
Libera Università degli studi sociali LUISS Guido Carli



FACOLTÀ DI ECONOMIA

Corso di laurea magistrale: Economia e direzione delle imprese

Indirizzo: Marketing Management

TITOLO DELLA TESI:

Rai Corporation: una realtà italiana nel sistema dei media Usa;

Analisi economico-gestionale e sviluppo nuove opportunità di business

Relatore: Prof. Giovanni Scatassa

Corellatore: Prof. Alessandro Musai

Candidato: Andrea Calisti

A.A. 2008/2009



Dedica



RINGRAZIAMENTI

La redazione di questa tesi è stata resa possibile a seguito di uno stage svolto nel periodo tra ottobre e dicembre 2009, presso gli uffici di New York di Rai Corporation.

Si ringrazia il personale della società, ed in particolare quello delle risorse del reparto di Amministrazione, finanza e controllo per la collaborazione fornita e per il materiale condiviso.

Un ringraziamento speciale va infine al Cav. Luigi Bergomi, direttore del reparto di Amministrazione, finanza e controllo per le formative lezioni fornite e per la infinita pazienza.

Un ringraziamento particolare va inoltre a tutti i compagni di viaggio che mi hanno accompagnato nel corso dei miei studi; professori, colleghi e amici che hanno reso fantastici cinque anni di studio.

INDICE

| | |
|---|--|
| INTRODUZIONE | |
| <u>CAPITOLO I: RAI CORPORATION</u> | |
| 1.1 PANORAMICA SULL’AZIENDA | |
| <i>1.1 Contesto storico</i> | |
| <i>1.2 Ruolo all’interno del gruppo</i> | |
| 1.2 LA CONVENZIONE | |
| 1.3 MISSION | |
| <i>1.3.1 Servizi istituzionali alle strutture RAI</i> | |
| <i>1.3.2 Servizi su richiesta</i> | |
| <i>1.3.3 Accordi commerciali</i> | |
| 1.4 BUSINESS MODEL | |
| <i>1.4.1 Clienti</i> | |
| <i>1.4.2 Ricavi</i> | |
| <i>1.3.3 Costi</i> | |
| <u>CAPITOLO II: ANALISI GESTIONALE</u> | |
| 2.1 INTRODUZIONE | |
| 2.2 SITUAZIONE PATRIMONIALE | |
| 2.3 COSTO DEL PERSONALE | |
| 2.4 ANALISI DELL’OUTPUT | |

2.5 BENCHMARK CON GLI ALTRI PAESI.....

2.6 PROSPETTIVE PER IL FUTURO.....

CAPITOLO III: STRATEGIC PLAN.....

3.1 INTRODUZIONE.....

3.2 VISION DEL PROGETTO.....

3.2.1 Obiettivi.....

3.2.2 Approccio teorico- R.B.V.....

3.3 RISORSE.....

3.3.1 Risorse umane.....

3.3.3 Risorse tecniche.....

3.4 TASSO DI UTILIZZO DELLE RISORSE.....

3.4.1 Risorse umane.....

3.4.2 Risorse tecniche.....

3.5 OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO.....

CONCLUSIONI.....

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce in seguito all'esperienza di stage svolta presso gli uffici di New York della Rai Corporation, società di servizio del gruppo Rai, realizzata tra ottobre e dicembre 2009 al termine del corso di laurea magistrale in Economia e direzione delle imprese.

Nel periodo trascorso presso gli studi della Corporation ho potuto ben presto rendermi conto della particolare natura aziendale che la Corporation rappresentava. Tale realtà meritava infatti di essere compresa, studiata ed analizzata in profondità.

Il ruolo di supporto garantito dalla Corporation al gruppo Rai, gli obblighi di soddisfacimento di servizio pubblico e le politiche interne di gestione hanno trasformato la società una realtà assai lontana dalle normali logiche di mercato.

Nelle pagine che seguiranno si è cercato di percorrere un processo logico che, partendo da una descrizione della società e della sua storia, arrivasse a analizzare gli aspetti gestionali al fine di evidenziare eventuali inefficienze e possibili rimedi.

Il risultato è un ipotetico o utopico *strategic plan*, costruito sulla falsa riga di un progetto di consulenza, che possa permettere alla società di sfruttare appieno la dotazione di risorse in possesso mediante il reperimento di nuove opportunità di business. L'obiettivo congetturato è ovviamente, quello di fornire la Corporation di nuove fonti di reddito che permettano alla società di poter gravare in misura minore sulla Capogruppo e dall'altra parte di poter ottenere il massimo rendimento dagli investimenti svolti nel passato.

Le redazione di questa tesi è stata permessa dalla gentile disponibilità di colleghi e superiori che mi hanno concesso di venire a contatto con alcuni degli aspetti fondamentali della gestione della società.



CAPITOLO I

Rai Corporation



1.1 PANORAMICA SULL'AZIENDA

Allo scopo di poter sviluppare una tesi che abbia l'ambiziosa pretesa di rappresentare un efficace progetto di riorganizzazione aziendale per Rai Corporation è necessario conoscere in maniera approfondita le caratteristiche principali dell'azienda, il contesto storico che ne ha originato la costituzione, le principali norme di gestione, il ruolo della società all'interno del gruppo RAI, le funzioni attualmente svolte e il business model che ne regola il funzionamento.

Nei paragrafi che seguono si entrerà in questi dettagli allo scopo di mettere in luce possibili inefficienze e relative soluzioni delle quali si tratterà nei capitoli successivi.

1.1.1 Contesto storico

“La Rai, Radio Televisione Italiana, inizia oggi il suo regolare servizio di trasmissioni televisive”, sono le 11:00 di domenica 3 gennaio 1954, la televisione italiana nasce ufficialmente.

A dare l'annuncio dal centro di produzione di Milano è Fulvia Colombo, la prima annunciatrice ad entrare nelle case italiane. La televisione trasmette in bianco e nero con lo standard di 625 linee, il canone di abbonamento è di 12.500 lire, ma già alla fine dell'anno sarà di 18.000. Gli abbonati a quel punto sono ventiquattromila. Alla fine di dicembre del '54 saranno quasi novantamila, alla fine del '56 poco meno di quattrocentomila e alla fine del '58 supereranno ampiamente il milione. All'inizio delle trasmissioni la rete dei trasmettitori raggiunge il 36% della popolazione, ma alla fine dell'anno sarà il 48%. Il lavoro di copertura del segnale sarà complicato dalle numerose zone d'ombra dovute alla particolare configurazione orografica del territorio nazionale, ma nel giro di tre anni il 91% della popolazione sarà in grado di sintonizzarsi sulle frequenze del Programma Nazionale, l'unico fino al 1961 quando arriverà il Secondo Programma.

Ma andiamo con ordine. Le trasmissioni televisive in Italia hanno ufficialmente inizio nel gennaio del 1954; due anni prima il governo aveva concesso alla RAI, società controllata dal Ministero del Tesoro attraverso l'IRI, di trasmettere programmi televisivi in via sperimentale. La nuova Convenzione stipulata tra lo Stato e la Rai nel gennaio del 1952, è approvata dal governo senza passare dal Parlamento, definisce questioni determinanti per il futuro della televisione pubblica. Alla Rai viene confermata, per altri vent'anni, la concessione per i servizi radiofonici e televisivi.

Nell'idea di monopolio pubblico radiotelevisivo che si profilava era chiara l'intenzione dello stato di assicurare la diffusione di servizi di interesse generale in maniera omogenea e democratica; in linea con le esperienze degli altri paesi europei, non esistevano infatti nel vecchio continente le condizioni per cui i privati possano dare vita ad un mercato televisivo paragonabile a quello che si stava sviluppando negli USA in quanto mancavano le infrastrutture e i capitali privati in grado di farle sviluppare rapidamente. Inoltre, fino agli anni '70, in Italia, non era abbastanza sviluppato il vero motore della televisione commerciale cioè la domanda di pubblicità.

Nel 1961 il settore economico trainante è quello industriale (38%), vi è poi il terziario (32%) ed infine l'agricoltura (30%). I consumi privati tra il '51 e il '60 crescono del 65%. Il tasso di crescita di trasporti e telecomunicazioni cresce del 238%! Questo aumentato benessere fa aumentare gli abbonati Rai, la quale inoltre beneficia di maggiori introiti derivanti dallo sviluppo della pubblicità. In politica il monocolore democristiano, che ha dominato dal 1948, è entrato in crisi e si afferma il centrosinistra. Il '61 vede la nascita della seconda rete Rai; si diversifica e si amplia l'offerta televisiva. Nel '62 nascono le prime coproduzioni con paesi stranieri e, per la prima volta, la tv italiana si può collegare in diretta, via satellite, con l'America: il nuovo mondo non è più così lontano! Le uniche trasmissioni

effettuate fino ad allora con l’America, erano state quelle radiofoniche cominciate nel gennaio del 1931.

