

mentre il portafoglio ordini al netto dei lavori in corso a fine periodo supera i 3.600 miliardi. I ricavi, pari a 1.179 miliardi, si incrementano di oltre 160 miliardi rispetto al precedente esercizio, grazie sia al crescente successo del modello A109 nelle versioni Power e K2, sia all'avanzamento del programma di fornitura EH101 alla Royal Air Force e Royal Navy. Il risultato operativo - più che raddoppiato rispetto al 1997 - è di quasi 140 miliardi e beneficia del citato incremento dei volumi produttivi, del miglioramento dell'efficienza operativa e delle azioni di riduzione dei costi di struttura. Il capitale investito netto, grazie anche alle azioni intraprese sul contenimento del capitale circolante, si riduce a 388 miliardi a fine 1998 (423 mld nel 1997).

- Nella Difesa, dopo alcuni anni di forte riduzione dei budget militari, la domanda attraversa ora una fase di stabilizzazione, mostrando segni di moderata ripresa. Dal punto di vista dell'offerta, continua il processo di ristrutturazione che, negli Stati Uniti ha portato alla creazione di pochi gruppi dominanti. In Europa il processo di consolidamento è iniziato sia pure con modalità più complesse e incerte e nel prossimo futuro potrà condurre alla definizione di nuovi assetti. Nel corso del 1998 ci sono state diverse manifestazioni, sia a livello di industria sia a livello di Governi, dell'intenzione di muoversi verso la creazione di un'industria europea dell'aerospazio e della difesa più integrata. Recenti operazioni a carattere prevalentemente nazionale hanno portato alla formazione di due nuovi poli, quello britannico BAe-Marconi e quello francese

Aerospatiale-Matra.

Un passo verso la concentrazione a livello europeo è stato l'accordo con cui FINMECCANICA e GEC hanno formalizzato la nascita di una joint venture paritetica, Alenia Marconi Systems, che riunisce le capacità dei due Gruppi nei sistemi terrestri, navali e missilistici e nella gestione del traffico aereo. La nuova Società, con un giro d'affari di 2.800 miliardi, si colloca tra i leader mondiali nella produzione di radar terrestri e navali, nonché nei sistemi ATC. Alenia Marconi Systems, inoltre, si presenta come uno dei maggiori fornitori di sistemi missilistici in Europa. La recente acquisizione delle attività di elettronica della Difesa di GEC Marconi da parte di British Aerospace pone la joint venture AMS al centro del processo di evoluzione del contesto competitivo europeo nel settore della difesa, offrendo la possibilità a FINMECCANICA di rafforzare ulteriormente il proprio ruolo in vista della definizione dei futuri assetti dell'industria europea che si vanno delineando.

Va ricordato che il conferimento delle attività della Alenia Marconi Systems S.p.A. alla joint venture con GEC nella AMS N.V.

posseduta pariteticamente è avvenuto il 23 dicembre 1998. Pertanto i dati consolidati includono il conto economico 1998 ed i dati statistici della Alenia Marconi Systems S.p.A. ed il 50% dello stato patrimoniale consolidato della AMS N.V. In termini commerciali sono stati acquisiti nuovi ordini per 3.789 miliardi con un portafoglio ordini a fine esercizio di 6.180 miliardi.

I ricavi sono stati di 2.330 miliardi (2.351 mld nel 1997), mentre il risultato operativo 1998 è di 104

FINMECCANICA

FINMECCANICA

miliardi (113 mldi nel 1997) ed ha risentito dei maggiori costi per il completamento di alcuni programmi nei sistemi Radar. Il capitale investito ha registrato una contrazione passando dai 2.180 miliardi del 1997 ai 2.164 del 1998 essenzialmente per la componente circolante.

- Nell'Energia nonostante la crescita in termini di volumi il valore del mercato rimane comunque sostanzialmente stabile a causa delle tensioni sui prezzi. Peraltro, parallelamente ai processi di privatizzazione dei gestori e di liberalizzazione dei mercati, sta assumendo sempre maggiore importanza la componente rappresentata dagli IPP (Independent Power Producers) e la nuova tipologia di clienti, fra l'altro, richiede maggiori impegni di risorse finanziarie da parte dei fornitori

degli impianti (*project financing*). Dal lato dell'offerta, in un contesto competitivo caratterizzato dal processo di consolidamento con l'affermazione di pochi gruppi globali in posizione di *leadership* (3 grandi gruppi dopo la fusione di ABB e Alstom), gli operatori di dimensioni intermedie corrono sempre più il rischio di essere marginalizzati. Fra questi vi è Ansaldo Energia che peraltro ha dovuto affrontare anche una gravissima crisi economica e finanziaria.

Ne sono testimonianza il ridotto volume di ricavi realizzati rispetto agli anni precedenti (da 3.015 mldi del 1997 a 1.950 mldi del 1998) e la perdita registrata a livello operativo (-202 miliardi).

Per far fronte a questa situazione, nel corso del 1998 è stato varato ed avviato un Piano industriale volto a ridare efficienza ad Ansaldo Energia attraverso un'operazione di ristrutturazione e di riorganizzazione societaria. Tale Piano industriale è stato alla base di un negoziato con il sindacato, conclusosi con un accordo nel luglio 1998.

L'implementazione del Piano con le ovvie difficoltà di riorganizzazione aziendale, gli effetti di sottosaturazione produttiva, la revisione dei ricavi e dei costi a vita intera delle commesse acquisite negli anni precedenti ed i risultati negativi delle partecipate Ansaldo Volund e Ansaldo Invest hanno pesantemente inciso sui risultati economici del settore. D'altra parte, l'effetto dei maggiori margini conseguibili dalla messa in produzione degli ordini acquisiti nell'anno si manifesterà nel 1999 e negli anni successivi supportato anche dal processo di

La centrale termoelettrica di Baddawi in Libano.



riorganizzazione in corso, mentre, nel contempo, sono venute a completarsi buona parte delle produzioni avviate in anni precedenti. Di rilievo è stato il volume degli ordini acquisiti nell'anno pari a 2.235 miliardi con un incremento del 65% rispetto alle acquisizioni dell'anno precedente, cui ha contribuito in modo significativo la ripresa degli ordini sui mercati esteri. Positivo anche il trend delle acquisizioni di *service* pari a circa il 25% del totale ordini, in particolare nelle Americhe e nel Pacifico. Il portafoglio ordini al netto dei lavori in corso si attesta a 2.860 miliardi dopo la cancellazione di ordini sospesi per circa 1.300 miliardi, mentre il capitale investito si è ridotto a 177 miliardi contro 810 miliardi a fine 1997. La riduzione è prevalentemente determinata dalla contrazione del

