

L'occasione è stata anche banco di prova per l'adozione di innovativi e sofisticati sistemi di ripresa e grafica e per l'incremento della produzione e trasmissione in 16/9 - obiettivo sollecitato in sede europea - in particolare in occasione dei mondiali di Francia '98.

I livelli di utilizzazione degli impianti si sono confermati elevati (oltre il 90%) e ulteriori miglioramenti nell'allocazione delle risorse produttive sono attesi in prospettiva.

Strategie Tecnologiche

Nell'ottica di valorizzare l'offerta televisiva digitale via satellite e di promuovere l'innovazione tecnologica, Strategie Tecnologiche ha realizzato nel corso del 1998 il canale sperimentale RAI Widescreen.

Questo canale, implementato in conformità ad alcuni contratti stipulati con la Commissione Europea/DGX e XIII, ha comportato la trasmissione di complessivamente oltre 380 ore di programmi televisivi prodotti e diffusi in 16:9 mediante il satellite Hot Bird 2 a 13° Est in tecnica digitale, con lo stesso *transponder* utilizzato per diffondere i canali RAISAT 1 e 2, RAISAT E3 e RAISAT Nettuno.

L'iniziativa, mirante nelle intenzioni della Commissione Europea a promuovere anche nel nostro paese la diffusione dei televisori a schermo panoramico, è culminata in particolare nei mesi di giugno e luglio 1998 nella diffusione in diretta, in *simulcast* con la trasmissione sulle reti RAI, di 44 partite del mondiale di calcio Francia '98 (tra cui tutte quelle dell'Italia) realizzate con la nuova tecnica di ripresa che ne valorizza la spettacolarità.

Sono stati inoltre diffusi nel corso dell'anno numerosi eventi prodotti da RAI in 16:9 quali opere liriche (Macbeth, Bohème, Tosca), concerti (il Concerto del 1° maggio da piazza San Giovanni, il concerto offerto al Papa alla sala Nervi del 5 novembre, 15 puntate di Umbria Jazz, il Concerto di Natale dal Teatro alla Scala), nonché due partite di calcio della nazionale italiana successive al mondiale (Italia-Svizzera il 10 ottobre e Italia-Spagna il 18 novembre) e alcuni film, tra cui "lo ballo da sola" di Bertolucci.

Tutti questi programmi, come detto, sono stati diffusi in schermo panoramico via satellite in tecnica digitale per consentirne la visione agli spettatori dotati di parabola, di *set-top box* e di televisore a schermo panoramico senza creare problemi alla massa degli utenti provvisti solo di televisori tradizionali in 4:3 che ne usufruivano in simultanea su RAI 1, RAI 2 o RAI 3.

L'attuazione dell'iniziativa sperimentale è culminata, nel periodo 9 dicembre 1998-23 gennaio 1999, nella trasmissione sempre via satellite di un vero e proprio canale composto tutto di programmi in 16:9 per circa 8 ore al giorno. In questo ambito sono stati radiodiffusi – senza il vincolo del *simulcast* con le reti generaliste – tutti i programmi già menzionati più altri tra cui documentari, programmi per ragazzi,

programmi musicali, opere liriche e anche alcuni film tra cui spicca il "Ludwig" di Visconti.

L'iniziativa ha prodotto un effetto avvertibile sul mercato italiano dei televisori, che ha per la prima volta conosciuto un significativo impulso nella diffusione degli apparecchi a schermo largo, ma anche in quello dei videoproiettori utilizzati presso le aziende per il *"corporate broadcasting"*.

10. GESTIONE DI ESERCIZIO

Il preconsuntivo 1998, aggiornato a fine novembre, presenta un utile netto d'esercizio pari a 83 mldi, in flessione, rispetto al consuntivo 1997, che ha chiuso con un risultato positivo di 136 miliardi.