Negli anni ’60 l’Italia vive appieno il mito americano, il gap esistente tra Europa e Stati Uniti è abissale. Mentre in Italia si va in ’500 e la Rai ha appena cominciato a trasmettere sul secondo canale, dagli Stati Uniti arrivano immagini e echi di un paese ormai prossimo alla conquista della Luna. È in questo clima di grande evoluzione e cambiamento che la Rai comprende la necessità e il potenziale di avere una presenza fissa negli Stati Uniti. Viene così fondata nel agosto 1961 a Manhattan, nel cuore di New York, la Rai Corporation, società di diritto americano a circa cinquantaseimila chilometri di distanza da viale Mazzini.

La Corporation nasce per dare al pubblico italiano una finestra stabile sul “nuovo mondo”, permettendo a migliaia (ma di lì a poco diventeranno milioni) di telespettatori non solo di conoscere ma, per la prima volta, di vedere ciò che avveniva nel maggiore polo mondiale di eventi e notizie: gli Stati Uniti. Una terra fino ad allora ancora poco conosciuta ai più ma, per la sua storia e per la fitta presenza di compatrioti emigrati, capace di affascinare e attrarre il pubblico televisivo italiano.

I primi anni di esistenza vedono la Corporation lavorare esclusivamente per la trasmissione di contenuti giornalistici per l’Italia, con il passare degli anni però la società allarga le sue competenze e da mero “centro logistico” per inviati e giornalisti si trasforma in una realtà più complessa.. La richiesta di contenuti televisivi da parte degli italo - americani spinge la Rai a creare all’interno della Corporation una redazione giornalistica di notiziari e servizi informativi per l’America. Alla trasmissione dei telegiornali quotidiani cominciano ad essere affiancati i settimanali e rubriche di approfondimento. Negli anni ’70 e ’80, sull’onda di una crescente domanda di contenuti, la società continua a svilupparsi, si dota di studi televisivi e di registrazione più evoluti e produce localmente contenuti televisivi e radiofonici per la trasmissione in Italia e negli Stati Uniti. È così che nel 1977, la Corporation ottiene i diritti per trasmettere negli Stati Uniti le prime immagini del campionato di calcio di serie A. Nel 1980 inizia la produzione e la

distribuzione di un notiziario settimanale di trenta minuti, ideato e condotto da Paolo Frajese, con contributi filmati provenienti da Roma. Nel 1985 i programmi si espandono a 17 ore settimanali e vengono spostati sul Canale WNYC-31 di New York; il palinsesto include il Telegiornale serale (TG1 o TG2) inviato appositamente via satellite, una partita di calcio di serie A in diretta, programmi culturali e d'intrattenimento inviati da Roma e un notiziario locale prodotto interamente da RAI Corporation.

Nel 1986 l'intero palinsesto viene trasmesso via satellite (C-band) e reso disponibile per le stazioni cavo negli Stati Uniti. Negli anni '80 la Rai decide di aprire due nuove sedi della Corporation presso Montevideo (Uruguay) e Toronto (Canada), allo scopo di soddisfare le esigenze giornalistiche del sud e del nord America. Tramite l'ufficio di Montevideo, cominciano così ad essere distribuiti su cassette programmi italiani destinati alle emittenti, agli enti ed alle istituzioni locali. Sul finire degli anni '80, in Canada RAI Corporation distribuisce 25 ore di programmazione settimanale. Questi programmi vengono registrati da Torino su indicazioni fornite dalla Direzione Servizi Giornalistici e Programmi per l'Estero RAI e inviati a New York per l'inoltro a Toronto. Inviati in bobina, vengono diffusi oltre che nel Nord America anche in America Latina, grazie alla sede di Montevideo che comincia nello stesso periodo a curare anche le edizioni in spagnolo e portoghese.

Arriviamo agli anni '90, grazie al lavoro svolto da Rai Corporation i programmi RAI coprono oltre 29 città metropolitane degli Stati Uniti e buona parte di quelle del Sud America e del Canada, raggiungendo il 68% della popolazione di origine italiana che si stima sia composta da più di 20 milioni di persone.

Quelli appena descritti rappresentano gli anni di massimo sviluppo e crescita della Corporation, negli anni che seguono si comincerà ad assistere ad un progressivo ma costante assestamento dell'attività della società. Gli anni recenti mostrano uno scenario molto differente da quello vissuto fino ad allora, il mutamento del contesto storico ed eventi quali la diffusione dei nuovi media, la progressiva integrazione

degli oriundi italiani nei nuovi contesti sociali, la crisi economica che si è violentemente abbattuta sul mercato dell'informazione e, non ultimo, lo spostamento dell'attenzione mediatica su nuovi poli culturali emergenti, diversi dagli Stati Uniti, hanno fatto ridurre sensibilmente il ruolo culturale e strategico di una società come Rai Corporation. Questo mutato scenario ha comportato un ridimensionamento del ruolo della società dovuta ad una riduzione della domanda di contenuti giornalistici dagli Stati Uniti e di programmi italiani all'estero.

Le condizioni attuali hanno fatto sorgere nuove sfide che richiedono alla Corporation di riproporsi diversamente attraverso una riorganizzazione del proprio business. Le nuove sfide sorte, richiedono alla Corporation di riproporsi diversamente dal passato attraverso una riorganizzazione del proprio business verso direzioni alternative.

Una prima direzione percorribile, è quella che porta ad un "doloroso" snellimento di una struttura aziendale che risulta sovradimensionata, al fine di soddisfare esclusivamente le ridotte necessità attuali. Si tratta com'è comprensibile di un percorso che prevede disinvestimenti importanti, dimissioni e tagli al personale. Assai delicato ma intrapreso da alcuni anni, da numerosi altri network televisivi internazionali.

Risulta sicuramente meno ardua il secondo percorso possibile, quello che porterebbe la società ad intraprendere un'apertura verso nuove opportunità di business, che permettano di sfruttare a pieno gli investimenti, i costi fissi e il *know - how* sviluppato in questi anni dalla società.

La scelta ma ancor più il percorso di uno di queste due opportunità rappresentano le sfide per il futuro del management della società. Sfide tutt'altro che semplici e che andranno affrontate di intesa con i vertici della capogruppo Rai S.p.A.

1.1.2 Rai Corporation all'interno del gruppo RAI

La struttura del gruppo RAI¹ è composta dalla capogruppo Rai Spa e da una serie di altre società, nate allo scopo di presidiare specifici settori di mercato in modo più immediato ed efficace. L'aggregazione di tutte le sue componenti costituisce un gruppo di vaste dimensioni, con un fatturato annuo di circa tre miliardi di Euro e un numero di dipendenti totali di quasi 12 mila unità.

L'attività della Rai in quanto concessionaria unica del servizio pubblico radiotelevisivo è disciplinata dal Contratto di Servizio. Coerentemente con quanto previsto dalla legge n. 112/2004, il Contratto di Servizio si connota quale strumento di regolazione del rapporto "concessorio" nel sistema delle fonti di disciplina del Servizio Pubblico Radiotelevisivo.

In precedenza il Contratto di Servizio era vincolato ai contenuti individuati nella "convenzione accessiva alla concessione", di cui era strumento negoziale integrativo², mentre nell'attuale sistema normativo esso è previsto direttamente dalla legge che ha puntualmente definito l'articolazione dei contenuti minimi del Servizio Pubblico, riservando alle linee guida definite dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni d'intesa con il Ministero delle Comunicazioni, il compito di

¹ *NOTA Radiotelevisione Italiana S.p.A. comunemente nota con l'abbreviazione RAI è la società concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo italiano. Nata ufficialmente il 10 aprile del 1954, in seguito all'avvio delle trasmissioni televisive regolari, la Radiotelevisione S.p.A. sostituiva la Radio Audizioni Italiane nata nel 1944 e precedentemente nota come URI (Unione Radiofonica Italiana) dal 1924 al 1928 e come EIAR (Ente Italiano per le Audizioni Radiofoniche) dal 1924 al 1944. RAI è una società per azioni il cui azionariato è rappresentato dal ministero dell'economia e delle finanze per il 99,56% e dalla Società Italiana degli Autori ed Editori (comunemente conosciuta come SIAE) per il restante 0,44%*

² *NOTA Il contratto di servizio era stato introdotto dal disegno di legge numero 558 del 1993, mai convertito, ma i cui effetti furono fatti salvi dalla legge n.650 del 1996, ed era regolato dalla Convenzione Stato Italiano – Rai del 28 marzo 1994*

fissare gli ulteriori obblighi del servizio radiotelevisivo, in relazione allo sviluppo dei mercati, al progresso tecnologico e alle mutate esigenze culturali, nazionali e locali.

