

Piano industriale 2008-2010



Roma, 24 ottobre 2007

Indice del documento

1. Il futuro della televisione	4
¶ Il cambiamento del mondo televisivo	4
• Crescita esponenziale della gamma di offerta	4
• Progressiva segmentazione dell'utenza.....	7
• Nuovi canali di accesso e nuovi modelli di fruizione dei contenuti.....	7
• Ingresso nel mercato di nuovi attori	8
¶ Ascolti e ricavi della TV generalista sotto crescente pressione	9
¶ Il futuro della televisione generalista e l'opportunità del Digitale Terrestre ..	15
• La TV ancora il mezzo più utilizzato	16
• La “fedeltà” del pubblico alla televisione generalista	17
• Il bisogno di un'offerta di servizio pubblico	18
• L'opportunità offerta dal Digitale Terrestre per fronteggiare la sfida della multi-canalità	18
• Il secondo e il terzo schermo (computer e telefonino)	22
2. Il posizionamento attuale di RAI.....	23
¶ I punti di forza di Rai.....	24
¶ Le grandi sfide da affrontare	26
• Dinamica costi-ricavi non sostenibile	26
• Perdita di flessibilità e di innovazione del palinsesto ed indebolimento delle competenze editoriali.....	39
• Ritardo nel presidio delle nuove piattaforme	45
• Struttura complessa e rigida	47

3. Piano per il triennio 2008-2010.....	50
¶ Rafforzare e innovare l’offerta per mantenere la <i>leadership</i> e ribadire la legittimazione di servizio pubblico	50
• Affermare il controllo integrato sul palinsesto.....	51
• Rafforzare alcune aree d’offerta chiave	52
• Continuare nell’ottimizzazione di tempistica/durata dei programmi.....	55
• Consolidare la matrice di servizio pubblico	56
• Lanciare un “piano talenti”	56
¶ Presidiare efficacemente le nuove piattaforme per “traghetare” la Rai verso il mondo digitale.....	57
•Cogliere l’opportunità del Digitale Terrestre	57
• Rafforzare il posizionamento sul satellite	65
• Diventare uno dei <i>leader</i> su on-line e sperimentare i nuovi schermi.....	70
¶ Razionalizzare il capitale investito e la struttura organizzativa	71
• Valorizzare “ <i>asset</i> latenti”	71
• Re-ingegnerizzare i processi e gli assetti produttivi.....	73
• Snellire e semplificare l’assetto organizzativo	74
¶ Ristabilire una dinamica costi-ricavi sostenibile.....	75

Piano industriale 2008-2010

Questo documento – che ha l’obiettivo di illustrare il piano industriale sviluppato da Rai per il triennio 2008-2010 – è strutturato in tre macro capitoli:

1. Il futuro della televisione, in cui vengono descritte le principali dinamiche in atto nel mercato televisivo e sono analizzati i tratti salienti del probabile sviluppo futuro con riferimento, ove opportuno, alle esperienze internazionali più rilevanti.
2. Il posizionamento di RAI, in cui viene analizzato il posizionamento dell’azienda alla luce di tali dinamiche, esplicitando i principali punti di forza/di debolezza e le aree di rischio/di opportunità.
3. Il piano industriale per il 2008-2010, in cui vengono esposte le linee di sviluppo strategico del Gruppo RAI per il prossimo triennio con riferimenti specifici alle principali direttrici industriali, alle macro-implicazioni realizzative, e ai conseguenti risultati economici e finanziari.

1. IL FUTURO DELLA TELEVISIONE

Il cambiamento del mondo televisivo

La televisione sta affrontando un cambiamento profondo, con tutta probabilità il più radicale della sua più che cinquantennale storia.

In sintesi, questo cambiamento si articola in una crescita esponenziale della gamma di offerta, in una progressiva segmentazione dell'utenza, in nuovi canali di accesso e nuovi modelli di fruizione dei contenuti, e nell'ingresso sul mercato di nuovi attori.

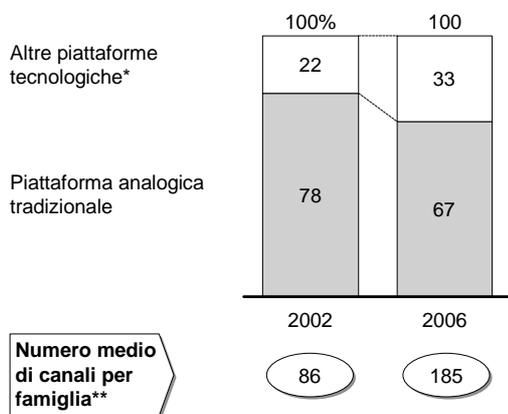
¶ Crescita esponenziale della gamma di offerta

Laddove fino a pochi anni or sono l'offerta televisiva constava in buona sostanza al più di una decina di canali visibili gratuitamente e dominati dall'offerta analogica e generalista tradizionale, negli ultimi anni la diffusione delle nuove piattaforme digitali ha reso disponibili a grandi masse di utenti centinaia di canali tematici e di nicchia che hanno sottratto quote crescenti di share agli operatori analogici, specie su sport e cinema, dove l'offerta a pagamento è oggi dominante

In Europa questo fenomeno – spinto dalla elevata penetrazione di cavo e satellite – è in atto da circa un decennio (esemplare il caso del Regno Unito, di cui alla Tavola I).

L'INGRESSO DI NUOVE PIATTAFORME HA AUMENTATO IL NUMERO DI CANALI E SOTTRATTO SHARE ALLA TV TRADIZIONALE

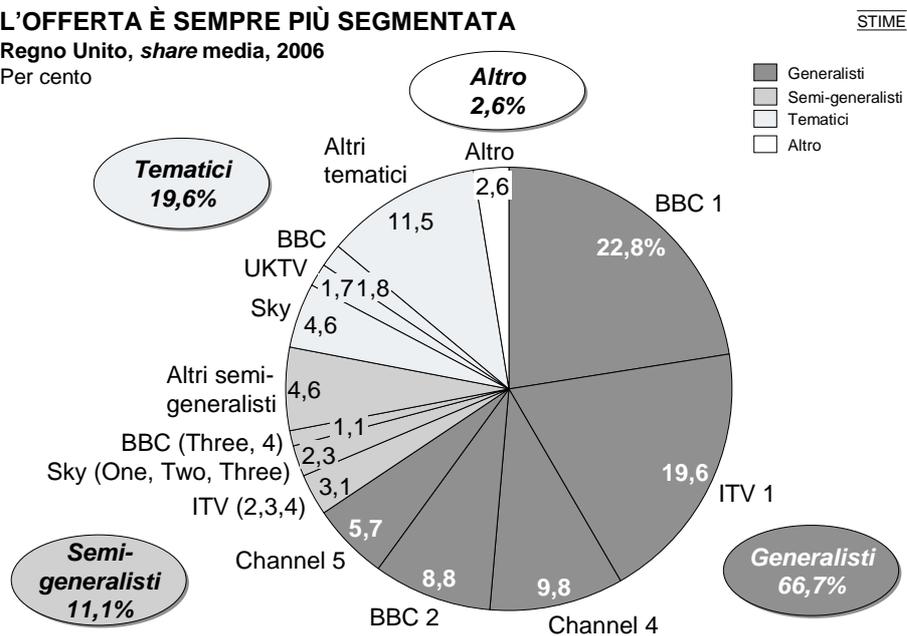
Regno Unito, *share* media per piattaforma tecnologica, 2002-2006
Per cento



* Include cavo, DVB-T, DTT, DVB-H
** Numero di canali ponderato per la penetrazione della relativa piattaforma
Fonte: ScreenDigest, Analisi del Team

L'OFFERTA È SEMPRE PIÙ SEGMENTATA

Regno Unito, *share* media, 2006
Per cento



Fonte: BARB, Analisi del Team

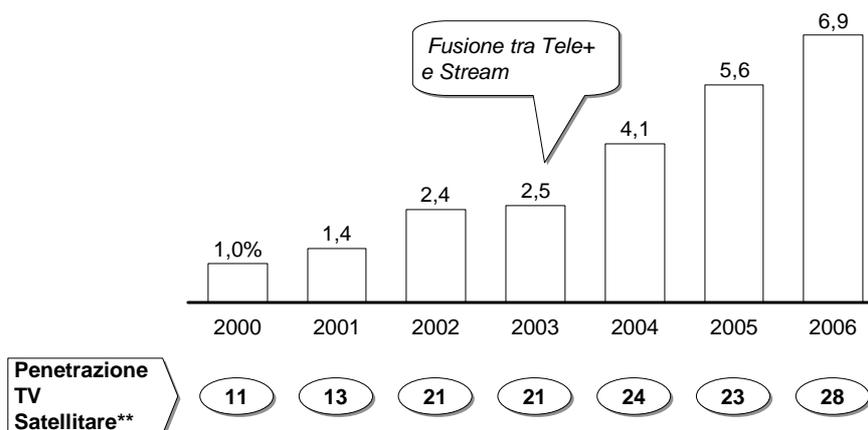
In Italia, invece, non esistendo un'infrastruttura di televisione via cavo e avendo la piattaforma satellitare stentato a decollare prima della fusione tra Stream e Telepiù, la diffusione di piattaforme alternative ha preso abbrivio di fatto soltanto a partire dal 2004 (come evidenziato nella Tavola III).

Tavola III

IN ITALIA LA TV SATELLITARE HA PRESO ABBRIVIO SOLO A PARTIRE DAL 2004

STIME

Italia, *share* TV satellitare* giorno medio
Per cento



* Al netto della quota in simulcast delle reti generaliste *free-to-air*

** Percentuale di famiglie che possiedono un decoder satellitare

Fonte: Marketing Rai su dati Auditel, Analisi del Team

Come in altri paesi, anche in Italia la competizione tra le diverse piattaforme innovative non ha ancora un esito definito, ma certo la diffusione della multicanalità appare ormai una realtà anche nel nostro mercato. Se è vero che il 60% degli Italiani ha ancora soltanto la TV analogica tradizionale (una percentuale molto superiore a quella del resto d'Europa), d'altra parte Sky offre circa 100 canali a una base abbonati che ha da poco superato i quattro milioni di famiglie e raggiunto quasi il 7% di *share* netta. Inoltre, a partire dal 2007, i canali tematici sono entrati a tutti gli effetti nelle rilevazioni dell'*audience* e nell'attenzione degli investitori pubblicitari.

¶ **Progressiva segmentazione dell'utenza**

L'ampliamento della gamma di offerta produce, come naturale conseguenza, una progressiva segmentazione dell'utenza, frammentata in rivoli di interessi specifici a cui si rivolge un prodotto editoriale sempre più mirato.

Su base anagrafica, esistono oggi canali dedicati ai bambini in età prescolare, canali dedicati ai ragazzi che frequentano la scuola elementare, canali dedicati a *teen-ager* e canali che si rivolgono ai giovani ventenni.

Su base di interesse, esistono canali dedicati allo sport ed al cinema, ma anche alla gastronomia, agli appassionati di vela, a cacciatori e pescatori, e via di seguito.

¶ **Nuovi canali di accesso e nuovi modelli di fruizione dei contenuti**

Di fronte al diffondersi delle nuove tecnologie è necessario non sovrastimare gli impatti nel breve periodo. E' però altrettanto necessario valutare la profondità delle trasformazioni indotte nel medio termine.

Oggi, come tutti sanno, il "prodotto televisivo" non è più fruibile soltanto attraverso il tradizionale televisore ma anche attraverso quelli che molti chiamano il secondo e il terzo schermo, vale a dire computer e telefono cellulare. Molti operatori televisivi rendono disponibile quantomeno parte della loro programmazione via internet, a pagamento o visibile gratuitamente in finestre con pubblicità. Alcuni canali televisivi – nonché alcuni programmi sviluppati *ad hoc* – sono anche disponibili sui cosiddetti "videofonini", che sfruttano una variante – il DVB-H - della tecnologia alla base del Digitale Terrestre.

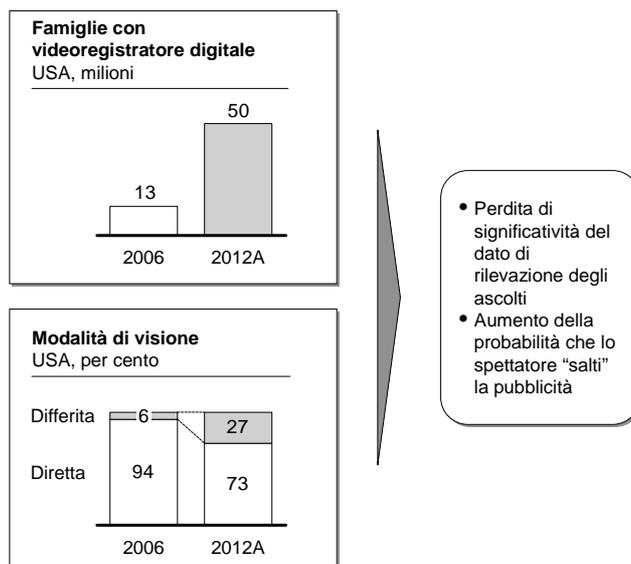
Secondo e terzo schermo presentano alti tassi di crescita in particolare, rispettivamente, nel mondo americano/anglosassone ed in quello asiatico. Anche in Italia si presenteranno buone opportunità di sviluppo nei prossimi anni e, come vedremo in seguito, internet continuerà a crescere a ritmi sostenuti. Tuttavia, quantomeno nell'orizzonte di piano, lo sviluppo dell'audiovisivo sui nuovi schermi resterà a livelli contenuti.

Per contro, fenomeni quali i contenuti generati dagli utenti, i servizi "su-richiasta"/in visione differita che consentono di fatto la definizione di palinsesti individuali e rendono più facile "saltare la pubblicità", e la programmazione interattiva, che scardina il modello tradizionale di

modello di fruizione “passiva”, sembrano assolutamente in grado di determinare una profonda rivoluzione del modo di fare televisione ma non prima di un orizzonte di cinque-dieci anni. Di fronte al crescere di tali fenomeni, un operatore quale Rai dovrà mantenere un osservatorio attento e una reattività pronta.

Tavola IV

NUOVI MODELLI DI FRUIZIONE DEL CONTENUTO POTREBBERO METTERE A RISCHIO LA RACCOLTA PUBBLICITARIA TRADIZIONALE



Fonte: Articoli di stampa, Analisi del Team

¶ **Ingresso nel mercato di nuovi attori**

La proliferazione di piattaforme e tecnologie sopra descritta, da un lato, porta a crescenti specializzazioni e allo sviluppo di attori globali in ambiti quali lo sviluppo dei contenuti che, fino a qualche anno fa, non avevano di fatto una dimensione e un respiro internazionali (con esempi quali Endemol o Fremantle, ciascuno dei quali, con presenza in oltre venti paesi, supera il miliardo di euro di fatturato). Dall’altro lato, fa aumentare il numero dei potenziali *broadcaster* e rende - come dimostrano ad esempio le dinamiche già in essere tra Rai e Sky - sempre meno netta la separazione tra clienti, concorrenti e fornitori, per sostituirla con configurazioni “a rete” in cui ciascun attore gioca contemporaneamente più ruoli.

E' indubbio che lo scenario competitivo dei prossimi anni avrà poco a che vedere con quello di ieri, tutto sommato sostanzialmente stabile da almeno un ventennio.

Ascolti e ricavi della TV generalista sotto crescente pressione

L'evoluzione del mercato televisivo sopra descritta rappresenta una grande sfida per la televisione generalista tradizionale che si trova – e si troverà – ad affrontare una pressione crescente su ascolti e ricavi pubblicitari.

Come già accennato in precedenza, negli ultimi cinque anni la televisione generalista ha ceduto 6 punti di *share* al satellite.

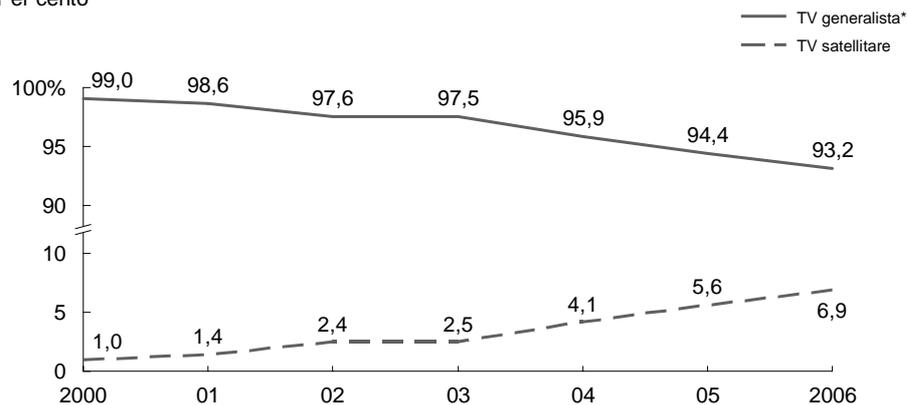
Tavola V

A PARTIRE DAL 2000 LA TV GENERALISTA IN ITALIA HA PERSO QUASI SETTE PUNTI DI *SHARE*

STIME

Italia, *share* TV giorno medio

Per cento



* Include tutti i canali TV terrestri

Fonte: Marketing Rai su dati Auditel, Analisi del Team

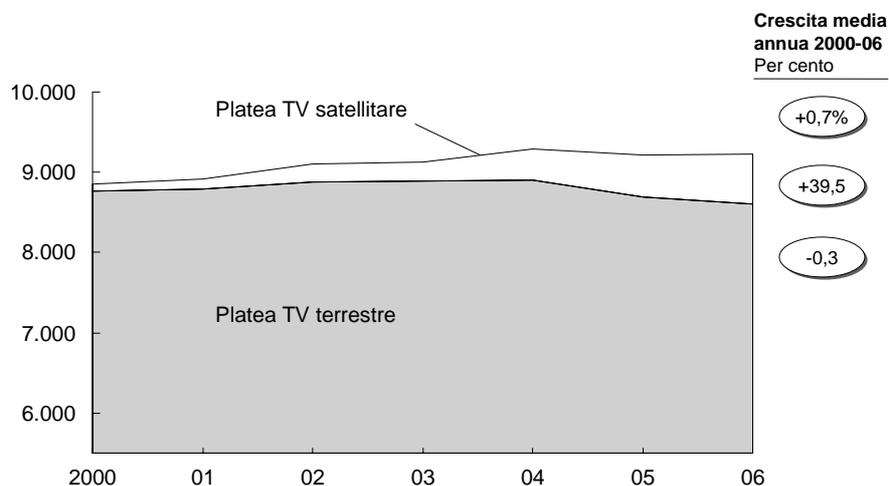
Le stesse dinamiche sono avvenute a livello di platea, dove il satellite ha sottratto quote alla TV tradizionale.

LA TV SATELLITARE HA SOTTRATTO PLATEA ALLA TV TRADIZIONALE

Italia, evoluzione platea TV

Migliaia di ascoltatori

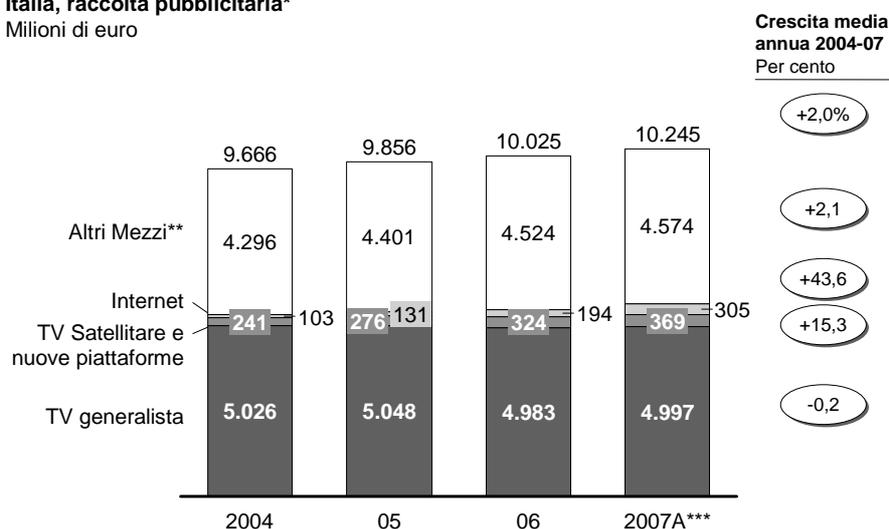
STIME



Fonte: Marketing Rai su dati Auditel, Analisi del Team

Negli ultimi quindici anni in Italia la raccolta pubblicitaria della televisione generalista è cresciuta a un ritmo annuo del 4,5%, passando dai 2,6 miliardi di euro del 1992 a 5 miliardi di euro nel 2004 seppur con qualche anno di turbolenza legato al fenomeno internet. Dal 2004 però si è sostanzialmente stabilizzata, pur a fronte di un mercato pubblicitario totale che - sebbene rallentato rispetto agli anni precedenti - ha continuato a crescere sostanzialmente in linea con il PIL (circa 2% annuo tra 2004 e 2007).

NEGLI ULTIMI ANNI LA RACCOLTA PUBBLICITARIA DELLA TV GENERALISTA SI E' STABILIZZATA A VANTAGGIO DEGLI ALTRI MEZZI STIME
Italia, raccolta pubblicitaria*
 Milioni di euro



* Valori correnti al netto di sconti e omaggi, comprendenti le commissioni di agenzia
 ** Include stampa, affissioni, radio, cinema
 *** Proiezioni
 Fonte: AC Nielsen, UPA, Analisi del Team

Come già sottolineato, la frammentazione dell'offerta e l'ingresso di nuovi attori stanno inevitabilmente portando a una suddivisione della "torta" in fette più piccole.

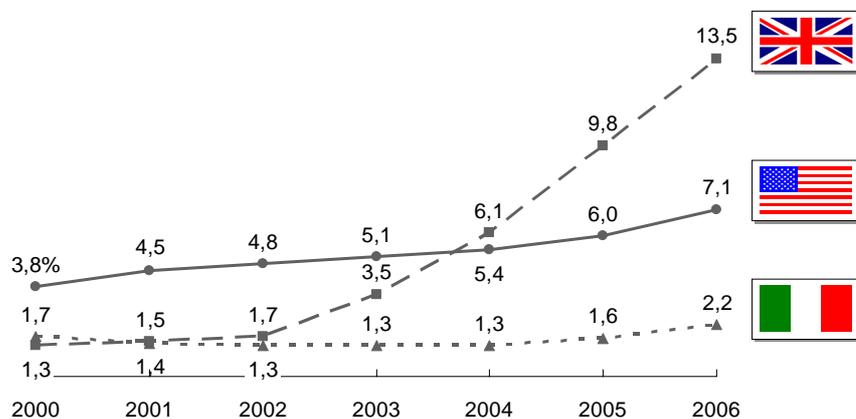
In particolare, da un lato la piattaforma satellitare di Sky ha ormai raggiunto una massa critica in grado di attrarre gli investitori pubblicitari, passando in quattro anni dall'1% al 4% della raccolta pubblicitaria totale.

