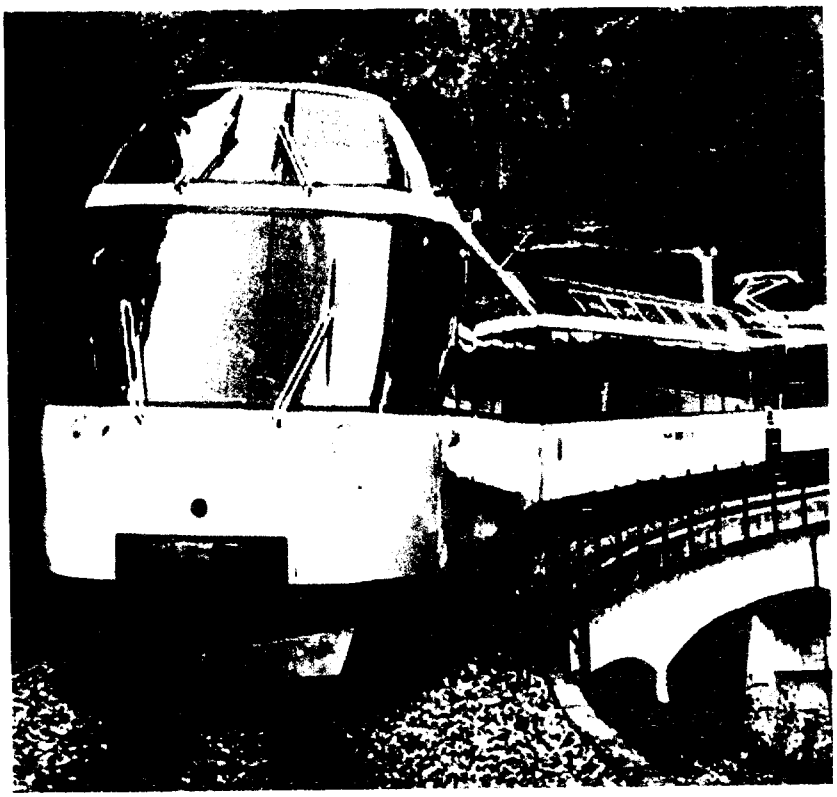
FINMECCANICA

sono confrontabili con il 1998 per il diverso perimetro di riferimento), di cui circa l'80% all'estero, mentre il portafoglio ordini si attesta a Lire 2.997 miliardi.
I ricavi ammontano a Lire 1.643 miliardi ed il risultato operativo del 1999 è in perdita per Lire 88 miliardi, mentre i costi afferenti le operazioni di cessione e ristrutturazione in corso sono stati iscritti nelle partite straordinarie.
Il capitale investito netto, grazie alle citate operazioni di cessione di attività fisse, alla costituzione di fondi per le ristrutturazioni in corso e ad una accorta gestione del circolante, è negativo per Lire 88 miliardi, mentre l'organico al 31.12.1999 è di 5.073 addetti (7.238 unità nel 1998).
Secondo FINMECCANICA i processi di riorganizzazione e ristrutturazione iniziati nel 1998 e proseguiti nel corso del 1999, il notevole carico di lavoro acquisito, la ripresa della domanda italiana, la buona posizione competitiva sui mercati esteri, la rigorosa politica di controllo dei costi e la riduzione del capitale lasciano prevedere per il 2000 un ritorno ad un risultato positivo del settore Energia.
• Il mercato dei Trasporti a guida vincolata sembra avviato ad una ripresa dei tassi di crescita medi annui, dopo che la negativa evoluzione della congiuntura economica internazionale ne ha condizionato la dinamica dell'ultimo biennio.
Dal lato della domanda si assiste ad una rapida evoluzione delle modalità di acquisto, soprattutto attraverso la maggiore diffusione di contratti con formule finanziarie innovative (leasing, project financing) e con crescenti requisiti di affidabilità/ciclo di vita. Crescente peso stanno assumendo i contratti di fornitura con incluso servizio di manutenzione, in seguito alla tendenza degli esercenti ad esternalizzare le attività di upgrading e di manutenzione globale dei veicoli.
Il trasporto urbano e quello suburbano/regionale sono i segmenti previsti crescere con una dinamica particolarmente sostenuta ed in entrambi FINMECCANICA è presente con prodotti moderni la cui competitività ha già trovato importanti conferme (tram SIRIO, treno ad alta frequentazione TAF, sistema urbano automatico). Le migliori prospettive di crescita non dovrebbero comunque affievolire le tensioni competitive e i problemi di sovracapacità produttiva che caratterizzano il settore e tutti i principali concorrenti hanno annunciato la necessità di proseguire nei programmi di ristrutturazione e razionalizzazione.
In seguito all'avviata integrazione tra Ansaldo Trasporti e Breda Costruzioni è in fase di implementazione un piano di razionalizzazione e riorganizzazione dei business volto a garantire i livelli di competitività che la globalizzazione del mercato richiede. In particolare le linee di indirizzo strategico si prefiggono di rafforzare l'assetto industriale e competitivo sui 3 business (veicoli, sistemi e segnalamento) attraverso il proseguimento delle azioni già intraprese di razionalizzazione delle attività e rafforzamento selettivo del portafoglio prodotti.

FINMECCANICA

L'accelerata dinamica dello scenario competitivo, nonché il sostenuto ritmo di innovazione sui prodotti hanno portato a ritenere che lo sviluppo strategico del business passa per la ricerca di un'alleanza strategica con un leader internazionale con forti caratteristiche di complementarietà di prodotto e di mercato, valorizzando i punti di forza (competenze ed assets) e i risultati conseguiti nel processo di ristrutturazione ed efficientamento di FINMECCANICA.
L'attività commerciale 1999 ha registrato acquisizioni di nuovi ordini per un ammontare complessivo di circa Lire 1.050 miliardi, comunque in flessione rispetto al precedente esercizio, mentre il portafoglio ordini è risultato pari a Lire 4.628 miliardi.
I ricavi sono stati di Lire 1.832 miliardi e risultano in diminuzione rispetto al 1998 poiché, oltre al diverso perimetro di consolidamento, si è registrata una minore attività, in particolare per il Cliente FS, solo in parte compensata da un maggior volume di produzione nel settore del Mass Transit sui mercati esteri (Copenaghen, Oslo, Birmingham, Manchester).
Il risultato operativo è stato di Lire 62 miliardi (64 miliardi nel 1998) e nel 2000 si attendono i pieni positivi effetti derivanti dagli interventi di ristrutturazione e di riduzione costi realizzati nel corso del 1999.
Il capitale investito netto supera Lire 850 miliardi, mentre l'organico a fine 1999 è di 5.882



Treno/metro (Ansaldo Trasporti).