Le aree in cui è diviso il gruppo sono quattro, l'area prodotto che si occupa della creazione sviluppo di ciò che farà poi parte del palinsesto, l'area industriale tesa alla creazione delle infrastrutture per la comunicazione, l'area commerciale che si occupa della raccolta delle risorse e quella dei *New media* costruita allo scopo di usare al meglio e sviluppare nuove forme mediatiche di comunicazione.



Rai Corporation, società di diritto americano, il cui capitale è interamente controllato dalla capogruppo RAI S.p.A., è individuabile all'interno della prima area, quella di prodotto. Il capitale sociale della società che ammonta a 500.000\$ è rappresentato da 50mila azioni dal valore nominale di 10\$. Questa partecipazione

risulta iscritta nel bilancio della Capogruppo per un valore lordo di 8.712 migliaia di Euro, in quanto è comprensiva del versamento in conto capitale di USD 10.000.000 effettuato nel corso del 2005. Al 31 dicembre 2008 il valore della partecipazione, già svalutato al 31.12.2007 per un ammontare pari a 2.097 migliaia di Euro, è stato rivalutato per 499 migliaia di Euro per adeguare il valore della partecipazione al patrimonio netto della società, al cambio in vigore al 31 dicembre 2008.

La Corporation, a sua volta, possiede integralmente il capitale sociale di Rai Corporation Canada, fondata nel 1987 con sede principale nella città di Toronto.

All'interno del gruppo RAI, la Corporation, che opera prevalentemente nell'America del nord è primariamente impegnata nel campo della produzione, distribuzione, e commercializzazione di programmi radiofonici e televisivi e nei compiti di supporto alla attività delle società del gruppo RAI nel continente americano tra questi possiamo citare: la produzione di servizi, l'acquisizione e la vendita di contenuti, ed infine lo svolgimento di periodiche ricerche di mercato .

La Corporation rappresenta per il gruppo Rai una struttura operativa in grado di: fornire servizi di supporto alle attività istituzionali della capogruppo RAI e rappresentare una sorta di finestra aperta sul “nuovo mondo”.

Gli uffici della sede principale della società si trovano presso il 24esimo e 25esimo piano del 32 di Avenue of the Americas – Sixth Avenue, a New York (NY), nel cuore di Manhattan, sedi secondarie hanno sede presso Montevideo (Uruguay) e, come detto, Toronto (Canada).

Tramite la Corporation, le società del gruppo Rai possono fornire contenuti giornalistici di “prima mano” al pubblico italiano allo scopo di descrivere quanto accade nel continente che ancora oggi rappresenta uno dei principali poli di eventi e tendenze mondiali.

All'interno del gruppo la Rai Corporation gioca un ruolo attivo anche nella promozione, distribuzione e produzione di contenuti radiofonici, televisivi e giornalistici per la programmazione di Rai International (nota canale satellitare del gruppo Rai che si occupa di trasmettere in tutto il mondo “il meglio” della

programmazione dei canali Rai e produrre programmi specificatamente dedicati ad un pubblico di italiani residenti fuori dall'Italia).

Rai Corporation si occupa inoltre di trasmettere programmi radiofonici in lingua italiana, negli Stati Uniti e in Canada, tramite un network di stazioni radiofoniche locali.

Uno dei compiti fondamentali della Corporation è quello di fornire supporto alle strutture e alle società del gruppo RAI. Questo ruolo di supporto viene eseguito in diversi modi e rappresenta il principale scopo della Corporation stessa. Tra i compiti svolti ricordiamo: il monitoraggio del mercato media americano, il mantenimento e la gestione dei rapporti con le principali case di produzione cinematografiche e televisive americane, lo studio e l'analisi delle principali evoluzioni e cambiamenti nel mondo del cinema; Rai Corporation si occupa inoltre della gestione, distribuzione e vendita delle produzioni RAI per il mercato cinematografico e home video americano. Infine la società ha il compito di rappresentare il gruppo RAI per le ambasciate italiane, per i consolati, per le istituzioni culturali, per le controllate e le filiali di aziende italiane presenti in America, e mantiene contatti con le istituzioni italo-americane.

1.2 LA CONVENZIONE

I servizi resi al Gruppo RAI dalla Corporation sono stabiliti da un specifico Contratto di Convenzione (per una consultazione integrale di tale documento si veda l'allegato n.1), siglato all'atto di costituzione della società e più volte rinnovato e modificato nel corso degli anni. La Convenzione regola i rapporti tra Rai Corporation e le società/divisioni del gruppo beneficiarie dei servizi prestati.

Riportiamo di seguito i tratti più importanti del testo di Convenzione risalente all'ultimo rinnovo dell'agosto 1995 che sostituisce i precedenti accordi datati 1981 e 1989.

“Premesso che la società Rai Corporation possiede in New York, Canada e Montevideo stabili organizzazioni di mezzi e personale idonee allo svolgimento di attività di appoggio e collaterali a quelle della Rai. ... si stabilisce che la Rai affida a Rai Corporation gli incarichi di”:

1 Rappresentanza e relazioni esterne, ovvero di:

“... rappresentarla in Nord e Sud America nelle diverse sedi ed in tutti i momenti della vita culturale e dello spettacolo, nel curare per suo conto le relazioni pubbliche, nell'intervenire a suo nome a mostre e congressi ecc ...”

“... avviare e sviluppare rapporti costanti con le comunità italiane nelle Americhe, le grandi aziende italiane e i grandi network americani allo scopo di rafforzare la presenza e l'immagine della Rai nel continente americano e diffondere la lingua e la cultura italiana e l'informazione dall'Italia ...”

Per lo svolgimento di tali attività:

“la Rai corrisponde alla Corporation un contributo complessivo annuo di 1.900.000 dollari USA, da versarsi in due rate semestrali..”

2 Gestione ufficio di corrispondenza della Rai a New York, ovvero di:

“... gestire per conto della Direzione Risorse Testate e Coordinamento Sedi, l’ufficio di corrispondenza e per i compiti specifici dei corrispondenti, garantendo, sotto la propria responsabilità, che ogni attività sia realizzata in condizioni di massima efficienza ...”

A fronte di tale impegno:

“la Rai corrisponde alla Rai Corporation un contributo complessivo annuo di 2.200.000 dollari USA, da versarsi in due rate semestrali ...”

3 Assistenza a reti, testate e altre strutture Rai, ovvero:

“... l’incarico di collaborare alla realizzazione nel continente americano dei servizi e programmi ed all’esecuzione delle attività richieste da reti, testate e altre strutture Rai”

“... assicurare l’assistenza continuativa (tecnica, amministrativa, logistica, ecc..) nella Americhe alle struttura produttive Rai per l’assolvimento dei compiti delle medesime ...”

“... effettuare attività su richiesta specifica di strutture Rai, attenendosi alle indicazioni ricevute e nei limiti di spesa preventivamente concordati, comprensivi dei costi delle risorse impegnate ...”

Per l’assolvimento di tale incarico

“... la Rai corrisponde alla Rai Corporation un contributo complessivo annuo di 350.000 dollari USA, da versarsi in due rate semestrali ...”

4 Attività di distribuzione di programmi radiofonici e televisivi, prodotti dalla direzione di Rai International, ovvero:

“... di curare di intesa con la Rai, la distribuzione presso le stazioni radiotelevisive del continente americano dei programmi realizzati da Rai International nel quadro della convenzione Rai – Presidenza del consiglio dei Ministri ...”

La Convenzione prevede poi una serie di incarichi aggiuntivi in capo a Rai Corporation, che non riportiamo in quanto di minor rilievo.

Come risulta evidente dagli estratti appena riportati il contratto stipulato tra la società e la Capogruppo richiama precise aree di attività che risultano essere le principali aree di risultato dell'Azienda. Queste aree possono essere sinteticamente riportate in attività di:

- Monitoraggio e Rappresentanza
- Assistenza Reti
- Funzionamento Ufficio Corrispondenza
- Produzione Ufficio Corrispondenza
- Distribuzione Programmi; Produzione (ovvero Rai Italia e Rai International)
- Servizi per Altre Strutture

Per quanto riguarda gli importi corrisposti per l'assolvimento dei vari incarichi, come cita la convenzione stessa, questi *“possono essere variati, anche in corso dell'anno, d'intesa fra le parti, con riferimento all'andamento della gestione”*. È per questa ragione che attualmente la cifra corrisposta tra le parti non ammonta ai 4.450.000 dollari USA citati dal documento dell'agosto 1995 ma è invece pari a 5.650.000 dollari USA. Come si avrà modo di vedere nei prossimi paragrafi di questo capitolo, questa cifra, frutto delle contrattazioni intercorse tra la parti negli ultimi quindici anni, è in realtà solo una parte di quanto realmente concesso dalla Capogruppo alla Corporation per il suo funzionamento.