D'altro lato, internet inizia a rappresentare una destinazione alternativa di investimenti pubblicitari sempre più forte, ed ha aumentato la sua quota dall'1% al 3% della raccolta totale. La capacità di offrire interattività e personalizzazione (la pubblicità proposta a ciascun utente dipende dal profilo e dalle preferenze dell'utente stesso) e soprattutto la misurabilità dei ritorni sull'investimento (la pubblicità si paga solo quando l'utente "clicca" su di essa) convincono sempre più anche i pubblicitari più scettici e tradizionalisti.

Nell'orizzonte di piano, questi fenomeni sono chiaramente destinati a continuare/accelerare: il confronto con altri mercati lascia in verità pochi dubbi. Laddove in Italia nel 2006 internet rappresentava circa il 2% della raccolta pubblicitaria totale, in Inghilterra aveva già superato il 13%, con Google che, sul mercato totale, oggi "pesa" più del maggiore canale televisivo.

NEI PAESI ANGLOSASSONI LA PUBBLICITA' SU INTERNET SI È SVILUPPATA MOLTO PIÙ VELOCEMENTE CHE IN ITALIA**Investimenti pubblicitari su internet**

Per cento su totale mercato pubblicitario nazionale

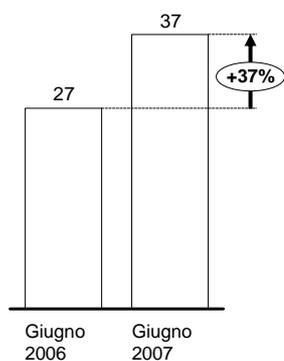


Fonte: Zenith Optimedia, Euromonitor, Analisi Team

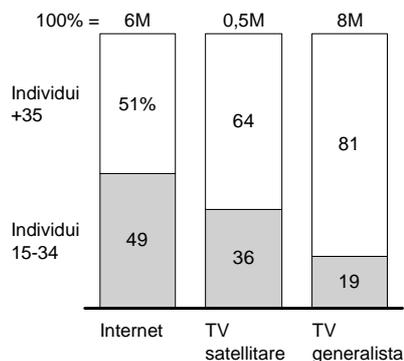
A creare preoccupazione è in particolare la distribuzione dell'*audience* per fascia di età. Sono infatti i segmenti più giovani e dinamici, di grande interesse naturalmente per il mondo della pubblicità, a essere i meno “fedeli” alla TV generalista a vantaggio di internet e della televisione via satellite. La fascia di età tra 15 e 34 anni, rappresenta infatti meno del 20% del pubblico della televisione generalista, rispetto al 36% del pubblico del satellite ed al 49% di quello di internet, come evidenziato nella Tavola IX.

SEMPRE PIÙ GIOVANI SARANNO CATTURATI DAI NUOVI MEDIA A DISCAPITO DEI MEZZI TRADIZIONALI
Italia

Crescita aggressiva...
Miliardi di pagine internet visitate nel mese



...del mezzo più giovane
Audience*, 2006, per cento



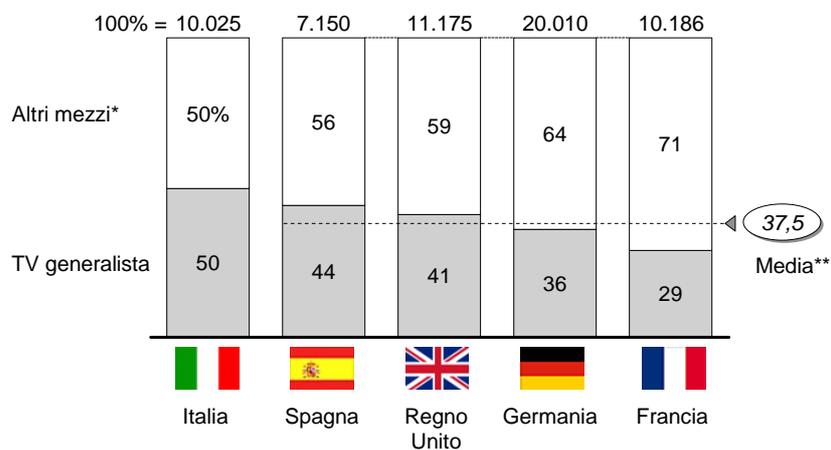
* Calcolata sugli utenti unici medi per internet e sulla platea media giorno per la TV satellitare e generalista
Fonte: Marketing Rai su dati Auditel, ComScore, Analisi del Team

In prospettiva, appare inevitabile che il dominio che la TV generalista ha avuto nel mercato pubblicitario italiano (di cui rappresenta da tempo almeno il 50%, a fronte di una media europea intorno al 37%) sarà sempre più messo in discussione.

IN ITALIA IL PESO DELLA TV GENERALISTA È MAGGIORE RISPETTO AL RESTO D'EUROPA

Raccolta pubblicitaria, 2006

Per cento, milioni di euro



* Include TV satellitare e nuove piattaforme, internet, stampa, affissioni, radio, cinema

** Media tra i dati di Germania, Regno Unito, Spagna e Francia

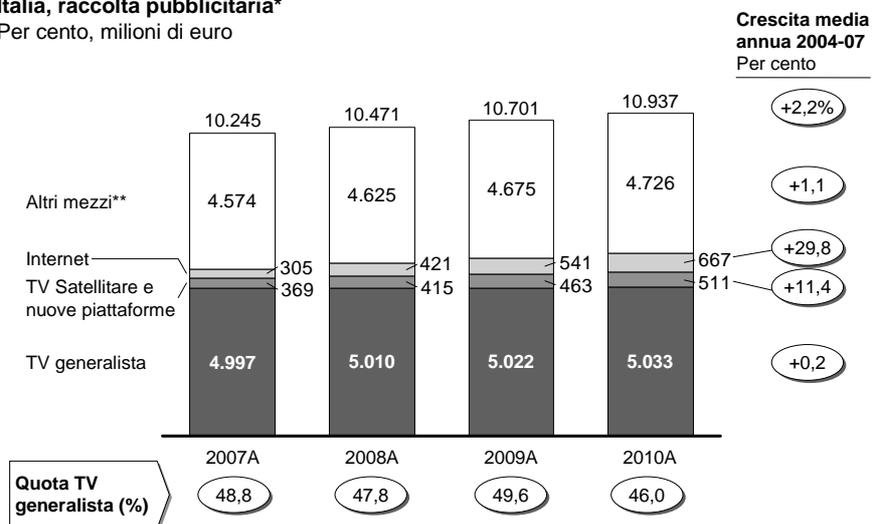
Fonte: AC Nielsen, Infoadex, Analisi del Team

Nell'orizzonte di piano si prevede che la TV generalista possa ulteriormente ridurre la propria quota di mercato, a fronte di satellite e internet in forte crescita (come illustrato da Tavola XI)

SI PREVEDE CHE LA TV GENERALISTA POSSA PERDERE QUOTA DI STIME MERCATO NEL PROSSIMO TRIENNIO

Italia, raccolta pubblicitaria*

Per cento, milioni di euro



* Valori correnti al netto di sconti e omaggi, comprendenti le commissioni di agenzia

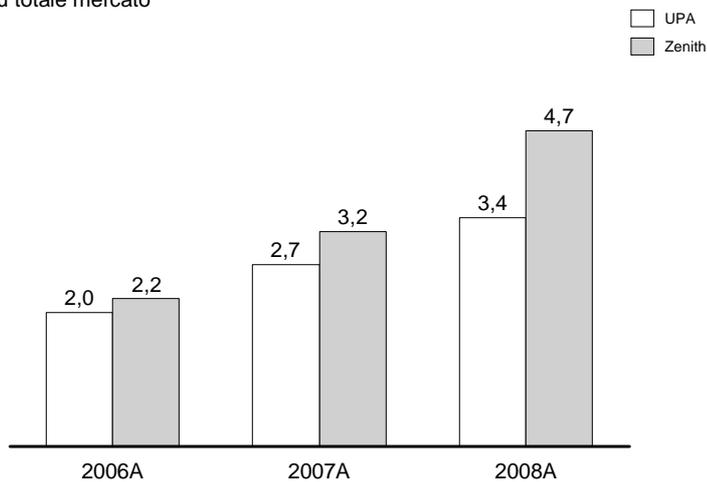
** Include stampa, affissioni, radio, cinema

Fonte: AC Nielsen, UPA, Analisi del Team

SECONDO LE PREVISIONI, INTERNET AVRÀ UN PESO DEL 3,5-5% GIÀ ENTRO IL 2008

Investimenti pubblicitari su internet

Per cento su totale mercato



Fonte: Zenith Optimedia, Euromonitor, analisi team

Il futuro della televisione generalista e l'opportunità del Digitale Terrestre

Se da un lato è indispensabile prendere atto del fatto che le dinamiche di crescita dei ricavi che hanno caratterizzato l'ultimo decennio non sono più ipotizzabili in futuro, è senz'altro vero che continuerà a esistere un ambito d'azione importante per la televisione generalista.

¶ La TV ancora il mezzo più utilizzato

La televisione raggiunge ogni giorno circa l'85% della popolazione italiana adulta, quasi il doppio rispetto al 44% che legge i quotidiani.

I tempi medi di fruizione, pari a circa 4 ore al giorno, sono rimasti sostanzialmente invariati negli ultimi anni.

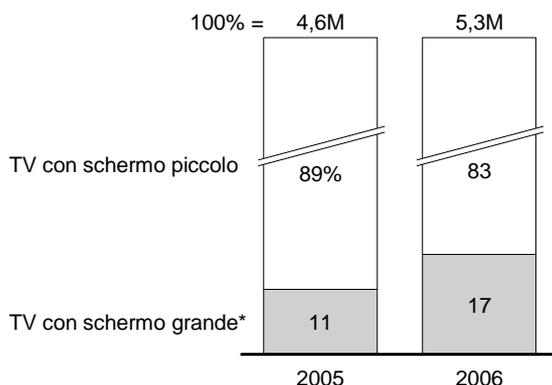
In prospettiva, il progressivo e rapido aumento delle dimensioni degli apparecchi televisivi (gli schermi superiori a 25 pollici sono più che raddoppiati tra il 2005 e il 2006, passando dall'11% a quasi il 20% delle vendite totali) e il miglioramento della qualità e della nitidezza

Tavola XIII

NELL'ULTIMO ANNO LE VENDITE DI TELEVISORI DI GRANDI DIMENSIONI SONO ARRIVATE A QUASI IL 20% DEL TOTALE

Italia, vendite di televisori

Per cento, milioni



* Uguali o superiori a 25 pollici
Fonte: GFK Italia, articoli di stampa, Analisi del Team

d'immagine (sia con le piattaforme digitali sia soprattutto con i formati HD) fanno ritenere probabile che il mezzo televisivo risulti ancora attraente.

¶ La “fedeltà” del pubblico alla televisione generalista

Come si diceva, le piattaforme via cavo e via satellite sono assai più diffuse nel resto dei principali paesi europei e conseguentemente la proliferazione della gamma di offerta è in atto da tempo. Ciononostante, i canali generalisti continuano ad attrarre una percentuale estremamente significativa dell'*audience*.

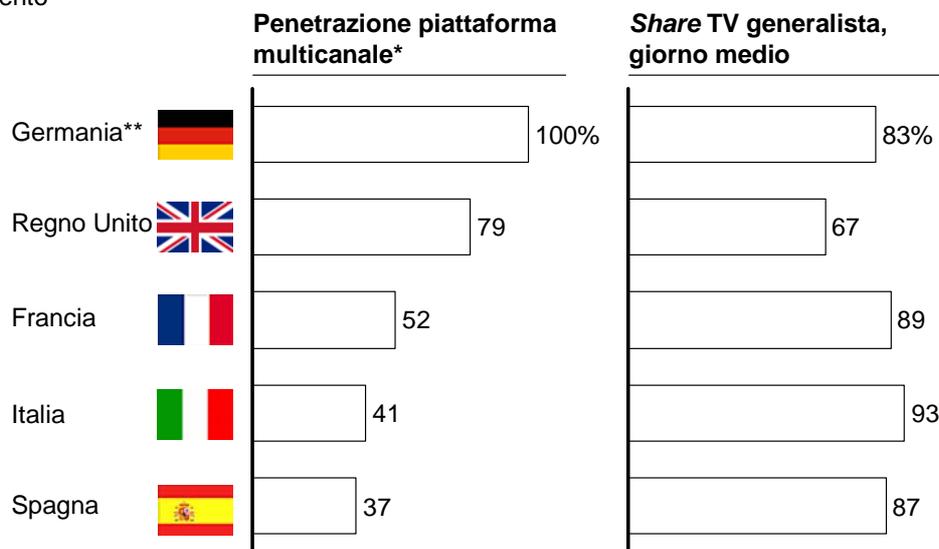
Nel Regno Unito, ad esempio, pur essendoci una penetrazione multicanale tra le più avanzate, lo *share* della televisione generalista resta quasi del 70%.

Tavola XIV

ANCHE NEI PAESI DOVE ESISTONO PIATTAFORME ALTERNATIVE CONSOLIDATE, IL PUBBLICO RIMANE “FEDELE” ALLA TELEVISIONE GENERALISTA

2006

Per cento



* Percentuale di famiglie che possiedono almeno una piattaforma multicanale

** Principalmente cavo analogico che in Germania nel 2007 raggiunge il 51% delle famiglie

Fonte: Auditel, Marketing Rai rapporto Isicult 2007, GFK, BARB

¶ **Il bisogno di un'offerta di servizio pubblico**

Il servizio pubblico svolge un ruolo fondamentale per garantire l'esistenza di una molteplicità di offerte - dal culturale, all'educativo, agli sport minori - che, in particolare in un mercato di dimensioni sostanzialmente contenute come quello italiano, non sono sostenibili commercialmente.

In aggiunta, il servizio pubblico è strumento importante per la promozione del tessuto e delle competenze locali e regionali.

La televisione di servizio, finanziata con risorse pubbliche, costituisce altresì un modello tuttora forte e accettato in tutto il panorama europeo.

Tuttavia, l'erosione di ascolti e di risorse, che lo sviluppo dell'offerta multicanale determina nei confronti della televisione generalista, rischia nel medio termine di mettere in crisi la capacità degli operatori di servizio pubblico di perseguire la loro missione. Ciò è particolarmente vero su segmenti di utenza più giovani e culturalmente dinamici, fortemente attratti dall'offerta generata dall'incontro tra l'audiovisivo e internet. Da questo discende la necessità di ripensare l'offerta di servizio pubblico oltre l'orizzonte tradizionale della televisione generalista, articolandola in ragione del nuovo universo multicanale.

In tale senso, il passaggio dalla televisione analogica a quella digitale terrestre, passaggio comune a tutti i paesi europei e dunque inevitabile, deve essere visto non come un vincolo ma come un'occasione per innovare l'offerta con una visione editoriale di largo respiro e per recuperare le posizioni di mercato che la televisione generalista sta perdendo.

¶ **L'opportunità offerta dal Digitale Terrestre per fronteggiare la sfida della multi-canalità**

Il Digitale Terrestre (o DTT) rappresenta, come tutti sanno, la piattaforma di elezione dell'evoluzione della televisione analogica tradizionale generalista e le offre una grande opportunità per contrastare le sfide del mercato. Infatti, lo standard DTT aumenta in maniera significativa il numero di canali trasmissibili. Pur non riuscendo ad offrire un'ampiezza paragonabile al satellite (né tantomeno al mondo internet), consente ai broadcaster di ampliare la propria offerta, e quindi di sviluppare offerte mirate per specifici segmenti di utenza.

Come dimostra l'esperienza del Regno Unito, questo ampliamento di offerta può essere un'arma competitiva assai efficace nel fronteggiare la sfida del satellite. In quel mercato, infatti, nel triennio 2004-2006 i nuovi

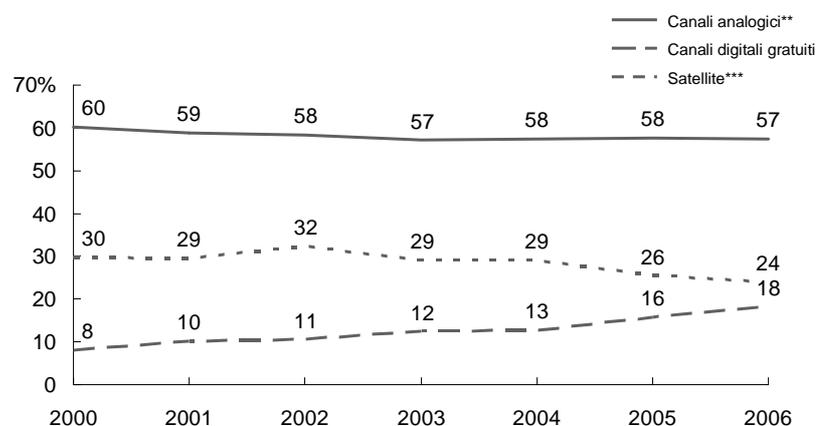
canali gratuiti in digitale hanno guadagnato quasi 5 punti percentuali di *share*, non a scapito dei generalisti analogici, bensì della piattaforma satellitare a pagamento che è scesa dal 29% al 24%. Ovviamente la consistenza di tale opportunità dipende dal livello di penetrazione della piattaforma DTT e dal suo utilizzo effettivo da parte degli utenti.

Tavola XV

L'OFFERTA DIGITALE FREE PUÒ CONTRASTARE EFFICACEMENTE IL SATELLITE

Regno Unito, *share* giorno medio, famiglie con accesso multi-piattaforma*

Per cento



* Famiglie che possiedono almeno una piattaforma non analogica, pari a circa l'80% del totale nel 2006

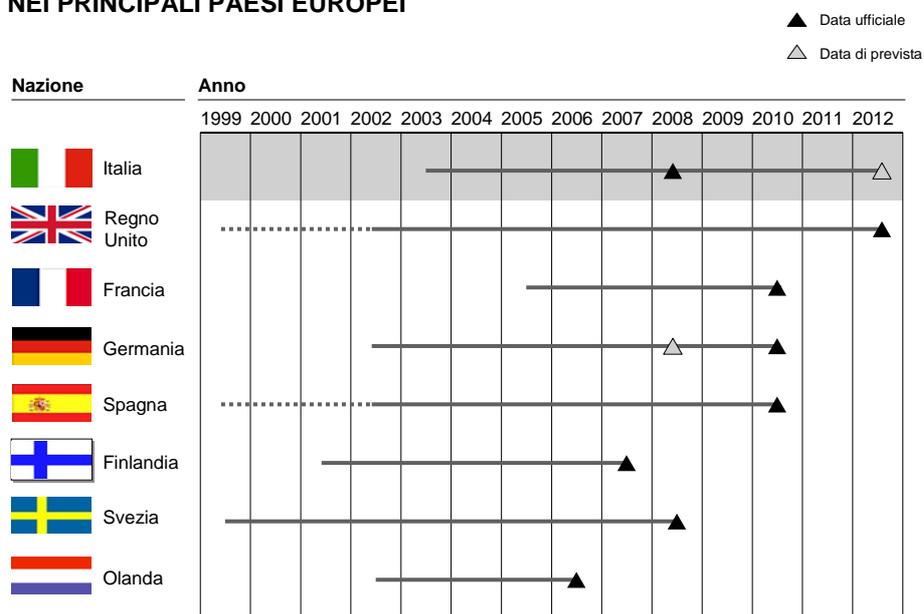
** Include la *share* dei canali generalisti inglesi BBC1, BBC2, ITV1, Channel4 e Five su tutte le piattaforme

*** Include anche offerte minori di digitale pay non satellitare

Fonte: BARB, Analisi del Team

In linea con una tempistica di massima definita a livello comunitario, la “conversione” al DTT è oggi in corso in tutta Europa. In ciascun paese sono state identificate frequenze su cui è stata avviata la trasmissione di alcuni canali in standard digitale, a cominciare ovviamente dalla ri-trasmissione (il cosiddetto *simulcast*) dei principali canali della televisione analogica generalista.

TEMPISTICHE DI CONVERSIONE AL DIGITALE TERRESTRE NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI



Fonte: Associazione DGTVi, sito internet della Commissione Europea

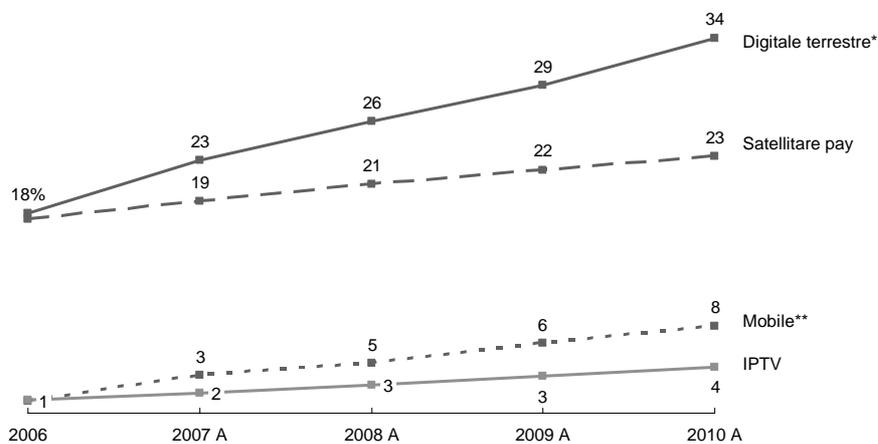
A oggi, solo in Olanda e in Finlandia, la “conversione” è recentemente stata completata: il segnale analogico è stato spento (di qui il termine inglese *switch-off*) e le relative frequenze sono state liberate e/o riutilizzate per altri canali in standard digitale.

Nel resto d’Europa, lo *switch-off* è previsto tra il 2008 ed il 2012, ed avverrà attraverso una migrazione progressiva per consentire la diffusione dei *decoder* e/o televisori di nuova generazione con *decoder* integrato necessari alla ricezione del segnale.