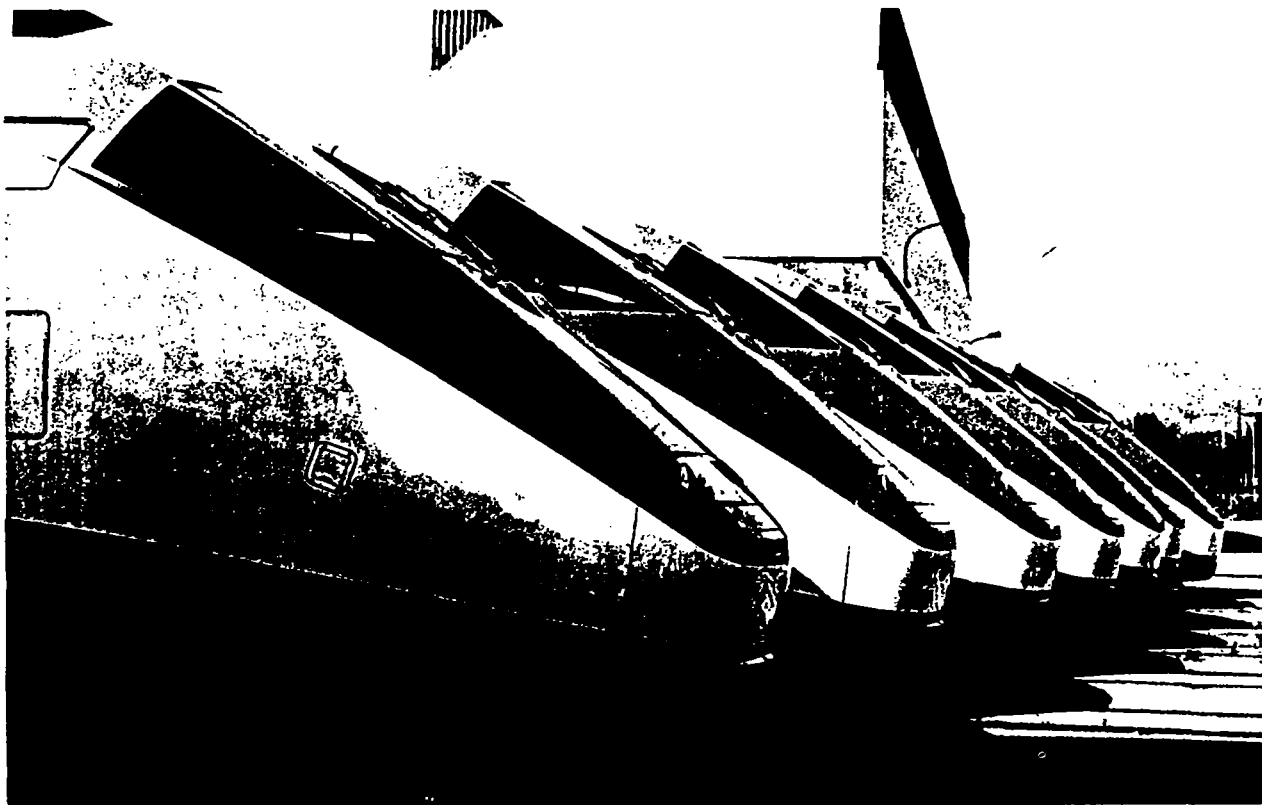
capitale circolante conseguente ad una migliore gestione dei crediti verso clienti ed alla svalutazione delle rimanenze. In diminuzione anche il capitale fisso per i minori investimenti.

- Nei Trasporti a guida vincolata l'elevato sviluppo tecnologico e la crescente competitività sono le principali caratteristiche del mercato, che nel 1998 ha anche risentito della crisi economico-finanziaria dell'area asiatica ritenuta una delle aree geografiche a maggiore potenzialità.

Dal lato della domanda, si assiste ad un progressivo spostamento verso prodotti personalizzati e a basso prezzo, combinazione ottenibile soprattutto grazie alla flessibilità produttiva, mentre aumenta - anche a seguito dei processi di privatizzazione - la richiesta di sistemi "chiavi in mano" e di servizi connessi

FINMECCANICA

Il treno ad alta velocità ETR 500.



FINMECCANICA

(pacchetti finanziari, attività di manutenzione dei veicoli, gestione del parco rotabili, ecc.). In questo quadro, il mercato italiano presenta ulteriori problemi, legati alla riorganizzazione in corso delle Ferrovie dello Stato e alle difficoltà applicative della L. 211/92. Questi mutamenti, unitamente ai preesistenti problemi di sovracapacità produttiva, determinano un contesto altamente competitivo, in cui l'offerta tende a concentrarsi attorno a pochi produttori integrati di grandi dimensioni. In tale contesto FINMECCANICA, che ha globalmente la posizione di quarto operatore integrato mondiale, intende realizzare un recupero di efficienza e redditività, puntando innanzitutto sull'integrazione fra Ansaldo Trasporti e Breda Costruzioni Ferroviarie. Tale azione è stata avviata nel corso del 1998 ed è stato predisposto un Piano industriale che prevede, tra l'altro, la concentrazione della attività produttiva in un minore numero di siti produttivi e la loro specializzazione. Nel corso del 1998, l'attività commerciale ha registrato un volume di ordini per 1.960 miliardi, allineato a quello del precedente esercizio (1.980 mldi), mentre il portafoglio ordini al netto dei lavori in corso supera i 5.300 miliardi (6.023 mldi a fine 1997). I ricavi 1998 sono ammontati a 2.206 miliardi con un incremento di oltre il 10% rispetto al 1997, mentre il risultato operativo è di 64 miliardi ed è superiore a quello registrato nel 1997 grazie all'aumento dei volumi produttivi ed alle azioni di efficientamento effettuate. Il capitale investito si è posizionato a fine 1998 a 971

miliardi e l'organico a fine 1998 è stato di 6.946 unità.

- Le attività del Gruppo nell'area dell'Automazione Servizi riguardano lo sviluppo e la fornitura di un complesso di servizi ad elevato contenuto tecnologico, principalmente nei campi dell'Automazione postale, dell'Informatica e delle Comunicazioni satellitari. Nel 1998 il segmento postale si è mostrato vivace sui mercati esteri ed in particolare in Estremo Oriente; nel mercato italiano, dopo una fase di incertezza collegata alla trasformazione delle Poste Italiane da Ente Pubblico a S.p.A., si è registrata una decisa ripresa dell'attività commerciale. Le attività di informatica sono risultate in crescita, anche in virtù delle esigenze sorte in concomitanza dell'introduzione dell'Euro e dell'avvicinarsi dell'anno 2000.