Si sono in sostanza manifestati nel corso dell'anno quei fattori che, in sede di chiusura dell'esercizio 1997, inducevano a prevedere per il 1998 un risultato più contenuto rispetto all'anno precedente, vale a dire: incrementi dei costi legati, in particolare, all'andamento di mercato dei prezzi unitari di film, fiction e dei diritti sportivi, dinamica più contenuta sul fronte dei ricavi di pubblicità, dilazione da parte del Ministero delle Finanze nella corresponsione della quota di canone di abbonamento di spettanza Rai, soppressione del canone autoradio, solo in parte sostituito da un contributo straordinario.

È rimasto invece molto positivo il risultato degli ascolti, relativamente al quale la Rai mantiene la posizione di leadership, sia sul dato riferito all'intera giornata (48,05%), che sull'importante fascia del prime time (48,81%), conservando, in sostanza, invariato il vantaggio sul competitore principale.

Sotto l'aspetto della gestione economica, i ricavi manifestano un incremento rispetto al 1997 prossimo al 4%, dovuto ad una crescita della raccolta pubblicitaria (+7%) e ad altre componenti minori, diverse dai proventi da canone di abbonamento.

Questi ultimi hanno invece manifestato una sostanziale stabilità: l'incremento del canone unitario (+2,6%, pari a L. 4.450) è stato in parte assorbito dalla diminuzione del numero di abbonati in seguito a disdette od annullamenti, ma soprattutto dal contributo integrativo al canone autoradio, inferiore di circa 45 mldi rispetto al canone effettivamente percepito nel 1997.

I costi operativi crescono del 9%: in particolare le spese relative alle strutture preposte alla programmazione presentano una variazione del 15%, effetto della accresciuta offerta in termini di programmazione televisiva. In particolare lo sport ha evidenziato dinamiche di crescita molto consistenti (+18%).

Le spese del personale, a dati omogenei (e cioè scontata la soppressione degli oneri relativi ai contributi sociali indotta dall'introduzione dell'IRAP), presentano un andamento in linea con la dinamica salariale (+4% circa), mentre la consistenza dell'organico si attesta intorno alle 10.700 unità, circa 50 in meno rispetto al dato finale 1997. Nel 1998 sono proseguite le politiche di incentivazione all'esodo, avviate negli anni passati.

Il risultato dell'esercizio sconta ammortamenti per complessivi 985 miliardi, di cui 348 miliardi riferiti ad immobilizzazioni tecniche, e 637 miliardi a programmi cosiddetti ad utilità ripetuta. Come per lo scorso esercizio, sono stati effettuati ammortamenti tecnici anticipati fino al limite massimo fiscalmente detraibile, quantificabile in 89 miliardi.

Per quanto concerne la gestione finanziaria, il già citato rallentamento nella riscossione dei canoni di abbonamento ha determinato un netto peggioramento della posizione finanziaria della società nel corso dell'esercizio, che ha comportato oneri finanziari netti a conto economico di 18 miliardi.

Anche la posizione finanziaria netta a fine periodo è in peggioramento, passando da una situazione debitoria di 234 miliardi fine 1997 ai 380 miliardi di fine '98.

La gestione partecipazioni, che fino all'anno precedente era fortemente deficitaria, grazie agli interventi di riorganizzazione del settore iniziati nel corso del 1997, e concretizzati, da ultimo, con la cessione ad ottobre '98 del 90% della Nuova Fonit Cetra S.p.A., evidenzia un saldo positivo di 12 miliardi, cui contribuiscono peraltro i dividendi percepiti dalla Sipra.

È infine proseguita la politica degli investimenti tendente allo sviluppo tecnologico degli impianti, nonché al miglioramento qualitativo e quantitativo del magazzino programmi. Gli investimenti tecnici sono nel complesso ammontati a 320 miliardi (+17% rispetto al 1997), mentre gli investimenti in programmi ad utilità ripetuta sono ammontati a 744 miliardi, con un incremento del 9% rispetto all'anno precedente.