LA PENETRAZIONE DEL DIGITALE TERRESTRE RAGGIUNGERÀ PIÙ DEL 30% DELLE FAMIGLIE ENTRO IL 2010

Italia, sviluppo atteso della penetrazione delle piattaforme tecnologiche nelle famiglie*

Per cento



* Percentuale di famiglie che possiedono la piattaforma tecnologica

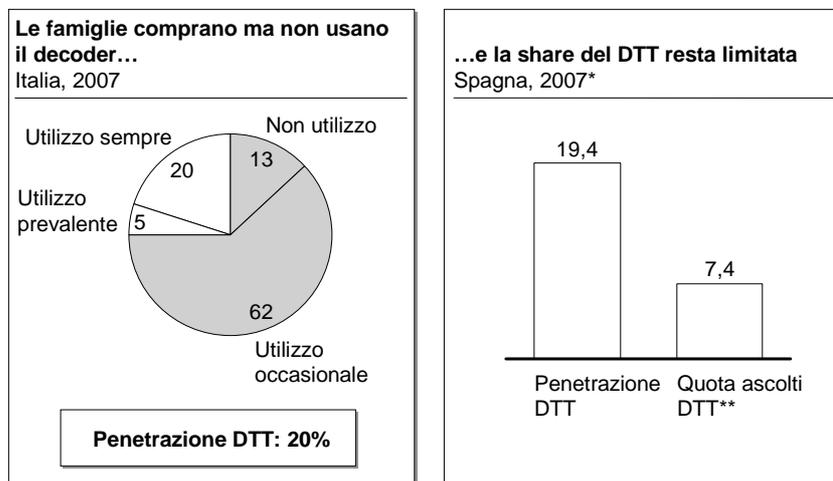
** Su individui

Fonte: ScreenDigest

Ciò non implica necessariamente una proporzionale migrazione dell'utenza e quindi un corrispondente aumento della *share* del DTT. In Spagna, dove la penetrazione dei *decoder* digitali ha raggiunto il 20% delle famiglie, l'*audience* DTT rappresentava ad Agosto 2007 ancora soltanto il 7% del totale. In Italia, un recente sondaggio ha rilevato che anche se ormai quasi una famiglia su 5 ha un *decoder* in casa, i tre quarti dei possessori dichiarano di accenderlo al massimo saltuariamente.

ALLA PENETRAZIONE DELLA PIATTAFORMA DTT NON CORRISPONDE NECESSARIAMENTE UN SUO PROPORZIONALE UTILIZZO

Per cento



* Dati di maggio per penetrazione, agosto per quota

** Incluso *simulcast*

Fonte: Marketing Rai su dati Makno 2007, Impulsa TDT, Analisi del Team

Con l'avvicinarsi dello *switch-off*, per contro, la migrazione non potrà che accelerare, essendo essa per l'appunto oltre tale termine indispensabile.

In Italia, la situazione appare particolarmente incerta e complessa, visto che le tempistiche di *switch-off* non sono ancora state decise. Ad oggi, lo *switch-off* definitivo è prevedibile per fine 2012, ma si vanno definendo scadenze più ravvicinate su base regionale.

In definitiva, occorrerà muoversi con decisione per “farsi trovare preparati”, anche se al momento appare ragionevole l'assunto che nell'orizzonte di piano il DTT non produrrà discontinuità improvvise in grado di stravolgere il mercato (salvo naturalmente qualora lo *switch-off* dovesse essere significativamente anticipato).

¶ Il secondo e il terzo schermo (computer e telefonino)

Come dicevamo poc'anzi, il mondo internet continuerà - nell'orizzonte di piano - a crescere a ritmi assai sostenuti ed analogamente faranno i servizi a valore aggiunto offerti via cellulare.

Negli ultimi tempi sono state lanciate offerte audiovisive sia sul secondo sia sul terzo schermo, la cui attrattività è basata rispettivamente sugli aspetti di personalizzazione e interattività e di fruibilità in ogni luogo/momento.

La diffusione di tali "nuovi schermi" - oggi per l'appunto embrionale - è indubbiamente destinata a crescere nei prossimi anni, ma la sostenibilità su più ampia scala dei rispettivi modelli di *business* è tutta da dimostrare.

L'infrastruttura che porta la televisione sul computer mal si presta ai programmi di grandissima *audience* (il *broadcasting* di massa che guida la raccolta pubblicitaria), mentre il cellulare impone rinunce significative in termini di dimensione dello schermo e qualità del video per poter aspirare a un ruolo di primo piano.

Conseguentemente, appare ragionevole ipotizzare che entrambi rimangano a livelli contenuti nell'orizzonte di piano.

In definitiva, la televisione generalista può affrontare la sfida della multi-canaltà e della frammentazione dell'offerta attraverso un investimento sul Digitale Terrestre e - marginalmente - sui nuovi schermi. I tempi progressivi del cambiamento dovrebbero facilitare l'adattamento ai nuovi scenari.

2. IL POSIZIONAMENTO ATTUALE DI RAI

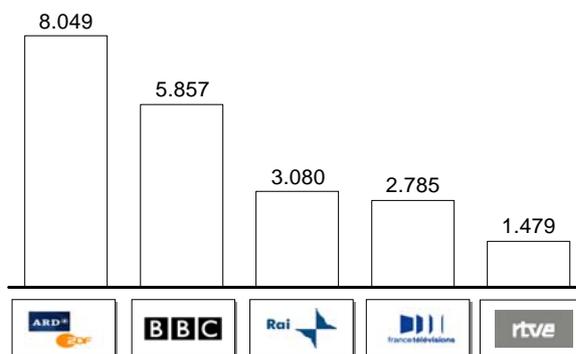
La televisione generalista di servizio pubblico può indubbiamente continuare in futuro a giocare un ruolo forte e significativo. Per farlo, non dovrà snaturare la propria caratteristica ponendosi l'obiettivo di competere economicamente con le piattaforme commerciali che per esempio hanno già iniziato ad affrontare processi di consolidamento a livello internazionale del tutto incompatibili con i mandati e le matrici di finanziamento dei *public broadcaster*.

La Rai pertanto opererà all'interno della "famiglia" dei principali operatori pubblici europei.

RAI SI CONFRONTA CON GLI OPERATORI PUBBLICI DEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI

Ricavi, 2005

Milioni di euro



Fonte: Marketing Rai, Rapporto Isicult 2007, siti Internet, bilanci

In tale contesto competitivo e rispetto agli altri operatori pubblici europei, Rai mostra indubbi punti di forza ma si trova anche ad affrontare una serie di sfide.

I punti di forza di Rai

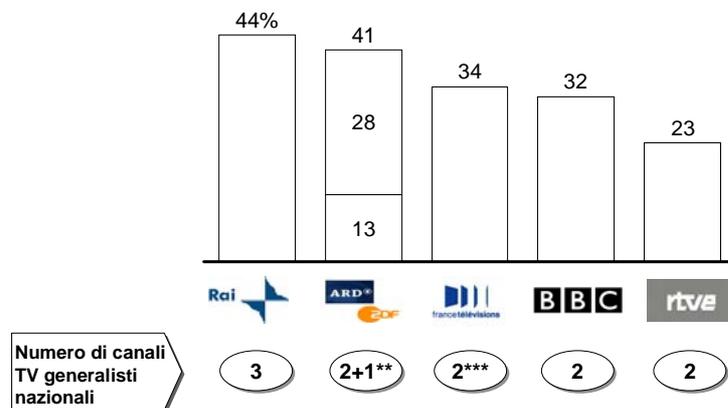
¶ Gamma d'offerta ampia e ad alto gradimento

Con una molteplicità pressoché unica di canali analogici e un presidio efficace di tutti i generi di prodotto, Rai è, nel panorama europeo dei *public broadcaster*, quello con il maggiore successo in termini di *audience*. Nel 2006, lo *share* medio giornaliero di Rai si è attestato a circa il 44%, rispetto al 34% di France Télévision in Francia o al 32% di BBC nel Regno Unito.

L'OFFERTA RAI È TRA LE PIÙ AMPIE E DI MAGGIORE SUCCESSO IN EUROPA

Share media giornaliera TV* 2006

Per cento



* Escluso TV a pagamento

** Escluso i 4 canali analogici tematici di ARD/ZDF che hanno una share media del 3,3%

*** Escluso France 5, canale tematico su scienza ed educazione, che ha una share media giornaliera del 3,1% circa

Fonte: Bilancio Rai 2006, bilanci operatori TV esteri, Rai rapporto Isicult 2007

¶ Molte “isole di competenza”

La Rai ha inventato la televisione in Italia, ed è stata per decenni una fucina di innovazione e di talenti, sviluppando un enorme patrimonio di specifiche competenze e professionalità. Negli ultimi anni, purtroppo, le dinamiche competitive e l'instabilità organizzativa e di prospettive hanno spesso frammentato e disperso tale patrimonio, anche se permangono delle “isole” di assoluta eccellenza che possono essere valorizzate.

¶ Un marchio riconosciuto ed apprezzato

Il marchio di Rai è estremamente apprezzato, registra alti livelli di fiducia, e si contraddistingue per un'immagine imperniata sui valori, storici ma ancora attuali, del servizio pubblico, quali la professionalità, l'utilità per i cittadini, il rispetto della tradizione, la qualità dei programmi

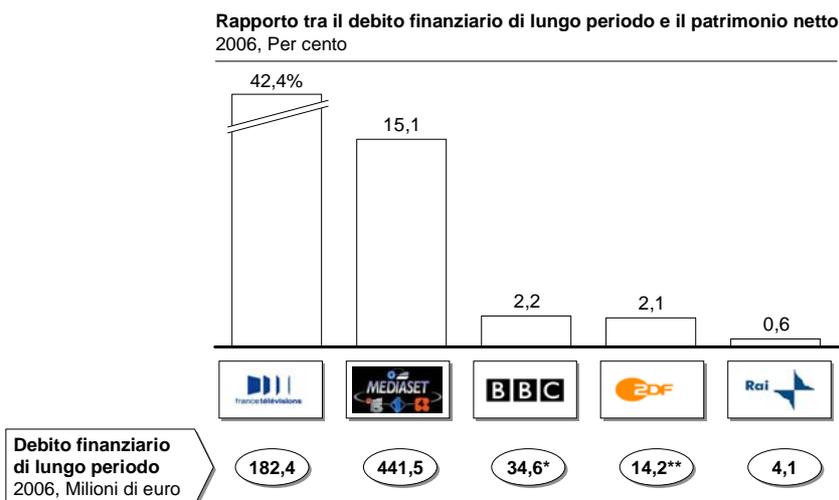
¶ Una struttura finanziaria, seppur parzialmente deterioratasi negli ultimi anni, ancora assai solida

A differenza della maggioranza degli altri *broadcaster* europei, Rai ha un livello di indebitamento sostanzialmente nullo.

Tavola XXI

RAI HA UN LIVELLO DI INDEBITAMENTO INFERIORE AGLI ALTRI BROADCASTER EUROPEI

STIME



* Dato del 31.03.2007 convertito al cambio medio del 2006

** Dato del 31.12.2005, comprende anche il debito finanziario di breve periodo per assenza di ulteriori dettagli sui documenti di bilancio

Fonte: Bilanci; Banca Centrale Europea

Le grandi sfide da affrontare

¶ Dinamica costi-ricavi non sostenibile

I ricavi di Rai derivano in parti sostanzialmente equivalenti da raccolta pubblicitaria e canone, con i cosiddetti “ricavi commerciali” che vanno a integrare, per poco più del 10% del totale.

La raccolta pubblicitaria della televisione generalista, come abbiamo visto, è sostanzialmente costante da quattro anni, e resterà tale nell’orizzonte di piano; un recupero di quota di Rai non è perciò ipotizzabile.

Il canone è storicamente cresciuto sostanzialmente in linea con l’inflazione ed è quindi irrealistico ipotizzare che faccia diversamente in futuro, anche

se ci sono una serie di fattori strutturali che giustificerebbero una crescita del gettito.

Rai beneficia infatti di finanziamenti pubblici significativamente inferiori a quelli messi a disposizione di altri *public broadcaster*. Nel 2005, come evidenziato nella Tavola XXII, il canone Rai ammontava a circa 1.5 miliardi di euro, mentre BBC riceveva poco meno di 5 miliardi di euro e le tedesche ARD/ZDF quasi 7 miliardi di euro. Espresso in percentuale del rispettivo PIL, il canone “pesa” per lo 0,11% in Italia, per lo 0,23% nel Regno Unito e per lo 0,33% in Germania.

Tavola XXII

IL LIVELLO DI FINANZIAMENTO PUBBLICO DELLA RAI È INFERIORE A QUELLO DEGLI ALTRI OPERATORI EUROPEI 2005

STIME

	Totale ricavi da canone Milioni di euro	Valore unitario del canone* Euro	Peso del canone TV su totale PIL Per cento	Fonti di ricavo operatore pubblico Per cento	
				Canone	Publicità e altro
	6.741	204	0,33	84	16
	4.533**	200	0,23	77	23
	1.797	116	0,10	64	36
	1.482	104	0,11	48	52

* Valori 2007, al cambio medio giugno 2007

** Esclusi -416 milioni di euro di risorse pubbliche aggiuntive rispetto al canone

Fonte: Bilanci, Direzione Pianificazione e Controllo, articoli di stampa, Euromonitor, Analisi del Team

Laddove per i principali operatori pubblici europei il canone rappresenta più del 70% dei ricavi, Rai è stata costretta a sviluppare negli anni un modello diverso, raccogliendo sul mercato la metà del proprio fabbisogno. La contabilità separata dimostra come l'attività di servizio pubblico sia sovvenzionata da quella commerciale per un importo di oltre 200 milioni di euro.

IL SERVIZIO PUBBLICO DI RAI È SOVVENZIONATO DALLA PARTE COMMERCIALE**Conto economico a contabilità separata Rai Spa 2005**

Milioni di euro

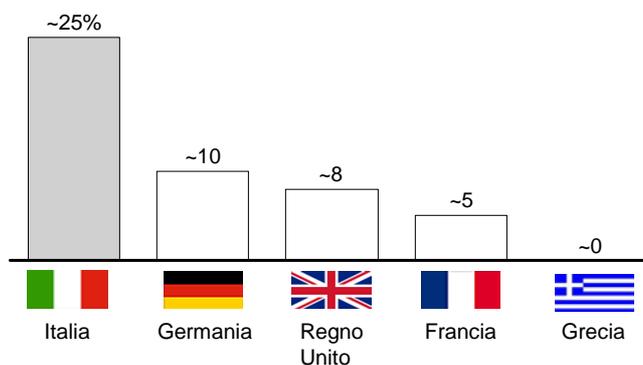
	Parte pubblica	Parte commerciale	Totale
Ricavi	1.793	966	2.759
• Canone	1.482	-	1.482
• Pubblicità	171	950	1.121
• Altro*	140	16	156
Costi	2.014	777	2.791
Margine operativo	-221	189	-32

* Al netto dei servizi forniti a società del gruppo
Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo

Inoltre, in assenza di meccanismi efficaci per la riscossione del canone, Rai è penalizzata da un tasso di evasione del pagamento tra le più alte d'Europa (circa il 25% a fronte di una media europea inferiore al 10%) e quantificabile in termini assoluti in circa 450/500 milioni di €

IN ITALIA L'EVASIONE DEL CANONE È PIÙ ALTA CHE IN ALTRI PAESI

Tasso di evasione stimato, 2006
Per cento su totale base imponibile



Fonte: Rai *Internal Auditing* 2007, Bilanci, articoli di stampa

La comparazione con le altre realtà europee evidenzia come ciò sia la conseguenza dell' inefficacia e dei limiti non solo degli attuali meccanismi di riscossione, ma anche del complesso dei controlli e del sistema sanzionatorio propri del modello italiano.

FRANCIA E GRECIA HANNO ADOTTATO MECCANISMI EFFICACI DI RISCOSSIONE DEL CANONE

		
Onere della prova	<ul style="list-style-type: none"> • Si suppone che ogni contribuente abbia una TV; in caso contrario è necessario completare una specifica nota nella dichiarazione dei redditi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nessuna prova, il pagamento avviene contestualmente al pagamento della bolletta elettrica
Riscossione	<ul style="list-style-type: none"> • Insieme alla tassa sull'abitazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Insieme alla bolletta elettrica
Controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Ispettori controllano chi dichiara di non possedere una TV 	<ul style="list-style-type: none"> • PPC (l'operatore elettrico nazionale) controlla chi non paga la bolletta elettrica nel suo interesse
Mancato pagamento	<ul style="list-style-type: none"> • Penale del 10% • Riscossione diretta attraverso datore di lavoro o conto corrente bancario 	<ul style="list-style-type: none"> • Viene staccata l'energia elettrica all'utenza
Impatto sull'evasione	Riduzione del 30%	Annullamento pressoché totale

Fonte: Articoli di stampa, Bilanci, Analisi del Team

In Francia è stata introdotta nel 2005 una nuova disciplina relativa alla raccolta del canone basata sulla presunzione che ogni contribuente che paga imposte sulla casa abbia un televisore. Di conseguenza, la riscossione del canone avviene congiuntamente con il pagamento annuale della suddetta imposta e i soggetti che dichiarano di non aver il televisore sono automaticamente sottoposti a controlli puntuali. L'adozione di tale nuova normativa ha consentito di conseguire una riduzione di circa il 30% dell'evasione precedentemente registrata.

Ancora più efficace appare la soluzione sviluppata in Grecia, dove il canone viene legato all'utenza di fornitura elettrica. Il pagamento del canone viene inglobato nella bolletta elettrica e non sussiste la possibilità di evasione se non a rischio della cessazione della fornitura dell'energia elettrica. Tale metodo risulta essere estremamente efficace tanto da rendere praticamente nullo il tasso di evasione.

Nel contesto di ricavi pubblicitari stagnanti/in calo evidenziato, il finanziamento da canone diventerà sempre più la risorsa chiave per assicurare alla Rai la capacità di svolgere adeguatamente la sua missione di servizio pubblico e di continuare ad investire e svilupparsi.

Come si è detto, allo stato attuale, il canone rappresenta poco meno del 50% dei ricavi del Gruppo Rai, quota che, sia percentualmente sia in termini assoluti, risulta come la più bassa tra i servizi pubblici europei e che “costringe” Rai a rivolgersi al mercato pubblicitario ed alle risorse commerciali per poter finanziare le proprie attività e garantire la propria leadership nel panorama televisivo italiano.

La natura degli introiti si configura come un vincolo all’attività di qualsiasi soggetto economico, avendo un impatto diretto e rilevante sul “cosa fare” e sul “come farlo”. Rai, in qualità di società di capitali, non può che “subire” la stessa influenza che si ripercuote inevitabilmente sulla propria programmazione televisiva.

Sotto questo profilo, la Rai, con una quota determinante di risorse connesse alla raccolta pubblicitaria, affronta difficoltà molto maggiori degli altri *broadcasters* pubblici europei nel definire una programmazione strettamente coerente sul piano editoriale con la natura ed il ruolo di servizio pubblico.

Per tale ragione, pertanto, la tematica della struttura delle risorse economiche è centrale nel percorso strategico del Gruppo Rai, apparendo ormai imprescindibile un ribilanciamento del *mix* delle entrate a favore di quelle pubbliche al fine di garantire una crescente coerenza tra le attività svolte e la *mission* di Servizio Pubblico.

Ma l’aumento del peso delle risorse pubbliche non deve necessariamente implicare un aumento “straordinario” del canone unitario. La prima strada da intraprendere è quella di un intervento incisivo per la riduzione dell’evasione del pagamento del canone.

L’adozione anche in Italia, da parte del legislatore, di meccanismi più efficaci di riscossione, controllo e sanzione (sulla falsariga di quelli adottati in Francia o in Grecia), consentirebbe di:

- Realizzare un sostanziale alleggerimento del peso del canone sulle fasce sociali più deboli (alleggerimento che risulterebbe altrimenti insostenibile per Rai)
- Sanare una palese iniquità nei confronti dei contribuenti (una parte dei quali paga la televisione per tutti), consentendo di non aumentare la “pressione fiscale” finalizzata al canone e addirittura potenzialmente di diminuirne l’importo unitario

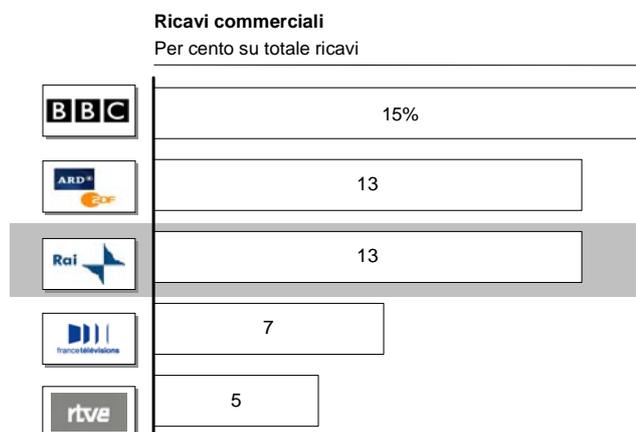
- Dare a Rai le risorse per realizzare alcuni degli interventi strategici fondamentali per il suo futuro.

L'adozione di schemi di recupero dell'evasione è già stata proposta da Rai nelle sedi opportune. Le esperienze europee dimostrano che l'introduzione di misure volte a ridurre l'evasione consente il recupero di risorse significative. Ad esempio, nel caso francese, l'evasione, a solo un anno dall'introduzione di tali norme, si è ridotta di circa il 30% (ciò equivarrebbe, nel caso di Rai, a ca. 100-150 milioni di euro l'anno).

Per quanto attiene infine ai "ricavi commerciali", essi come detto rappresentano oggi circa il 10% del fatturato di Rai. Oltre due terzi di tale importo, peraltro, sono costituiti dalla mera rivendita di diritti acquistati e da una serie di specifiche convenzioni con la Pubblica Amministrazione. La parte rimanente è indubbiamente da sviluppare nell'orizzonte di piano; ciononostante, anche in considerazione del fatto che la lingua italiana limita l'interesse per i prodotti Rai sui mercati internazionali, non appare ragionevole ipotizzare che tale sviluppo possa rappresentare la "chiave di volta" della crescita del Gruppo.