Nel corso del 1998 è stata costituita Elsag S.p.A. (100% FINMECCANICA S.p.A.) cui fanno capo tutte le attività nei settori postale ed informatico ed è stato avviato un profondo processo di revisione del modello organizzativo.

Il 1998 si è chiuso con ordini per 776 miliardi, con un incremento del 22% rispetto al 1997, i ricavi hanno raggiunto 711 miliardi con un incremento di quasi il 10% rispetto al 1997 grazie ai maggiori volumi di attività principalmente nel settore informatico, mentre il risultato operativo è stato di 43 miliardi nonostante i costi pre-operativi dei servizi di comunicazione satellitare. Il capitale investito netto al 31.12.1998 supera i 430 miliardi ed è in incremento rispetto all'anno precedente per l'effetto degli investimenti per i servizi di comunicazione

satellitare e della riduzione del capitale circolante.

L'organico a fine periodo è di 2.573 unità.

- Per quanto riguarda l'Automazione industriale nel corso del 1° semestre 1998 è proseguita la riorganizzazione del Settore Industria, cui fanno riferimento le Società Ansaldo Sistemi Industriali e controllate, Ansaldo Trasmissione e Distribuzione ed Ansaldo Ganz, destinate ad un graduale processo di privatizzazione.

Gli ordini acquisiti sono risultati di 519 miliardi, con una flessione di quasi il 30% rispetto al 1997 che ha riguardato in particolare il business della Trasmissione e Distribuzione per gli effetti della crisi del Far East, a cui si aggiungono gli effetti

delle difficoltà produttive di Ganz.

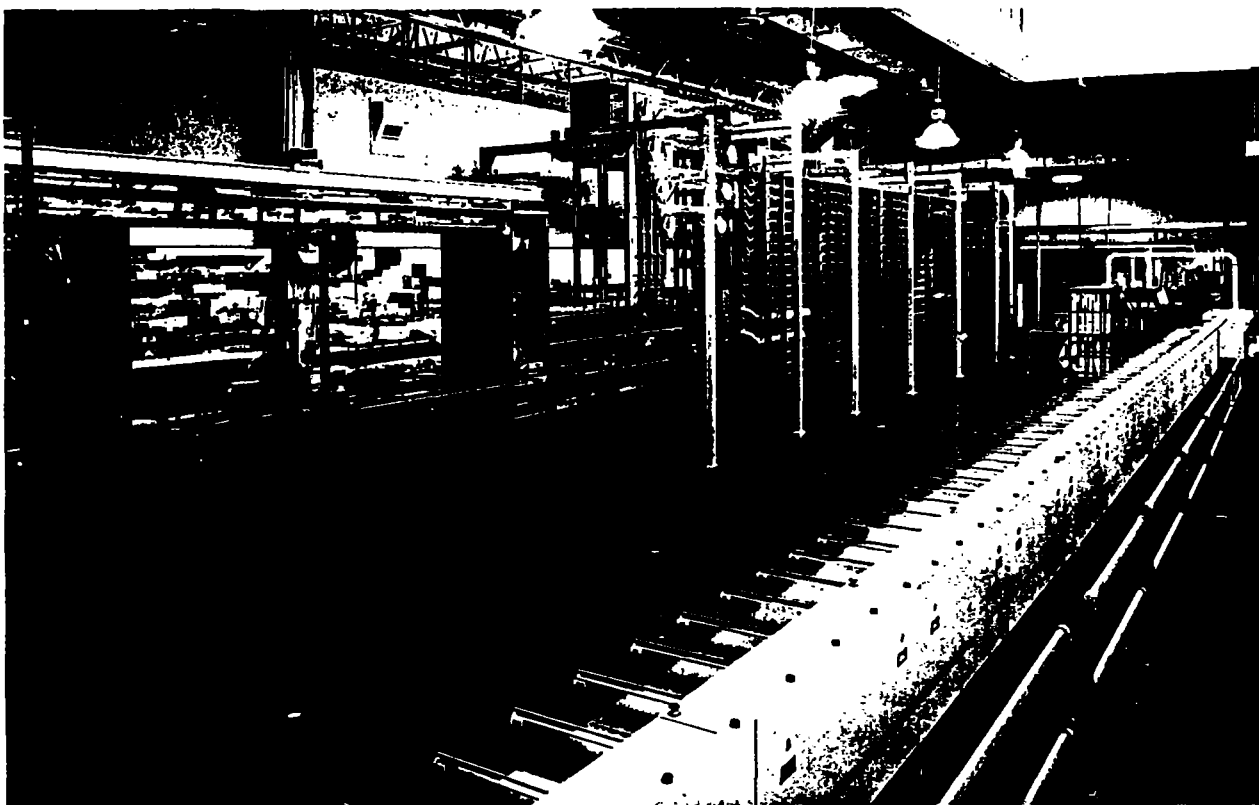
I ricavi si sono ridotti a 644 miliardi, sostanzialmente per Ganz in relazione alle negative *performances* dovute alle già citate problematiche produttive.

Il risultato operativo è negativo per -69 miliardi ed ha risentito, in particolare per Ganz, della concatenazione degli effetti derivanti da ritardi di produzione, dalla correlata minore fatturazione e conseguente crisi di liquidità, a cui si è aggiunta una pesante insaturazione della capacità produttiva.

Il capitale investito netto ha registrato una riduzione di 65 miliardi (da 388 a 323 mld) derivante principalmente dai Sistemi Industriali.

FINMECCANICA

Impianto IB5 realizzato da Elsag presso il Centro postale di Fort Myers in Florida (USA).



ANDAMENTI
SETTORIALI

ALITALIA

ALITALIA	Consolidato	
	1997	1998
	(miliardi di lire)	
Valore della produzione "tipica"	8.657	9.087
Valore aggiunto	2.860	3.195
MOL	828	1.250
Risultato operativo	345	643
Oneri / Proventi finanziari	- 144	- 104
Risultato ante comp. straord. e imposte	201	539
Risultato netto	438	408
Capitale investito netto	2.507	3.261
Coperto con:		
- Mezzi propri	1.802	3.518
- Indebitamento finanziario netto	705	- 257
Cash-Flow	856	873
Investimenti	380	638
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	18.828	19.683

Nel corso del 1998 l'industria mondiale del trasporto aereo ha espresso ancora una volta significativi tassi di crescita del traffico (+4,1% a livello di vettori IATA) che, tuttavia, sono risultati inferiori a quelli dell'anno precedente; sono emersi infatti i primi riflessi negativi della sfavorevole evoluzione congiunturale in atto dovuta soprattutto alle conseguenze della crisi nell'area asiatica che ha determinato una brusca diminuzione della domanda a cui si è accompagnato un aumento della pressione sui prezzi di vendita che ha comportato, in particolare negli ultimi mesi dell'anno, una notevole erosione dei margini reddituali dei principali vettori. In tale contesto è diventato sempre più importante, specialmente in Europa, il ruolo svolto dai vettori *low cost*, dotati di strutture di costo più flessibili e competitive di quelle dei vettori di grandi dimensioni; questi ultimi, tuttavia, hanno reagito a tale fenomeno concorrenziale, affiancando ai tradizionali interventi di ottimizzazione dei costi, il lancio di società controllate aventi caratteristiche analoghe a quelle dei vettori regionali e/o sviluppando accordi con gli stessi. Inoltre, i grandi vettori hanno proseguito sulla strada delle "mega - alleanze" con il duplice obiettivo di accrescerne le dimensioni attirando nuovi partner e di ampliarne i contenuti per massimizzarne le sinergie operative.

