

Infatti è in fase di lancio il progetto quadro che dovrà individuare le aree di intervento, le priorità ed inoltre potrà quantificare con maggior precisione gli obiettivi di recupero produttività che l'azienda può consapevolmente prefissare. Il modello divisionale/holding può rappresentare la risposta efficace per: raggiungere una gestione focalizzata con evidenza e misurazione delle performance delle singole aree e con l'introduzione di un sistema di obiettivi/responsabilità; acquisire cultura d'impresa, con conseguenti benefici anche nella gestione delle attività di servizio; realizzare trasparenza nell'utilizzo delle risorse; favorire l'implementazione di una politica di partnership, sia secondo una logica finanziaria (reperimento risorse) sia secondo una logica di business (acquisizione competenze).

Il percorso è già prefigurato nella normativa sul sistema delle comunicazioni, che prevede la trasformazione del servizio pubblico in holding. Anche il contratto di servizio 1997 - 1999, nell'ambito della trasparenza dell'utilizzo delle risorse pubbliche, impegna la RAI a presentare un progetto di divisionalizzazione organizzativa/contabile entro la fine del 1997.

Il Modulo 3 (allegato) individua le modalità di approccio di RAI all'ampliamento dell'offerta, coerenti con il quadro di compatibilità economico finanziario:

- ◆ l'offerta specificamente di servizio (in accordo anche con i disegni di legge di sistema), trasformazione del terzo canale in canale di servizio rivolto anche al territorio sul modello francese;
- ◆ l'offerta digitale tematica "free", finanziata pressoché integralmente da aumenti di canone straordinari. Tale impostazione è stata enunciata nel contratto di servizio;
- ◆ offerta multimediale e tematica "pay", nell'eventualità auspicabile che la nuova normativa si esprima positivamente sull'ingresso di RAI in questo segmento, con modalità che prevedano la prevalenza nell'area "content" ed una presenza nelle funzioni di "service/platform provider" con quote di partecipazione minoritarie (come nell'ipotesi di intesa RAI-STET).

ALLEGATI

ALLEGATO A.

RAI RADIO
TELEVISIONE
ITALIANA

PIANO INDUSTRIALE 1997-1999



Maggio 1997

RAI

PIANO INDUSTRIALE 1997-1999

EXECUTIVE SUMMARY

RAI UN BROADCASTER PUBBLICO EUROPEO

LO SCENARIO DI BUSINESS

IL MERCATO

Definizione di mercato applicabile a Rai

Analisi dei "trend" e relativi "driver"

Risorse del mercato audiovisivo

Costo dei diritti

Sport

Evoluzione degli utenti

Multimedialità "on-line"

Multimedialità "off-line"

GLI OPERATORI

Offerta analogica europea

Iniziative digitali europee

La situazione in Italia

Sviluppi nel campo delle alleanze

Le società di telecomunicazione

Alleanze negli Stati Uniti

Alleanze in Europa

"Content providers", "service providers", "carriers"

LE TECNOLOGIE

Produzione digitale radiofonica e televisiva

Trasporto in digitale

Diffusione digitale televisiva via satellite

Diffusione digitale radiofonica via satellite

Diffusione digitale via cavo radiofonica e televisiva

Diffusione televisiva via reti terrestri

Diffusione digitale radiofonica terrestre

Ricevitori domestici e sistemi di accesso condizionato

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO ACTIONPLAN

Premessa

Il Piano 1997-1999 obiettivi

Struttura del Piano

Vincoli e presupposti

ACTION PLAN

PIANO BASE

MODULO 1 NORMATIVA DI SISTEMA

MODULO 2 LEVA INTERNA

MODULO 3 NUOVE OFFERTE

3.1 Nuova rete di servizio

3.2 Offerta Tematica e a pagamento

3.3 Impatti economico - finanziari

EXECUTIVE SUMMARY

1. Scenario / Mercato di riferimento

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

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

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

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

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

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

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

- ☐ tendenza, comune anche agli altri servizi pubblici, alla diminuzione dell'ammontare complessivo delle risorse e delle quote di mercato (*share*), ed in particolare del canone, tradizionale e principale fonte di finanziamento del Servizio Pubblico;
- ☐ riassetto normativo del sistema delle comunicazioni attualmente in discussione in Parlamento. L'approvazione senza modifiche dei due disegni di legge e il nuovo principio della "simmetria" applicato alle sole risorse porterebbe, come noto, ad un consistente taglio di queste ultime e al sostenimento di costi aggiuntivi connessi ai nuovi compiti assegnati al Servizio Pubblico (si pensi alla sola rete parlamentare); e questo senza che la RAI, restando soggetta a vincoli molto più stretti, possa disporre di una capacità competitiva simmetrica;
- ☐ crescente concorrenza nel proprio segmento ed, in prospettiva, su quelli contigui che provoca forti tensioni sui costi di alcune tipologie importanti di prodotto che pure caratterizzano e qualificano l'offerta del servizio pubblico;
- ☐ inoltre la dimensione e la capacità di investimento dei principali concorrenti - in particolare esteri - è oggi sensibilmente superiore a quella RAI. Il ritardo potrebbe incrementarsi in funzione della dinamica della risorsa canone, della capacità di Rai di sviluppare una rete di alleanze, della gestione dei livelli di efficienza interni.

