresenta circa il 60% dei ricavi aziendali;
- è una tariffa "lump sum" quindi non correlata alla quantità/tipologia e qualità del prodotto fruito dall'utenza (*p. es. caso Telecom in cui i ricavi totali sono funzione sì della tariffa, ma anche del volume di traffico*).

L'ingresso di Rai nelle nuove offerte, fondamentale per mantenere la centralità del Servizio Pubblico nel sistema, verrebbe quindi negato anche in presenza di un'autorizzazione normativa.

Tale tendenza è ancor più accentuata per l'offerta con caratteristiche di servizio che potrebbe essere eventualmente finanziata solo in via sussidiaria da risorse di mercato (pubblicità, abbonamenti).

In conclusione l'applicazione del "price cap" a Rai senza l'introduzione di meccanismi correttivi porterebbe a:

- progressiva marginalizzazione del Servizio Pubblico sul mercato generalista;
- impossibilità di ingresso nell'offerta tematica e nelle nuove tecnologie;
- distorsione nella composizione delle risorse (modifica nel rapporto canone/pubblicità).

Nel contratto di servizio il Ministero PP.TT. si esprime positivamente in linea di principio riguardo la possibilità di integrare il meccanismo di determinazione del canone di abbonamento ai fini di tener conto di eventuali ampliamenti dell'offerta (es. canali tematici).

Pertanto si può ipotizzare la creazione di un nuovo schema di definizione e di sviluppo del canone che consenta, sempre facendo salvi gli obiettivi e i relativi controlli sul rispetto di parametri di efficiente utilizzo delle risorse pubbliche, lo sviluppo - a fianco della tradizionale offerta via etere - di un bouquet di canali tematici di servizio via satellite da finanziare specificamente, ed in modo visibile, con la risorsa canone.

A livello operativo si individuano le azioni e la metodologia da seguire nel caso venga accolta l'ipotesi di destinare una quota del canone all'offerta tematica di servizio:

1. creazione di società/divisioni separate (per l'offerta tradizionale, e per la nuova offerta tematica) con l'obiettivo di avere trasparenza nell'allocazione e nella gestione delle risorse per le due linee di programmazione;
2. determinazione delle quote di canone da destinare alle due offerte (generalista e tematica). La determinazione dei due "canoni" è sottoposta a dinamiche/logiche differenziate legate allo sviluppo delle due diverse aree;
3. quota di canone da destinare alle nuove offerte contenuta, per rendere l'offerta tematica del Servizio Pubblico fruibile indiscriminatamente a tutti i possessori di un decoder digitale. Si potrebbe ipotizzare una crescita graduale della quota di canone tematica che raggiungerebbe l'ammontare previsto a regime in un arco di anni prestabilito (per es. in un periodo di due/tre anni).

Infatti solo in caso di aumenti annui contenuti del canone si può ragionevolmente sostenere l'opzione di finanziamento proveniente dall'intera collettività degli utenti (oltre 15 milioni) e non solo da parte di quelli che usufruiranno effettivamente del prodotto (indicativamente, nel medio periodo, 2-4 milioni). In caso contrario si potrebbero facilmente determinare criticità nel rapporto con l'utenza.

In questo quadro, la Direzione Canali Tematici ha elaborato un progetto che, già a partire dal 1997, ha in programma l'istituzione di due canali tematici:

☐ Canale "Bambini e ragazzi";

☐ Canale "Cultura".

Più in particolare:

☐ il canale "Bambini e ragazzi" rispondendo in modo innovativo alle sempre più pressanti richieste di un'offerta televisiva fondata sui valori della società italiana ed europea dedicata a tale fascia di pubblico, offrirà una programmazione:

- costituita dalle migliori produzioni televisive internazionali con particolare attenzione a quelle europee;
- di qualità e al tempo attraente;