Tale strategia è stata perseguita anche dall'ALITALIA per la quale il 1998 ha rappresentato l'esercizio in cui si è conclusa la fase di riequilibrio gestionale e si è avviata quella successiva di

sviluppo incentrata fondamentalmente sull'Alleanza con KLM ed il lancio di Malpensa 2000. In particolare, l'accordo con KLM potrebbe interessare, oltre alla Northwest, anche altri partner in via di individuazione e collocarsi di fatto tra le maggiori alleanze a livello mondiale.

Nel corso del 1998, inoltre, l'ALITALIA ha sviluppato accordi commerciali in *franchising* con Minerva Airlines ed Azzurra Air che, utilizzando aeromobili con marchio, sigla di volo e standard di servizio ALITALIA hanno garantito sia integrazioni di frequenze che sviluppo di collegamenti minori.

Per quanto riguarda l'attività nel settore passeggeri, la Compagnia ha registrato una flessione del trasportato dell'1,4% a livello totale di rete (-0,1% incluso il *franchising*) a fronte di un incremento di capacità del 2,9% (+4,4% considerando anche il *franchising*); conseguentemente il coefficiente di utilizzazione ha evidenziato una flessione di tre punti percentuali (dal 71,8% del 1997 al 68,8%). A livello di settore di rete si è verificato un calo di trasportato del 4,5% nell'area internazionale (a fronte di un aumento dell'offerta dell'1,4%) mentre nel settore intercontinentale la riduzione è stata pari allo 0,6% (contro un aumento di capacità del 2,3%); a livello nazionale, invece, si è registrato un incremento del trasportato dello 0,6% (+3,6% includendo il *franchising*) rispetto ad un incremento dell'offerta del 6,6%. Tali andamenti vanno comunque collegati alla nuova politica commerciale orientata verso una maggiore selezione

del traffico ed una conseguente ottimizzazione della gestione dello spazio a bordo che ha consentito di migliorare lo *yield* in misura tale (+5%) da consentire un incremento dei ricavi in linea con la maggiore capacità offerta, nonostante la riduzione del coefficiente di occupazione. A livello di Gruppo i proventi del trasporto aereo evidenziano una crescita di circa il 3,6% rispetto al 1997 originata in massima parte dal settore passeggeri; tale dinamica, unitamente ai maggiori ricavi da attività manutentiva a favore di terzi, ha determinato una significativa espansione del valore della produzione che, a livello di conto economico consolidato di Gruppo sale da 8.657 miliardi a 9.087 miliardi del 1998. L'incremento in termini percentuali del MOL risulta anche

più sostenuto (51%, da 828 a 1.250 mldi) per effetto del contenimento dei costi operativi dovuto soprattutto ai decisi interventi di carattere strutturale posti in essere dalla Compagnia, ma anche al favorevole concorso di fattori esogeni quali la flessione del prezzo del carburante e, relativamente al costo del lavoro, la riduzione di alcuni oneri sociali in buona misura compensati, tra le imposte, dall'introduzione dell'IRAP. Il risultato di gestione, inoltre, ha beneficiato della riduzione degli oneri finanziari dovuta alla flessione dei tassi di interesse oltre che al positivo andamento della gestione. A tale contrazione ha peraltro contribuito in misura sostanziale la ricapitalizzazione dell'ALITALIA conclusasi in data 16 luglio 1998 che, attraverso il

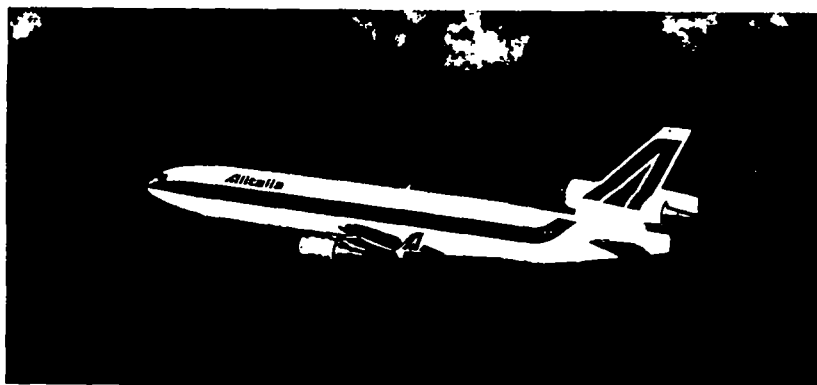
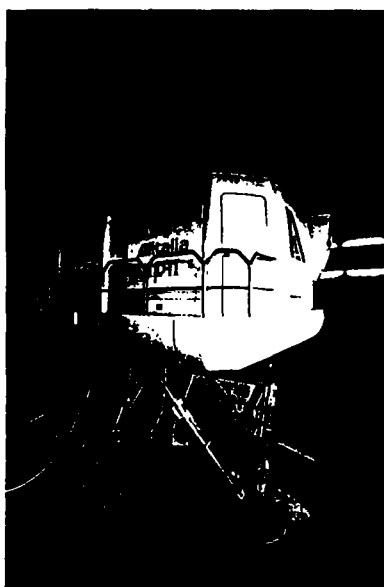
ALITALIA

**Operazioni di imbarco merci
su un aeromobile
della flotta ALITALIA.**



ALITALIA

In basso, un MD11 della flotta ALITALIA in volo; in alto, il simulatore di volo "MD11" presso il Centro Addestramento ALITALIA di Roma-Fiumicino.



collocamento di azioni presso investitori privati, ha consentito di portare a 3.000 miliardi il controvalore complessivo dell'operazione, superando il limite di 2.750 miliardi stabilito dalle Autorità comunitarie nel caso di esclusivo intervento dell'IRI. A ciò si sono aggiunte le azioni sottoscritte dai dipendenti per un importo di 317 miliardi. Per effetto di quanto sopra il risultato ante componenti straordinari ed imposte si attesta a 539 miliardi rispetto ai 201 miliardi del 1997, mentre a livello di risultato netto si riscontra un utile di 408 miliardi (459 mldi per ALITALIA S.p.A.).