Tavola XXVI

RAI HA GIÀ UN'ALTA INCIDENZA DEI RICAVI COMMERCIALI 2005

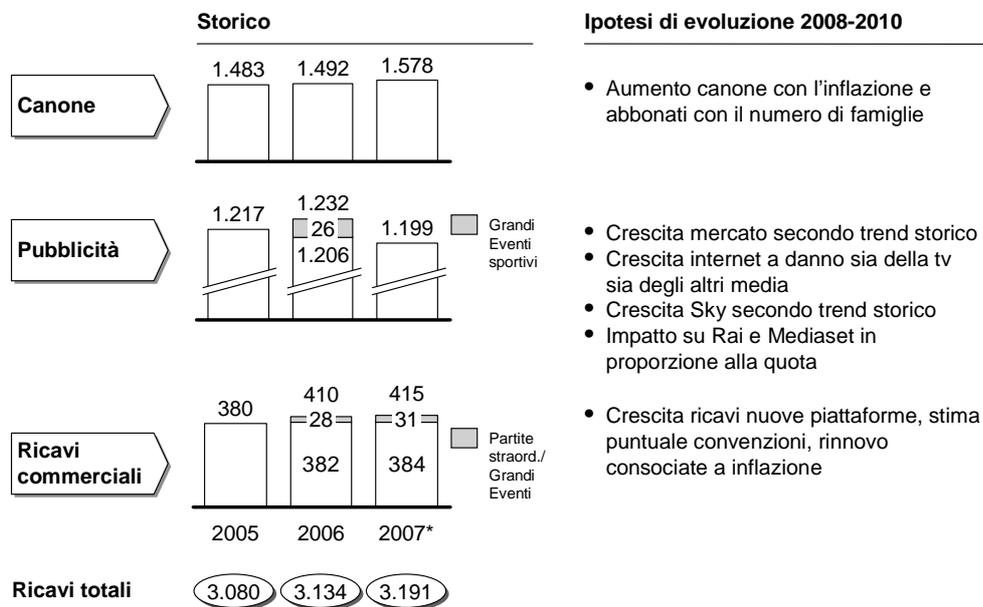


Fonte: Bilanci, Rai rapporto Isicult 2007

A SCENARIO INERZIALE, I RICAVI RESTANO SOSTANZIALMENTE STABILI

Scenario inerziale - ricavi, Gruppo

Milioni di euro



- Aumento canone con l'inflazione e abbonati con il numero di famiglie

- Crescita mercato secondo trend storico
- Crescita internet a danno sia della tv sia degli altri media
- Crescita Sky secondo trend storico
- Impatto su Rai e Mediaset in proporzione alla quota

- Crescita ricavi nuove piattaforme, stima puntuale convenzioni, rinnovo consociate a inflazione

Per contro, i costi sono da tempo in crescita costante.

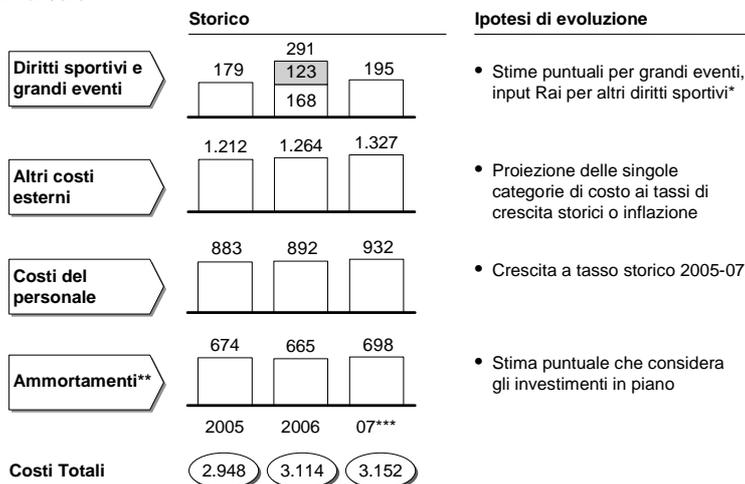
Tavola XXVIII

I COSTI CONTINUANO A CRESCERE

Scenario inerziale - costi, Gruppo

Milioni di euro

■ Grandi Eventi sportivi



* Assume il mancato rinnovo della Coppa Italia (2008-10) ed il mancato rinnovo della Champions League (2009-2010)

** Include accantonamenti, svalutazioni e proventi/oneri diversi

*** Seconda riprevisione 2007

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

Tavola XXIX

NEGLI ANNI RECENTI, I COSTI ESTERNI DI GRUPPO SONO CRESCIUTI DEL 4,6%

	2005 Milioni di euro	2006 Milioni di euro	2 ^a rip.ne 2007 Milioni di euro	CAGR 05-06 Per cento	CAGR 06-07 Per cento	CAGR 05-07 Per cento
Reti	356	368	398	3,4%	8,3%	5,8%
Testate	88	92	94	5,5	1,5	3,5
Fiction, Education	20	25	22	23,2	-11,5	4,4
Diritti sportivi eventi	179	168	195	-6,1	17,3	4,9
Grandi eventi sportivi	-	123	-	-	--	-
Produzione TV, RT, altro supporto TV	169	189	200	11,9	5,0	8,8
Staff/Servizi	169	193	197	14,6	1,9	8,1
Radio, nuovi media	45	43	50	-2,4	-14,7	5,8
Altri costi esterni*	366	353	366	-3,6	3,8	-
Totale gruppo	1.391	1.555	1.522	11,8	-2,1	4,6

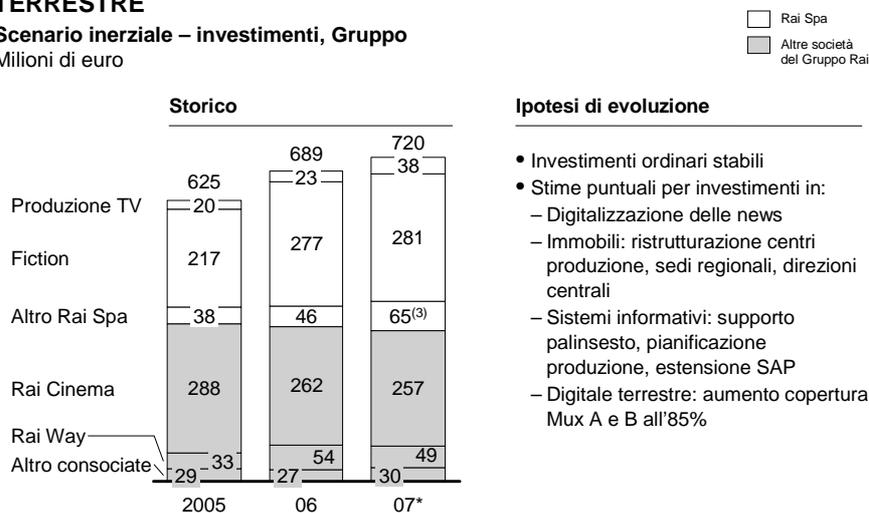
* Sconta obiettivo di ottimizzazione di 11 milioni di euro non assegnato a strutture specifiche; include canone di concessione (-30 m.ni), diritti d'autore ed equo compenso (-100 m.ni), progetti indivisi di gruppo e costi esterni controllate (-240 m.ni)

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, analisi team

OLTRE AGLI INVESTIMENTI ORDINARI SARANNO NECESSARI ULTERIORI INVESTIMENTI IN IMMOBILI, SISTEMI INFORMATIVI E DIGITALE TERRESTRE

Scenario inerziale – investimenti, Gruppo

Milioni di euro



* Seconda riprevisione 2007

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, Direzione Acquisti e Servizi, Analisi del Team

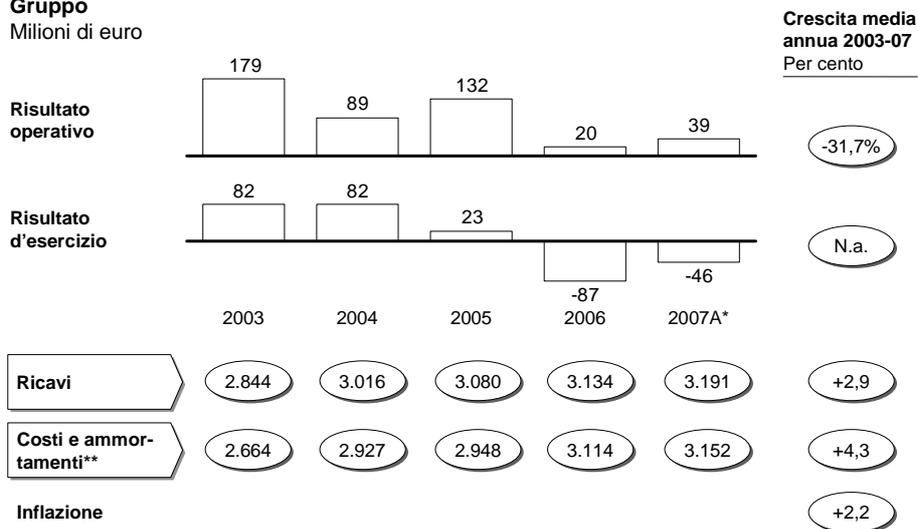
Come evidenziato nella Tavola XXXI, negli ultimi cinque anni, a fronte di una crescita contenuta dei ricavi (2,9% annua), i costi e gli ammortamenti sono incrementati a un ritmo di circa il 4,3% annuo, raggiungendo i 3152 milioni di euro nel 2007.

Questo sbilanciamento ha creato uno squilibrio dei conti economici e Rai ha riportato una perdita negli ultimi due anni.

NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI I RISULTATI DI CONTO ECONOMICO SI SONO PROGRESSIVAMENTE DETERIORATI

Gruppo

Milioni di euro



* Seconda riprevisione 2007

** Incluso accantonamenti, svalutazioni, proventi/oneri diversi

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

Se le dinamiche di costo continuassero in modo “inerziale” (vale a dire ai ritmi di crescita dell’ultimo biennio) per tutto l’orizzonte di piano, si arriverebbe a una perdita di quasi 200 milioni di euro/anno e a una posizione finanziaria netta negativa di quasi 500 milioni di euro a fine triennio.

A SCENARIO INERZIALE, IL GRUPPO REGISTREREBBE UNA PERDITA DI CIRCA 190 MILIONI NEL 2010

Scenario inerziale - principali voci di conto economico e posizione finanziaria netta, Gruppo
Milioni di euro

	2007*	Previsione a scenario inerziale		
		2008	2009	2010
Ricavi totali	3.191	3.261	3.249	3.399
Costi totali e ammortamenti**	-3.152	-3.396	-3.301	-3.516
Risultato operativo	39	-135	-52	-117
Risultato d'esercizio	-46	-188	-110	-191
Posizione Finanziaria Netta	-30	-144	-370	-494

* Seconda riprevisione 2007

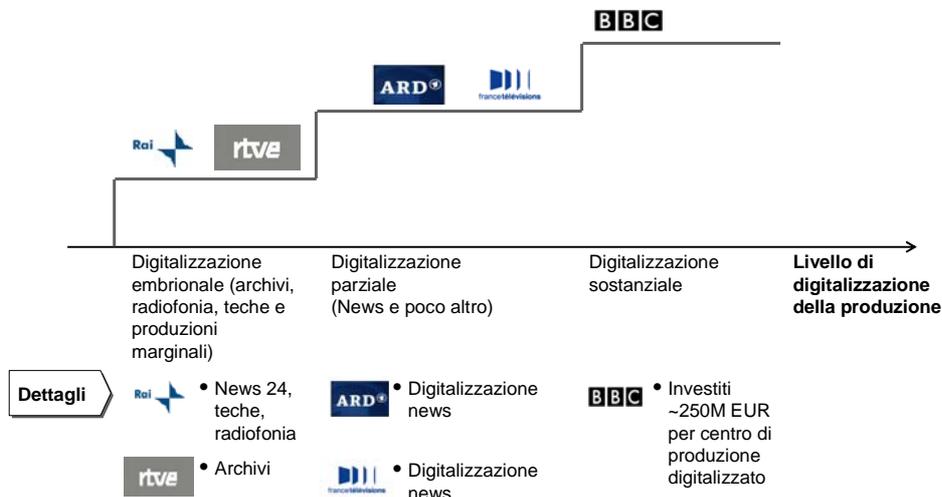
** Include accantonamenti, svalutazioni e proventi/oneri diversi

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

Tutto questo senza considerare che, alla luce delle considerazioni esposte sopra, nel triennio 2008-2010 Rai potrebbe dover sostenere investimenti e costi aggiuntivi di difficile quantificazione in relazione allo sviluppo della diffusione del DTT.

In particolare, rispetto a quanto è stato fatto da altri operatori televisivi europei, la digitalizzazione dei processi produttivi in Rai è solo agli inizi e riguarda a oggi soltanto Rai News 24, Teche e parte della radiofonia. Per contro, ARD in Germania e France Télévisions hanno già completato la digitalizzazione di tutta la parte informativa e BBC ha già intrapreso un progetto di completa digitalizzazione di un centro di produzione.

NELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE, RAI È SOLTANTO AGLI INIZI



Fonte: Bilanci, articoli di stampa, Analisi del Team

DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI – APPLICAZIONE DI SUCCESSO NEL SETTORE

ESEMPIO REALE INTERVENTO SU OPERATORE TV EUROPEO

Per cento

Area	Principali cambiamenti	Esempi di recupero efficienza	Impatto osservato
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> Introduzione del montaggio effettuato dal giornalista 	<ul style="list-style-type: none"> Il personale di montaggio ordinario diventa ridondante Sono necessari 1-2 risorse per effettuare montaggi sofisticati 	<ul style="list-style-type: none"> 90% di riduzione su personale di montaggio
Area redazionale	<ul style="list-style-type: none"> Introduzione sistemi automatizzati per la gestione delle attività della redazione 	<ul style="list-style-type: none"> Assistenti ai programmi (addetti all'amministrazione dei sistemi) sono meno necessari Coordinatori caricano la sintesi della riunione di redazione <i>on-line</i>, eliminando successive iterazioni con i giornalisti I giornalisti diventano più efficienti. Il giornalista può impaginare la maggior parte dei servizi scegliendo tra formati diversi e rendendo lo staff grafico meno necessario 	<ul style="list-style-type: none"> 20-25% 10% 10%

Fonte: Analisi del Team

¶ **Perdita di flessibilità e di innovazione del palinsesto ed indebolimento delle competenze editoriali**

La prima e più importante sfida che Rai si trova ad affrontare attiene alla qualità della sua offerta, con un palinsesto che ha perso in flessibilità e capacità di innovazione, e con competenze chiave in area editoriale che si sono nel tempo diluite.

• **Perdita di flessibilità e di innovazione del palinsesto.**

La progressiva stratificazione di consuetudini e di “diritti acquisiti” su determinate collocazioni e fasce orarie da parte di molteplici “editori” interni ha portato a una sostanziale “ingessatura” del palinsesto che di fatto non consente un’ottimizzazione integrata tra le diverse reti e neanche un’ottimale politica di programmazione all’interno dei singoli canali.

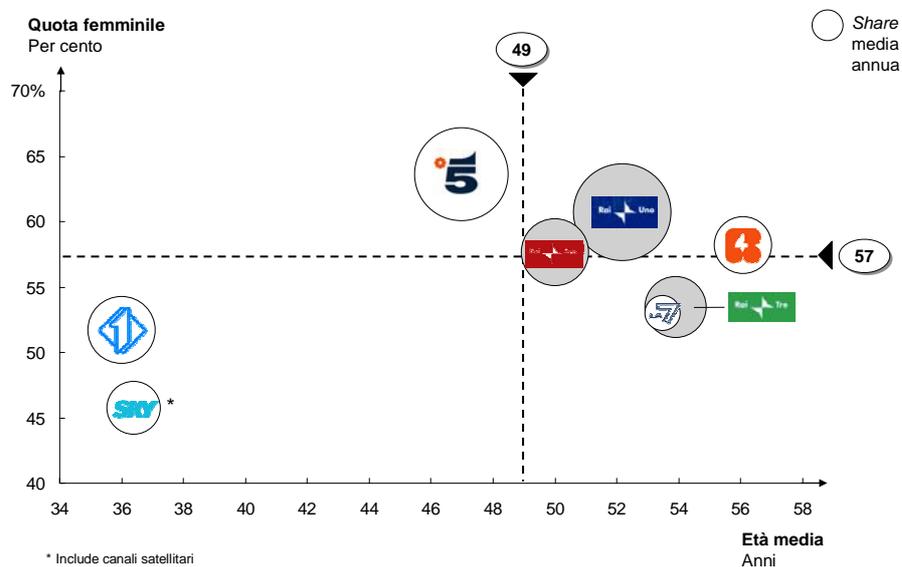
Ciò si manifesta per esempio in una programmazione informativa fortemente ridondante (con programmazione di rete e tre diversi notiziari anche in seconda serata e in notturna), in *slot* di *fiction* e di intrattenimento di durata superiore agli standard di mercato, nell’assenza di adeguati spazi in seconda serata per la sperimentazione di nuovi programmi, nella sottovalutazione delle potenzialità di una programmazione culturale di attualità e nel progressivo “invecchiamento” dell’offerta.

La difficoltà di incidere in maniera efficace sul palinsesto complessivo comporta una limitata differenziazione nel posizionamento delle tre reti, un invecchiamento dell’*audience* Rai, un posizionamento incerto su una delle reti e un’insufficiente presenza nei segmenti più giovani e commercialmente interessanti.

RAI HA UN POSIZIONAMENTO POCO DIFFERENZIATO E NON PRESIDIA I GIOVANI

Mappa di posizionamento giorno medio 2006

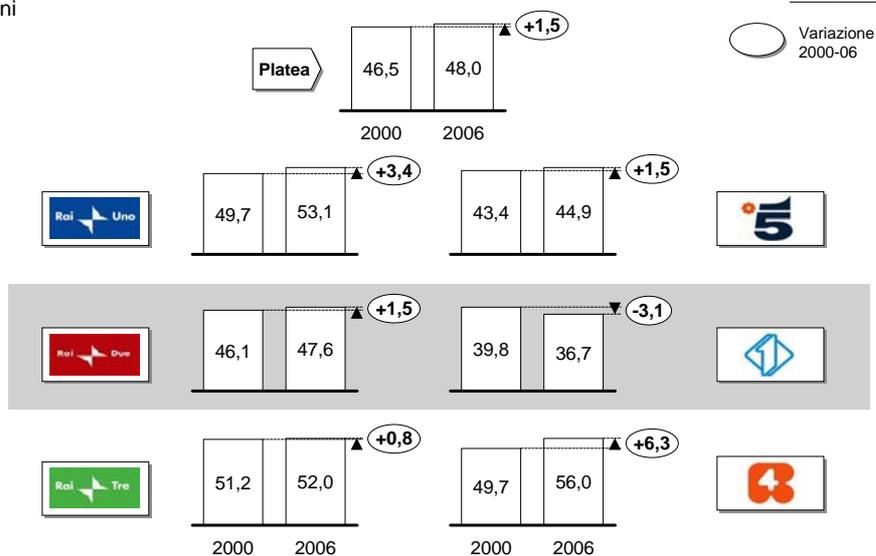
GIORNO MEDIO



L'AUDIENZA DI RAI STA INVECCHIANDO PIÙ DI QUELLA DELLA CONCORRENZA CHE, ANZI, SI È RAFFORZATA SUL TARGET GIOVANE

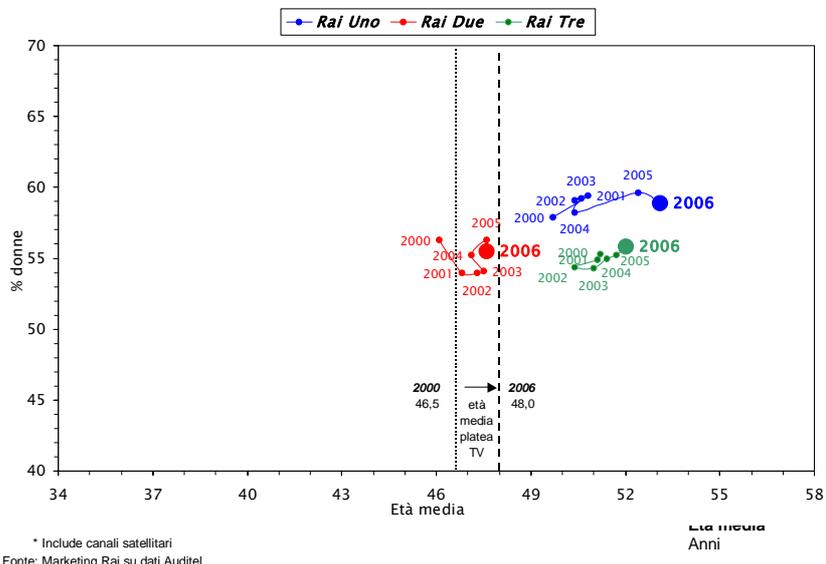
Evoluzione età media

PRIME TIME



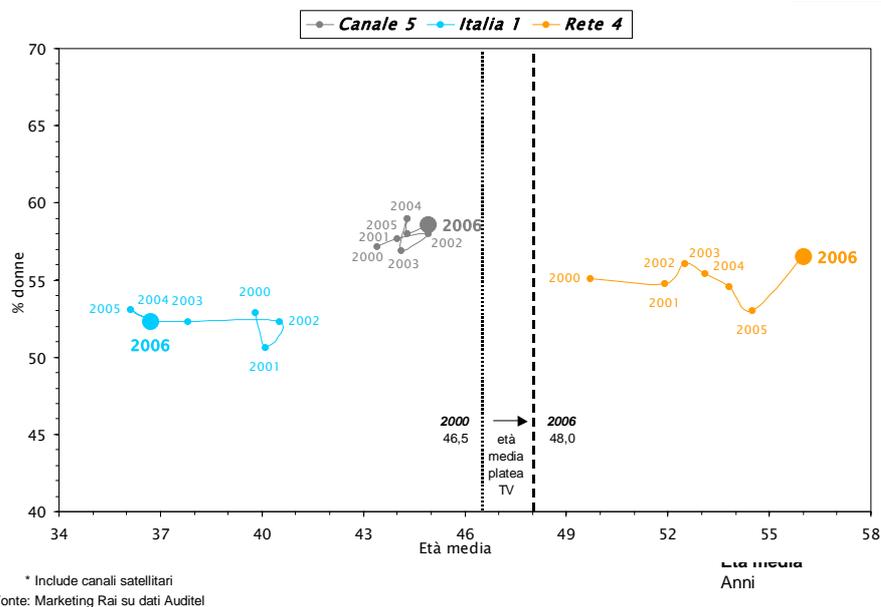
TUTTE LE RETI RAI SONO INVECCHIATE NEL CORSO DEGLI ANNI
Mappa di posizionamento 2000-2006

PRIME TIME



MEDIASET HA OTTIMIZZATO IL POSIZIONAMENTO DELLE PROPRIE RETI
Mappa di posizionamento 2000-2006