FINMECCANICA

unità (6.946 addetti nel 1998). La riduzione è dovuta per 600 unità circa alla esclusione nel 1999 dal perimetro del settore Trasporti della Breda Menarinibus, in prospettiva della sua dismissione.

• Nell'Automazione dei Servizi il 1999 è stato caratterizzato da un notevole incremento dei volumi di ordini e fatturato sia nelle attività di automazione e meccanizzazione indirizzate al mercato postale sia nelle attività informatiche, mentre Elsacom ha iniziato la commercializzazione in Italia del servizio Globalstar di comunicazione satellitare proprio sul finire dell'esercizio, in un mercato reso prudente dall'andamento negativo del servizio reso dal sistema Iridium concorrente di Globalstar.
L'attività verso le Poste Italiane S.p.A. ha avuto notevoli sviluppi a seguito del forte impulso dato dal nuovo management alla modernizzazione dei servizi, nell'intento di migliorarne la qualità e recuperare volumi di traffico.
In questo ambito Elsag sta confermando e rafforzando il proprio ruolo di fornitore di riferimento, specie per quanto attiene l'automazione dei servizi Posta-lettere.
Nel corso dell'esercizio sono state avviate le attività di Postel S.p.A., joint venture Poste Italiane/Elsag, per la quale Elsag sta implementando un progetto per il completo rinnovo dei sistemi che supportano il servizio.
Nell'attività informatica volta ai mercati Industria, Banche e Servizi di Pubblica Utilità sono stati raggiunti accordi con il Gruppo Monte dei Paschi di Siena, per la fornitura di servizi di back-office bancario, e con ALITALIA, per la fornitura di servizi di lettura automatica e archiviazione ottica dei biglietti di viaggio. Entrambe le attività saranno affidate a specifiche società miste Elsag/Cliente, secondo un modello di forte integrazione e collaborazione fornitore/utilizzatore, per la migliore gestione dei processi produttivi di quest'ultimo.
Particolare attenzione è stata posta anche al rafforzamento delle attività di "Enterprise Resource Planning" (ERP) e a tal fine si è proceduto all'acquisizione del controllo della Domino Group (oggi Elsag Domino), Società che opera nell'area dei sistemi SAP.
Per quanto riguarda i servizi di telecomunicazione mobile satellitare gestiti da Elsacom nell'ambito del programma Globalstar, è da registrarsi l'entrata in funzione della Gateway posta ad Avezzano, mentre nel corso del primo semestre 2000 inizierà ad operare anche la Gateway sita in Finlandia.
Il settore ha chiuso l'esercizio 1999 con ordini pari a Lire 816 miliardi, mentre i ricavi hanno raggiunto Lire 818 miliardi ed il risultato operativo è positivo per Lire 81 miliardi (rispetto a 43 miliardi del 1998).
Il capitale investito netto al 31 dicembre 1999 è pari a Lire 377 miliardi, mentre l'organico a fine periodo ammonta a 2.561 unità (2.573 addetti nel 1998).

ANDAMENTI SETTORIALI

ALITALIA

ALITALIA	Consolidato 1998	1999
	(miliardi di lire)	
Valore della produzione "tipica"	9.087	9.431
Valore aggiunto	3.157	2.489
MOL	1.212	336
Risultato operativo	605	- 204
Oneri/Proventi finanziari	- 66	33
Risultato ante comp. straord. e imposte	538	- 173
Risultato netto	408	12
Capitale investito netto	3.261	3.573
Coperto con:		
- Mezzi propri	3.518	3.394
- Indebitamento finanziario netto	- 257	179
Autofinanziamento (*)	873	517
Investimenti materiali	638	799
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	19.683	20.770

(*) Risultato netto + ammortamenti.

L'industria del trasporto aereo è estremamente sensibile alla dinamica di alcune variabili esogene di tipo congiunturale e strutturale; tali fattori hanno avuto un impatto fortemente negativo nel corso del 1999 ed in particolare nel primo semestre dell'anno in cui, oltre agli effetti di una crescita economica meno sostenuta che in passato, il mercato del trasporto aereo ha dovuto fronteggiare i riflessi della crisi nei Balcani (iniziata sul finire del mese di marzo e perdurata fino a giugno), acuiti dalle problematiche operative dell'Assistenza del Traffico Aereo, sia a livello nazionale che internazionale.
Tale contesto è risultato particolarmente penalizzante per l'ALITALIA che nell'anno ha anche risentito di un non ottimale utilizzo della flotta causato dal regime transitorio di ripartizione del traffico tra il nuovo aeroporto di Malpensa e quello di Linate, che ha favorito la concorrenza specie negli aeroporti di provincia del Nord e del Centro Nord da cui i principali operatori esteri alimentano i rispettivi *hubs*.
Per effetto del Decreto transitorio relativo alla ripartizione del traffico tra Malpensa e Linate, entrato in vigore il 18 ottobre 1998, la Compagnia ha dovuto, in maniera non programmata, assicurare la copertura di entrambi gli aeroporti, lasciando ampi spazi alla concorrenza sia sul sistema milanese sia sulla provincia italiana.
La concorrenza ha potuto, infatti, attuare contromosse mirate su gran parte dei collegamenti con l'Italia e ha incrementato consistentemente la capacità offerta, allo scopo di rafforzare la posizione in vista dell'adozione del regime definitivo del nuovo *hub*.
Questa situazione è stata superata solo di recente con l'entrata in vigore del Decreto del Ministero dei Trasporti del 3 marzo 2000 che risponde alla duplice esigenza, da un lato, di una maggiore utilizzazione di Linate e, dall'altro, di un adeguato sviluppo dell'*hub* di Malpensa. Il nuovo Decreto, in funzione a partire dal 20 aprile 2000, consente infatti a Linate di continuare ad avere alcuni collegamenti con le capitali europee e le città del Sud Italia, mantenendo inalterata la possibilità di un numero di frequenze elevato sulla rotta Roma-Milano.
Nel corso del 1999 si è anche accentuata la pressione concorrenziale sui mercati esteri ed in particolare nelle relazioni nord atlantiche, segmento di mercato in cui ALITALIA aveva prefigurato importanti obiettivi di sviluppo.
I suddetti fenomeni, unitamente alle crescenti tensioni registrate sul prezzo del carburante, oltre a generare una significativa riduzione dei margini per tutti i vettori, hanno contribuito a creare una situazione di particolare criticità per ALITALIA, impegnata in un delicato processo di riposizionamento competitivo e nella fase di avvio di Malpensa.
Per quanto riguarda il mercato del trasporto aereo, la crescita stimata per il 1999, in base ai dati AEA (associazione dei principali vettori europei), è di circa l'8% rispetto al 1998, con dinamiche consistenti per i flussi verso i principali mercati europei (Gran Bretagna, Francia, Germania e Spagna),

consolidatesi soprattutto nella seconda metà dell'anno. Sui mercati esteri si è peraltro assistito, come già anticipato, ad un forte aumento della pressione concorrenziale, in particolare nel Nord Atlantico, area verso cui si sono riversati tutti i maggiori vettori, tra cui l'ALITALIA, a seguito della crisi economica dei mercati del Centro-Sud America e dell'Estremo Oriente, con conseguente forte aumento dell'offerta e marcato calo di prezzi di vendita.