Si ricorda che tale risultato sconta un saldo proventi ed oneri straordinari negativo per 24 miliardi (il risultato netto consolidato del 1997 aveva beneficiato di componenti straordinarie positive per 362 mldi) rappresentato essenzialmente dal maggior costo consuntivato per la realizzazione di alcune azioni di ristrutturazione (azionariato e dipendenti, ripristino A-300), risultato eccedente rispetto agli accantonamenti effettuati nel 1996 in sede di costituzione del fondo oneri di ristrutturazione. Sotto il profilo patrimoniale il Gruppo si presenta al termine

del 1998 significativamente rafforzato: infatti, la ricapitalizzazione della Capogruppo e l'utile di periodo hanno determinato un sensibile aumento del capitale proprio che è risultato pari a 3.518 miliardi con un incremento di 1.716 miliardi rispetto a quello del 1997.

In parallelo, la posizione finanziaria netta consolidata a fine esercizio presenta un valore positivo per 257 miliardi (-705 mldi a fine 1997).

I positivi risultati conseguiti nel 1998 consentono ad ALITALIA di tornare dopo 11 anni a distribuire un dividendo che secondo quanto proposto dal Consiglio di Amministrazione della Società è pari a 80 lire per ciascuna azione da 1.000 lire nominali.

Per quanto riguarda il 1999, l'esercizio si è avviato in un quadro difficile caratterizzato da elementi recessivi e aggravato dalla guerra nell'area balcanica. In tale contesto la Compagnia sta fronteggiando, tra l'altro, le criticità legate all'avvio di Malpensa, le irregolarità del sistema di controllo del traffico aereo nonché l'accresciuta competitività sul mercato del Nord Atlantico dove la Società ha concentrato i suoi programmi di sviluppo relativamente alla rete intercontinentale.

Tutto ciò ha determinato un peggioramento dei risultati economici della Compagnia nei primi mesi dell'anno in corso; i riflessi sulle previsioni per l'intero esercizio dovrebbero comunque essere attenuati grazie a benefici attesi dalla cessione di asset non strategici che, secondo la Società, dovrebbero consentire di mantenere il risultato netto finale sui livelli del 1998.

ANDAMENTI
SETTORIALI

RAI

RAI	Consolidato	
	1997	1998
	(miliardi di lire)	
Valore della produzione "tipica"	4.772	4.930
Valore aggiunto	2.969	2.963
MOL	1.303	1.318
Risultato operativo	411	385
Oneri / Proventi finanziari	32	- 3
Risultato ante comp. straord. e imposte	427	371
Risultato netto	216	140
Capitale investito netto	1.206	1.401
Coperto con:		
- Mezzi propri	1.032	1.172
- Indebitamento finanziario netto	174	229
Cash-Flow	1.063	1.078
Investimenti	276	359
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	13.125	13.257

Il settore dell'audiovisivo sta attraversando una fase di particolare dinamismo, sottoposto a pressioni evolutive di notevole rilevanza, che porteranno ad una ridefinizione degli scenari competitivi con l'avvento di nuovi operatori, nuove attività da presidiare o cedere, diversificazione degli approcci al mercato.

Sul versante della domanda è possibile identificare una prima serie di segnali sufficientemente consolidati, che vanno dalla richiesta di un'offerta maggiormente differenziata alla crescente domanda di un'informazione formativa all'interno di una dimensione di intrattenimento.

Dal lato dell'offerta il processo di cambiamento è qualificato da alcuni *trends* ormai consolidati, quali in particolare l'integrazione dei mercati e degli operatori con conseguente presenza di concorrenti di grandi dimensioni; l'affermazione di nuove offerte connesse alla convergenza dei settori del *broadcasting*, delle telecomunicazioni e dell'informatica; la compressione delle risorse tradizionali (pubblicità e, in misura maggiore, canone di abbonamento) a favore delle risorse legate al settore *pay* e dell'offerta tematica.

La progressiva integrazione dei mercati presenta impatti rilevanti in particolare sul costo dei diritti sul cinema, nonché sugli sport maggiori. In tale quadro si registra la definizione di una serie di accordi sui mercati internazionali, che si muovono nella direzione dello sviluppo di sinergie tra mercati contigui e dell'aumento della massa critica economica e finanziaria degli operatori. Con riferimento all'evoluzione dello scenario normativo,

i provvedimenti di più rilevante impatto sulla RAI sono quelli contenuti nella Legge n. 249 del 31 luglio 1997 (istituzione dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni quale organismo unitario di regolamentazione e controllo sul settore delle comunicazioni; previsione di un progetto per la trasformazione di una rete RAI in emittente priva di risorse pubblicitarie) e nel Contratto di Servizio 1997-1999, che specifica in dettaglio gli obblighi posti alla Concessionaria derivanti dalla missione di servizio pubblico.

Tra gli altri provvedimenti recentemente emanati si evidenzia poi la Legge 30 aprile 1998, n. 122, che stabilisce specifiche disposizioni per la promozione dei prodotti audiovisivi italiani ed europei; il D.Lgs. 26 maggio 1997, n. 154, il quale prevede a partire dal 1° gennaio 1998 l'introduzione del c.d. "equo compenso" che l'organismo emittente deve corrispondere agli autori ed agli artisti interpreti ed esecutori di opere cinematografiche ed assimilate per ciascuna utilizzazione dell'opera (RAI ha firmato con la SIAE nel febbraio 1999 un accordo che definisce i parametri ed i meccanismi operativi per il calcolo dell'equo compenso) ed infine la Legge 11 luglio 1998, n. 224, che disciplina lo sviluppo della rete radiofonica dedicata alla trasmissione dei lavori parlamentari.

Si segnala peraltro la ripresa della scrittura delle regole per il riassetto legislativo integrato del settore delle comunicazioni (D.D.L. n. 1138).

La RAI si trova ad interpretare lo scenario di riferimento in un contesto di maggiore

RAI

articolazione rispetto agli operatori commerciali, in quanto deve presidiare sia l'ambito più propriamente di mercato sia quello legato alle esigenze specifiche della natura pubblica, collegate ai contenuti della missione.

In coerenza con le dinamiche in atto all'interno del quadro di mercato e normativo sopra delineato, la RAI ha definito e sviluppato nel corso del 1998 una serie di azioni coordinate. Tra

queste è da segnalare, in primo luogo la ridefinizione della struttura organizzativa, anche sulla base delle indicazioni contenute nel Contratto di Servizio, che ha portato all'individuazione di un modello di tipo divisionale.