1.3 MISSION

Per definire correttamente la *mission* di Rai Corporation, ovvero la ragione stessa per cui tale società sia stata costituita e continui ad operare, occorre fare un passo indietro e analizzare più in generale la Rai e il concetto di servizio pubblico³.

Le radici storiche della nozione di “servizio pubblico” sono lontane nel tempo ma soprattutto, variano da paese a paese adeguandosi alla cultura politica dominante. Una definizione molto generica, ma estremamente chiara, è quella che definisce il servizio pubblico come “*complesso delle prestazioni e delle attività ritenute di rilevante interesse generale e collettivo e quindi di interesse pubblico*”.

Più generalmente per “servizi pubblici” si intendono le prestazioni erogate dallo Stato ai cittadini per il soddisfacimento di loro bisogni collettivi. Lo Stato decide quindi di fornire tali servizi direttamente o tramite propri concessionari perché così facendo, i servizi si prospettano meno costosi per la collettività di quel che risulterebbero se fossero gestiti da imprese private. Inoltre questi servizi, divengono accessibili alla maggioranza dei cittadini, che altrimenti potrebbero venire esclusi dalla loro utilizzazione.

Le imprese di pubblici servizi quali la Rai, erogano beni e servizi essenziali in base a norme che impongono loro una determinata linea di condotta nell’interesse pubblico. Quanto detto non si applica però a tutti i paesi, esistono diverse nazioni infatti in cui i servizi sono lasciati totalmente all’iniziativa dei privati. Il concetto di servizio pubblico è risultato dominante in molti paesi, tra i quali Francia e Italia, dove nel nome di un interesse pubblico “superiore” lo Stato è intervenuto in vari settori, tra cui quello televisivo, divenendo “emittente”. Applicato al settore televisivo il concetto di servizio pubblico garantisce una tutela per quei contenuti, di rilievo minoritario, che altrimenti non avrebbero spazio in quanto ritenuti “non

³ *La concessione del servizio pubblico radiotelevisivo è disciplinata dalla convenzione, di durata ventennale, sottoscritta in data 15 marzo 1994, approvata con D.P.R. del 28 marzo 1994, tra RAI e l’allora Ministero delle Poste e delle Telecomunicazioni.)*

commerciabili” perché di scarso interesse e, economicamente, poco “profittevoli”. Il servizio pubblico televisivo ha il ruolo di promuovere e garantire la presenza, nei palinsesti delle emittenti della società a cui è affidato tale compito, di un definito livello di programmi ritenuti di interesse generale, finalizzati ad obiettivi quali quelli di: *“difendere il pluralismo nell’informazione, assicurare servizi di utilità sociale e di promozione della cultura; favorire lo sviluppo tecnologico, assicurare la massima copertura territoriale e garantire un accesso non discriminatorio al mezzo televisivo, con particolare riguardo alle minoranze linguistiche, etniche, culturali e religiose”*.

In questa ottica può essere rintracciata anche la ragion d’essere di una società come Rai Corporation. Essa si propone di assolvere infatti a quei particolari scopi di assicurare massima copertura territoriale e particolare riguardo alle minoranze linguistiche, etniche e culturali, esclusivamente propri di una TV pubblica.

La *mission* di Rai Corporation è definita nel contratto di convenzione, che come precedentemente detto, definisce le attività per cui la società è stata creata e regola i rapporti tra la Corporation e le altre società e/divisioni del gruppo.

Il contratto di convenzione definisce la Rai Corporation come società di servizio *“... idonea allo svolgimento di attività di appoggio e collaterali a quelle svolte dalla Rai.”*. Nel corso degli anni, il contratto di convenzione, è stato più volte modificato per adattarsi alle mutate esigenze richieste dalle società del gruppo alla Corporation.

Come citato, la Convenzione prevede, per lo svolgimento delle attività di supporto previste, il conferimento di un rimborso annuale forfettario, inizialmente pari a 4.450.000\$ USA, ma attualmente pari a 5.560.000\$. Per tutte le altre attività che esulano dal contratto, ma che vengono svolte dalla Corporation per conto delle società del gruppo, è previsto un rimborso pari al valore dei costi sostenuti. Di queste fonti di ricavo e del modello di business della società, si avrà comunque modo di parlare più diffusamente nei paragrafi seguenti di questa tesi.

Nello svolgere la sua funzione di società di servizio, la Corporation lavora a stretto contatto con diverse altre società del gruppo Rai, rappresentando queste nei rapporti con istituzioni e aziende presenti nel territorio americano.

Le attività svolte dalla società si possono quindi così classificare:

- **Servizi istituzionali alle strutture RAI**

Divisibili in tre tipologie di servizio:

1. Ufficio Corrispondenza: supporto ai rappresentanti delle testate radiotelevisive
2. Monitoraggio e rappresentanza e relazioni esterne: mantenimento dei contatti con i media americani, con le comunità italiane all'estero, ecc..
3. Assistenza reti: supporto continuativo alle strutture RAI.

- **Servizi su richiesta**

Distinguibili in:

1. Servizi specifici: supporti logistico - produttivi in occasione di specifici eventi; es.: interviste a personaggi americani, servizi per trasmissioni italiane, ecc.
2. Servizi continuativi: es.: supporto per la produzione della trasmissione ZOOM

- **Contratti di servizio (accordi commerciali):**

Ovvero servizi regolamentati da specifici accordi con la controparte, alcuni esempi:

- RAI Cinema
- RAI NEWS 24
- RAI Trade

1.3.1 Servizi istituzionali alle strutture Rai

Ufficio Corrispondenza: la Corporation, con la sottoscrizione del contratto di convenzione, si è impegnata ad assicurare continuamente, assistenza necessaria per il funzionamento dell'ufficio di corrispondenza e per i compiti specifici dei corrispondenti. A questi, la società fornisce i mezzi e le risorse perché ogni attività e servizio possa essere reso in condizione di massima efficienza. L'assistenza fornita non è solo di carattere tecnico e logistico (impianti, macchinari, sale di registrazione ecc...) ma anche amministrativo.

Gli inviati permanenti, come anche i giornalisti Rai che, per conto delle testate, si trovano temporaneamente nel territorio di competenza della Corporation, vengono assistiti dalla società anche se non in qualità di dipendenti diretti. Nell'ambito di questa funzione, la Corporation si impegna ogni anno a fornire risorse umane (producer, assistenti e tecnici addetti alle riprese e al montaggio) adeguate alle esigenze dei giornalisti inviati dalla capogruppo.

Monitoraggio, rappresentanza e relazioni esterne; la Corporation si occupa di mantenere in maniera costante i rapporti con le istituzioni diplomatiche sia nel Nord che nel Sud America; assai più frequenti sono i contatti e i rapporti con le ambasciate e Consolati. Ciò è ovviamente dovuto al fatto che nel territorio americano ed in particolare in città quali New York, Washington, Los Angeles, Buenos Aires e Montevideo vive e lavora una nutrita comunità italiana e italo-americana.

Nel corso degli anni la collaborazione con queste istituzioni ha anche facilitato la copertura di eventi politico-economici di forte interesse giornalistico, permettendo alla Rai di fornire servizi e contenuti al pubblico italiano. Un esempio recente è rappresentato da quanto avvenuto nell'ambito delle recenti elezioni presidenziali americane nelle quali la Corporation, ed in particolare il personale di Rai International, hanno gestito e sostenuto le attività della Rai per l'organizzazione e la trasmissione di tribune politiche. A questo proposito, sono stati di vitale importanza

i rapporti mantenuti con il C.G.I.E. (Comitato Generale Italiani all'Estero) e con le delegazioni territoriali dei Comites americani.

Lo svolgimento del ruolo di rappresentanza e gestione delle relazioni esterne del gruppo Rai presso il territorio americano è funzionale anche alla realizzazioni di collegamenti e collaborazione giornalistica con ospiti e personalità di spicco della società statunitense.

Nell'ambito di quest'aria di attività rientrano inoltre, il supporto logistico ed organizzativo per la partecipazione delle varie strutture RAI interessate a fiere mercato di settore che si sono svolte negli Stati Uniti; tra queste possono essere citate per esempio il N.A.B. (National Association of Broadcaster), i Los Angeles Screening, il N.A.T.P.E. (National Association of Television Program Executives), ecc.

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio del mercato media americano. questa riguarda in particolare: i prodotti televisivi gratuiti e a pagamento, i prodotti radiofonici e il mercato cinematografico. A questo scopo viene distribuita con cadenza settimanale la newsletter *Medianotes* con aggiornamenti riguardo alla rilevazione di dati e sistematici approfondimenti relativi a nuove tendenze nel campo delle telecomunicazioni.

Assistenza reti; nell'ambito di questa funzione, Rai Corporation si occupa di soddisfare l'esigenza di telegiornali e rubriche d'approfondimento nei confronti della situazione politica e sociale americana.