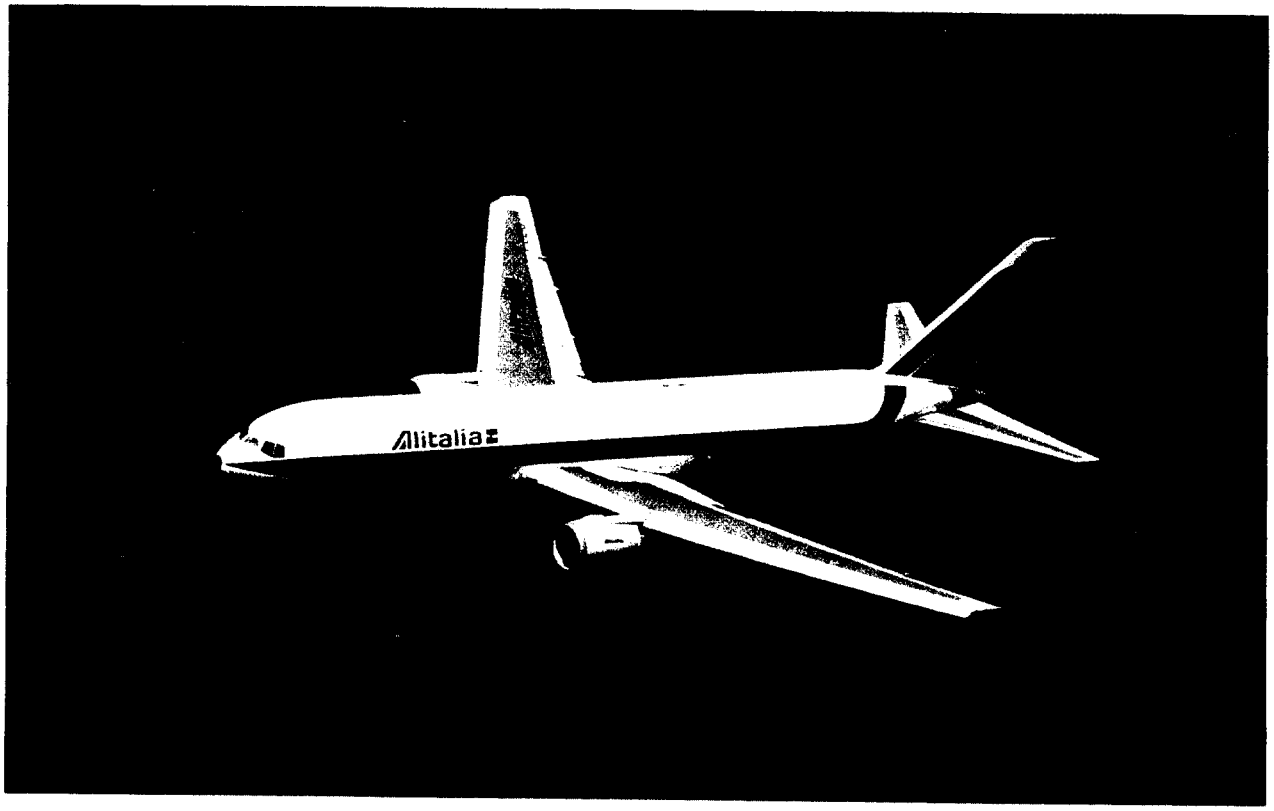
Nelle circostanze venutesi a determinare, il gruppo ha provveduto, da un lato, a contenere la capacità offerta e, dall'altro, a realizzare iniziative di natura strategica intese a garantirne il rilancio economico e lo sviluppo in linea con il Piano industriale.

Al riguardo, vanno richiamate le nuove iniziative nell'ambito dei programmi di modernizzazione e rafforzamento della flotta (parziale sostituzione dei B-747, introduzione dei regional jet Embraèr 145), nonché i nuovi progetti finalizzati a conseguire una consistente espansione nell'attività di manutenzione per conto terzi.

Va anche ricordata la conclusione delle trattative per l'unificazione delle attività di volo di linea in Alitalia Team avvenuta a far data dal 1° aprile 2000; in tal modo si è completata la realizzazione del progetto High Competitive Carrier previsto dal Piano industriale.

Per quanto riguarda invece le trattative con la KLM nel corso del 1999 era stato raggiunto, dopo un complesso negoziato, l'accordo sulla "sharing formula"

Aeromobile B767 in volo della flotta ALITALIA.