PRIME TIME



LA QUOTA DELLE FASCE 15-24 E 25-44 È NOTEVOLMENTE DIMINUITA

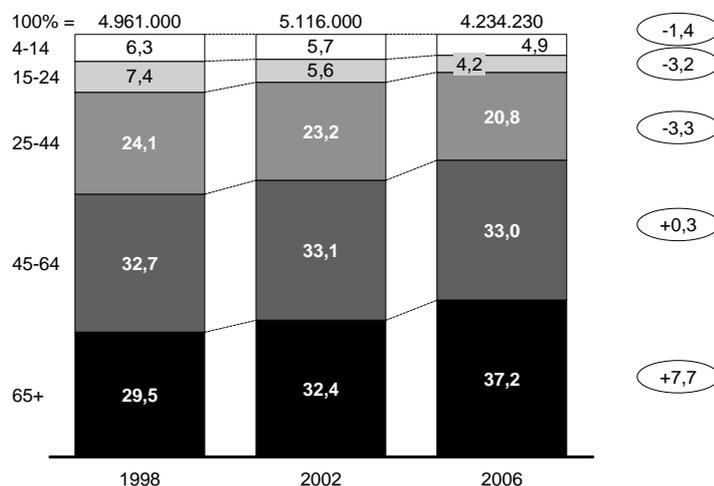
Composizione degli ascoltatori Rai* per fascia d'età

GIORNO MEDIO

Per cento

Variazione 1998-06

Punti percentuali



* Include Rai Uno, Rai Due, Rai Tre
Fonte: Marketing Rai su dati Auditel

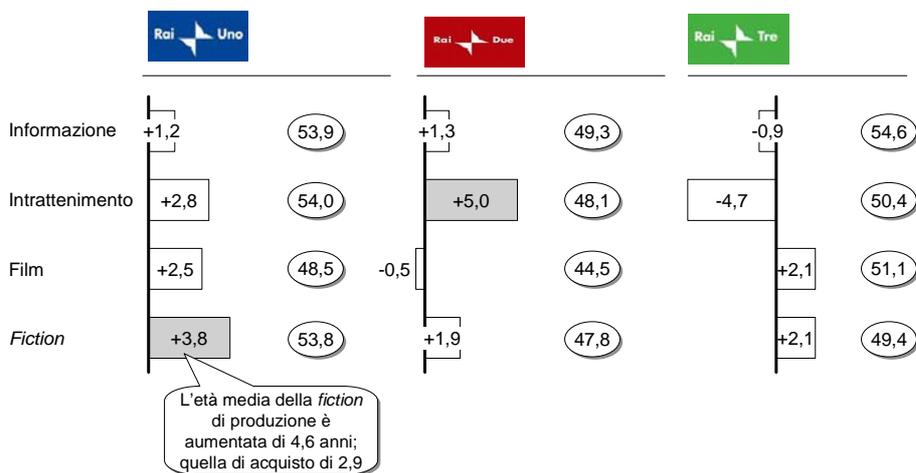
In relazione all'invecchiamento del pubblico televisivo, questo risulta tanto più preoccupante in quanto riguarda anche i generi che negli ultimi anni hanno costituito il pilastro dell'offerta Rai: *fiction* e intrattenimento. Nella fascia di *prime time* spicca il dato della *fiction* di produzione di Raiuno che è passata dal 2000 al 2006 da 49,1 anni medi a 53,7 ed il dato dell'intrattenimento di Raidue che nello stesso periodo ha registrato un passaggio dell'età media da 43,1 a 48,1 anni. *Fiction* ed intrattenimento sono pertanto i generi sui quali concentrare maggiormente gli sforzi editoriali per un'inversione di tendenza sull'evoluzione dell'età media.

FICTION DI RAI 1 E INTRATTENIMENTO DI RAI 2 SONO I GENERI CHE SONO MAGGIORMENTE INVECCHIATI

Evoluzione età media generi principali 2000-2006
Anni

PRIME TIME

○ Età media 2006
■ Criticità

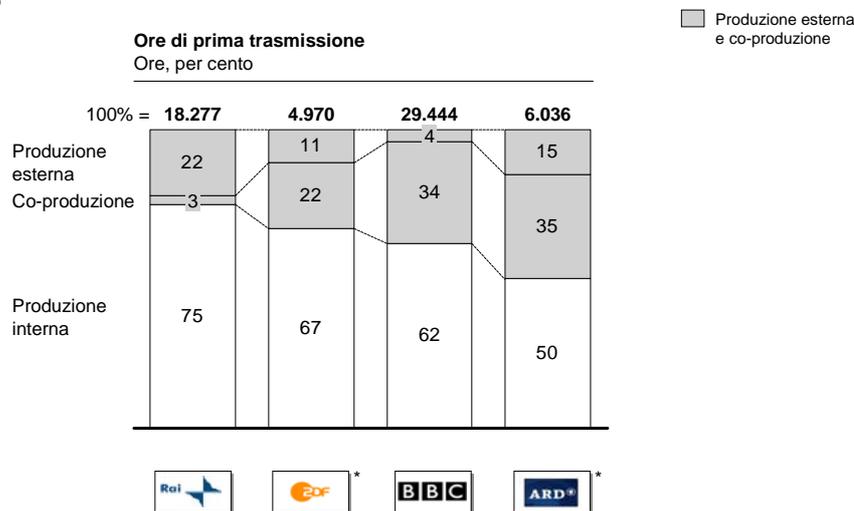


Fonte: Marketing Rai

- Indebolimento delle competenze editoriali**

Rai, in confronto agli altri operatori televisivi pubblici, mantiene a oggi al proprio interno una quota ancora molto elevata della produzione, il 75% circa rispetto a poco più del 60% di BBC (vedere Tavola XLI).

RAI HA UNA QUOTA DI PRODUZIONE INTERNA SUPERIORE A QUELLA DEI PRINCIPALI OPERATORI PUBBLICI EUROPEI 2006



* Valori 2005

Fonte: Annuari Rai, Bilanci operatori TV esteri

Peraltro, tale produzione interna attiene essenzialmente ad attività a basso valore aggiunto e non caratteristiche del *business*. Per contro, il ricorso a collaborazioni con terze parti per l'ideazione, lo sviluppo e la produzione di contenuti sta crescendo (in media dell'11% all'anno nell'ultimo quadriennio) e certamente è destinato a crescere nel contesto competitivo del prossimo futuro. In altre parole, paradossalmente Rai sta mantenendo all'interno l'"*hard*" e rischia di perdere il "*soft*".

In particolare, si sono ridotte le competenze di indirizzo, gestione e coordinamento editoriale, tipiche della figura del "capostruttura", nonché le competenze di gestione e ottimizzazione delle produzioni, in assenza delle quali la gestione dei fornitori esterni rischia di divenire inadeguata rispetto agli obiettivi editoriali ed economici dell'azienda.

In aggiunta, in relazione alla pressione competitiva quotidiana, si è ridotto lo spazio per innovazione, attività di *scouting* e selezione delle idee. Prevale per contro l'ottica di breve/brevissimo periodo che porta le strutture editoriali a focalizzarsi in maniera quasi esclusiva su segmenti della stagione in corso, limitando la progettualità di più ampio respiro. Ciò

determina un ulteriore aggravio dei fenomeni di dipendenza dai produttori esterni, in particolare per quanto concerne i programmi di intrattenimento.

¶ **Ritardo nel presidio delle nuove piattaforme**

Rispetto a quanto è stato attuato da altri operatori televisivi europei, Rai deve recuperare un significativo ritardo nel presidio delle nuove piattaforme.

Lo sviluppo ancora embrionale dell'offerta digitale richiede in alcune componenti un ripensamento/riposizionamento, e la presenza sul satellite è sostanzialmente tattica.

Più in generale, la filiera produttiva e le scelte editoriali nelle diverse piattaforme non sono solite confrontarsi con le necessità di un'offerta integrata, ma vivono separatamente senza contribuire ad un presidio complessivo ed efficace delle diverse offerte.

Per quanto riguarda il mondo del web, ad oggi la presenza di Rai appare del tutto marginale. Nonostante l'indubbio potenziale del Gruppo, il sito Rai nel 2006 figurava soltanto al 33° posto in ordine di traffico, con una raccolta pubblicitaria di ca. 1-2 milioni di euro corrispondente a ca. lo 0,5% del mercato pubblicitario internet, a fronte di oltre il 26% di quota detenuto nella raccolta pubblicitaria televisiva.

L'OFFERTA ON-LINE DI RAI DEVE MIGLIORARE

○ Ridotto
● Elevato

		
Traffico*	● • Sito numero 33 in Italia	● • Sito numero 7 nel Regno Unito • Vasta audience internazionale
Navigabilità/leggibilità	○ • Gerarchia dei contenuti non chiara • Struttura per rete	● • Struttura a portale, facilmente navigabile • Opzioni di personalizzazione
Ricchezza contenuti	○ • Accesso ad archivio storico di vecchie trasmissioni	● • Estesa sezione internazionale • Audio news in 33 lingue
Promozione su media principale	○ • Bassa visibilità sulle reti	● • Frequenti richiami al sito-web per approfondimenti su radio e TV

* Rilevazione su totale domini rispettivamente italiani e inglesi più visitati
Fonte: ComScore, Analisi del Team

IL SITI DI CORRIERE DELLA SERA E IL SOLE 24 ORE SONO ALTRI DUE ESEMPI DA CONSIDERARE

○ Ridotto
● Elevato

		
Traffico	○ • Secondo sito web di informazioni in Italia	● • Primo sito web di business in Italia
Navigabilità/leggibilità	○ • Struttura a portale, facilmente navigabile	○ • Struttura a portale • Elevato numero di sezioni
Ricchezza contenuti	○ • Video e contenuti creati per l'on-line • Accesso ad archivio storico	○ • Accesso alle principali Borse • Archivio storico degli articoli • Sezione "L'esperto risponde"
Promozione su media principale	○ • Richiamo costante sulla prima pagina del giornale	○ • Frequenti riferimenti all'interno del giornale

Fonte: ComScore, Analisi del Team

Ciò deriva principalmente dalla mancanza di una gestione e di una *vision* unitarie sul mondo *on line*, che si riflette in un'offerta debole e non coordinata.

¶ Struttura complessa e rigida

Quasi tutti gli operatori televisivi pubblici sono caratterizzati da strutture organizzative articolate, ma quella attuale di Rai risulta particolarmente complessa in ragione delle sue origini storiche, delle modalità con cui le nuove offerte si sono strutturate nel tempo e delle particolari regole di “*governance*” che reggono l'azienda.

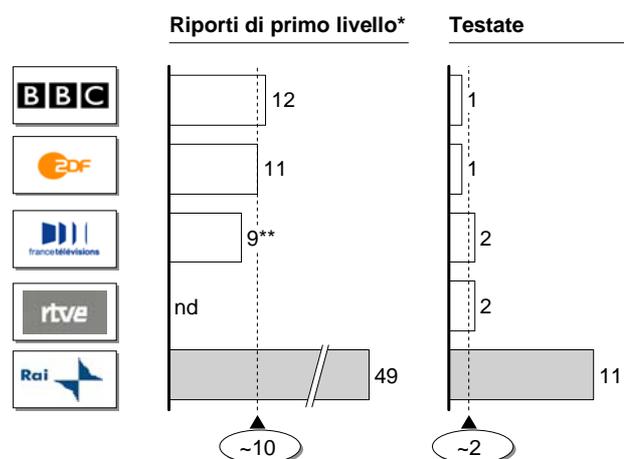
La complessità appare – sul piano organizzativo – l'elemento distintivo della Rai rispetto alle principali televisioni pubbliche europee.

Tavola XLIV

RAI HA UNA STRUTTURA PARTICOLARMENTE COMPLESSA

2006

○ Media escluso Rai



* All'Amministratore Delegato/Direttore Generale

** Non include le direzioni di canale che riportano direttamente al Presidente

Fonte: Bilanci, siti web ufficiali, articoli di stampa, Rai rapporto Isicult 2007

Fra gli elementi di maggior rilievo, sotto questo profilo, è l'assenza di un presidio integrato per i costi di ciascun programma. Al contrario, reti, produzione e strutture centrali sono ciascuna responsabile di specifiche voci di costo (i cosiddetti costi “sopra la linea” e i cosiddetti “sotto la

linea”), con conseguenti dinamiche di “rimbalzi” di responsabilità e allungamento dei tempi di decisione.

In aggiunta, l’azienda è soggetta a necessità di documentazione formale che porta, ad esempio, alla gestione in forma cartacea/protocollare di notevoli quantità di informazioni.

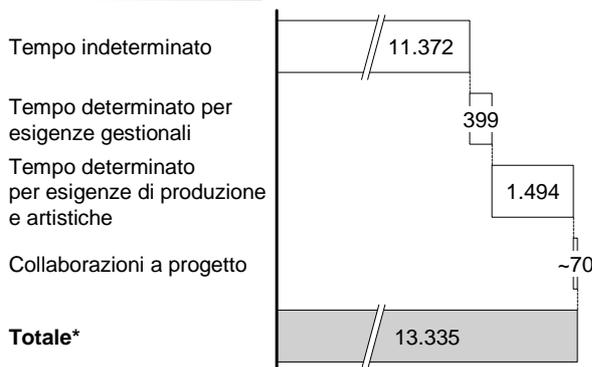
Nel complesso, inoltre, il dimensionamento dell’organizzazione appare da valutare con attenzione alla luce dei nuovi processi produttivi e del nuovo contesto competitivo. Attualmente, la forza-lavoro operante a diversi titoli nel Gruppo Rai ammonta a circa tredicimila persone.

Tavola XLV

RAI DISPONE DI UNA FORZA LAVORO DI POCO PIÙ DI 13.000 PERSONE
Gruppo, 2006, Unità medie nell’anno

STIME

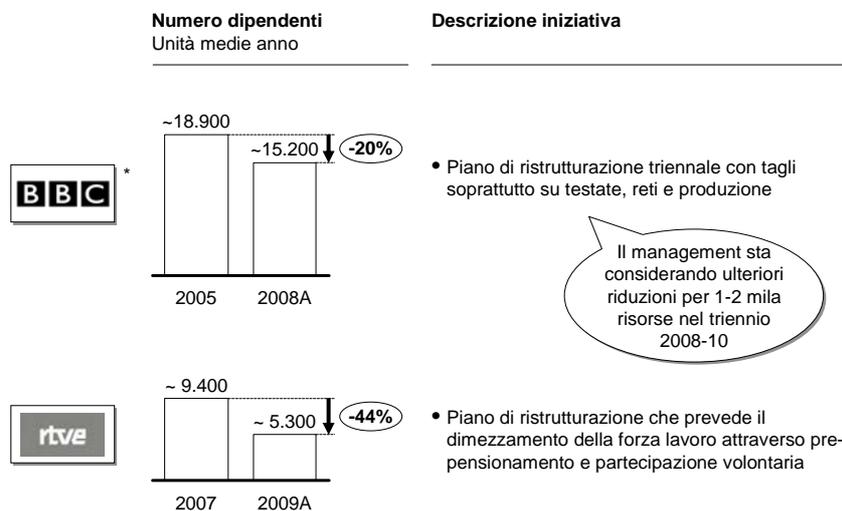
Tipologia di contratto



* Sussistono inoltre circa 43.000 contratti di collaborazione e consulenza
Fonte: Direzione Risorse Umane e Organizzazione, Analisi del Team

La maggiore efficienza richiesta dal nuovo contesto e raggiungibile attraverso la digitalizzazione dei processi produttivi offrirà opportunità di snellimento come dimostra l’esperienza di altri operatori pubblici.

ALTRI OPERATORI TV EUROPEI HANNO SFRUTTATO LA MAGGIORE PRODUTTIVITÀ PER SNELLIRE LE STRUTTURE



* Solo BBC UK Public Service Broadcaster
Fonte: Articoli di stampa, Analisi del Team

Inoltre, Rai è oggi condizionata da vincoli connessi allo specifico contratto nazionale, autonomo rispetto agli altri operatori televisivi, la cui gestione determina in particolare:

- Un volume di maggiorazioni e straordinari molto rilevante (che nei casi più eclatanti può arrivare al raddoppio dello stipendio base)
- Un'estrema rigidità nei processi di mobilità interna.

3. PIANO PER IL TRIENNIO 2008-2010

In un contesto di mercato in così forte evoluzione occorrono alcune condizioni necessarie per poter posizionarsi con successo:

- ¶ Un'offerta flessibile, differenziata e di qualità, per limitare la perdita di pubblico verso l'offerta tematica delle piattaforme alternative e per rafforzare la legittimazione di servizio e dunque l'esistenza di un finanziamento pubblico
- ¶ Una presenza forte e integrata su tutte le piattaforme di accesso, direttamente o con accordi di partnership, per mantenere la matrice di "servizio universale" e, nel contempo, per valorizzare al meglio i propri contenuti, tramite anche un coordinamento delle iniziative editoriali per le diverse finalità distributive
- ¶ Un assetto snello ed efficiente, per fronteggiare il calo strutturale di ricavi pubblicitari, per garantirsi le risorse da investire in nuovi contenuti e nuove piattaforme, e per consentire dinamiche decisionali agili e flessibili

Alla luce delle sfide riassunte nei precedenti capitoli, è quindi indispensabile per Rai:

- ¶ Rafforzare e innovare l'offerta per mantenere la *leadership* nella televisione generalista
- ¶ Presidiare efficacemente le nuove piattaforme per "traghetare" la Rai verso il mondo digitale
- ¶ Razionalizzare il capitale investito e la struttura organizzativa
- ¶ Ristabilire una dinamica costi-ricavi sostenibile, intervenendo in modo incisivo per evitare una crisi economica-finanziaria

Rafforzare e innovare l'offerta per mantenere la *leadership* e ribadire la legittimazione di servizio pubblico

Nell'orizzonte di piano, Rai avrà l'obiettivo di mantenere almeno gli attuali livelli di *leadership* d'ascolto. Gli interventi sull'offerta costituiscono, ovviamente, linee di tendenza che debbono sostanziarsi di specifiche proposte editoriali; in ogni caso esse richiedono:

- ¶ La revisione del palinsesto, con interventi su contenuti e linguaggi in grado di rafforzare la “distintività” dell’offerta rispetto alla televisione commerciale
- ¶ Diversi “tempi” di progettazione di nuovi programmi per renderli più rispondenti alle necessità creative e alla sperimentazione di nuovi formati: questa azione è possibile con l’individuazione nelle Reti TV e nei Generi di aree di progettazione a medio/lungo periodo, e con una maggiore capacità di interlocuzione e di attiva incidenza rispetto alle produzioni esterne. Ciò non per un recupero d’autarchia “antistorica”, ma piuttosto per la riacquisizione delle competenze necessarie per poter esercitare il controllo sui processi editoriali.

In un mercato che ha imboccato la strada multiplatforma, ma che lascia ancora aperte molte incognite su tempi e modalità del cambiamento, è necessario partire comunque da un rafforzamento dei canali generalisti: la loro centralità è un valore che, prima di essere superato dalla molteplicità del digitale, è in grado di avviare e favorire la circolazione dei contenuti (aperti) tra piattaforme, e, di conseguenza, dei relativi pubblici, vecchi e nuovi.

Rai dovrà perciò agire su diversi fronti:

¶ **Affermare il controllo integrato sul palinsesto**

Il pre-requisito per rafforzare il presidio dell’offerta è recuperare un maggior controllo del palinsesto in collaborazione con le direzioni interessate.

L’operazione richiede un ripensamento *ex novo* di tutto il palinsesto che prescindendo – in sede di analisi – da posizioni e pezzi di programmazione che, ripetute per consuetudine da anni e indipendentemente dall’evoluzione del mercato, rendono oggi difficilmente praticabili interventi di ottimizzazione e innovazione. Questo significa ripensare l’insieme delle collocazioni attualmente attribuite all’interno dei canali televisivi ai diversi generi (informazione, sport, intrattenimento, fiction, film e serie di acquisto, educational, rubriche di servizio, ecc.) per ridefinirne la programmazione sulla base anche del riposizionamento delle Reti.

L’obiettivo è ridisegnare il posizionamento dell’offerta generalista, differenziare in maniera adeguata il posizionamento e l’identità delle tre reti e conseguentemente aumentare significativamente la competitività dell’offerta (ad esempio, riposizionando una rete per rispondere con più

efficacia alle esigenze del pubblico più giovane o alla domanda di cultura che proviene dalla società).

Inoltre, è ipotizzabile che da tale operazione si otterranno importanti ricadute in termini di efficienza ad oggi non quantificabili. A titolo d'esempio, una rimodulazione delle fasce di messa in onda dei notiziari informativi in orari notturni, per effetto delle minori maggiorazioni salariali, potrebbe consentire risparmi nell'ordine di qualche milione di euro.

¶ Rafforzare alcune aree d'offerta chiave

• Rilanciare l'intrattenimento

Uno degli ambiti di particolare debolezza dell'offerta Rai riguarda la programmazione di intrattenimento di prima serata che, negli ultimi anni, tende a riproporre modelli e formati già utilizzati senza generare innovazione e con successi alterni, a differenza di quanto è avvenuto positivamente nel pre-serale e nell'*access prime time* su Raiuno.

Nell'orizzonte di piano ci si propone di rafforzare il presidio sul prodotto di intrattenimento sviluppando all'interno delle reti – ed eventualmente valutando l'opportunità di creare una struttura di “genere” dedicata - competenze adeguate per recuperare l'attuale sbilanciamento tra Rai e i principali fornitori di formati e contenuti che oggi rende l'azienda particolarmente dipendente dall'industria esterna.

In parallelo, si presterà maggiore attenzione all'innovazione di prodotto creando un processo di selezione e sviluppo programmi che dia maggiore rilevanza alla progettualità di medio-lungo periodo e che includa una vera attività di *scouting* e selezione delle idee.

• Ottimizzare l'offerta *fiction*

Nell'ambito dell'offerta *fiction*, molto cresciuta e con buon successo negli ultimi anni all'interno del palinsesto, occorre attuare una serie di correttivi per rendere più efficienti i meccanismi relativi alle scelte strategiche e alle migliori modalità produttive e acquisitive del prodotto *fiction*. In questo senso è necessario:

- Sviluppare piani di produzione separati per rete per ottimizzare i costi unitari e aumentare la focalizzazione su obiettivi e target di rete, migliorando il rapporto Reti/Genere

- Ripensare alla produzione/programmazione di *day time* con riferimento ad una rete con esigenze di ringiovanimento dei target e di un più efficiente rapporto costo/ascolto
- Consolidare l'offerta di produzione a lunga serialità e rimodulare il *mix* di acquisti rafforzando il prodotto seriale
- Impostare determinate produzioni per un loro utilizzo in slot di 50 minuti in abbinamento a scelte di palinsesto trainanti per dare anche maggiore stabilità ai palinsesti di prima serata
- Individuare apposite aree di programmazione sistematica per valorizzare i diritti relativi alle produzioni di cinema italiano realizzate in ottemperanza agli obblighi di investimento previsti dal Contratto di Servizio

- **Rinnovare l'offerta sportiva**

L'offerta sportiva della TV generalista vive oggi una sostanziale crisi, in ragione dello sviluppo dell'offerta *pay* che accresce la concorrenza sui formati tradizionali e riduce/pregiudica la disponibilità dei diritti più pregiati.