PIANO 1999 - 2001

Premessa

I mercati televisivi europei si sono caratterizzati storicamente per alcuni aspetti comuni:

- a) una dimensione sostanzialmente domestica;
- b) la presenza di pochi operatori ed una posizione dei servizi pubblici di gran lunga dominante;
- c) un'offerta stabile tradizionalmente focalizzata sulla tipologia generalista.

La convergenza con il contiguo settore delle telecomunicazioni, la nascita di nuovi operatori commerciali, lo sviluppo di nuove modalità di distribuzione permesse anche dall'innovazione tecnologica hanno determinato una crescita sostenuta dei mercati ed un riequilibrio della composizione dei ricavi che ha visto le componenti "commerciali" (pubblicità, pay) accrescere progressivamente il loro peso a scapito del finanziamento pubblico.

Il mercato italiano si presenta con caratteristiche peculiari e con uno stadio di "evoluzione" ancora limitato. L'offerta generalista ha una presenza quasi totalizzante (nell'ordine del 95%) mentre il tasso di penetrazione della pay è ancora marginale e senza segnali di sviluppo significativo, con circa il 5% di abbonati sul totale delle famiglie.

Nel nostro paese inoltre è in corso un processo di **ridisegno complessivo del sistema della comunicazione** che complessivamente determina:

- ◆ l'istituzione di un'unica autorità per il governo dell'intero sistema costituito dal settore televisivo e da quello delle telecomunicazioni;
- ◆ la statuizione di rapporti tra i due settori soprattutto al fine di regolare e favorire l'accelerazione del processo di innovazione tecnologica e di ampliamento delle offerte disponibili per gli utenti;

- ◆ la previsione di **specifiche regole per il servizio pubblico** riguardo:
 - *risorse*: rete senza pubblicità e affollamenti pubblicitari specifici; destinazione di quote di canone all'acquisizione del prodotto audiovisivo europeo;
 - *organizzazione*: ridisegno della struttura organizzativa del Gruppo;
 - *offerta*: assegnazione alla concessionaria pubblica di un ruolo di primo piano nella promozione e nell'introduzione delle nuove offerte/tecnologie.

In questo processo il duplice ruolo di Rai di gestore del servizio pubblico e di leader di mercato incide in modo consistente sul livello di complessità delle azioni e dei comportamenti che l'azienda dovrà adottare a salvaguardia del proprio posizionamento.

L'articolazione del sistema decisionale, inoltre, porta con sé un elevato livello di rischio connesso con il mantenimento, non sempre agevole, di una **coerenza tra missione/obiettivi da un lato, schemi organizzativi/risorse dall'altro**. Infatti la compresenza di scelte aziendali guidate prevalentemente da logiche di mercato e di provvedimenti normativi determinati invece da obiettivi interni ad uno scenario *istituzionale* può determinare discontinuità anche rilevanti rispetto alle variabili fondamentali.

IL NUOVO MODELLO DI RIORGANIZZAZIONE E IL PIANO 1999 2001

Rai ritiene che la spinta verso la riorganizzazione del servizio pubblico proveniente dal fronte istituzionale rappresenti un'opportunità per rimodulare la struttura attuale in modo più efficace e funzionale a rispondere sia all'ampliamento dei compiti della propria missione sia all'obiettivo di poter competere con successo nelle aree più propriamente di mercato. Le linee generali e i ruoli delle componenti dello schema organizzativo disegnato in accordo con il modello divisionale sono le seguenti:

- ◆ una **Corporate** che mantiene, e ove necessario rafforza, il ruolo di governo delle politiche, delle scelte strategiche e di controllo, gestisce i rapporti con l'esterno, le risorse aziendali chiave e guida la strategia e la riorganizzazione del Gruppo;

- ◆ **Strutture di Servizio Comuni** responsabili di conto economico per attività che presentano specifici obiettivi di servizio pubblico, o rilevanti economie di scala o in prospettiva opportunità di aperture a joint-venture/iniziative di outsourcing o di valorizzazione;
- ◆ **cinque Divisioni Operative:**
 - Divisione TV Canale 1 e2;
 - Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate;
 - Divisione Radiofonia;
 - Divisione Produzione TV;
 - Divisione Trasmissione/Diffusione.