ALITALIA

circa la ripartizione degli utili dell'Alleanza con KLM, ottenendo da quest'ultima anche il riconoscimento dell'importo di 100 milioni di Euro (circa 194 miliardi di lire versati in data 30 dicembre 1999) quale condivisione degli effetti economici subiti – in termini di minori proventi e maggiori costi – con il difficile avvio del nuovo *hub* di Malpensa.
La recente disdetta unilaterale dell'Alleanza da parte di KLM, di cui ALITALIA ha immediatamente contestato la legittimità, non dovrebbe configurare a giudizio della Compagnia – in base alla valutazione giuridica dell'iniziativa e del comportamento di KLM – l'insorgere di alcun obbligo di restituzione del contributo; si apre invece la fase contrattuale prevista in ordine alla liquidazione dell'Alleanza, da cui la capogruppo non si attende l'insorgere di passività.
Prudenzialmente, comunque, a fronte della rilevazione del contributo tra i proventi dell'esercizio, è stato effettuato uno stanziamento di pari importo in uno specifico fondo rischi.
Per quanto riguarda l'attività, nel settore passeggeri la Compagnia ha registrato, rispetto al 1998, un incremento del trasportato del 3,3% a livello di totale rete (+4,3% incluso il franchising), a fronte di un incremento di capacità del 5,3% (+6,3% considerando anche il franchising); conseguentemente il coefficiente di utilizzazione ha evidenziato una riduzione di 1,3 punti percentuali (dal 68,8% del 1998 al 67,5%). Si è assistito inoltre ad un consistente deterioramento dello yield, che si è sostanziato in una riduzione del 5,2% rispetto all'anno precedente, registrata principalmente in ambito internazionale ed intercontinentale (–6,2% in ognuno dei due settori); di conseguenza la flessione dei proventi totali nell'area passeggeri è stata del 2,1% rispetto al 1998.
A livello di settore di rete si registra una crescita del trasportato del 4,4% nell'area internazionale (a fronte di una offerta sostanzialmente invariata) e del 4,3% nel lungo raggio (contro un aumento di capacità del 9,1%); a livello nazionale, invece, si è verificato un calo del trasportato dello 0,8%, a fronte di un incremento del 3,3% della capacità offerta (coefficiente di utilizzazione: da 68,3% a 65,6%).
A tale proposito, si evidenzia che la crescita dell'offerta sulle linee nazionali è imputabile totalmente all'incremento di capacità sul collegamento Roma-Milano Malpensa, finalizzato a soddisfare l'esigenza di alimentare traffico di prosecuzione internazionale attraverso l'*hub* di Milano.
Per quanto riguarda invece il trasportato, il decremento del traffico è da attribuirsi essenzialmente all'erosione determinata dall'ingresso di nuovi concorrenti su direttrici ad alto potenziale di traffico (in particolare Air Europe e Volare).
Risultati nel complesso più soddisfacenti si sono invece registrati nell'area cargo, in cui, a fronte di un incremento di capacità del 10%, si è avuta una crescita del trasportato intorno all'8%, superiore alla media europea (+4,1% rispetto al 1998 secondo le stime AEA).
Per quanto riguarda gli aspetti economici, a livello di gruppo i

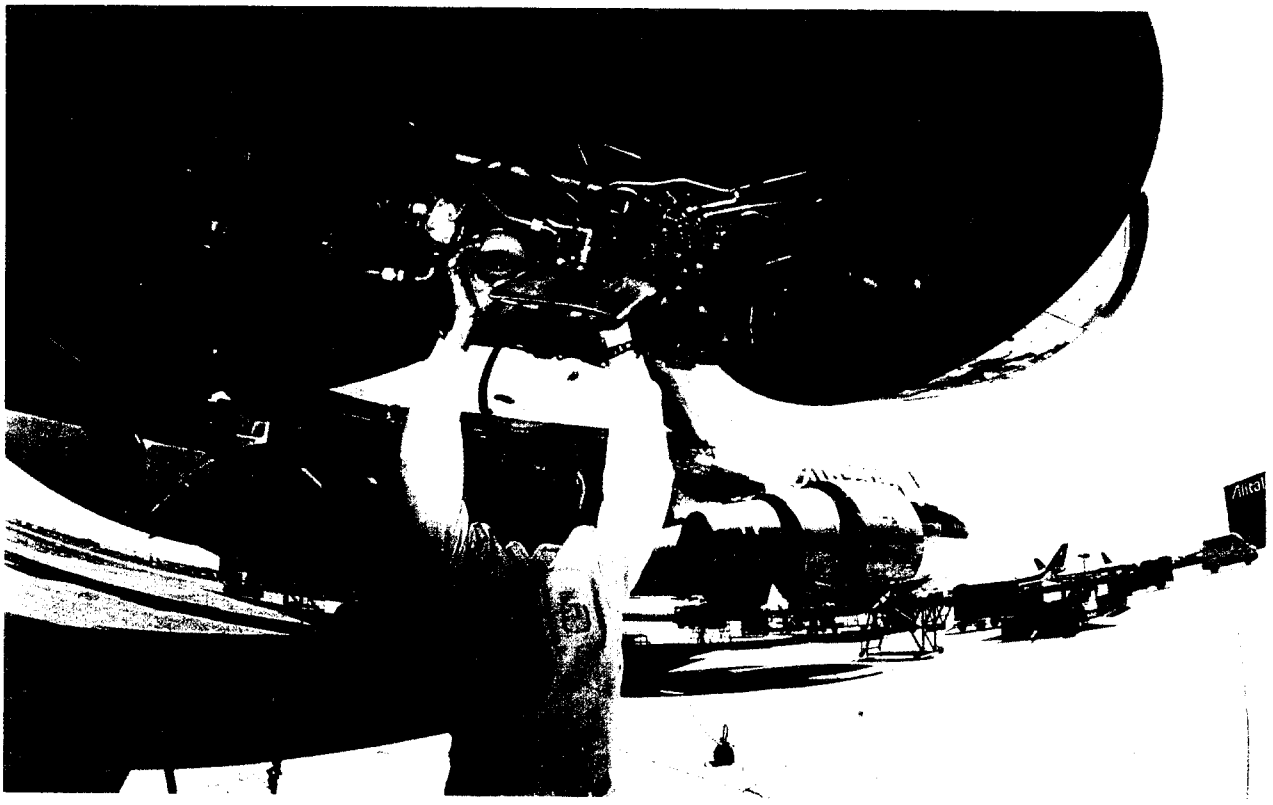
ALITALIA

ricavi del 1999 hanno presentato un valore di Lire 9.306 miliardi e hanno evidenziato un aumento di Lire 360 miliardi nei confronti dello scorso esercizio, riconducibile soprattutto al citato versamento di Lire 194 miliardi da parte di KLM per l'avvio dell'*hub* di Malpensa, nonché ai maggiori ricavi per terzi. Tali aumenti sono stati parzialmente compensati dalla flessione (–154 miliardi) registrata dal settore del trasporto passeggeri di linea; il quadro comunque precario dei ricavi complessivi del traffico, rimasti come detto sostanzialmente stabili, pur a fronte di un consistente incremento della capacità offerta (+7,3%), ha registrato primi segnali di ripresa nel secondo semestre, che ha visto i ricavi passeggeri allinearsi al livello del precedente esercizio, rispetto alla consistente flessione registrata nel primo semestre.

I consumi di materie e i servizi esterni, pari a Lire 6.942 miliardi, hanno presentato un aumento di Lire 1.012 miliardi (+17%) nei confronti del 1998. Per circa due terzi tale andamento riflette la maggiore capacità offerta (+7,3%), mentre il residuo incremento è da porre in relazione all'aumento dei prezzi e delle valute.