Recenti eventi, quali: la guerra in Iraq, il terrorismo internazionale e la politica estera in generale, hanno stimolato la produzione di news, la realizzazione di servizi e trasmissioni in diretta per le testate, le reti ed altre strutture.

Nell'ambito di questa funzione, nel corso degli anni, la Corporation ha fornito supporto giornalistico per eventi dall'enorme portata mediatica, tra i quali: gli attentati alle torri gemelle, la guerra in Afghanistan e Iraq, le recenti tensioni con l'Iran e la Corea del Nord, le dimissioni del ministro della difesa Donald Rumsfeld,

le elezioni presidenziali, la nomina del nuovo Segretario Generale delle Nazioni Unite, Ban-Ki Moon e molti altri.

Tra le strutture RAI cui la Corporation fornisce assistenza nella fase di pre-produzione e produzione dei servizi vi sono: RAIUNO (*Amore, David di Donatello, Easy Driver, Festa Italiana, Porta a Porta, Superquark, La Vita in Diretta, Uno Mattina, Treno dei Desideri*); RAIDUE (*Galatea, Voyageur, Alice ecc...*); RAITRE (*Ballarò. C'era una volta, Chi l'ha visto, Correva l'anno, Enigma, Gaia, La Grande Storia, Mia Manda Raitre, Report, Le Storie, Sfide, Telecamere, Timbuctu, Ulisse*); RAI Educational (*Cult Book, Fuoriclasse. Tv Talk, La storia siamo noi*) e TG1 Speciale (*Memory Day 2006, Andrea Doria, 11 settembre e l'Eccidio degli Armeni*).

La funzione di assistenza reti si occupa di curare richieste di ricerca, acquisizione e cessione di materiali di repertorio, privato e in pubblico dominio, da parte delle reti e delle rubriche di approfondimento delle testate. Questo avviene tramite le collaborazioni con diversi archivi americani (*National Archives, Library of Congress, ABC VideoSource, CBS/BBC, Grinberg Library, Getty Images, NASA e United States Holocaust Museum*) ed altre fonti quali: archivi di singoli ricercatori specializzati in materiali della Seconda Guerra Mondiale, archivi con foto di celebrity, le “historical society” sparse sul territorio americano e le agenzie dell'esercito americano che forniscono filmati sulle operazioni militari in Iraq e Afganistan.

1.3.2 Servizi su richiesta

Rai Corporation è vincolata nei confronti di Rai S.p.A. a svolgere ogni incarico eventualmente richiesto dalla società controllate del gruppo Rai, anche se non specificatamente descritto dalla Convenzione.

Questo accordo impegna la Corporation a effettuare ogni attività di supporto o produzione nei territori di sua competenza per conto delle società del gruppo. A fronte di ciò la Rai si impegna a rimborsare le spese direttamente sostenute e i costi delle risorse impegnate.

1.3.3 Accordi commerciali

La Corporation fornisce specifici servizi di supporto nell'ambito di contratti di Servizio rispettivamente con Rai News 24, Rai Cinema e Rai International fornendo a queste società del gruppo RAI servizi di assistenza pattuiti da accordi commerciali.

RAI News 24: questo accordo prevede che la Corporation realizzi dodici minuti di programmazione giornaliera per le rubriche giornalistiche di RAI News 24. I contenuti prodotti dalla Corporation sono realizzati prevalentemente con mezzi low cost.

RAI Cinema: Rai Cinema, che segue con attenzione la produzione televisiva e cinematografica americana per effettuare acquisti e coproduzioni sia da fornire alle Reti Rai sia per la distribuzione nelle sale tramite la controllata 01, riceve dalla Corporation guide al prodotto, "schede di visionamento" e di produzione dei film in uscita e/o in presentazione. Questo flusso di informazioni viene fornito alla consociata in modo costante nel corso dell'anno. Alcuni appuntamenti di maggiore rilievo commerciale vengono seguiti per conto di RAI Cinema dalla Corporation; si tratta prevalentemente di festival e fiere internazionali di film tra i quali possiamo citare: Sundance, N.A.T.P.E., Toronto International Film Festival, American Film Market, Los Angeles Screenings.

All'interno dell'accordo commerciale siglato tra le due società del gruppo Rai, vi è anche il servizio di Video Reporting, servizio che consiste nella

registrazione su DVD delle più importanti fiction televisive americane. I DVD vengono forniti a Rai Cinema accompagnati da analisi svolte dal reparto di Client Service di Rai Corporation, queste analisi contengono informazioni quali: dai dati di ascolto, recensioni, critiche ed altre informazioni cartacee utili a verificare un possibile interesse delle reti e considerato l'anticipo della messa in onda negli USA, fondamentali per la preparazione delle eventuali campagne promozionali in Italia.

RAI International: la Corporation fornisce alla direzione di Rai International una consistente assistenza sia dal punto di vista produttivo sia per quanto riguarda la distribuzione di programmi Rai per le comunità italiane in Nord e Sud America.

Per quanto concerne l'attività di produzione, la Corporation fornisce assistenza organizzativa e supporto tecnico per la realizzazione di notiziari, rubriche e contributi editoriali inseriti nella programmazione di Rai International. Tra questi possiamo ricordare:

- La trasmissione "Sportello Italia";
- La diretta TV del "Columbus Day" sulla 5th Avenue per una durata di circa quattro ore;
- Le tribune elettorali, di un'ora ciascuna, nelle diverse "circoscrizioni" di Toronto, New York, Buenos Aires e Rio De Janeiro;
- Collegamenti in diretta per il programma "l'Italiana"
- Realizzazione di servizi giornalistici (circa centoventi all'anno) per le rubriche "Sestante" e "Qui Roma"

Viene inoltre eseguita presso gli studi di New York la produzione del settimanale di “local News” Zoom. Notiziario di 30 minuti sottotitolato in inglese, che viene diffuso sia negli Stati Uniti sia nel palinsesto di ventiquattro ore di Rai International, e che conta circa 400 puntate ogni anno.

Infine, in ottemperanza della Convenzione tra Rai e Presidenza del Consiglio dei Ministri, per conto di Rai International, la Corporation trasmette grazie ad accordi stipulati sul territorio con stazioni ed operatori cavo locali, un palinsesto settimanale di diciassette ore per le comunità della Tri-state Area (New York, Connecticut e New Jersey) dove si riscontra una forte presenza di Italo-americani. Questi programmi, ricevuti gratuitamente da un vasto bacino di utenza, sono complementari alla programmazione del canale di 24 ore che viene diffuso nell’ambito di un offerta premium ed in alcuni casi unicamente in digitale.

La crescita della penetrazione di questo servizio sia per motivi legati alla gradualità con cui viene utilizzato il digitale sia per motivi legati ad aspetti più commerciali richiede tempi lunghi.

Ad oggi la dirigenza della Corporation stima che il numero di abbonati a questo servizio siano circa pari a 85.000 utenti.

1.4 BUSINESS MODEL

1.4.1 Clienti

RAI Corporation ha un volume d'affari di circa 20 milioni di dollari, la quasi totalità dei ricavi della società deriva però da servizi infragruppo. Infatti, oltre il 95% dei ricavi registrati negli ultimi dieci esercizi provengono da rimborsi, commissioni o altri ricavi eseguiti con altre società del gruppo RAI. Questa peculiarità è ovviamente legata alla natura stessa della Corporation che in qualità di società di servizio si occupa in modo quasi esclusivo di soddisfare esigenze e bisogni che sorgono all'interno del gruppo. Questa caratteristica come si può facilmente intuire influenza tutta la struttura e l'organizzazione della Corporation rendendola, come vedremo meglio più avanti, una realtà fuori dalle normali logiche di mercato e di efficienza.