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

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

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

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

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

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

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

2. Piano Industriale 1997-1999 *obiettivi, struttura e contenuti*

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

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

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

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

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

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

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

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

L'effetto complessivo vede:

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

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

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

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

Infatti è in fase di lancio il progetto quadro che dovrà individuare le aree di intervento, le priorità ed inoltre potrà quantificare con maggior precisione gli obiettivi di recupero produttività che l'azienda può consapevolmente prefissare.

Il modello divisionale/holding può rappresentare la risposta efficace per: raggiungere una gestione focalizzata con evidenza e misurazione delle performance delle singole aree e con l'introduzione di un sistema di obiettivi/responsabilità; acquisire cultura d'impresa, con conseguenti benefici anche nella gestione delle attività di servizio; realizzare trasparenza nell'utilizzo delle risorse; favorire l'implementazione di una politica di partnership, sia secondo una logica finanziaria (reperimento risorse) sia secondo una logica di business (acquisizione competenze).

Il percorso è già prefigurato nella normativa sul sistema delle comunicazioni, che prevede la trasformazione del servizio pubblico in holding e società operative. Anche il contratto di servizio 1997 - 1999, nell'ambito della trasparenza dell'utilizzo delle risorse pubbliche, impegna la Rai a presentare un progetto di divisionalizzazione organizzativa/contabile entro la fine del 1997.

Il Modulo 3 individua le modalità di approccio di Rai all'ampliamento dell'offerta, coerenti con il quadro di compatibilità economico finanziario:

1. l'offerta specificamente di servizio (in accordo anche con i disegni di legge di sistema), trasformazione del terzo canale in canale di servizio rivolto anche al territorio sul modello francese;
2. l'offerta digitale tematica "free", finanziata pressoché integralmente da aumenti di canone straordinari. Tale impostazione è stata enunciata nel contratto di servizio;
3. offerta multimediale e tematica "pay", nell'eventualità auspicabile che la nuova normativa si esprima positivamente sull'ingresso di Rai in questo segmento, con modalità che prevedano la prevalenza nell'area "content" ed una presenza nelle funzioni di "service/platform provider" con quote di partecipazione minoritarie (come nell'ipotesi di intesa RAI-STET).

RAI - Piano 1997-1999

Dati Economici

Lire/miliardi

	Preconsuntivo	Budget	Piano 1998		Piano 1999	
	1996	1997	base	con impatti	base	con impatti
<i>RICAVI</i>	4.240	4.209	4.318	4.168	4.406	4.256
CANONE	2.402	2.397	2.442	2.442	2.473	2.473
PUBBLICITÀ	1.513	1.520	1.581	1.431	1.628	1.478
ALTRI	325	292	295	295	305	305
<i>COSTO DEL PERSONALE</i>	1.337	1.380	1.420	1.420	1.470	1.470
<i>COSTO DELLA PROGRAMMAZIONE</i>	1.406	1.572	1.680	1.680	1.800	1.800
<i>ALTRI COSTI OPERATIVI E GENERALI</i>	522	525	530	530	535	535
<i>AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE E COST SAVING</i>				-60		-200
<i>MOL</i>	975	732	688	598	601	651
<i>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</i>	613	432	370	275	273	318
<i>RISULTATO D'ESERCIZIO</i>	97	80	74	52	72	94

N.B. Il piano base non comprende gli effetti della normativa; il piano con impatti considera gli effetti della normativa (*Modulo 1*) e della leva interna (*Modulo 2*).

RAI - Piano 1997-1999

Struttura Patrimoniale ed Indicatori Finanziari

Lire/miliardi

	Preconsuntivo	Budget	Piano 1998		Piano 1999	
	1996	1997	base	con impatti	base	con impatti
IMMOBILIZZAZIONI NETTE	2.759	2.776	2.811	2.841	2.916	2.906
CAPITALE INVESTITO NETTO	860	997	1.008	1.028	1.158	1.158
MEZZI PROPRI	732	811	885	863	957	956
INDEB. FINANZIARIO NETTO AL 31.12	-128	-186	-124	-165	-202	-202
INDEB. FINANZIARIO MEDIO (+) surplus / (-) indebitamento	35	300	340	360	300	320
Oneri Finanziari Netti	1	7	0	5	10	15
Investimenti tecnici	198	300	320	320	340	340
Investimenti programmi	587	595	600	600	600	600
Razionalizzazione e sviluppo attività	102	220	180	180	120	120
Debt/Equity	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Cash Flow	629	20	63	21	-78	-36

N.B. Il piano base non comprende gli effetti della normativa; il piano con impatti considera gli effetti della normativa (*Modulo 1*) e della leva interna (*Modulo 2*).

PIANO 1997 - 1999 - COSTO DEL LAVORO E ORGANICO A T.I.

	Precons. 1996	Piano		
		1997	1998	1999
COSTO COMPLESSIVO <i>(lire miliardi)</i>	1.337	1.380	1.420	1.470
variazione % su esercizio di riferimento precedente	1,2%	3,2%	2,9%	3,5%
ORGANICO A T.I. <i>(unità)</i>				
DIRIGENTI	382	365	365	365
GIORNALISTI	1.659	1.671	1.660	1.650
ALTRO PERSONALE	8.954	8.764	8.725	8.685
TOTALE	10.995	10.800	10.750	10.700