In particolare, si segnala l'anomala dinamica del costo del carburante, che ha evidenziato un incremento di Lire 200 miliardi (+29,8%), da attribuire principalmente al consistente aumento dei prezzi verificatosi nel periodo (da 54,2 cents per gallone americano del 1998 a 63,9 cents del 1999), nonché alla sfavorevole parità cambiaria verso il dollaro ed alla maggiore

Operazioni di controllo sui motori di un B747 della flotta ALITALIA.



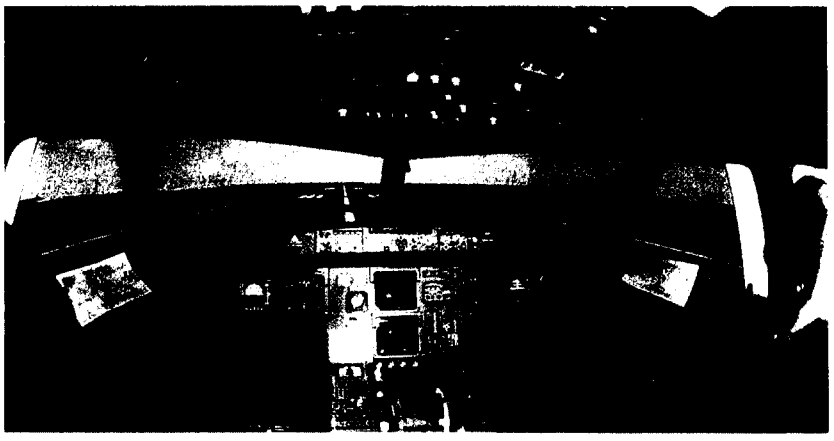
ALITALIA

attività. Fra gli altri costi operativi, i maggiori incrementi hanno riguardato i noleggi passivi, cresciuti di 200 miliardi anche in nesso con lo sviluppo dell'attività cargo, le spese di traffico e scalo, in aumento di Lire 187 miliardi, attribuibili principalmente alla crescita dell'attività operativa e delle tasse d'imbarco, nonché le spese di vendita (+135 miliardi), in relazione principalmente alle campagne promopubblicitarie, ai maggiori oneri per intermediazione del comparto merci e per servizi automatizzati di prenotazione.
Il costo del lavoro, pari a Lire 2.153 miliardi, ha registrato una crescita di Lire 208 miliardi, principalmente determinata dall'aumento della forza media retribuita (+807 unità) e dai rinnovi di contratto intervenuti nel periodo.
Il margine operativo lordo, a seguito delle dinamiche sopra individuate, ha presentato un valore positivo di Lire 336 miliardi (comprensivo del contributo KLM di 194 miliardi), registrando un decremento di Lire 876 miliardi nei confronti del 1998.
Il risultato operativo, ha invece evidenziato una perdita di Lire 204 miliardi, a fronte dell'utile di Lire 605 miliardi consuntivato nel 1998.
Rispetto alla variazione già evidenziata a livello di margine operativo lordo si è inoltre registrato:
– maggiori ammortamenti per Lire 40 miliardi, essenzialmente riferiti al più elevato numero medio di aeromobili di proprietà presenti in flotta;
– maggiori stanziamenti effettuati a fondi rettificativi e per rischi e oneri per Lire 81 miliardi;
– un più elevato apporto del saldo proventi e oneri diversi per Lire 187 miliardi; si tratta in prevalenza dell'assorbimento di quote di fondi non più necessari e di sopravvenienze più elevate, anche in conseguenza del contributo erogato dalla SEA a fronte dei maggiori costi sostenuti durante la complessa fase di avvio di Malpensa.
Gli oneri finanziari netti hanno consuntivato un saldo positivo di Lire 33 miliardi, con un miglioramento di Lire 99 miliardi nei confronti del precedente esercizio, che riflette principalmente la riduzione degli oneri connessi a contratti di acquisto/vendita di carburanti e valute.
Il risultato prima dei componenti straordinari e delle imposte ha presentato pertanto una perdita di Lire 173 miliardi e un peggioramento di Lire 711 miliardi nei confronti della situazione chiusa al 31 dicembre 1998.
Le partite straordinarie hanno registrato un saldo positivo di Lire 206 miliardi, a fronte di quello negativo per Lire 24 miliardi rilevato nel 1998; si riferiscono principalmente alle plusvalenze realizzate dalla cessione di un'ulteriore quota parte della partecipazione nella Galileo International e dalla vendita delle azioni della Società Equant.
Gli oneri fiscali netti hanno evidenziato un valore di Lire 22 miliardi, a fronte di quello di Lire 107 miliardi registrato nel 1998. Esse includono crediti d'imposta su dividendi per Lire 121 miliardi (34 miliardi nel periodo a raffronto) e imposte differite attive per Lire 24 miliardi.
Il bilancio del gruppo ALITALIA si è chiuso con un utile netto

ALITALIA

di Lire 12 miliardi, inferiore per Lire 396 miliardi a quello consuntivato al termine del 1998.
Sotto il profilo patrimoniale, il gruppo presenta al termine del 1999 un capitale proprio pari a Lire 3.393 miliardi, inferiore di Lire 125 miliardi rispetto a quello del 1998, essenzialmente quale riflesso della erogazione dei dividendi (124 miliardi). La posizione finanziaria netta, invece, anche a seguito del deterioramento gestionale, passa da un saldo positivo per Lire 257 miliardi nel 1998 a un valore negativo di Lire 179 miliardi a fine 1999 che riflette in sostanza il flusso relativo all'attività d'investimento (570 miliardi, al netto dei realizzi) ed alla distribuzione dei dividendi (124 miliardi), in parte fronteggiato con le risorse generate dall'attività di esercizio (270 miliardi circa).
Gli investimenti sono ammontati complessivamente a Lire 890 miliardi, di cui Lire 586 miliardi relativi alla flotta, per l'acquisto di due A-321, un B-767, un A-320 ed un ATR-72, a cui si aggiungono Lire 147 miliardi relativi ad anticipi per opzioni su diverse classi di aeromobili (A-320, A-321, ATR-72, B747, Embraer).
La flotta del gruppo a fine 1999 è costituita da 165 aeromobili, di cui 119 di proprietà, a cui si aggiungono tre unità di addestramento. Rispetto al 31.12.1998 (157 aeromobili), si è registrato un aumento di 8 unità conseguente all'ingresso di quattro B767, tre ATR-72, due A-321 e due A-320 e all'uscita dall'operativo di due ATR 42 e di un MD-80.
Per quanto riguarda l'organico, la forza media retribuita del gruppo è stata pari a 19.166 unità, con un aumento di 806 risorse rispetto al 1998.
L'incremento ha riguardato principalmente l'attività del trasporto aereo di linea ed in particolare l'aumento del personale di terra per le necessità operative emerse nell'area delle manutenzioni e revisioni di aeromobili e nella rete di vendita, nonché l'incremento del personale di volo in nesso con la maggiore attività programmata.
• Con riferimento alle singole Società del gruppo, l'ALITALIA S.p.A., in linea con quanto già esposto in merito al consolidato, ha conseguito nel 1999 un utile netto di Lire 32 miliardi, in considerevole flessione rispetto a quello di 460 miliardi del 1998. Al risultato hanno peraltro concorso maggiori proventi diversi per Lire 175 miliardi (soprattutto utilizzo fondi disponibili e sopravvenienze attive) e apporti di natura straordinaria per Lire 123 miliardi (prevalentemente plusvalenze da cessione di partecipazioni), nonché un effetto positivo a livello fiscale di Lire 60 miliardi, per la rilevazione di crediti d'imposta che hanno più che compensato l'IRAP di periodo, mentre per l'IRPEG la società ha usufruito