La seguente rappresentazione sintetica dei clienti della società spiega meglio quello che può essere definito il "sistema prodotto" e il relativo mercato di riferimento di RAI Corporation che, come già sottolineato, è composto esclusivamente da altre società del gruppo:

| AREE DI ATTIVITA' | CLIENTI |
|---------------------------------|----------------------------|
| • Ufficio Corrispondenza | Rai testate giornalistiche |
| • Monitoraggio e rappresentanza | Gruppo Rai |
| • Assistenza Reti | Reti Rai, altri clienti |

- Servizi a Richiesta
 - Contratti di servizio
- Gruppo Rai
- Rai Cinema

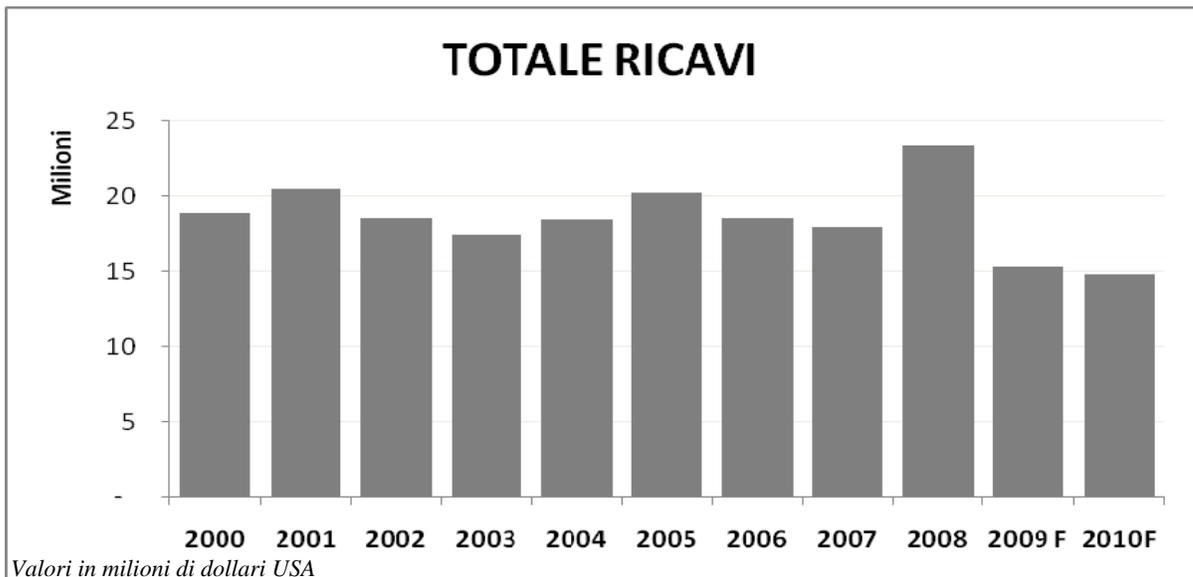
Rai News 24

Rai Interational

Rai Trade

1.4.2 Ricavi

Come risulta dal grafico seguente, l'andamento dei ricavi della Corporation negli ultimi dieci anni si presenta piuttosto costante. Il giro d'affari medio dal 2000 al 2010 è stato pari a circa 19 milioni di dollari USA. I picchi evidenziati dal grafico si sono verificati in corrispondenza di eventi quali gli attentati del 2001 e le elezioni presidenziali statunitensi che hanno comportato per la Corporation un incremento dei costi sostenuti per il supporto alle altre società del gruppo Rai e per le testate giornalistiche.



| \$ (000) | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ricavi | 18.597 | 20.336 | 18.909 | 17.399 | 19.506 | 20.133 | 18.685 | 18.071 | 23.183 | 19.465 | 18.731 |

I valori del 2009 e 2010 presentano un notevole calo rispetto agli anni precedenti in quanto non è ancora noto se vi sarà e di quale portata sarà l'integrazione di rimborso fornita dalla Capogruppo.

Come già si ha avuto modo di sottolineare in precedenza circa il 98% del giro di affari, quindi dei ricavi della Corporation proviene da fonti interne al gruppo RAI. La quota di ricavi di origine esterna alla società è negli ultimi anni decisamente incrementata ma risulta ancora troppo piccola per essere tenuta in conto.

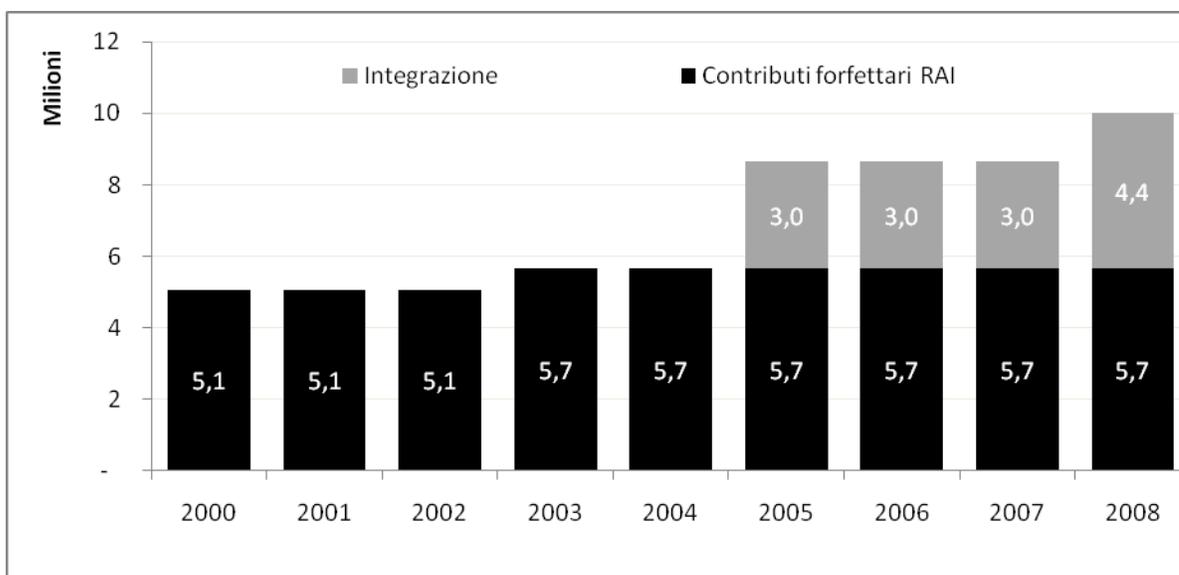
Di seguito vengono riportate in via sintetica le principali fonti di ricavo della Corporation, queste sono riassumibili in sei voci principali:

a. Rimborso a forfait: come previsto dal Contratto di Convenzione consiste in un importo *forfettario* destinato alla copertura dei costi cosiddetti "indiretti di struttura" sostenuti dalla Corporation. Questi sono principalmente rappresentati da oneri per il personale, canoni di locazione, servizi e oneri diversi di gestione. I suddetti costi vengono sostenuti al fine di garantire tre principali filoni di attività, già descritti precedentemente, e così definiti dalla Convenzione stessa:

- o Monitoraggio, rappresentanza e relazioni esterne
- o Assistenza continuativa a Reti e altre strutture
- o Assistenza continuativa al funzionamento dell'ufficio di Corrispondenza

Questo rimborso, definito a forfait nel corso degli anni è stato oggetto di diverse contrattazioni tra le parti che hanno causato numerose variazioni dell'importo.

Attualmente a seguito dell'ultima contrattazione risalente al 2003 la cifra teoricamente percepita dalla Corporation è pari a 5,65 milioni di dollari. L'utilizzo del termine "teoricamente" è in questo caso d'obbligo se si considera che, nella realtà dei fatti (come esaurientemente spiegato nei prossimi paragrafi), la cifra effettivamente corrisposta alla Corporation da parte della Capogruppo supera costantemente dal 2005, quanto pattuito dal contratto. Negli ultimi cinque esercizi infatti, la Capogruppo ha corrisposto alla Corporation integrazioni pari a diversi milioni di dollari. La tabella seguente riporta l'andamento della cifra stanziata nel corso degli ultimi anni al lordo di eventuali integrazioni;



b. Rimborso variabile (a prezzo di costo); la seconda forma di rimborso della Corporation consiste in un rimborso variabile, e ribaltato al mero costo, per tutti quei servizi resi alle strutture della Capogruppo ed alle altre Società del Gruppo Rai (Reti, TG, Programmi). Secondo quanto avvenuto nel corso degli ultimi anni questa cifra può essere valutata mediamente pari a circa 10 milioni di dollari. La determinazione dei prezzi dei servizi prestati viene eseguita tramite il metodo del *full costing* che permette di imputare alle tariffe applicate alle suddette strutture, la

somma dei costi direttamente imputabili alle commesse più la somma dei costi indiretti e generali di gestione necessari.

Occorre comunque specificare che ad oggi tali tariffe non sono funzionali alla copertura dei reali costi sostenuti da Rai Corporation in quanto non considerano alcuni consistenti costi fissi ed indiretti che l'azienda comunque sostiene per poter erogare i suoi servizi.

Questi costi fissi ed indiretti sono da ritenere infatti, in parte coperti dal rimborso a forfait annuale corrisposto dalla Capogruppo e in parte coperti dalle commissioni applicate ad una parte dei servizi prestati (vedi di seguito).