Nell'orizzonte di piano, occorre dunque ripensarla, agendo su due fronti:

- Rinnovare linguaggi e formati, anche in assenza di diritti d'altissimo richiamo
- Rafforzare lo sviluppo del canale sportivo tematico, che può anche servire come base per sperimentare un'integrazione multi-piattaforma.

- **Consolidare l'offerta internazionale**

La nuova Convenzione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri si pone come obiettivo un ambizioso rafforzamento dell'offerta internazionale del Gruppo. La società Rai International è stata incaricata di sviluppare uno specifico progetto in tal senso, rigorosamente coerente con i vincoli di equilibrio economico del Gruppo.

Per garantire la sostenibilità di tale sviluppo sarà necessario, da un lato, valorizzare competenze e professionalità già presenti; e, dall'altro, garantire l'acquisizione di nuove e significative risorse economiche, in aggiunta a quelle tradizionali, attraverso un approccio maggiormente

orientato al mercato. Ciò sarà possibile anche grazie alla nuova strategia definita negli scorsi mesi che, con il progressivo passaggio alla Rai della distribuzione del canale Rai International, precedentemente affidata ad un operatore terzo, consentirà all'azienda un controllo più diretto su canali distributivi e una maggiore visibilità sulle possibili opportunità di ricavi.

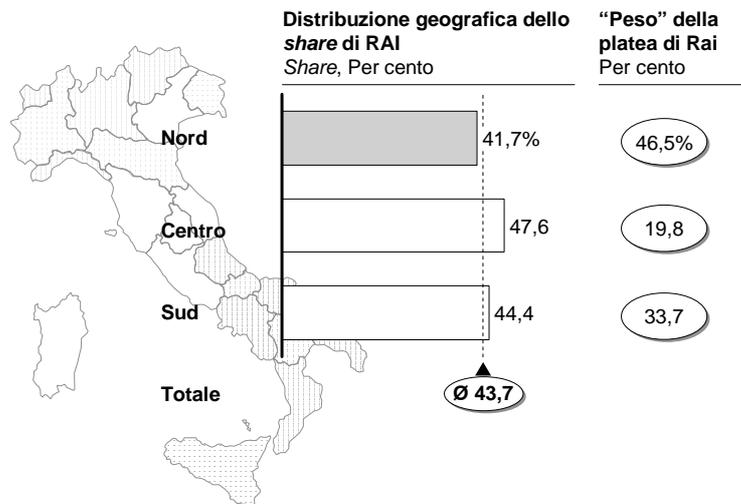
- **Rafforzare il legame dell'offerta con il territorio**

Il rafforzamento dell'offerta Rai non può prescindere da una sua maggiore attenzione a tematiche, stili e contesti di riferimento locali.

Ciò appare di particolare importanza con riferimento alle aree del nord Italia che rappresentano quasi il 50% della platea di *prime time*, ma su cui la Rai, ormai da tempo, registra livelli di *audience* inferiori alla media.

Tavola XLVII

NEL NORD ITALIA RAI REGISTRA LIVELLI DI AUDIENCE INFERIORI ALLA MEDIA PRIME TIME
2007



Fonte: Direzione Marketing e Palinsesto

Una maggiore localizzazione di fattori produttivi/informativi al nord consentirà di cogliere più efficacemente opportunità di collaborazione e sponsorizzazione da parte delle amministrazioni locali, ma, soprattutto,

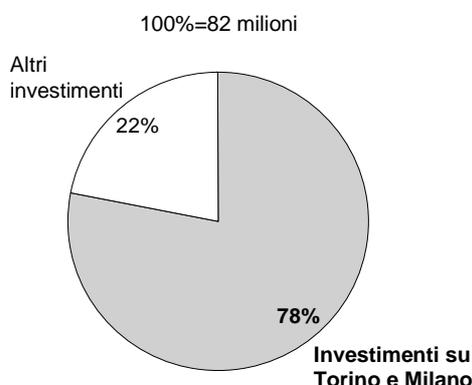
di interpretare in modo più efficace la domanda e i bisogni del pubblico che provengono dalle diverse sensibilità geografiche.

A tal proposito andranno individuate ulteriori specifiche azioni funzionali all'obiettivo di una maggiore localizzazione, rafforzando i significativi investimenti già a piano per il consolidamento delle infrastrutture regionali in Piemonte e Lombardia.

Tavola XLVIII

GLI INVESTIMENTI PREVISTI A PIANO SONO PRINCIPALMENTE CONCENTRATI TRA TORINO E MILANO

Investimenti previsti a piano
Euro, Per cento



Fonte: Direzione Servizi Generali

¶ Continuare nell'ottimizzazione di tempistica/durata dei programmi

Il riallineamento qualitativo che Rai vuole ridare al proprio palinsesto passa anche dalla prosecuzione delle prime misure già intraprese sul fronte della puntualità degli orari delle trasmissioni, sulla durata dei programmi di *prime time* e sulla capacità di fornire un'offerta variegata di seconda serata in orari fruibili anche per il grande pubblico.

Se finora sul fronte della puntualità degli orari si sono registrati significativi miglioramenti, altrettanto non si può dire per la durata dei programmi di intrattenimento di *prime time* che risentono ancora troppo della necessità di controprogrammazione e delle pressioni che produttori e

conduttori televisivi esercitano per raggiungere migliori risultati di *share*, la cui incidenza sui ricavi pubblicitari è però pressoché ininfluente.

In questo senso le Reti TV avranno la responsabilità di disegnare i programmi di intrattenimento in maniera tale da contenerne i tempi entro limiti di non oltre le due ore di programmazione netta: questo porterà benefici in termini di linguaggio televisivo, di rispetto del telespettatore e di possibilità di liberare spazi per seconde serate in grado di sperimentare nuovi linguaggi e nuove formule in tutti gli ambiti e non solo in quelli (oggi prevalenti) dell'informazione.

¶ **Consolidare la matrice di servizio pubblico**

Come si diceva sopra, il nuovo Contratto di Servizio pone rinnovate aspettative/ricieste di arricchimento del servizio pubblico cui Rai dovrà naturalmente ottemperare, assumendo nell'arco di piano i relativi oneri.

In questo contesto, l'introduzione di nuovi strumenti di misurazione della *performance* come il "valore pubblico" della programmazione porteranno alla necessità di ideare e produrre tipologie di offerta più coerenti con la logica europea del servizio pubblico. Uno degli esempi è il rafforzamento/ripensamento dell'offerta culturale per favorirne una fruizione di massa e non elitaria.

Contemporaneamente, la rivoluzione digitale obbliga tutti gli operatori pubblici a ripensare il proprio prodotto per legittimare la propria specificità anche in un mondo in cui la pluralità informativa è sempre più garantita dal moltiplicarsi delle piattaforme e l'offerta di contenuti continua ad arricchirsi.

¶ **Lanciare un "piano talenti"**

Infine, per riguadagnare competitività in quanto a offerta editoriale, Rai dovrà lanciare un piano di attrazione e formazione di talenti che identifichi i profili necessari – sia in ambito editoriale sia, più in generale, nel presidio della filiera produttiva – definisca le modalità per il loro reclutamento e crei percorsi di sviluppo professionale in grado di attrarre e trattenere i migliori.

Presidiare efficacemente le nuove piattaforme per “traghettare” la Rai verso il mondo digitale

La Rai del futuro dovrà essere sempre più multi-piattaforma. Da un lato, questa evoluzione è resa necessaria dalle dinamiche tecnologiche e di mercato esposte in precedenza. Dall’altro, la cosiddetta “neutralità tecnologica” è un esplicito requisito del Contratto di Servizio 2007-2009.

Inevitabilmente, gli scenari di evoluzione tecnologica si presentano con grandi incertezze e uno spettro estremamente ampio di previsioni e stime di analisti ed esperti. In questo senso, il piano delinea alcune prime scelte di base che l’azienda perseguirà nei prossimi anni, e che dovranno essere riviste alla luce dell’effettiva evoluzione del mercato.

¶ Cogliere l’opportunità del Digitale Terrestre

La prima e più significativa fra le nuove piattaforme è naturalmente il Digitale Terrestre su cui è necessario che Rai definisca una chiara strategia in termini di offerta, modalità di transizione al digitale e assetto della rete.

• L’offerta

Come si sa, il DTT crea le premesse per migliorare la *user experience* con le possibilità dell’alta definizione e l’introduzione di maggiore interattività, e soprattutto consente – utilizzando in modo molto più efficiente le frequenze - un aumento del numero di canali di quasi un ordine di grandezza. Conseguentemente, offre importanti opportunità di miglioramento e sofisticazione dell’offerta.

Ad oggi, l’offerta DTT di Rai consta, oltre naturalmente al *simulcast* dei canali generalisti, di un canale informativo (Rai News 24), di un canale sportivo (Rai Sport), di un canale bambini (Rai Gulp) - avviato recentemente e con sviluppi promettenti - e di due canali specializzati ma di limitato potenziale, Rai Utile e Rai Edu1.

L'ATTUALE OFFERTA DTT DI RAI È DI OTTO CANALI

Multiplex	Copertura	Numero canali TV nell'offerta digitale			
		Per cento	Totali	Di cui non disponibili in analogico	Di cui pay per view
	2+1*	~80%	12	9	7
	2	~75%	10**	8	7
	2	~70%	8	5	0

Di cui due (Rai Gulp e Rai Utile) sviluppati per il DTT

* Mediaset 1 e 2 ai quali si aggiunge l'affitto di D-Free

** Esclusi i canali di altri editori

Fonte: Articoli di stampa, siti internet, bilanci

L'OFFERTA RAI NEL DIGITALE TERRESTRE INCLUDE, OLTRE AL SIMULCAST, CINQUE CANALI TEMATICI 2007

Disponibile anche in analogico
 Sviluppato per piattaforma DTT e in seguito esteso ad altre piattaforme

					
DTT Free	<ul style="list-style-type: none"> • Rai Uno • Rai Due • Rai Tre • Rai News 24 • Rai Sport Satellite • Rai Utile • Rai Gulp • Rai Edu 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Canale 5 • Italia 1 • Rete 4 • Boing • Mediasat Premium (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • La7 • MTV • QOOB • La7 Cartapiù (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • All Music • Repubblica TV 	<ul style="list-style-type: none"> • La3 Live • La3 Sport
DTT Pay					
Totale canali	8	12	10	3	2

* Escluso canali "hosted"

Fonte: Articoli di stampa, siti internet, bilanci

In futuro, l'offerta digitale Rai dovrà essere, coerentemente con il posizionamento dell'Azienda, innanzitutto un'offerta in chiaro, tesa a riconfermare il ruolo di televisione "per tutti" che è elemento distintivo del servizio pubblico radiotelevisivo anche nel mondo digitale. Ma anche un'offerta significativamente rafforzata per permettere a Rai di competere con le altre offerte multicanale.

Come si diceva in precedenza, l'esperienza di altri mercati dimostra che – quando tutti hanno a disposizione un'offerta multicanale – i canali generalisti tradizionali rappresentano il 70-80% dell'audience totale. Tra gli attuali abbonati Sky in Italia, che essendo concentrati nelle fasce più giovani di età hanno minore "attaccamento" ai canali tradizionali, tale percentuale scende oggi al 60-65% (a seconda della fascia oraria).

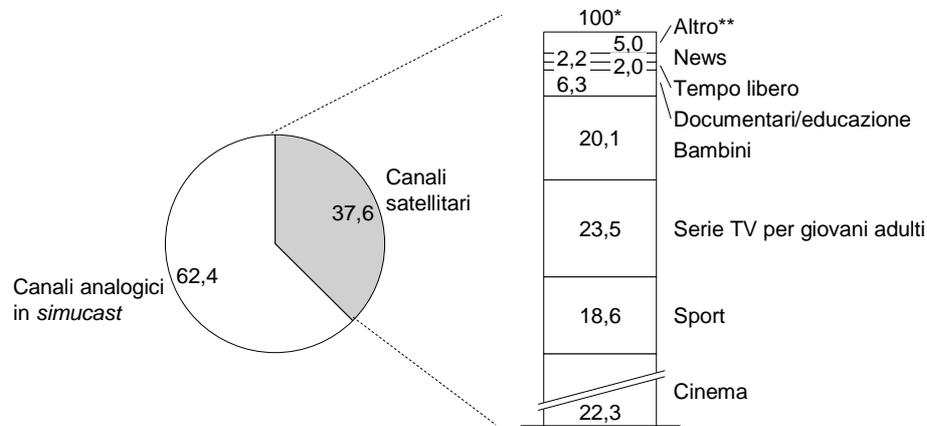
Come mostrato nella Tavola LI sebbene le offerte *premium* di Cinema e Sport costituiscano indubbiamente la principale motivazione di abbonamento al satellite, esse rappresentano soltanto il 40% dell'audience netta satellitare.

Tavola LI

SU SKY, OLTRE ALLE OFFERTE PREMIUM DI CINEMA E SPORT, I GENERI DI MAGGIOR SUCCESSO SONO LE SERIE TV E QUELLO PER BAMBINI

Share giorno medio, individui con impianto satellitare Sky
Per cento

STIME
ESEMPIO MAGGIO 2007



* Include i canali tematici dei principali editori satellitari che maggio 2007 rappresentano il 30,8% di *share*
 ** Include canali a genere misto come Rai Sat Premium e Extra, canali di intrattenimento come Sky Vivo e E! e di musica come Video Italia
 Source: Marketing Rai su dati Auditel, Analisi del Team

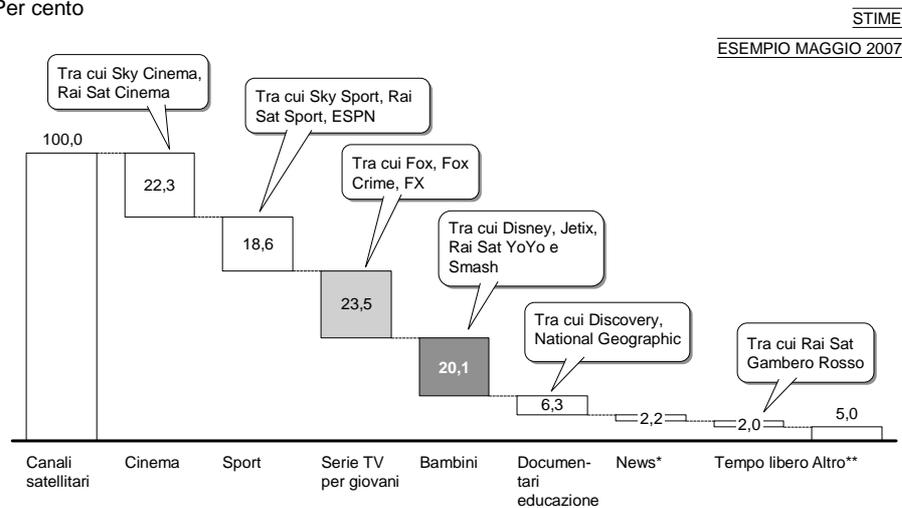
Il restante 60% è “catturato” dai restanti canali tematici. Analizzarli più in dettaglio sarà fondamentale per definire – e sviluppare – un *bouquet* vincente per il Digitale Terrestre.

Le prime evidenze in tal senso dimostrano che i canali più interessanti sono quelli indirizzati a bambini/ragazzi (con Disney Channel in particolare) e a giovani con serie TV (Fox Crime, Fox o FX).

Tavola LII

NELL'OFFERTA NON PREMIUM, I CANALI FOX E DISNEY SONO QUELLI DI MAGGIOR SUCCESSO

Share per genere, canali tematici*, giorno medio, individui con impianto satellitare Sky
Per cento



* Include i canali tematici dei principali editori satellitari che a maggio 2007 rappresentano il 30,8% di share

** Include canali a genere misto come Rai Sat Premium e Extra; canali di intrattenimento come Sky Vivo e E! e di musica come Video Italia

Fonte: Marketing Rai su dati Auditel; Analisi del Team

La missione dei canali da affiancare alle reti generaliste sarà dunque quella di rivolgersi a questi settori di pubblico, che peraltro attualmente presentano la maggiore criticità per Rai, e di creare una significativa integrazione di ascolto, tale da consentire anche una raccolta pubblicitaria aggiuntiva. L'attuale *bouquet* di offerta Rai costituisce, al momento, il principale investimento in contenuti per il digitale terrestre *free* in Italia (circa 80 milioni di euro l'anno), ma necessita di un significativo rafforzamento per essere in grado di competere con successo con la concorrenza multicanale.

Anche alla luce della disponibilità di capacità diffusiva (due *Mux*, con non più di otto canali, nelle aree non interessate allo *switch-off*), il rafforzamento dell'offerta avverrà in due fasi. Nel 2008, si prevede:

- Il lancio di un canale tematico di intrattenimento, rivolto ad un pubblico giovane
- Il potenziamento di RaiSport
- Il consolidamento di RaiNews24 e di Gulp
- Una riorganizzazione di Sipra che consenta di valorizzare questi quattro canali e avviare un'acquisizione di risorse che consenta di finanziare l'ulteriore sviluppo dell'offerta.

Nel 2009 si prevede, anche in funzione dei risultati della prima fase, il lancio di un nuovo canale semigeneralista.

In relazione alla capacità trasmissiva disponibile nel contesto del processo di *switch-off*, si può inoltre ipotizzare l'avvio di un canale in alta definizione e la sperimentazione di offerte in alta definizione di programmi sportivi.

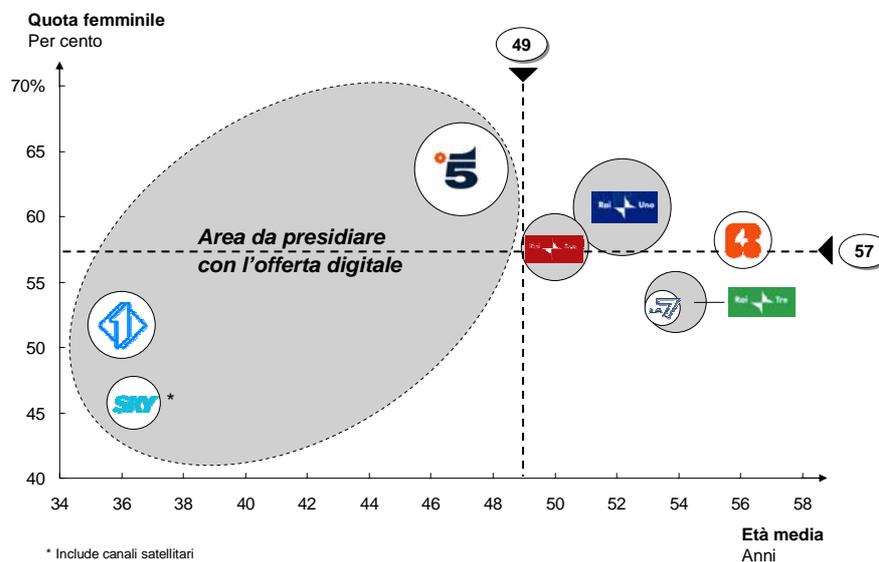
In conclusione, lo sviluppo di un contesto multipiattaforma rappresenta uno degli impegni più significativi che Rai dovrà affrontare all'interno dell'arco di piano, anche per far fronte all'erosione di quote d'ascolto generata dall'affermarsi di offerte televisive digitali multicanale.

Nel posizionarsi sulle nuove piattaforme Rai deve quindi mirare innanzitutto al recupero di *share* di fasce di pubblico oggi non adeguatamente presidiate attraverso il lancio di offerte *ad hoc* e l'utilizzo di linguaggi innovativi e maggiormente allineati alle aspettative dei relativi utenti.

La moltiplicazione dell'offerta, peraltro, rappresenta una rilevante opportunità per riuscire a raggiungere i *target* che, come si è detto, l'offerta generalista attualmente non riesce ad attrarre, primi fra tutti le fasce giovanili. Ciò all'interno di una strategia la quale tende sempre più verso una visione unitaria e coordinata della propria offerta, indipendentemente dalle piattaforme utilizzate, e volge a massimizzare i ritorni pubblicitari e ad evitare qualsiasi forma di "cannibalizzazione" dell'offerta generalista tradizionale.

LA NUOVA OFFERTA DIGITALE COPRIRÀ I SEGMENTI DI AUDIENCE OGGI NON PRESIDIATI

Mappa di posizionamento giorno medio 2006



Complessivamente, guardando anche a quanto succede in altri paesi europei, a fine 2010 la rinnovata offerta di canali digitali terrestri di Rai potrebbe ambire ad una *share* del totale ascolti televisivi (escluse le tre reti generaliste) nell'ordine del 1,5-2%. Ovviamente tale risultato dipenderà sostanzialmente dalla velocità di penetrazione della piattaforma DTT, dal livello di effettivo utilizzo da parte degli utenti e dalla progressione dello *switch-off* territoriale.

Si ritiene che il raggiungimento di tale risultato, certamente ambizioso, possa essere finanziato in larga misura attraverso un più efficiente utilizzo delle risorse già oggi impegnate, la riconversione dell'offerta attuale e la valorizzazione del potenziale pubblicitario inespresso.

Inoltre, la crescente segmentazione dell'utenza e la corrispondente specializzazione dell'offerta porteranno ad una ridefinizione degli attuali rapporti tra reti e generi: se, da un lato, le reti manterranno un ruolo guida anche nella gestione del palinsesto, dall'altro, i generi diventeranno i veri motori della ideazione e produzione di contenuti da destinare a piattaforme e canali distributivi diversi ed in crescita.

In tal senso e come primo passo di tale processo, nell'orizzonte di piano, come evidenziato in precedenza, ci si propone di rafforzare il presidio sul prodotto di intrattenimento, eventualmente valutando l'opportunità di creare una struttura di "genere" dedicata.