Interno di un simulatore di volo presso il Centro addestramento ALITALIA di Roma-Fiumicino.



ALITALIA

delle perdite fiscali pregresse.
• Relativamente alle altre società operative, si evidenzia in particolare un miglioramento dei risultati per le controllate Alitalia Team (da Lire 4,5 miliardi del 1998 a 22,7 miliardi) ed Alitalia Express (Lire 13,6 miliardi nel 1999 a fronte di un sostanziale pareggio nell'anno precedente). Per quanto riguarda l'Alitalia Team, l'incremento è da ricondurre essenzialmente alla maggiore attività noleggiata alla capogruppo (+24% pari a 231.422 ore nel 1999, contro 186.645 ore nel 1998), coerentemente con quanto stabilito dal Piano industriale del gruppo, che prevede che la Società assorba gradualmente l'attività di volo svolta dalla controllante. Nel caso invece dell'Alitalia Express, il miglior risultato è da riferirsi essenzialmente alle plusvalenze realizzate sulla cessione di due aeromobili ATR-42.
• Un netto peggioramento si riscontra invece nel risultato della Eurofly, che chiude il 1999 con una perdita di circa Lire 28 miliardi, a fronte del sostanziale pareggio del 1998. Tale risultato trae origine essenzialmente dallo sfavorevole andamento della gestione operativa (difficoltà nel mercato charter ed incremento dei costi), che ha registrato una perdita pari a circa Lire 13 miliardi, e dall'appostazione in bilancio di partite straordinarie nette negative per circa Lire 14 miliardi, inerenti l'anticipata radiazione dalla flotta di due aeromobili DC9/51 non compatibili con i livelli di rumorosità consentiti.
• Sostanzialmente stabili, nel complesso, sui livelli del 1998, i risultati delle altre Società del gruppo, fatta eccezione per la Racom Teledata, che presenta a fine 1999 un utile di oltre Lire 68 miliardi (24 miliardi nel 1998), da attribuirsi principalmente alla plusvalenza di Lire 101 miliardi derivante dalla cessione di una ulteriore quota della Galileo International (con conseguente riduzione della partecipazione dall'1,53% del 31.12.1998 allo 0,09% del 31.12.1999).
Nel complesso l'andamento gestionale di ALITALIA evidenzia un deterioramento economico e finanziario, che ha risentito in particolare delle difficili condizioni di contesto in cui ha operato la società nel 1999, impegnata peraltro in una delicata fase di riposizionamento del proprio network.
Tale situazione dovrebbe in prospettiva migliorare in relazione al consolidamento della nuova rete articolata su due *hub* (Roma-Fiumicino e Milano-Malpensa) e con la piena operatività dell'assetto di traffico definitivo stabilito di recente per gli scali milanesi.
Per valorizzare le elevate potenzialità di mercato della società, è peraltro necessario l'inserimento della stessa in un adeguato sistema di alleanze internazionali nonché l'adozione di ulteriori interventi di ottimizzazione della struttura organizzativa ed operativa al fine di migliorare la capacità competitiva di ALITALIA, sia in termini di costo del prodotto che di qualità e livello del servizio.

ANDAMENTI SETTORIALI

RAI

RAI	Consolidato 1998	1999
	(miliardi di lire)	
Valore della produzione "tipica"	4.930	5.250
Valore aggiunto	2.963	3.150
MOL	1.318	1.475
Risultato operativo	385	371
Oneri/Proventi finanziari	- 3	- 7
Risultato ante comp. straord. e imposte	371	366
Risultato netto	140	110
Capitale investito netto	1.401	1.314
Coperto con:		
- Mezzi propri	1.172	1.287
- Indebitamento finanziario netto	229	26
Autofinanziamento (*)	1.078	1.164
Investimenti materiali	359	326
Occupazione al 31.12 (n. addetti)	13.257	13.546

(*) Risultato netto + ammortamenti.

Il settore della televisione è interessato da una fase di profonde trasformazioni che riguardano tutti gli aspetti del mercato, dalle sue dimensioni, ai soggetti che vi operano, allo stesso oggetto della comunicazione.
In tale quadro la RAI si trova a governare il cambiamento, da un lato, ponendosi come attore significativo dei nuovi scenari e, dall'altro, dovendo parallelamente garantire una risposta moderna allo sviluppo della missione di servizio pubblico, in coerenza con il sistema normativo ed istituzionale di riferimento.
In particolare, nel settore dell'audiovisivo si stanno accentrando gli elementi di novità e discontinuità che porteranno nel breve/medio periodo ad una profonda modifica della struttura di mercato e degli assetti competitivi, attraverso l'avvento di nuovi operatori, attività, modalità di funzionamento, anche nei business tradizionali, indotte dal processo di convergenza tecnologica, tra i settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica, innescato, come noto, dalla tecnologia di digitalizzazione dei segnali.
Si cominciano ad avvertire segnali forti di cambiamento anche in quei segmenti di mercato – quali, ad esempio, la raccolta pubblicitaria – che mantengono ancora oggi una connotazione prevalentemente locale. Inoltre, si sta sempre più affermando una modalità di utilizzo dei diversi contenuti informativi, di spettacolo, di comunicazione secondo una logica di sfruttamento multipiattaforma.
Per quanto concerne più specificamente il settore dei media, i trend sopra evidenziati stanno portando all'inserimento di parte significativa e crescente delle attività in un "circuito globale", il che determina un incremento della competizione per l'acquisizione di fattori produttivi.
Questo vale in particolare per i diritti a più elevato valore commerciale, quali gli sport maggiori, i film, i grandi eventi, che stanno progressivamente perdendo la loro connotazione locale per assumere una valenza sempre più sovranazionale.
Nel contesto suddetto il servizio pubblico radiotelevisivo deve inserire le proprie strategie all'interno di un quadro di riferimento assai più articolato di quello degli operatori commerciali, dovendo definire e sviluppare meccanismi che consentano una chiara identificazione delle attività di servizio pubblico, finanziate da risorse statali, rispetto alle attività commerciali, finanziate con risorse di mercato, al fine di assicurare la compatibilità con il generale sistema della concorrenza statuito in sede europea.
In questo ambito, si inserisce il dibattito relativo al completamento del processo di riforma normativa del sistema televisivo italiano. Su tale aspetto è da evidenziare che nel corso del 1999 il Governo ha depositato in Senato un nuovo emendamento del Disegno di Legge n. 1138, che prevede un radicale riassetto della struttura societaria della RAI nella direzione – tra l'altro – di una sempre maggiore coerenza con le richieste di trasparenza formulate in sede europea sul