Da un'analisi del conto economico risulta evidente come le tariffe applicate da Rai Corporation alle strutture italiane non siano realistiche in quanto non esprimono l'effettivo utilizzo delle risorse ed i relativi costi, determinando inefficienze all'interno del Gruppo e fenomeni di deresponsabilizzazione. I prezzi, non essendo allineati con quelli applicati dal mercato, determinano una minore ricerca dell'efficienza sia da parte degli acquirenti (che beneficiano di costi più bassi rispetto al mercato) sia da parte dei venditori (Rai Corporation, che vede comunque coperti i suoi costi fissi attraverso il forfait pervenuto dalla capogruppo).

c. Commissioni; ad una parte dei servizi prestati a prezzo di costo alle società del gruppo Rai la Corporation applica delle commissioni percentuali. Queste, vengono applicate al fine di coprire, almeno parzialmente, una parte dei costi fissi e indiretti sostenuti a cui l'azienda deve far fronte per poter erogare i servizi richiesti. A causa dell'impossibilità di ripartire i costi fissi e indiretti con un criterio oggettivo, queste commissioni sono state, negli ultimi anni oggetto di numerosi tagli e contrattazioni tra le società del gruppo. Per questa ragione, come più avanti evidenziato, sono in evidente calo nel corso degli ultimi anni.

d. Accordi Commerciali; altri ricavi provengono dagli specifici servizi di supporto che la Corporation fornisce nell'ambito di contratti di Servizio rispettivamente con Rai News 24, Rai Cinema e Rai International. Queste società in cambio dei servizi

di assistenza pattuiti da accordi commerciali pagano a Rai Corporation un importo fisso annuale quinquennialmente ricontrattato.

e. Proventi da accordi commerciali esterni al gruppo; Una piccola porzione dei ricavi totali della società deriva da fonti esterne al gruppo Rai. Si tratta principalmente di produzioni per società e agenzie esterne, locazione di studi o spazi liberi. Una parte di questi proventi esterni al gruppo è anche rappresentata dalla vendita a terzi di spazi pubblicitari sui canali e durante la programmazione Rai distribuita da Rai Corporation a livello locale.

Nonostante i recenti sforzi del management di incrementare la suddetta voce e la nascita dei primi accordi commerciali con soggetti esterni questa voce rappresenta ancora una porzione ininfluyente dei ricavi totali di Rai Corporation. Il trend di crescita evidenziatosi negli ultimi anni dimostra comunque come tali sforzi stiano producendo qualcosa di potenzialmente positivo.

f. Altri ricavi; questa voce raccoglie le altre fonti di ricavo. Si tratta di poste minoritarie originanti da sopravvenienze, insussistenze e dalla gestione finanziaria.

1.4.2 Costi

Quanto detto per i ricavi, che dipendono per il 98% da fonti infragruppo, vale anche per i costi della società che, originano quasi esclusivamente dall'esecuzione dei servizi per le società del gruppo RAI.

Questo si deve inoltre al fatto che la Corporation non vanta, se non in misura estremamente ridotta, di ricavi esterni al gruppo e quindi i ricavi corrispondono esattamente al rimborso di quanto speso e viceversa. In altri termini, i ricavi totali della società corrispondono quasi perfettamente con la somma dei rimborsi percepiti dalla Capogruppo e quindi con i costi totali della società in quanto la società nel

corso degli anni ha sempre presentato una situazione di relativo pareggio di bilancio.

Nel corso degli esercizi i costi generali hanno fluttuato a seconda degli eventi socio - politici avvenuti nell'area di competenza della società. A questo si deve infatti il regolare "picco" di costi, in coincidenza con le elezioni presidenziali americane, ogni quattro anni. Eventi di tale portata richiedono una notevole mole di lavoro aggiuntiva per la Corporation con richieste editoriali e di supporto da parte di quasi tutte le testate e le altre società del gruppo.

In sede di chiusura degli ultimi cinque esercizi (dal 2005 al 2009) la Capogruppo ha provveduto alla copertura dello sbilancio di Rai Corporation mediante un contributo straordinario pari ad un ammontare variabile dai tre milioni di dollari nel 2005 a più di quattro milioni nel 2008 (anno di elezioni presidenziali). Queste integrazioni del rimborso a forfait hanno permesso a Rai Corporation di evidenziare un risultato sostanzialmente in pareggio nel corso dei vari anni.

Il costante ripetersi di questa situazione di sbilancio rivela come per il mantenimento della struttura della società non sia più sufficiente la cifra pattuita dalla convenzione datata 1995. Al di là della congruità o meno dell'ammontare corrisposto a titolo forfettario dalla Capogruppo annualmente, la convenzione fotografa e descrive una realtà operativa non più rappresentativa di quello che nel frattempo sono divenute le esigenze e le aspettative dei clienti di Rai Corporation. Nel corso dell'ultimo decennio le esigenze dei clienti, in particolar modo quelle dell'Ufficio Corrispondenza, si sono fortemente modificate nel tempo.

In linea generale i principali costi della società possono essere così raggruppati:

a. Costi della produzione: questa voce raccoglie tutti i costi sostenuti dalla società per l'acquisto di materiale tecnico e audio – visivo per il funzionamento della reparto di produzione.

b. Costi per servizi: i costi per servizi più rilevanti sono quelli riguardanti viaggi e trasferte del management e delle truppe televisive, i compensi al personale esterno ed espatriato (tra cui il direttore generale e il presidente). Altri servizi inseriti in questa voce sono le consulenze, le certificazioni, le assicurazioni (sanitarie e non), le spese legali, le spese di manutenzione, ecc...

c. Costi per godimento beni di terzi: la maggior parte di questa voce di costo è rappresentata dal costo di affitto dell'attuale sede della Corporation. La sede, che si trova presso il numero 32 di Avenue of the Americas, è stata affittata dal 2005 tramite un contratto che impegna la società ad un determinato regime di costi fino al 2025.

d. Costo del personale: uno degli oneri maggiori per la Corporation è rappresentato dal costo del lavoro. Il personale, infatti, percepisce una retribuzione superiore ai valori del mercato in quanto in gran parte espatriato e bilingue. Ad aggravare il peso di questa voce vi è anche stato il progressivo passaggio dal 2004 in poi, da un modello produttivo basato sulla copertura di 5 giorni settimanali per 8 ore giornaliere ad una copertura su tutti i 7 giorni della settimana e su un numero quasi doppio di ore (15-16 ore al giorno). Nel corso degli ultimi decenni è anche significativamente aumentato il numero di "teste" retribuite passando dalle 38 unità del 2000 alle 46 del 2010.

e. Ammortamenti e svalutazioni: A partire dal 2005 inoltre, a seguito del trasferimento di sede e degli investimenti che la società ha effettuato in immobilizzazioni, Rai Corporation ha cominciato a consuntivare ammortamenti di importo cospicuo (stimati pari a circa 1,4 milioni di dollari) che non erano previsti

nel dettato di Convenzione e che non sono al momento scaricati sulle strutture clienti, generando così uno sbilancio strutturale sistematico.

f. Accantonamenti e oneri diversi di gestione: all'interno degli oneri diversi di gestione rientrano gran parte dei costi di rappresentanza e relazioni esterne quali, ad esempio, le spese di ospitalità, le quote associative, gli omaggi, i convegni e le esposizioni.

g. Imposte: a causa della posizione finanziaria che negli ultimi dieci esercizi si è mantenuta in costante pareggio le imposte gravano minimamente sul bilancio societario, pesando mediamente meno dell'uno per cento dei costi totali della società.

CAPITOLO II

Analisi gestionale



2.1 INTRODUZIONE

Dopo un'analisi dettagliata delle caratteristiche principali della società, del suo ruolo all'interno del gruppo, dei suoi compiti e del suo business model, passiamo ora ad un approfondimento analitico delle politiche di gestione della Corporation.

Nello svolgimento dei suoi compiti di servizio pubblico, anche la Corporation così come la sua Capogruppo Rai S.p.A., deve perseguire degli obiettivi che possono rivelarsi poco strategici e non economici per un'azienda privata. Si tratta di un compito imprescindibile e inderogabile per una società di servizio del gruppo RAI. Detto questo però, si ritiene comunque che, anche nella soddisfazione di questi servizi “non economici” si possano attuare strategie gestionali che permettano, a parità di output, di ottimizzare nel miglior modo possibile i costi sostenuti.

In altre parole: anche nell'esecuzione di un servizio cosiddetto pubblico possono essere rispettate norme di gestione basilari ed efficienti, al fine di non sperperare le risorse in possesso. Risorse che considerata la natura della società, sono da considerarsi pubbliche in quanto finanziate da fondi erogati tramite la tassazione dei contribuenti italiani.