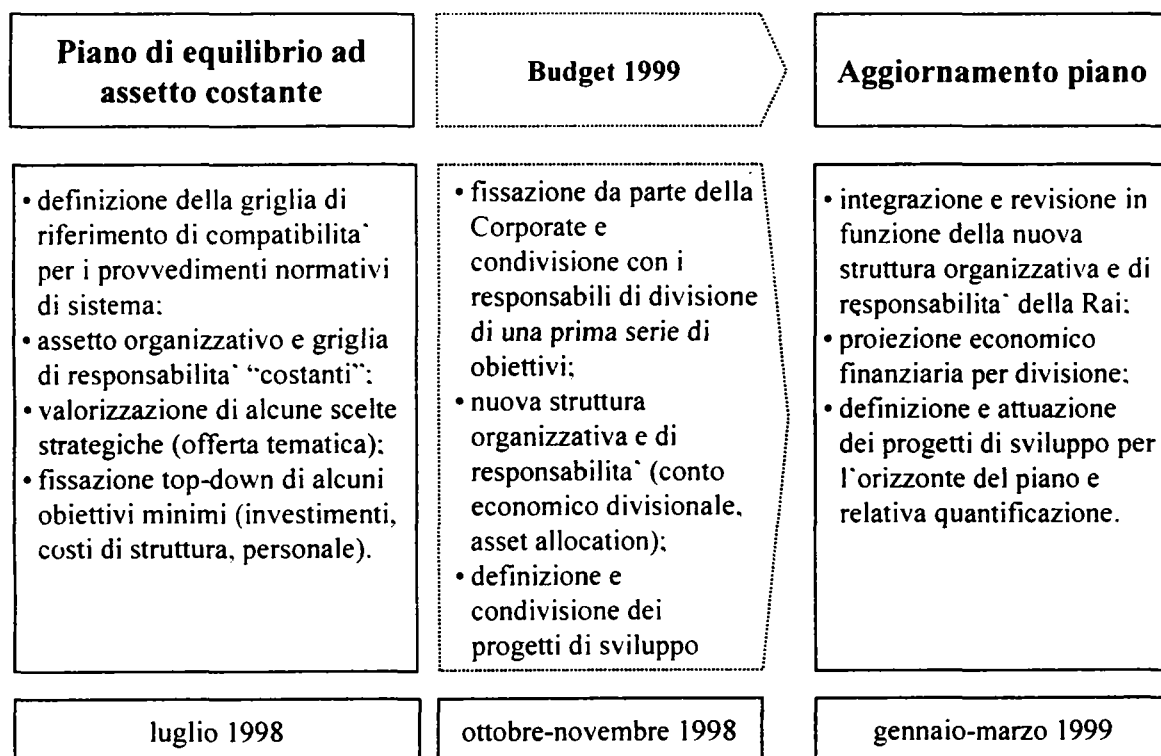
Il processo di riorganizzazione e di revisione delle attività aziendali sarà completato nel medio periodo e sarà caratterizzato da tappe che corrispondono al raggiungimento di obiettivi specifici.

Il ciclo di pianificazione dell'azienda deve pertanto in questo contesto:

- ◆ fondarsi sugli elementi di mercato e gestionali esistenti, onde verificare le condizioni economico-finanziarie di equilibrio, indispensabili per accompagnare la progettazione del nuovo modello;
- ◆ porsi come processo "modulare" in relazione all'evoluzione del disegno organizzativo e allo sviluppo dei sistemi di supporto del processo.