E' da ricordare altresì lo sviluppo del progetto Nuova Rai Tre che, in ottemperanza delle indicazioni della Legge 249/97, si pone quale obiettivo primario quello di costituire una emittente senza



Insieme di antenne della stazione RAI di M. Venda.

pubblicità, che si caratterizzi come rete generalista con una marcata connotazione di servizio pubblico ed un'ampia articolazione territoriale, orientata in modo particolare verso l'innovazione e la produzione. Il Piano relativo al progetto in esame, elaborato nel corso del 1998, è stato presentato all'Autorità ad inizio del 1999. Nel corso del 1998 la RAI ha affinato la propria strategia nell'area dell'offerta tematica satellitare disponibile gratuitamente per il pubblico come previsto dal Contratto di Servizio, attraverso una serie di provvedimenti finalizzati al progressivo adeguamento dell'offerta alle finalità educative ed informative proprie degli interessi generali di servizio pubblico.

La strategia delineata prevede che l'offerta tematica digitale in chiaro sia sviluppata nel corso del 1999 attorno a tre canali (uno sportivo, uno di carattere educativo ed uno continuativo dedicato all'informazione).

È stata inoltre costituita durante l'anno la Società RAISAT S.p.A., con l'obiettivo di produrre canali televisivi e servizi multimediali interattivi per il mercato della televisione digitale a pagamento e gratuita. Il ruolo specifico di *content provider* assegnato a tale Società trova piena applicazione all'interno delle intese realizzate con Canal Plus (proprietaria del 90% del capitale di Tele+) finalizzate all'ingresso della RAI nel mercato *pay*.

L'accordo di massima firmato a dicembre 1998 – i cui contenuti sono stati poi confermati nei contratti operativi sottoscritti tra le parti ad aprile 1999 – prevede:

- il graduale ingresso della RAI nel capitale sociale di Tele+ con

l'acquisizione – parte in contanti e parte attraverso la fornitura di canali tematici – di una prima quota dell'1% nel 1999 e di ulteriori quote negli anni successivi sino ad un massimo del 10%;

- la fornitura alla piattaforma, a partire dalla seconda metà del 1999, di un primo gruppo di sei canali digitali prodotti da RAISAT che entreranno a far parte del pacchetto *basic* dell'offerta di Tele+;

- acquisizione da parte di RAI, unitamente agli altri soci in sindacato che dovranno essere individuati dalla Concessionaria stessa, di diritti di *Corporate Governance* in grado di assicurare un controllo societario paritetico tra RAI ed i suoi partner e Canal Plus e i suoi partner.

Con riferimento all'attività dell'esercizio, la RAI ha confermato il proprio ruolo di *leadership* nel sistema televisivo italiano. Lo *share* relativo all'intera giornata televisiva è pari al 48% (a fronte di un 48,1% nel 1997), rispetto al 41,6% di Mediaset (41,7% nell'anno precedente), principale concorrente, mentre le altre TV hanno realizzato globalmente il 10,4% (10,2% nel 1997).

La RAI ha mantenuto nella fascia di *prime time* una posizione di supremazia, raggiungendo uno *share* del 48,8% rispetto al 41,7% di Mediaset ed al 9,5% delle altre TV, con scostamenti minimali riferiti all'anno precedente.

Nell'ambito delle tre Reti RAI un ruolo predominante è mantenuto da RAIUNO, con uno *share* medio annuo del 22,9% rispetto al 15,8% di RAIDUE e al 9,3% di RAITRE e scostamenti poco rilevanti rispetto all'anno precedente.

Le linee di tendenza più

RAI

RAI

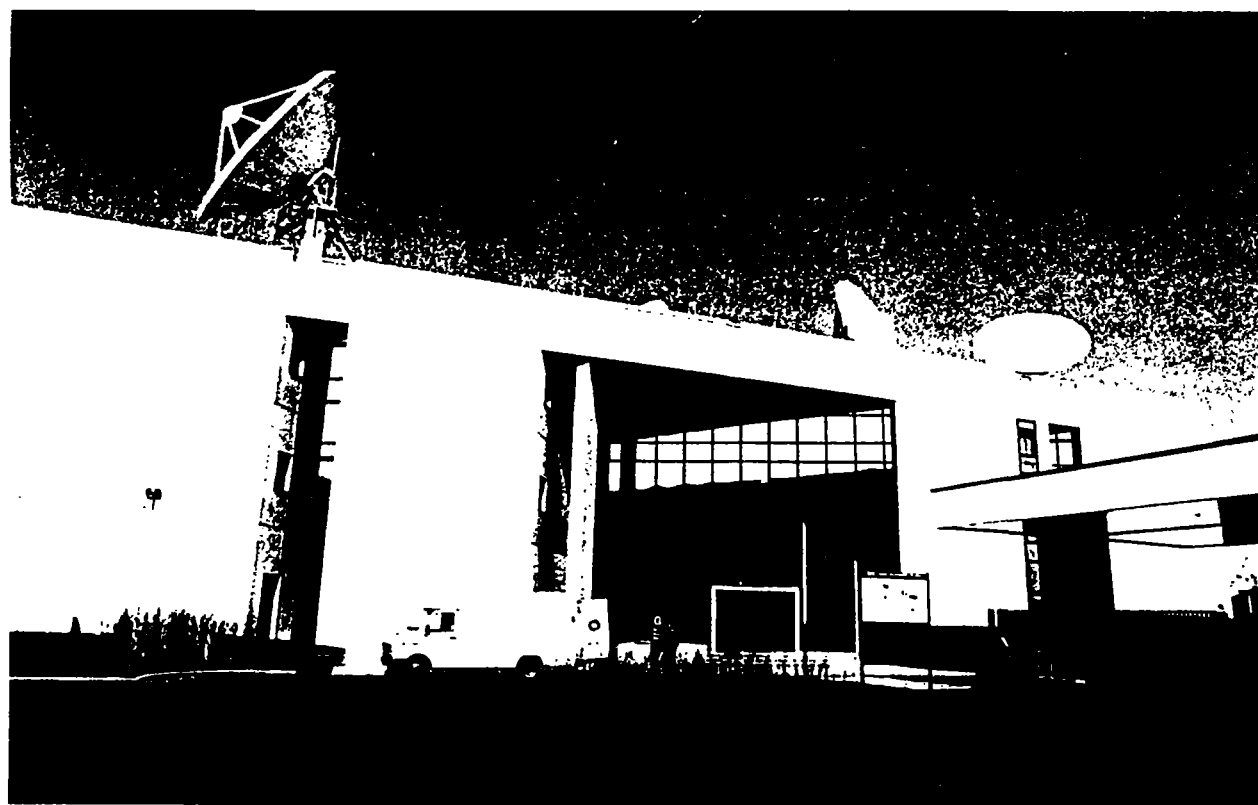
significative che hanno caratterizzato l'andamento economico del periodo sono: una più contenuta dinamica dei ricavi, un andamento del mercato dei prodotti audiovisivi caratterizzato da un diffuso aumento dei prezzi unitari, la dilazione disposta dal Ministero del Tesoro nella corresponsione della quota di canone di abbonamento di spettanza RAI, con significativi riflessi negativi in termini di oneri finanziari; a questo si è aggiunta la soppressione con la Legge Finanziaria 1998 del canone autoradio (che nel 1997 aveva comportato ricavi per 256 mldi) solo parzialmente compensata da un contributo straordinario di 210 miliardi.