RAI

finanziamento della missione di servizio pubblico.
Il progetto contempla, in sintesi, l'istituzione di un soggetto (Fondazione con personalità giuridica privata, i cui membri del Consiglio di Amministrazione sono nominati dai Presidenti di Camera e Senato) titolare della maggioranza del capitale della Rai Holding, concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo.
La RAI – con oggetto principale lo svolgimento di ogni attività nei settori radiotelevisivo, della produzione audiovisiva, della multimedialità e delle telecomunicazioni – verrebbe strutturata secondo il modello organizzativo della holding e, al fine di assicurare trasparenza nell'utilizzo delle risorse, deve predisporre opportune forme di distinzione organizzativa, contabile o societaria tra le attività finanziate da canone e le attività finanziate dal mercato, ferma restando l'unitarietà del servizio pubblico, anche in uno schema di gestione delle attività attraverso società partecipate.
Nello scenario sopra delineato la RAI ha individuato, una strategia unitaria – già in fase di attuazione – articolata su quattro aree fondamentali tra loro strettamente interrelate.
• Modello organizzativo: nel corso del 1998, come noto – in coerenza con le disposizioni della Legge 249/97 e del Contratto di Servizio – è stata definita, per divenire concretamente operativa nel 1999, la nuova struttura organizzativa secondo uno schema divisionale, operazione che ha consentito di migliorare l'efficienza, di razionalizzare il complesso delle attività realizzate dall'azienda e di agevolare il processo di ridisegno della struttura del gruppo verso un modello di holding, con la creazione di nuove società quale strumento chiave per lo sviluppo di una politica di alleanze.
• Sviluppo di Alleanze: in parallelo con l'evoluzione organizzativa verso il modello di holding, la RAI ha avviato una serie di operazioni finalizzate a definire una presenza rilevante anche nelle nuove offerte – connesse al processo di convergenza tra i settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica – che, in prospettiva, sono destinate ad accrescere progressivamente il proprio peso di mercato. In particolare:
a) *Ingresso nel mercato pay*: a seguito delle intese realizzate con Canal Plus nel dicembre 1998 e successivamente confermate negli accordi operativi stipulati nel mese di aprile 1999, mirati essenzialmente a valorizzare la propria vocazione naturale di content provider, la RAI è formalmente entrata nel capitale sociale di Tele+, con l'acquisizione, perfezionata nel mese di dicembre 1999, di una prima quota dello 0,85%, nella prospettiva di incrementare progressivamente tale partecipazione fino ad un massimo del 10%.
Nel contempo, nel giugno 1999 è stato ceduto a Raisat il ramo d'azienda relativo all'ex Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte; a partire da tale data la Società è divenuta pienamente operativa nel settore della produzione e commercializzazione di canali tematici per l'offerta televisiva a pagamento.

La Società, sulla base dei richiamati accordi con Canal Plus, ha avviato la fornitura a Tele+, a partire dalla seconda metà del 1999, di una prima *tranche* di sei canali digitali inseriti all'interno dell'offerta *"basic"*.
Inoltre, per favorire lo sviluppo dell'attività, è stato sottoscritto un accordo con il Gruppo RCS Editori nel campo della produzione di canali televisivi tematici, che – in estrema sintesi – prevede lo studio di fattibilità di due canali tematici dedicati rispettivamente agli "stili di vita" ed all'informazione sportiva, da inserire nella piattaforma digitale D+, nonché l'ingresso di RCS in Raisat con l'acquisizione di una quota del 5% del capitale sociale perfezionata nel febbraio 2000.
b) *Sviluppo nel settore delle TLC - societarizzazione Divisione Trasmissione e Diffusione*: nel mese di maggio '99 è stato avviato il processo di societarizzazione della Divisione Trasmissione e Diffusione, operazione mirata a cogliere le crescenti opportunità del mercato delle comunicazioni, in un quadro di compatibilità con la cornice regolamentare e normativa in cui opera l'azienda, nonché a favorire l'ingresso di terzi nel capitale sociale. Su tale aspetto, in particolare, è pervenuta nel novembre 1999 l'autorizzazione del Ministero delle Comunicazioni, così come previsto dalla Convenzione Stato-RAI del 1994.
L'operazione di societarizzazione si è perfezionata nel mese di marzo 2000, attraverso l'atto di conferimento alla Società Rai Way del ramo d'azienda costituito dalle attività e

La statua situata all'ingresso della Sede RAI di Viale Mazzini a Roma.