- **La transizione al digitale e lo scenario normativo**

Il digitale terrestre rappresenta un importante progetto strategico per l'Italia: non è soltanto un mero cambiamento di tecnologia, ma, in particolare per le sue caratteristiche di multicanalità, potrebbe rappresentare un momento di discontinuità nelle dinamiche competitive e aprire nuove prospettive di sviluppo del settore radiotelevisivo.

Per tale ragione tutti i principali paesi europei sono intervenuti a disciplinare e regolamentare lo sviluppo della nuova piattaforma, soprattutto per quanto riguarda gli assetti industriali, delineando una nuova configurazione del settore e dei mercati, caratterizzata da una chiara separazione tra *broadcasting*, infrastruttura di rete e gestione della capacità trasmissiva.

Al contrario, oggi in Italia permane un quadro di forte incertezza circa il futuro sviluppo del digitale terrestre, sia per quanto riguarda gli assetti industriali, sia per le modalità e le tempistiche di transizione che per il ruolo delle istituzioni e degli operatori del settore. L'assenza di un contesto normativo chiaro e organico potrebbe, come è già accaduto in passato, pregiudicare il raggiungimento dello *switch-off*.

Particolare attenzione riveste il tema della difficile gestione dello spettro per molteplici ragioni: la mancanza di frequenze libere, la storica assenza di un'efficace pianificazione, l'interpretazione delle frequenze come *asset* aziendale da parte degli operatori (peraltro atteggiamento amplificato dalla legge 66/01), l'elevato numero di soggetti nazionali e locali e l'integrazione verticale tra i produttori/organizzatori di contenuti (c.d. *content provider/broadcaster*) e i gestori d'infrastruttura.

La naturale conseguenza di questo "*far west*" è che rimanga invariata l'attuale struttura del sistema analogico caratterizzata dalla concentrazione della "proprietà" delle frequenze in pochi soggetti, i soli in grado di sfruttarle economicamente "affittando capacità" o limitarne l'accessibilità creando barriere all'ingresso a nuovi operatori.

Il quadro potrebbe ulteriormente aggravarsi alla luce del recente monito della Commissione Europea che ha evidenziato come il passaggio dalla tecnica di trasmissione analogica a quella digitale in Italia potrebbe introdurre restrizioni alla prestazione di servizi di radiotelediffusione, attribuendo vantaggi ingiustificati agli operatori analogici esistenti.

In sintesi, è evidente e necessario che il passaggio al digitale debba essere per il paese l'occasione di una razionalizzazione delle frequenze, adeguandole ai vincoli internazionali, garantendo il pluralismo e favorendo l'apertura dei mercati.

Coerentemente con tale visione, Rai ha già avanzato una proposta di un modello ispirato alle logiche europee che si basa su una netta separazione - non solo societaria ma proprietaria - degli operatori delle infrastrutture di trasmissione e diffusione (c.d. "*network operator*") dai produttori/organizzatori di contenuti e sulla creazione dell'operatore nazionale di rete come "strumento" per garantire un'ordinata transizione dall'attuale disordine delle frequenze ad un nuovo e più efficiente assetto delle reti.

In aggiunta a ciò Rai ritiene che, accanto ai *content provider* ed ai *network operator*, già previsti dall'attuale legge di sistema, si debba affiancare la nuova figura del *multiplex operator*, in qualità di gestore delle frequenze e della relativa capacità e pertanto cerniera nel mondo digitale tra contenuti e infrastruttura.

Date le caratteristiche del sistema italiano è necessario intervenire fin da subito creando, nel periodo di transizione, un *Multiplex Operator* Nazionale unico depositario e gestore delle frequenze, che in modo equo e trasparente, ne porti a compimento la razionalizzazione.

Rai si è impegnata e opererà affinché questa proposta divenga una soluzione su cui convergano tutti i soggetti istituzionali e gli operatori di mercato e ritiene che siano necessari anche importanti finanziamenti pubblici per permettere a tutto il progetto digitale di decollare. In ogni caso, l'azienda porrà in essere tutte le azioni necessarie per accelerare la transizione al digitale nella difesa del proprio posizionamento e nella valorizzazione del proprio patrimonio. In questo contesto, si inquadra l'operazione di apertura a terzi del capitale di Rai Way con l'obiettivo di massimizzarne il valore industriale e strategico.

Al di fuori di questo scenario, il nuovo piano delle frequenze e i suoi criteri attuativi dovranno comunque riconoscere la peculiarità del

servizio pubblico, che per obbligo e per missione ha la necessità di tendere al servizio universale e deve quindi disporre di una capacità diffusiva adeguata, assicurata da frequenze coordinate a livello internazionale.

- **La rete**

Il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati in termini di offerta richiede, a fine piano, la disponibilità della seguente capacità diffusiva equivalente a:

- Tre *multiplex* per la televisione a definizione standard, a copertura tendenzialmente universale della popolazione
- Un *multiplex* per la televisione ad alta definizione
- Un *multiplex* per la televisione mobile (DVB-H o altro tipo di rete)

La strategia di costruzione delle reti segue percorsi differenziati per le prime due reti (e di conseguenza per i primi due *multiplex*, A e B) e per le altre.

Le prime due garantiranno il *simulcast* della televisione analogica e la diffusione dei nuovi canali. È stato presentato al ministero ed approvato un piano per portare la copertura di queste due reti e dei relativi *multiplex* fino all'85% della popolazione. Gli investimenti necessari saranno da finanziarsi prevalentemente con risorse stanziare per il triennio 2007-2009 nella legge finanziaria e dalle necessarie integrazioni.

Le altre reti (da destinare al terzo *multiplex* per la televisione a definizione standard, al *multiplex* riservato all'alta definizione e a quello necessario per i servizi di televisione in mobilità) potranno essere realizzate – senza ricorrere all'acquisizione di nuove frequenze – in occasione dello spegnimento delle reti analogiche. Rai ritiene che il modo più efficiente per operare questa conversione al digitale sia procedere allo *switch-off* per aree, secondo un modello prevalente in Europa.

¶ **Rafforzare il posizionamento sul satellite**

Rai è presente nel mercato della televisione satellitare mediante la diffusione di una propria offerta gratuita (a partire naturalmente dalle tre reti generaliste) e la fornitura di un *bouquet* di canali a pagamento sulla piattaforma Sky.

La diffusione dell'offerta gratuita contribuisce in maniera significativa alla *performance* complessiva di Rai, rappresentando circa il 6% dell'ascolto totale, e traducendosi quindi in raccolta pubblicitaria.

Tavola LIV

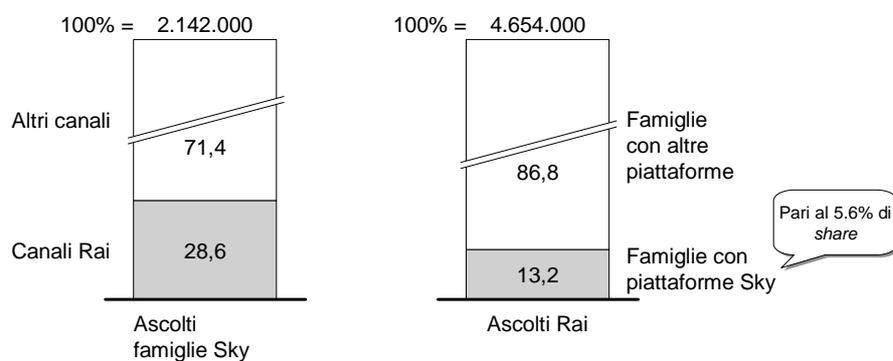
IL SIMULCAST SU SKY GENERA QUASI IL 6% DI SHARE

Ascolto giorno medio
Per cento, migliaia di ascoltatori

STIME
ESEMPIO MAGGIO 2007

Rai ha una *share* del 28,6% nelle famiglie Sky ...

... e le famiglie Sky pesano il 13,2% degli ascolti di RAI e il 5,6% di *share*



Fonte: Marketing Rai su dati Auditel, Analisi del Team

Il *bouquet* di canali a pagamento, editi da Rai Sat, è regolato da un contratto in scadenza nel periodo temporale coperto dal presente piano. Questo contratto assicura ricavi significativi (51 milioni di Euro nel 2007), anche se modesti in termini di quota del mercato *Pay*. L'ipotesi di piano è la continuazione di tale rapporto con Sky.

In ragione della rilevanza della piattaforma satellitare, anche in futuro Rai dovrà valorizzare ed espandere la propria offerta e la quota di mercato all'interno della piattaforma Sky.

In aggiunta, appare opportuno tutelare la visibilità e dunque gli ascolti dell'offerta *free-to-air* sul satellite, anche alla luce degli obblighi di servizio pubblico e del principio di "neutralità tecnologica" che suggeriscono l'opportunità di offrire all'utenza un accesso alla programmazione digitale satellitare senza l'obbligo di sottoscrivere un abbonamento ad un *provider pay*.

Forme di collaborazione con Sky e interventi in sede regolatoria potranno essere ricercati per studiare un'autonoma e strutturata presenza satellitare dell'offerta gratuita del servizio pubblico, che ne preservino identità e visibilità.

Tavola LV

BBC E LA TELEVISIONE SATELLITARE *FREE-TO-AIR*

<p>La nuova offerta BBC...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Freesat è il servizio di televisione satellitare <i>free-to-air</i> di BBC e ITV annunciato nel settembre 2005 e disponibile dall'inizio del 2008
<p>È una televisione satellitare <i>free-to-air</i>...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Attualmente il 27 per cento della popolazione inglese non è in grado di ricevere Freeview [DTT in modalità <i>free-to-air</i> in UK]. Freesat consentirà ai clienti di avere un'altra modalità per accedere alla televisione digitale senza pagare alcun costo di sottoscrizione. Questo guiderà la diffusione del digitale soprattutto per coloro che sono al di fuori della copertura del DTT"</i> Emma Scott, project director di Freesat
<p>...complementare al DTT...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'accesso al servizio prevede un costo una tantum per l'acquisto del <i>decoder</i>, della parabola e per la loro installazione
<p>...con soli costi una-tantum...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Più di 200 canali tra cui tutti i canali BBC. Recentemente anche Channel 4 ha espresso interesse nell'iniziativa • La piattaforma garantirà il supporto HDTV (attualmente nel Regno Unito fruibile, per canali satellitari, solo tramite il servizio premium di Sky HDTV)
<p>...un'offerta completa e una tecnologia all'avanguardia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nel Ottobre 2005 SKY lancia "Freesat from SKY" un servizio satellitare <i>free-to-air</i> che, con costo una-tantum di 150£, offre 200 canali satellitari <i>free</i> e la possibilità di acquistare le altre offerte commerciali SKY • Nel Novembre 2006 SKY compra il 18% di ITV, acquisto che attualmente è sotto inchiesta per rischio di lesione della concorrenza
<p>... e la reazione di SKY</p>	

Source: Articoli di stampa, siti internet di BBC e SKY UK

Un discorso a parte merita la valutazione dell'opportunità di entrare nel mercato *Pay* o *Pay-Per-View*. Oggi, come detto, Rai già opera in ambito *Pay* in modo "indiretto", attraverso la fornitura a SKY di un bouquet di canali inseriti nella piattaforma a pagamento o con altre forme quali ad esempio la commercializzazione di diritti cinematografici *Pay* o *Pay-Per-View*. Di fatto Rai è il secondo operatore di servizio pubblico per numero di canali prodotti e resi disponibili in questa modalità.

RAI È IL SECONDO OPERATORE DI SERVIZIO PUBBLICO PER NUMERO DI CANALI PAY FORNITI A PIATTAFORME DI TERZI

Paese	Operatore	Numero canali pay	Piattaforma			
			DTT	SAT	CAVO	IPTV
		10	←	✓*	→	
		6	✗	✓	✗	✓
		3	✗	←	✓	→
		2	✗	←	✓	→
		0	←	✗	→	

* Solo 4 canali sono disponibili su DTT
Fonte: Rapporto Isicult 2007

Ad ogni modo, tale offerta va certamente rafforzata e innovata, al fine di sviluppare volumi di *audience* via via più significativi, cosa che a tendere consentirebbe un rafforzamento della raccolta pubblicitaria e del potenziale ruolo in essa della concessionaria di Gruppo, qualora allineata ai parametri di mercato.

Altra questione invece è quella dell'ingresso "diretto" nel mercato *Pay* o *Pay-Per-View*, dove due considerazioni portano a ritenere problematiche le possibilità per Rai di una crescita profittevole, almeno nel breve e medio termine.

Innanzitutto, tale mercato richiede investimenti ingenti la cui sostenibilità nello scenario competitivo italiano, già invaso da altre offerte *Pay*, appare quantomeno dubbia, come forse dimostra il ritardo di Mediaset nel lancio dell'offerta in abbonamento rispetto alle intenzioni espresse l'anno scorso ed i relativi investimenti.

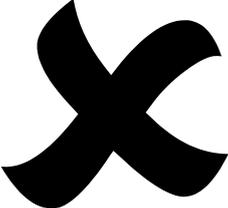
Da tenere in considerazione, inoltre, che la televisione a pagamento implica la creazione di infrastrutture come la fatturazione e il servizio ai clienti e comporta una catena del valore assai diversa e onerosa.

A conferma di ciò osserviamo l'esperienza Europea dove, al momento, nessuno operatore di servizio pubblico ha avviato piattaforme proprietarie a pagamento.

Tavola LVII

NESSUNO DEI MAGGIORI OPERATORI PUBBLICI HA AVVIATO PIATTAFORME PROPRIETARIE A PAGAMENTO

✓ Disponibile
✗ Non disponibile

Paese	Operatori di servizio pubblico				TV Commerciali			
	DTT	SAT	CAVO	IPTV	DTT	SAT	CAVO	IPTV
					← ✓ →			
					✓	✓	✗	✓
					← ✓ →			
					✗	← ✓ →		
					✗	← ✓ →		

Fonte: Rapporto Isicult 2007

Conseguentemente, nell'immediato, si ritiene pertanto di confermare/rafforzare la commercializzazione attuale di contenuto Rai su piattaforme di terzi, valutando oggi non opportuno avviare lo sviluppo di un'offerta "proprietaria" Pay, in modalità Pay-Per-View o su base abbonamento.

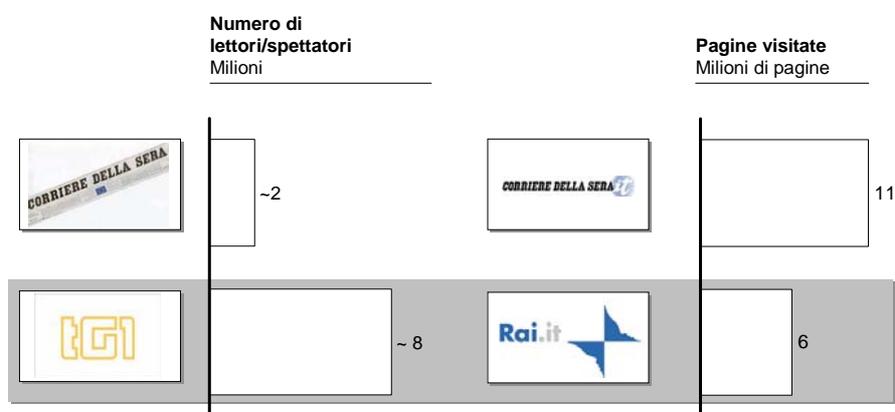
Ciò detto, vista la forte evoluzione e il dinamismo del mercato, che andrà incontro a forti discontinuità nei prossimi anni (non ultima il passaggio al digitale terrestre e il riassetto delle infrastrutture), la linea di indirizzo Rai potrà essere rivista nel medio- lungo termine.

¶ Diventare uno dei *leader* su on-line e sperimentare i nuovi schermi

I risultati oggi ottenuti dal sito Rai (come si diceva il 33° nelle classifiche di traffico) possono essere considerati insufficienti rispetto al potenziale dell'azienda.

Tavola LVIII

I RISULTATI DEL SITO RAI POSSONO ESSERE CONSIDERATI INSUFFICIENTI RISPETTO AL POTENZIALE DELL'AZIENDA 2006



Fonte: ComScore, Analisi del Team

Considerato che le risorse del mercato pubblicitario in internet sono molto concentrate sui maggiori domini, Rai vuole, nell'orizzonte di piano, diventare uno dei tre-quattro principali siti informativi in Italia. Per farlo, sarà necessario un cambiamento radicale, attraverso:

- Un nuovo assetto organizzativo che concentri sotto una guida unica la responsabilità di indirizzo strategico e di gestione operativa di tutti gli aspetti legati al mondo internet ed oggi frammentati tra diverse strutture. Ciò consentirà tra l'altro di garantire un indirizzo editoriale unitario e coerente, attraverso i diversi domini, valorizzando appieno il contenuto dei diversi editori

- Un ripensamento sostanziale dell’offerta, in particolare attraverso la creazione di un sito *news* unitario che, facendo leva sul contributo delle diverse testate, assicuri la massima completezza e tempestività informativa e massimizzi il potenziale di contatti
- Una promozione costante da parte delle reti generaliste che garantisca alla presenza internet di Rai un volano adeguato
- Una raccolta pubblicitaria dedicata che consenta di attrarre in modo più efficace e mirato il target di investitori interessati al web (solo in parte sovrapposto con quello televisivo)
- Un rafforzamento della piattaforma tecnologica

Rai dovrà anche sperimentare modalità di offerta per rendere il prodotto editoriale fruibile sui nuovi schermi (PC e mobile) a costi limitati e realizzare il piccolo ma crescente potenziale. Particolarmente importante in tal senso sarà una gestione attiva dei relativi diritti e delle politiche di accordi/alleanze.

Razionalizzare il capitale investito e la struttura organizzativa

L’esperienza consolidata in altre realtà, in particolare quella britannica, dimostra che il pieno passaggio al mondo digitale richiede comunque nel medio termine investimenti aggiuntivi importanti.

Conseguentemente, Rai dovrà perseguire una serie di interventi di natura strutturale e non ordinaria ai fini di creare lo spazio per gli investimenti e essere in grado di affrontare tale impegno.

¶ Valorizzare “asset latenti”

La prima leva straordinaria consiste nella valorizzazione sul mercato dei c.d. “asset latenti” ovvero di cespiti che se ceduti a terzi possono generare più valore di quanto sia possibile fare dentro il perimetro Rai, grazie ad una maggiore efficienza di gestione o una più efficace capacità di valorizzazione commerciale.

- Patrimonio immobiliare

Il patrimonio immobiliare della Rai risulta in massima parte strumentale alle attività operative. Conseguentemente le possibilità di realizzazioni nel breve termine risultano limitate. Al momento, il piano prevede pertanto l’operazione di cessione di Palazzo Labia nonché di

alcuni cespiti minori già identificati dalle strutture aziendali.
Valorizzazioni maggiori potranno aversi nel tempo in funzione di razionalizzazioni degli assetti aziendali (ad esempio, chiusura onde corte).

- Rai Way

I principali operatori televisivi europei hanno da tempo attuato una separazione tra la gestione dell'infrastruttura trasmissiva e l'attività di *broadcaster*. Negli ultimi anni, in particolare, sono state effettuate in Europa importanti operazioni di cessione di infrastrutture di trasmissioni ("torri") ad operatori specializzati.

Tavola LIX

NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI LE INFRASTRUTTURE DI TRASMISSIONE SONO GESTITE DA OPERATORI SPECIALIZZATI



Fonte: Analisi del Team

Operazioni simili sono state più volte proposte anche in Italia e attualmente è in corso una importante operazione di cessione della infrastruttura di rete di Wind e H3G.

In definitiva si ritiene che, per Rai, Rai Way costituisca un *asset* significativamente apprezzabile dal mercato ed in questo contesto è in fase di definizione la scelta di un "advisor" che assista l'azienda per la più opportuna definizione delle scelte di valorizzazione.

Al riguardo l'ipotesi di piano è quella di definire un'operazione di mercato su Rai Way che abbia l'obiettivo di creare/ far emergere valore:

- Accrescendo il potenziale industriale di Rai Way, riducendo il costo di servizio per Rai
- Recuperando risorse finanziarie significative per gli investimenti aziendali

Ciò potrà essere fatto solo a patto di garantire la capacità trasmissiva necessaria agli sviluppi dell'offerta televisiva di Rai, attraverso il mantenimento della quota di maggioranza di Rai Way.

¶ **Re-ingegnerizzare i processi e gli assetti produttivi**

La “rivoluzione” digitale offre l'occasione per ripensare significativamente il processo e l'assetto produttivo di Rai.

Nell'orizzonte di piano occorrerà indubbiamente procedere alla digitalizzazione dei processi produttivi avviata nei mesi scorsi in Rai News 24 e prossimamente prevista per tutto l'ambito informativo.

Gli interventi di digitalizzazione rappresentano nel breve un costo/un investimento aggiuntivo ma l'esperienza di altri operatori dimostra che i recuperi di efficienza ottenibili possono essere davvero significativi (anche nell'ordine del 30%).

Rai dovrà dunque tradurre il piano di investimenti per la digitalizzazione delle news in un insieme di iniziative concrete per “scaricare a terra” il conseguente recupero di efficienza e quindi estendere la digitalizzazione all'intera catena produttiva in termini di strutture di ripresa, capacità trasmissive e di supporti di archiviazione.

In parallelo, Rai dovrà re-ingegnerizzare i processi produttivi e ripensare l'assetto produttivo nel suo complesso sia in termini di configurazione che di politiche. In particolare potranno essere valutate:

- Politiche di “*insourcing*” per utilizzare su attività diverse le risorse rese disponibili dalla digitalizzazione
- Esternalizzazioni di cicli o fasi produttive di cui non risulti economica o strategicamente conveniente la gestione.

Il piano industriale 2008 – 2010 si pone l'obiettivo di ribilanciare il *mix* delle attività aziendali a favore di quelle a maggior valore aggiunto e maggiormente connesse con le fasi di ideazione del prodotto e con i processi organizzativi della realizzazione dei programmi.

Coerentemente a tale impostazione, si avvieranno progetti per la ridefinizione del perimetro e dell'assetto produttivo dell'azienda. Con riferimento all'area della produzione TV, che rappresenta il settore aziendale a maggiore assorbimento di personale e capitale investito e che copre tipologie di attività molto eterogenee, si provvederà a:

- Individuare il livello di efficienza per i diversi servizi rispetto al mercato
- Definire il perimetro dei servizi produttivi ritenuti strategici, ossia quelli che dovranno essere presidiati anche in futuro, e dei servizi che, al contrario, non dovranno essere più realizzati internamente e che verranno acquisiti esclusivamente dal mercato
- Avviare il processo di riqualificazione del personale attualmente dedicato nella realizzazione dei servizi “*non core*” al fine del loro riutilizzo in altre linee produttive. Tale azione consentirà anche di ridurre il ricorso ai “tempi determinati” con un consistente risparmio
- Valutare progetti di incentivi all'esodo focalizzati alle aree “*non core*”

Il percorso sopra delineato consentirà, nell'arco di piano, di razionalizzare gradualmente le attività della produzione TV e una focalizzazione della stessa su un numero più ristretto, ma più qualificato, di servizi, conseguendo più elevati livelli di efficienza.