Il ciclo complessivo è pertanto descrivibile secondo lo schema seguente:

IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE, RISCRITTURA ATTIVITÀ, PROCESSI E SISTEMI



In questa fase di transizione, il documento di pianificazione 1999-2001 si muove ancora all'interno del precedente modello organizzativo ma, al tempo stesso, si prefigge alcuni obiettivi di rilievo, comunque coerenti col processo di riorganizzazione in corso:

- ♦ individuare i presupposti riguardanti le principali variabili di scenario e gestionali a cui è legata la validità e consistenza **dell'obiettivo fondamentale del mantenimento dell'equilibrio economico finanziario** nell'arco di piano;
- ♦ indicare il quadro generale delle compatibilità e dei macro-vincoli, all'interno del quale saranno inseriti gli obiettivi concordati con i responsabili delle divisioni già a partire dal processo di definizione del budget per l'anno 1999;
- ♦ recepire i riflessi delle azioni che si stanno sviluppando all'interno delle macro-linee relative al nuovo assetto complessivo della Rai.

In sintesi, i risultati del Piano evidenziano un'azienda che mantiene un equilibrio economico di carattere strutturale, con una situazione finanziaria che permette di finanziare la gestione e gli investimenti tecnici e di prodotto, e pertanto garantisce il rispetto del vincolo (debt/equity) fissato dal Contratto di servizio. Il Piano, quindi, rappresenta una base solida su cui l'azienda possa progettare la propria riorganizzazione e il proprio sviluppo.

Si riportano di seguito un riepilogo dei principali risultati economici e patrimoniali previsti nel Piano.

Piano 1999-2001: sintesi risultati economici

<i>(Lire/miliardi)</i>	1998	1999	2000	2001
RICAVI				
Canoni	2.468	2.500	2.535	2.569
Pubblicità	1.790	1.897	2.011	2.132
Altri ricavi	385	399	414	430
Totale ricavi	4.643	4.797	4.960	5.131
COSTI				
Personale	1.326	1.386	1.448	1.513
Costi di programmazione	1.980	2.047	2.261	2.319
Costi operativi e generali	741	741	741	741
Totale costi operativi	4.047	4.174	4.451	4.573
Margine operativo lordo	596	623	509	558
Gestione finanziaria e altre partite	315	354	350	338
Risultato gestione ordinaria	281	269	160	220
Saldo Gestione straordinaria	67	5	-5	-5
Imposte e Tasse	158	181	142	169
Risultato d'esercizio	55	83	23	56

N.B.: i dati del 1998 utilizzati ai fini della redazione del Piano si riferiscono alla riprevisione effettuata a giugno '98

Piano 1999-2001: sintesi struttura patrimoniale

<i>(Lire miliardi)</i>	1998	1999	2000	2001
Immobilizzazioni nette	2.953	3.007	3.039	3.031
Capitale di esercizio	-1.049	-961	-971	-981
Capitale investito	1.904	2.046	2.068	2.050
Fondo tratt. fine rapporto	540	540	540	540
FABBISOGNO NETTO DI CAPITALE	1.364	1.506	1.528	1.510
coperto da :				
Indebitamento finanziario netto	439	498	497	423
Capitale proprio	925	1.008	1.031	1.087
TOTALE FONTI	1.364	1.506	1.528	1.510
 <i>Oneri Finanziari netti</i>	 <i>30</i>	 <i>37</i>	 <i>39</i>	 <i>37</i>
<i>Investimenti Tecnici</i>	<i>-357</i>	<i>-280</i>	<i>-273</i>	<i>-260</i>
<i>Investimenti Programmi</i>	<i>-734</i>	<i>-717</i>	<i>-767</i>	<i>-821</i>
<i>Debt/Equity</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,4</i>
<i>Cash Flow</i>	<i>-204</i>	<i>-59</i>	<i>1</i>	<i>74</i>

N.B.: i dati del 1998 utilizzati ai fini della redazione del Piano si riferiscono alla riprevisione effettuata a giugno '98