RAI

dall'organico facenti capo alla Divisione Trasmissione e Diffusione.
Successivamente, è stata avviata la procedura per il collocamento sul mercato di una quota azionaria della Società fino ad un massimo del 49%.
c) *Ingresso nel mercato dei servizi multimediali - Rainet*: RAI ha costituito, nel mese di giugno 1999, la Società Rainet, allo scopo di presidiare l'insieme dei servizi interattivi e multimediali destinati a qualunque piattaforma tecnologica (personal computer, televisione digitale, terminali di reti telefoniche fisse e mobili, ecc.) e di rafforzare il proprio ruolo di fornitore di contenuti anche sul mercato dei new media, che si avvale delle diverse modalità di trasmissione e distribuzione (rete telefonica, satellite, cavo, etere terrestre, microonde, cd rom, ecc.).
Nel contempo sono stati avviati contatti presso importanti operatori nazionali ed internazionali per valutare il potenziale interesse all'ingresso nella società e/o allo sviluppo congiunto di iniziative sul mercato dei new media, anche in relazione alle opportunità che si potrebbero aprire nel settore della telefonia mobile e nello sviluppo di reti di trasmissione dati a banda larga.
• Rafforzamento e sviluppo.
È questa un'area in cui nel corso dell'esercizio sono state definite alcune importanti iniziative, sia nelle aree più tradizionali dell'offerta generalista che in quelle caratterizzate da maggiori contenuti di innovazione.
a) *Valorizzazione dell'audiovisivo italiano ed europeo*: in base alle disposizioni della Legge 122/98, per le quali RAI è tenuta a destinare una quota, stabilita dal contratto di servizio, dei proventi complessivi dei canoni di abbonamento alla promozione delle opere audiovisive europee, nell'esercizio 1999 l'investimento complessivo dell'azienda per prodotti audiovisivi italiani ed europei è stato pari a circa 500 miliardi, determinando un'incidenza rispetto agli introiti da canone televisivo del 23% circa, ampiamente superiore alla quota minima del 20%.
In tale area si evidenzia altresì lo sviluppo di una politica di alleanze con i più importanti operatori del settore. Tale strategia ha già portato al perfezionamento di accordi con operatori quali Canal Plus, Beta, Paramount, che consentono una presenza significativa della RAI sul mercato audiovisivo internazionale.
Sul cinema, più in particolare, è stata costituita nel mese di dicembre 1999 una specifica Società – denominata Rai Cinema – con l'obiettivo di gestire le attività di acquisizione e commercializzazione dei prodotti film e fiction, nonché le attività produttive dell'azienda nel settore cinematografico. La piena operatività della nuova struttura è prevista nel corso del 2000.
b) *Riposizionamento della radiofonia*: in un contesto in cui il settore della Radio mostra da alcuni anni una forte dinamicità con crescite significative dei ricavi pubblicitari ed ingressi di operatori del settore media dotati di adeguate risorse per investire nello sviluppo di network nazionali, si sta procedendo all'adeguamento delle competenze ed alla definizione di una politica fondata sulla

"specializzazione" editoriale dei canali.

c) *Innovazione del prodotto*: è stata costituita il 23 giugno 1999, la Società Serra Creativa, con l'obiettivo di creare un luogo dove assistere nuovi autori/creatori/imprenditori di contenuti audiovisivi nello sviluppo di idee innovative di contenuti televisivi e multimediali, mettendo a loro disposizione un sistema completo di competenze ed infrastrutture.

d) *Ridefinizione dell'offerta tematica satellitare free*: nel corso dell'esercizio è stata sviluppata una politica di rimodulazione della programmazione tematica di servizio pubblico prevista dal Contratto di Servizio; a partire dai primi mesi del 1999, la programmazione diffusa via satellite in digitale è articolata su tre canali (Rai News 24, Rai Sport satellite e Rai Educational).

• Contenuto e finanziamento della missione di servizio pubblico: in ambito europeo un tema di sempre maggiore attualità è costituito dalla necessità di definire meccanismi che consentano una chiara identificazione delle attività di servizio pubblico, finanziate da risorse pubbliche, rispetto alle attività commerciali finanziate con risorse di mercato.

A questo proposito, e al fine di verificare possibili distorsioni della concorrenza, la Commissione Europea ha avviato nei primi mesi del 1999 una indagine conoscitiva in diversi Stati tra cui l'Italia.

La RAI ha individuato questo come uno dei temi chiave e, a tal fine, ha promosso d'intesa

Sala di regia RAI.



RAI

con il Governo italiano un'azione finalizzata a fornire alla Commissione Europea una risposta che sistematizzi il tema del contenuto della missione di servizio pubblico e del relativo finanziamento.
In tale quadro nel mese di maggio è stato trasmesso alla Commissione Europea un documento congiunto Governo-RAI, che evidenzia come il servizio pubblico si sostanzia in precisi impegni ed obblighi di diversa natura in base ai quali si è quindi proceduto a definire una matrice di identificazione degli obblighi di servizio pubblico assolti dalla concessionaria per la stima degli oneri relativi. A tal fine sono state identificate due macro-aree:
– *elementi generali*: costi connessi ad una serie di vincoli/contenuti che, attraversando trasversalmente il complesso dell'azienda, conferiscono un carattere di unitarietà alla missione di servizio pubblico (vincoli pubblicitari, distribuzione della struttura sul territorio, ecc.);
– *dimensione organizzativa*: costi relativi ad attività/strutture connaturate alla natura di concessionaria di servizio pubblico (raggruppate in particolare nella Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate).
Gli oneri connessi allo svolgimento della missione di servizio pubblico risultano significativamente superiori all'ammontare delle risorse pubbliche assicurate dallo Stato alla concessionaria.
• Con specifico riferimento all'attività dell'esercizio, RAI ha confermato nuovamente il proprio ruolo di leadership nel sistema televisivo italiano.
Lo share riferito all'intera giornata televisiva è stato pari al 47,6% (48% nel 1998), rispetto al 42,6% di Mediaset (41,6% nel 1998), mentre le altre TV hanno realizzato globalmente il 9,8% (10,4% nel 1998).
Nella fascia di ascolto del *prime time* (20,30-22,30) RAI, sempre leader, ha rafforzato ulteriormente la propria posizione consuntivando uno share del 49,5% (48,8% nel 1998), mentre Mediaset realizza un 41,6%, contro il 41,7% del 1998, e le altre emittenti televisive realizzano complessivamente un 8,9%, contro il 9,5% dell'anno precedente.
Nell'ambito delle tre reti, un ruolo predominante è mantenuto da Rai Uno con uno share medio annuo sull'intera fascia oraria del 22,82% (22,88% nel 1998) rispetto al 15,68% di Rai Due (15,84% nel 1998) ed al 9,07% di Rai Tre (9,33% nel 1998).
Le linee di tendenza più significative che hanno caratterizzato l'andamento economico del periodo sono: la dinamica dei ricavi, su cui hanno inciso in modo considerevole gli ottimi risultati fatti registrare dai proventi pubblicitari (2.025 miliardi pari al +11,5% rispetto al 1998), relativamente ai quali determinante è stato il contributo di nuovi settori merceologici, quali la telefonia, che ha raddoppiato i propri investimenti.
Rilevante è stato lo sviluppo nell'ambito del settore radiofonico.
Gli introiti da canoni di abbonamento hanno presentato una crescita del 2,5%, attestandosi a Lire 2.324 miliardi (2.267 miliardi nel 1998). Tale risultato è funzione dell'incremento del canone