I ricavi da abbonamenti TV continuano a rappresentare la maggior fonte di reddito per l'Azienda con un incremento, per

quanto riguarda gli abbonamenti ordinari e speciali, del 2,1% rispetto all'anno precedente; il miglioramento è dovuto all'effetto combinato dell'incremento del 3,5% del canone unitario (da lire 161.450 a lire 167.150), di cui ha beneficiato l'intero esercizio 1998, e di una riduzione del numero degli abbonamenti TV che passano dalle 16.071.964 unità al 31.12.1997 alle 15.911.970 unità al 31.12.1998. E' pertanto proseguito anche nel 1998 il *trend* di riduzione del numero degli abbonati, iniziato per la prima volta lo scorso esercizio e prevalentemente correlato all'introduzione della legge a tutela della *privacy*, che ha comportato la revisione dei criteri sull'accertamento degli evasori.

Per effetto, tuttavia, del successo delle iniziative attuate negli ultimi

Il Centro RAI di Saxa Rubra a Roma.



tempi e specificamente dirette a contrastare tale fenomeno, si è prodotta, nei primi mesi del 1999, un'inversione di tendenza, confermata dai dati del primo trimestre che evidenziano un numero di nuovi abbonati quasi raddoppiato rispetto al risultato conseguito in tutto il 1998. Con riferimento ai ricavi da pubblicità, nel 1998 è continuato il *trend* positivo degli investimenti con una crescita complessiva del mercato radiotelevisivo pari a circa il 9,6% (crescita degli investimenti soprattutto da parte dei settori delle telecomunicazioni e delle banche). Il settore radiofonico, caratterizzato da un crescente sviluppo dei *network* nazionali privati, rappresenta un contesto in continua e rapida evoluzione, con significative *performance* in termini di crescita del mercato. In tale scenario i ricavi da pubblicità della RAI evidenziano un incremento rispetto al 1997 del 7,4% (+6,5% nel settore TV e +7,6% nel settore radiofonico) confermando il positivo *trend* di crescita degli ultimi anni, se pure a livelli più contenuti, come peraltro nelle previsioni di inizio anno. I ricavi relativi alle altre tipologie di pubblicità, tra cui figurano le sponsorizzazioni e le promozioni, hanno evidenziato una crescita di circa il 20%. Nel 1998 il Gruppo ha proseguito l'attività di riassetto organizzativo e di riposizionamento in nuove aree di *business*, che si è concretizzata, tra l'altro, nella costituzione, come già detto, di RAISAT S.p.A., nella dismissione di attività considerate non strategiche e nel processo riorganizzativo avviato dalla Capogruppo che ha coinvolto,

di conseguenza, anche le Società controllate. In particolare nel corso dell'esercizio, la RAI ha definito la cessione alla Warner Music Italia S.p.A. del 90% della propria partecipazione azionaria nella Nuova Fonit Cetra. Con riferimento all'offerta televisiva all'estero l'attività di RAI International, finalizzata a potenziare l'immagine dell'Italia, promuovendo e diffondendo la conoscenza della lingua e della cultura italiana, ha interessato nel 1998 tutti i continenti: dal mese di marzo è presente anche nell'Africa sub-australe, Sudafrica e Paesi confinanti. Nove satelliti di distribuzione e diffusione forniscono due canali televisivi con copertura sulle 24 ore. Uno, a pagamento, per il Canada, le Americhe e l'Australia; l'altro, in chiaro, per l'Asia e l'area del Pacifico. Nel corso del 1998 sono stati effettuati investimenti in programmi ad utilità ripetuta superiori rispetto all'esercizio 1997 di oltre il 6,2%, con un incremento delle produzioni interne di circa il 15,4% in linea con l'obiettivo di migliorare la qualità del magazzino programmi e di rafforzare la presenza della RAI nel mercato dell'audiovisivo nazionale ed europeo. Lo sviluppo tecnologico delle reti, il miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi resi nonché gli obblighi previsti dal Contratto di Servizio stipulato con il Ministero delle Comunicazioni, hanno richiesto investimenti tecnici per 359 miliardi, con un incremento del 30% rispetto al 1997. L'organico al 31.12.1998 a

RAI

RAI

tempo indeterminato è pari a 13.257 unità, sostanzialmente in linea con il dato 1997 (13.125 unità).

Il bilancio consolidato del gruppo RAI configura nel 1998 un utile di 140 miliardi rispetto ai 216 miliardi del 1997, con un contenimento da correlare sia al consistente impegno volto allo sviluppo delle attività di Produzione e Programmazione, sia al peggioramento della gestione finanziaria in relazione al rallentamento dei tempi di corresponsione alla Concessionaria, da parte del Ministero del Tesoro, degli incassi da canone TV. La Capogruppo chiude l'esercizio con un utile di 83 miliardi rispetto ai 137 miliardi dell'esercizio precedente.

Il valore della produzione consolidato è pari a 4.930 miliardi, con un incremento di circa il 3% rispetto al 1997, essenzialmente per lo sviluppo degli introiti pubblicitari.

Il MOL risulta pari a 1.318 miliardi rispetto ai 1.303 miliardi del 1997: si registra in particolare un considerevole incremento (circa 9%) dei costi esterni ed una sostanziale stabilità del costo del personale. Circa gli aspetti patrimoniali si rileva un capitale investito di 1.401 miliardi (1.206 mld nel 1997) coperto per l'84% da capitale proprio.

L'indebitamento finanziario netto di fine esercizio è pari a 229 miliardi, con una crescita del 32% rispetto all'anno precedente.

Uno studio di RAI International a New York.