Più in generale, l'analisi dell'efficienza produttiva riguarderà anche altre aree aziendali con a tendere l'obiettivo di riduzione degli organici e del capitale investito per un loro miglior utilizzo nelle aree ritenute più strategiche.

¶ **Snellire e semplificare l'assetto organizzativo**

Gli interventi illustrati nelle pagine precedenti rappresentano per il Gruppo Rai un cambiamento profondo e radicale.

Per creare le premesse per affrontare tale cambiamento e raggiungere i risultati attesi occorrerà semplificare l'assetto organizzativo dell'azienda,

che risulta oggi troppo complesso e rigido di fronte alle dinamiche dell'industria.

Le principali linee guida dei conseguenti interventi saranno:

- Un rafforzamento delle leve gestionali in capo alle strutture editoriali che dovranno essere responsabilizzate sui costi complessivi del loro prodotto e non, come accade oggi, soltanto su alcune voci
- Una razionalizzazione anche organizzativa di direzioni e testate e una tendenziale riduzione del numero di riporti del Vertice
- Una semplificazione e uno snellimento dei processi decisionali chiave
- Un rafforzamento della capacità di indirizzo strategico sulle tecnologie
- Un ripensamento del modello contrattuale del personale, per aumentarne la flessibilità e la mobilità interna ed introdurre logiche più meritocratiche, a partire dai parametri di maggiorazione salariale
- Una maggiore autonomia per la Radio, che opera in un mercato diverso da quello televisivo per profili di concorrenza e di assetto industriale, e da tempo assai competitivo. In tal senso, occorrerà considerare ipotesi di divisionalizzazione o societarizzazione, al fine di aumentare il *focus* manageriale e la snellezza decisionale.

Il presente piano industriale, pur incorporando le macro voci di costi e ricavi della Radio, non entra nel merito delle sue linee di sviluppo industriale che, vista la peculiarità del mondo radiofonico, dovranno essere oggetto di uno specifico approfondimento.

La definizione di interventi sull'assetto aziendale e sui principali processi – produttivi e non – consentirà altresì di valutare le eventuali opportunità di adeguamento dell'organico.

Ristabilire una dinamica costi-ricavi sostenibile

Gli interventi sopra descritti hanno in diversi aspetti - come si è visto - una portata strategica. In alcuni casi, conseguentemente, il piano industriale 2008-2010 ne incorpora solo in parte gli impatti, vuoi perchè la relativa quantificazione dovrà essere oggetto di ulteriori approfondimenti - come ad esempio per quanto concerne la valorizzazione degli "asset latenti"- ; vuoi perchè gli interventi stessi troveranno

piena attuazione solo al di là dell'orizzonte di piano - come ad esempio la re-ingegnerizzazione dei processi produttivi.

Ciò non toglie che, per creare le premesse per la profonda trasformazione di Rai che ci si propone di ottenere, sia assolutamente indispensabile avviare da subito un piano di iniziative incisive che ristabiliscano rapidamente una dinamica costi-ricavi sostenibile, anche alla luce della particolare criticità dei prossimi esercizi su cui gravano oneri di speciale rilevanza.

Il piano industriale 2008-2010, descritto in dettaglio nella documentazione allegata, rappresenta per l'appunto l'insieme di tali iniziative, le cui componenti più salienti sono:

- ¶ **Razionalizzare i costi del palinsesto** “congelandoli” ai livelli del 2007. Per raggiungere tale obiettivo è necessario selezionare le programmazioni sulla base del costo-ascolto e eliminare le ridondanze tra canali non giustificate da esigenze editoriali, contenere gli investimenti in utilità ripetuta con una gestione più attenta del magazzino e l’ottimizzazione del mix di acquisto, e garantire rigorosamente la congruità dei costi delle *fiction* con la rete e la fascia oraria di messa in onda.
- ¶ **Migliorare il presidio della filiera produttiva** rafforzando le competenze di produzione esecutiva (anche con opportuni training, inserimenti e maggiore mobilità interna) e responsabilizzando i produttori esecutivi sul costo complessivo del prodotto.
- ¶ **Contenere la dinamica del costo del personale** con obiettivi mirati su maggiorazioni e straordinari, una politica retributiva più selettiva, interventi sulle componenti variabili della retribuzione e sostanziale blocco dei tempi determinati di primo utilizzo. Si tratta di interventi forti nel contesto Rai ma oggi ragionevoli vista la fase critica che l’azienda attraversa. Tali interventi consentirebbero di mantenere i costi del personale nel 2008 tendenzialmente in linea con quelli 2007.
- ¶ **Ridurre i costi e gli investimenti per gli acquisti di beni e servizi e limitare la spesa di strutture di staff** proseguendo lungo il cammino intrapreso ormai da diversi anni.
- ¶ **Ottimizzare la raccolta pubblicitaria** con interventi sulla programmazione per aumentare i contatti e con la sperimentazione di nuovi formati.

RISTABILIRE UNA DINAMICA COSTI-RICAVI SOSTENIBILE (1/2)

STIME

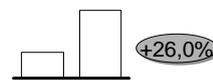
Milioni di euro

 Crescita media annua dopo interventi

Interventi

- A) Razionalizzare i costi del palinsesto**
- Selezionando le programmazioni sulla base del costo-ascolto
 - Eliminando le ridondanze non giustificate
 - Contenendo investimenti in utilità ripetuta
 - Garantendo rigorosamente la congruità dei costi *fiction* con rete e fascia oraria
- B) Migliorare il presidio della filiera produttiva**
- Rafforzando le competenze di produzione esecutiva
 - Responsabilizzando i produttori esecutivi sul costo complessivo del prodotto

Impatto atteso

Costo reti e testate**Investimenti cinema e fiction****Costo produzione TV****Nuova offerta digitale**

2007* 2010

* Seconda riprevisione 2007

Fonte: Marketing e Palinsesto, Direzione Risorse Umane e Organizzazione, Acquisti, Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

RISTABILIRE UNA DINAMICA COSTI-RICAVI SOSTENIBILE (2/2)

STIME

Milioni di euro

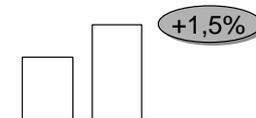
... Crescita media annua dopo interventi

Interventi

Impatto atteso

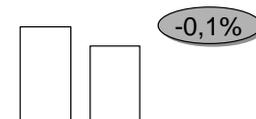
Ⓒ Contenere le dinamiche del costo del personale

Costo del personale



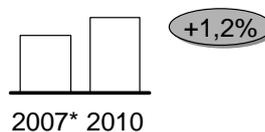
Ⓓ Ridurre i costi e gli investimenti per gli acquisti di beni e servizi e limitare la spesa di strutture di staff

Altri Costi



Ⓔ Ottimizzare la raccolta pubblicitaria con interventi sulla programmazione per aumentare i contatti e con la sperimentazione di nuovi formati

Ricavi da pubblicità



* Seconda riprevisione 2007
Fonte: Marketing e Palinsesto, Acquisti, Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

A RAZIONALIZZARE I COSTI DEL PALINSESTO

Iniziative	Di che si tratta
<ul style="list-style-type: none">• “Stringere i cordoni” di budget• Selezionare le programmazioni sulla base del costo-ascolto e eliminare sistematicamente ridondanze tra canali non giustificate da esigenze editoriali• Contenere gli investimenti in ripetuta con gestione più attenta del magazzino e ottimizzazione del <i>mix</i> d'acquisto• Ottimizzazione acquisto diritti sportivi	<ul style="list-style-type: none">• “Congelamento” a livelli 2007 del budget di costi esterni di reti, testate e produzione• Insieme di interventi puntuali sul palinsesto, e.g., riesaminare nell’arco di piano<ul style="list-style-type: none">– Contenitore pomeridiano di Rai 1/Rai 2– Gioco a premi fascia mattutina di Rai 2– Intrattenimento del sabato e domenica mattina di Rai 1 e Rai 2– Informazione notturna• Ottimizzazione cinema<ul style="list-style-type: none">– Aumentare il peso delle serie TV nel <i>mix</i> di generi– Ridurre magazzino• Ottimizzazione <i>fiction</i><ul style="list-style-type: none">– Razionalizzare <i>fiction</i> di <i>day time</i> di Rai 1– Ridurre costo <i>fiction</i> di <i>prime time</i> di Rai 2– Variazione <i>mix</i> serie/mini-serie nel <i>prime time</i> di Rai 1• Da esplorare possibilità di migliorare le condizioni di acquisto riducendo i costi

Fonte: Analisi del Team, Direzione Pianificazione e Controllo, Area Editoriale

B) MIGLIORARE IL PRESIDIO DELLA FILIERA PRODUTTIVA

Requisiti	Come si realizza
<ul style="list-style-type: none"> • Produttori esecutivi competenti e motivati (necessità di <i>training/rafforzamento</i>) • Responsabilizzare produttori esecutivi su costo complessivo del prodotto (superando attuali dinamiche sopra vs. sotto la linea) • Approccio strutturato e interfunzionale • Creazione di genere <i>Entertainment</i> per rafforzare coordinamento e capacità negoziale (da valutare ulteriormente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuando 2-3 piloti su programmi "storici" (su cui esistono riferimenti precisi) • Definendo per ciascuno un obiettivo ambizioso di riduzione costo (es. 20% vs. storico) • Creando team interfunzionale incentivato con obiettivo di sviluppare idee/proposte di efficientamento e di garantirne l'attuazione • Creando piccola struttura che gestisca il processo di sviluppo dei programmi

Fonte: Analisi del Team, Direzione Pianificazione e Controllo, Area Editoriale

PRESIDIO DELLA FILIERA PRODUTTIVA – APPLICAZIONI DI SUCCESSO NEL SETTORE

Cliente	Esempio iniziative	Impatto di riduzione costi Per cento su totale base costi
• Operatore TV via Cavo	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione di attività di produzione duplicate tra regioni, reti e piattaforme • Aumento utilizzo capacità dei macchinari (es. postazioni Avid utilizzate solo al 30%) 	-7
• Editore carta stampata	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione linee guida di spesa per fotografie con diversi massimi a seconda della grandezza della pagina • Standardizzazione <i>layout</i> di diverse pubblicazioni per accelerare il processo di creazione ed approvazione 	-15
• Divisione cinema di conglomerato media	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione nuovo processo di approvazione commessa, produzione e <i>budgeting</i> 	-40

Fonte: Analisi del Team

C CONTENERE LE DINAMICHE DEL COSTO DEL PERSONALE

Voce di costo	Possibili iniziative
Maggiorazioni	<ul style="list-style-type: none">• Modificare palinsesto e modello produttivo immediata per ridurre i "fuori orario"
Straordinari	<ul style="list-style-type: none">• Porre limiti alle ore di straordinario per reparto
MBO	<ul style="list-style-type: none">• Razionalizzare sistema MBO mantenendo una quota legata alla <i>performance</i> aziendale
Promozioni, gratifiche	<ul style="list-style-type: none">• Ridurre del 20% il budget
Tempi determinati di sostituzione	<ul style="list-style-type: none">• Ridurre le sostituzioni per periodi brevi (e.g. inferiori a 3 mesi)
Tempi determinati di produzione	<ul style="list-style-type: none">• Ridurre il budget

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, Direzione Risorse Umane e Organizzazione, Analisi del Team

D) RIDURRE I COSTI E GLI INVESTIMENTI PER GLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI E LIMITARE LA SPESA DI STRUTTURE DI STAFF

Area di costo	Possibili iniziative
Beni e servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Estensione nuovi processi alle categorie mancanti (e.g. energia, fonia, manovalanza) • Completamento razionalizzazione albo fornitori • <i>E-procurement</i> (es. aste on-line) • Definizione regolamenti per gestione della domanda • Controllo della quantità erogata
Strutture di staff	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita congelata ai livelli di budget 2007

Fonte: Analisi del Team, Direzione Pianificazione e Controllo, Direzione Acquisti

BENI E SERVIZI – IMPORTANTI INTERVENTI SONO STATI MESSI IN ATTO NEGLI ULTIMI MESI

	Situazione di partenza	Situazione ad oggi
Organizzazione e processi	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizzazione acquisti avviata nel 2004, senza vertici dedicati • Processi non standardizzati • Carenza di formazione per il personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizzazione • Introduzione processi standard/ analisi leve di risparmio su 150 milioni di acquisti • Piani di formazione e <i>job rotation</i> interna
Parco fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Albo fornitori non aggiornato • Elevato numero di fornitori, spesso non qualificati • Elevato numero di categorie merceologiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio revisione dell'albo fornitori • Introduzione nuovi strumenti informatici e processi di qualifica • Ridotte da 900 a 150 le categorie
Strumenti di negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> • Strutture contrattuali generiche e non uniformi • Scarso utilizzo di gare 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento dei volumi (+10%) e dei valori (+58%) dei contratti emessi rispetto al 2006 • Aumento numero gare (già effettuate per 140 milioni, in corse per altri 75)
Gestione domanda	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione domanda effettuata dal personale e non ottimizzata (e.g., nessuna <i>policy</i> su stampanti, proliferazione standard fotocopiatrici e fax e pc, assenza di <i>policy</i> definite su viaggi, auto con conducente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio razionalizzazione della domanda in alcune aree

Source: Intervista Direzione Acquisti, Analisi del Team

E OTTIMIZZARE LA RACCOLTA PUBBLICITARIA

Iniziativa	Esempi		
	Rete	Programma	Descrizione
<ul style="list-style-type: none"> Variare la programmazione di alcuni specifici <i>break</i> pubblicitari per massimizzare i contatti pubblicitari 	  		<ul style="list-style-type: none"> Rimodulazione orario di collocazione dei <i>break</i>
<ul style="list-style-type: none"> Sperimentare nuovo formato 	  	  	 <ul style="list-style-type: none"> Inserire sovra-scritte con pubblicità mentre il programma va in onda

Fonte: Sipra, Analisi del Team

La piena attuazione degli incisivi interventi sopra descritti consentirebbe a Rai di recuperare un sostanziale equilibrio dei conti nel triennio.

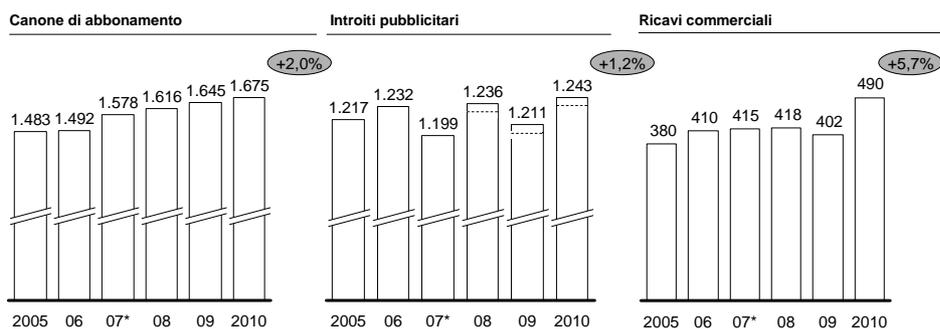
Tavola LXVIII

IL PROGRAMMA DI RECUPERO MIGLIORERÀ GLI INTROITI PUBBLICITARI

Gruppo

Milioni di euro

----- Crescita inerziale
 (•••) Tasso medio annuo di crescita 07-10 dopo interventi



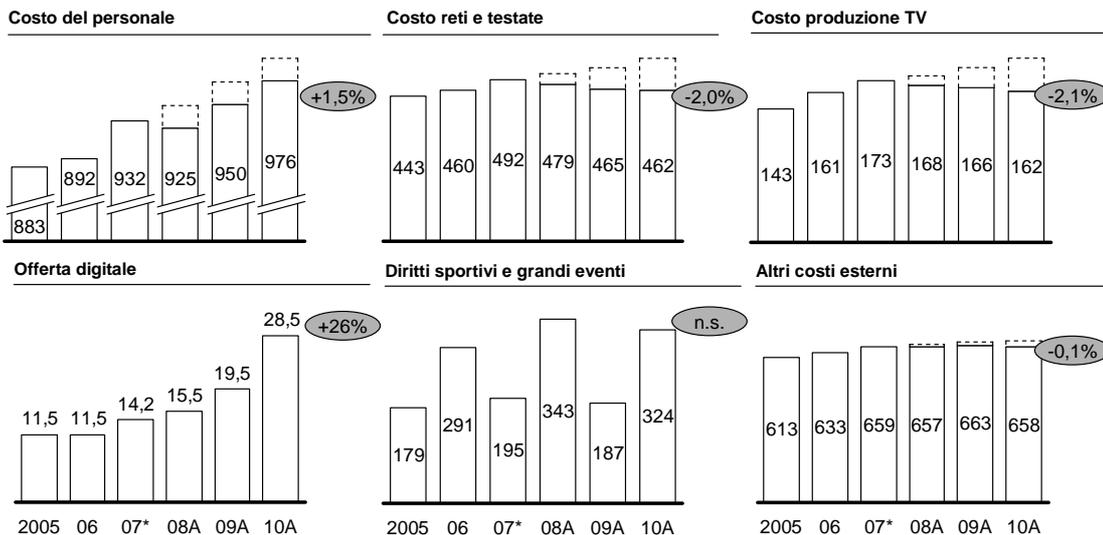
* Seconda riprevisione 2007
 Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

IL PROGRAMMA DI RECUPERO AVRÀ UN IMPATTO SIGNIFICATIVO SULL'EVOLUZIONE DELLE PRINCIPALI CATEGORIE DI COSTO

Gruppo

Milioni di euro

 Crescita inerziale
 Tasso medio annuo di crescita 07-10 dopo interventi



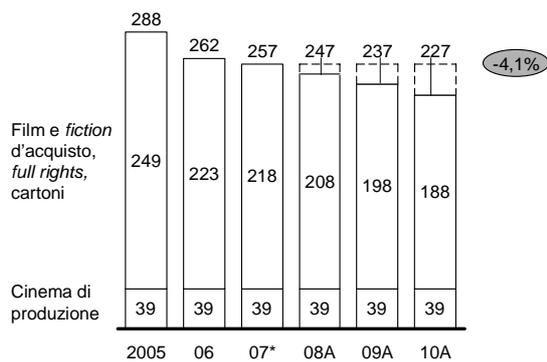
* Seconda riprevisone 2007, al lordo degli obiettivi di ottimizzazione non puntualmente assegnati a strutture
 Fonte: Marketing e Palinsesto, Direzione Risorse Umane e Organizzazione, Direzione Acquisti e Servizi, Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

IL PROGRAMMA DI RECUPERO AVRÀ ANCHE UN IMPATTO SUGLI INVESTIMENTI IN RIPETUTA

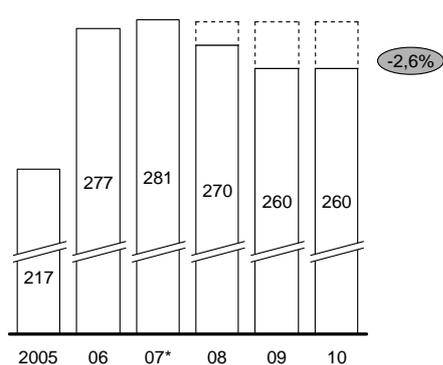
Gruppo
Milioni di euro

--- Crescita inerziale
 ○ Tasso medio annuo di crescita 07-10 dopo interventi

Cinema e fiction d'acquisto



Fiction di produzione



* Seconda riprevisione 2007

Fonte: Area Editoriale, Pianificazione e Controllo, Analisi del Team

Le perdite del 2008 verrebbero contenute entro i 100 milioni di euro (considerando anche gli ingenti investimenti in diritti sportivi dell'anno), il Gruppo ritornerebbe in utile già nel 2009 e la posizione finanziaria netta a fine 2010 si attesterebbe a circa -10 milioni di euro.

Tavola LXXI

LA PIENA ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI INTERVENTO CONSENTIREBBE DI RIPORTARE I CONTI IN EQUILIBRIO GIÀ NEL 2009

Conto economico e posizione finanziari netta, Gruppo

Milioni di euro

	2007*	Previsione		
		2008**	2009	2010
Ricavi da canone	1.578	1.616	1.645	1.675
Ricavi da pubblicità	1.199	1.236	1.211	1.243
Ricavi commerciali	415	418	402	490
Ricavi Totali	3.191	3.270	3.258	3.408
Diritti sportivi e grandi eventi	195	343	187	324
Costi esterni (a meno di diritti sportivi e grandi eventi)	1.327	1.319	1.312	1.311
Costo personale	932	925	950	976
Costi Totali	2.454	2.587	2.449	2.611
Margine operativo lordo	737	683	809	797
Ammortamenti***	698	722	714	695
Risultato operativo	39	-39	96	102
Gestione Finanziaria	-3	-8	1	-6
Risultato ante-imposte	36	-47	97	96
Imposte	-83	-48	-82	-91
Risultato d'esercizio	-46	-95	15	4
Posizione finanziaria netta	-30	-30	-105	-10

* Seconda riprevisione 2007

** Budget al 20 settembre 2007

*** Include accantonamenti, svalutazioni e proventi/oneri diversi

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo

In questo senso, il piano 2008-2010 consentirà quindi di dare una risposta efficace alle inevitabili dinamiche di appiattimento dei ricavi pubblicitari e di creare solide basi per la più ampia trasformazione dell'azienda che ne manterrà la competitività e la solidità nel nuovo contesto digitale.

* * *

L'insieme degli interventi illustrati si configura come indispensabile progetto per mantenere la capacità competitiva della Rai in un contesto di profondo e rapido cambiamento dello scenario tecnologico e di mercato.

A tal fine è fondamentale intervenire con incisività e determinazione secondo modalità operative e logiche proprie di un'impresa operante in ambito competitivo, come di fatto è la Rai. Da questo punto di vista è auspicabile che vengano chiarite, in maniera univoca e indubitabile, le incertezze nell'assetto giuridico della Rai saltuariamente riemergenti e che tendono invece ad attrarla nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni. Il permanere di un quadro di ambiguità tra regime pubblicistico e privatistico rischierebbe invece di pregiudicare seriamente la capacità di gestione dell'azienda.