ANDAMENTI
SETTORIALI

FINCANTIERI

FINCANTIERI	Consolidato	
	1997	1998
	(miliardi di lire)	
Valore della produzione "tipica"	3.956	4.277
Valore aggiunto	694	518
MOL	3	- 162
Risultato operativo	- 14	- 212
Oneri / Proventi finanziari	2	- 37
Risultato ante comp. straord. e imposte	- 12	- 250
Risultato netto	11	- 299
Capitale investito netto	1.457	1.283
Coperto con:		
- Mezzi propri	949	652
- Indebitamento finanziario netto	508	631
Cash-Flow	72	- 234
Investimenti	121	93
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	9.491	9.445

Nel corso del 1998 i traffici marittimi hanno registrato una contrazione del livello dei noli in pressoché tutti i comparti. Su tale situazione ha influito soprattutto la crisi che ha investito molti Paesi dell'Estremo Oriente. In questo quadro gli ordini passati all'industria cantieristica (19,1 milioni tslc) sono diminuiti del 17% rispetto al livello record del 1997.

Il calo maggiore lo hanno registrato le commesse per navi da trasporto convenzionali (cisterne e rinfusiere), mentre ha tenuto la domanda di portacontaineri, ro-ro e unità da carico generale.

Per quanto riguarda il settore "passeggeri", gli ordini per navi da crociera sono risultati in forte crescita (da 0,7 a 1,7 milioni di tslc); mentre per il segmento dei traghetti ad alta velocità nel 1998 si è assistito a un rallentamento del trend di crescita causato dal congelamento di alcuni programmi di investimento nell'area dell'Estremo Oriente.

Un notevole interesse sta suscitando, peraltro, l'originale formula dei *cruise ferries* (traghetti con standard alberghieri di livello analogo a quello delle navi da crociera).

Nel contesto descritto i prezzi delle nuove costruzioni, espressi in dollari, hanno subito una flessione media dell'ordine del 10-15%, con punte anche superiori al 20% in alcuni segmenti (unità rinfusiere). Il Giappone e la Corea, grazie alla svalutazione rispetto al dollaro delle rispettive valute, hanno visto peraltro rafforzarsi la loro *leadership* ed hanno potuto dare ulteriore aggressività alle loro politiche commerciali sempre più orientate all'esportazione. Parallelamente le imprese

cantieristiche di tali Paesi stanno intensificando i tentativi di penetrazione nei segmenti di mercato finora appannaggio della cantieristica europea, come per esempio i traghetti di nuova generazione e i mezzi off-shore. Per contro, la cantieristica europea ha subito in pieno il deterioramento delle quotazioni, come testimoniato dalle crescenti difficoltà in cui si dibatte la generalità delle imprese, con risultati economici delle gestioni in forte peggioramento.

Per quanto riguarda il settore delle costruzioni militari, la domanda internazionale, nonostante il buon potenziale, risulta fortemente condizionata, non solo dalle scarse disponibilità finanziarie della maggioranza dei potenziali acquirenti, in particolare dei Paesi del Sud-Est asiatico, ma anche dall'ingente offerta di naviglio di seconda mano dismesso dalle principali marine (USA, URSS, Gran Bretagna e Francia).

Altro fattore che gioca a sfavore dell'export militare è il crescente numero di Paesi, già importatori, in grado di coprire con la propria industria il fabbisogno di naviglio a tecnologia meno elevata.

Il portafoglio ordini del gruppo FINCANTIERI nel 1998 si è confermato oltre i 10.000 miliardi di lire, essendo stati stipulati, nell'anno, contratti per più di 3.600 miliardi (5.000 mldi nel 1997). Tra le acquisizioni più significative si evidenzia l'ordine della Carnival per due unità della classe "Destiny" (oltre 109 mila tonnellate di stazza lorda) e della sua controllata Holland America Line per una nave della classe "Rotterdam" (67 mila tonnellate di stazza lorda).

Il 1998 ha visto anche il deciso

FINCANTIERI

ingresso dell'azienda nel nuovo segmento di mercato rappresentato dai già citati *cruise ferries*, traghetti capaci di trasportare un numero ragguardevole di autovetture e autocarri con una sistemazione dei passeggeri vicina a quella delle navi da crociera per comfort e possibilità di svago. La FINCANTIERI ha acquisito in questo settore un importante ordine dalla Società armatoriale greca Minoan per due unità da 30.000 tsl e, nei primi mesi del 1999, due prestigiose commesse dalla inglese P.&O. North Sea Ferries relative ad unità da 60.000 tsl (le più grandi mai costruite di questo tipo).

Nel settore militare, l'esercizio è stato caratterizzato da una significativa ripresa degli ordini da parte della Marina Italiana. Oltre a due sommergibili della nuova classe U212A, che vengono sviluppati in collaborazione con l'industria tedesca (il contratto è già operativo), il "portafoglio" della FINCANTIERI si è arricchito di 4 "Unità Combattenti Minori".

A queste commesse per nuove costruzioni sono da aggiungere i lavori di *refitting* su due sommergibili classe "Sauro", mentre per altre due unità della stessa classe il contratto è in fase di definizione.

Gli investimenti del Gruppo sono stati pari a 93 miliardi (121 mld nel 1997) ed hanno riguardato, essenzialmente, il settore mercantile con il potenziamento dei sistemi di sollevamento e di movimentazione dei blocchi a Monfalcone, a Castellammare e a Marghera e con il potenziamento impiantistico di Palermo.

Nel quadro del disimpegno della FINCANTIERI dal settore dei Motori di elevata potenza, è stata

portata a termine, nei primi mesi del 1999, la cessione alla Wärtsilä NSD Corporation della quota azionaria FINCANTIERI nella Grandi Motori Trieste. Il gruppo FINCANTIERI ha registrato negli ultimi anni un sensibile incremento dell'attività di costruzione mercantile, in particolare con la realizzazione di prototipi di elevata complessità. L'evoluzione del mercato di riferimento sotto il profilo competitivo e la necessità di ottimizzare la gestione del rilevante carico di lavoro costituito in gran parte da navi di rilevante complessità realizzativa, hanno reso necessaria nel 1998 una ridefinizione dell'organizzazione delle aree di business aziendali con la costituzione di tre Direzioni - rispettivamente per le navi da crociera, le navi da trasporto e le navi militari - in luogo delle due preesistenti Divisioni. All'interno di ciascuna area sono state poi razionalizzate e integrate le varie funzioni ed è stato introdotto, al più alto livello, un sistema di *project management* - pilastro della nuova organizzazione - responsabile della gestione e del risultato della commessa, che viene così portata in primo piano.

Tale progetto è attualmente in fase di implementazione con l'ausilio anche della Società di consulenza McKinsey che ha altresì curato l'analisi del posizionamento competitivo della FINCANTIERI nei diversi business, in modo da delineare le linee strategiche più coerenti con l'evoluzione del quadro di riferimento.

Parallelamente all'avvio della nuova struttura organizzativa, la FINCANTIERI ha sviluppato con le OSL i contenuti dell'accordo sul "modello produttivo