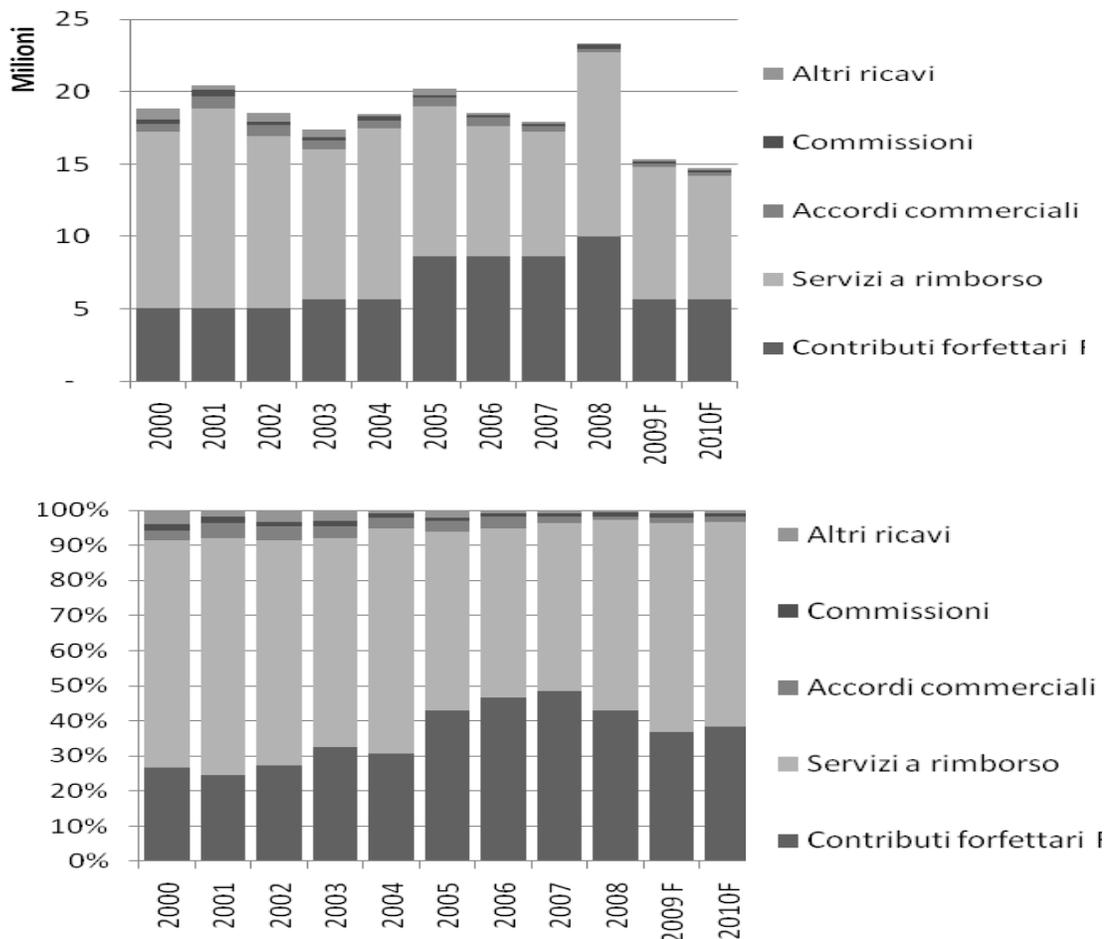
Partendo da questi presupposti si intende procedere ad un'analisi gestionale della società che verrà di seguito studiata e valutata nei suoi aspetti patrimoniali e organizzativi. Si intende così mettere in luce possibili aree di inefficienza e eventuali criticità alle quali si tenterà di proporre diverse ipotetiche soluzioni nel capitolo successivo.

Nei paragrafi che seguono verrà analizzato l'output prodotto dalla società nel corso degli ultimi esercizi, la problematica del costo del lavoro ed infine si effettuerà un benchmark con quanto svolto dalle principali reti televisive estere.

2.2 SITUAZIONE PATRIMONIALE

Rai Corporation opera tramite un sistema di rimborso misto concesso dalla Capogruppo.

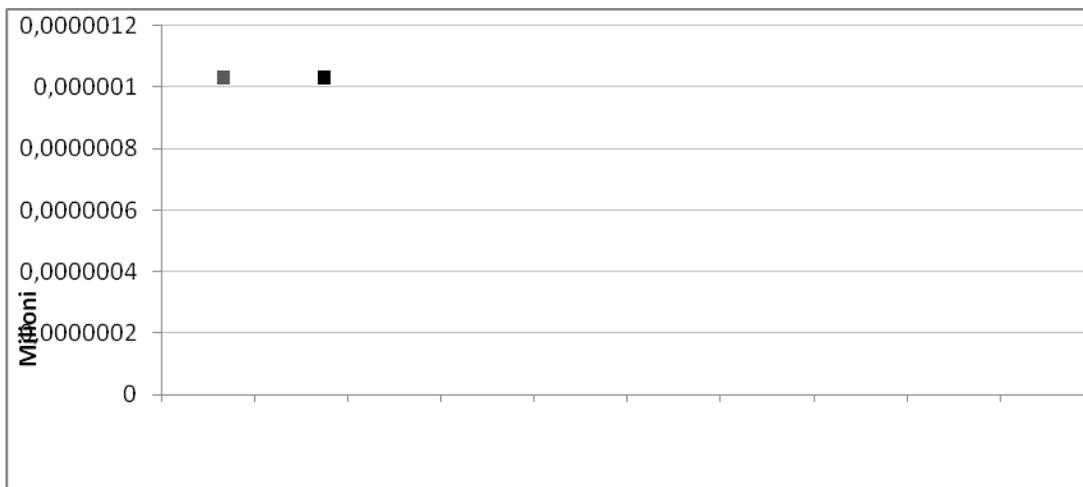
Come già detto le forme di rimborso definite a forfait e variabile (altrimenti detto rimborso a prezzo di costo) rappresentano attualmente la gran parte dei ricavi della società. Ciò, risulta più evidente dai grafici riportati di seguito, dai quali si può notare come, oltre il 90% del giro di affari totale è rappresentato dall'aggregazione dei due rimborsi sopracitati.



Il rimborso a forfait prevede che la Corporation in cambio della prestazione di servizi stabiliti dalla convenzione debba percepire un importo annuale pari a 5,650 mila dollari USA. Su pressione della società l'importo del rimborso è stato nel corso degli anni oggetto di numerose contrattazioni tra le parti, l'ultima delle quali, avvenuta nel 2003, ha comportato un aumento di 600 mila dollari all'anno.

Nonostante questo recente incremento la cifra attuale di 5,65 milioni di dollari risulta non più sufficiente a coprire i costi derivanti dalle attività di supporto svolte dalla Corporation come previsto dalla Convenzione.

Dal 2005 infatti, la Capogruppo è dovuta costantemente ricorrere a integrazione del rimborso per evitare eventuali sbilanci della Corporation.



L'importo di questa integrazione di rimborso è variato nel corso degli esercizi tra i 3 milioni corrisposti nel 2005, 2006 e 2007, ai circa 4,4 milioni corrisposti nel 2008.

Si tratta di importi considerevoli considerando che negli anni, l'integrazione di rimborso ha rappresentato il una cifra compresa tra il %53 e il 77% dell'intera somma prevista. Questo fenomeno rivela in qualche modo, l'inadeguatezza della cifra concordata rispetto al profilo di costi generato dalla società.

Risulta in particolar modo significativo l'incremento delle necessità di rimborso evidenziato tra il 2004 e il 2005, pari a 3 milioni di dollari. Il 2005 infatti è stato il

primo anno in cui la Corporation, a causa dei costi sostenuti per cambio di sede e per il rinnovo di parte degli impianti, ha dovuto richiedere alla Capogruppo un'integrazione sul rimborso a forfait concordato.

Per quanto riguarda il 2009, esercizio appena conclusosi, non è possibile conoscere l'importo esatto dell'integrazione in quanto ancora in oggetto di trattative tra le parti. Da previsioni effettuate in corso di esercizio, si è comunque stimato che per coprire un eventuale sbilancio patrimoniale della società, il rimborso a forfait dovrà essere integrato per almeno quattro milioni di dollari.

Le prospettive per il futuro, mostrano il proseguire di questo *trend* negativo; anche le previsioni di budget per il 2010 prevedono infatti che i costi da coprire tramite il rimborso forfettario dovrebbero ammontare a circa 10,490 mila dollari USA, superando la cifra concordata tra le parti di 4,026 mila dollari. Importo per il quale sarà necessaria un'equivalente integrazione monetaria da parte di Rai S.p.A. allo scopo di evitare eventuali sbilanci patrimoniali.

Questa necessità di integrare il rimborso a forfait, verificatasi costantemente dal 2005, rivela una costante crescita dei costi operativi della società, a fronte di una stabilità delle mansioni svolte per Convenzione. In altre parole questa crescita dei costi generati dalla società non coincide, con un parallelo aumento dei servizi prestati dalla Corporation nell'ambito dell'accordo di Convenzione.

Le aumentate necessità economiche della società, non sono state giustificate da un parallelo aumentare dei servizi generati a supporto del gruppo Rai.

Questo incremento delle esigenze economiche della Corporation nasce invece da un incremento dei costi strutturali e di funzionamento della società, legati piuttosto in primis all'utilizzo di una *struttura* eccessiva rispetto all'output richiesto e in secondo luogo ad una gestione poco efficiente delle risorse in possesso,

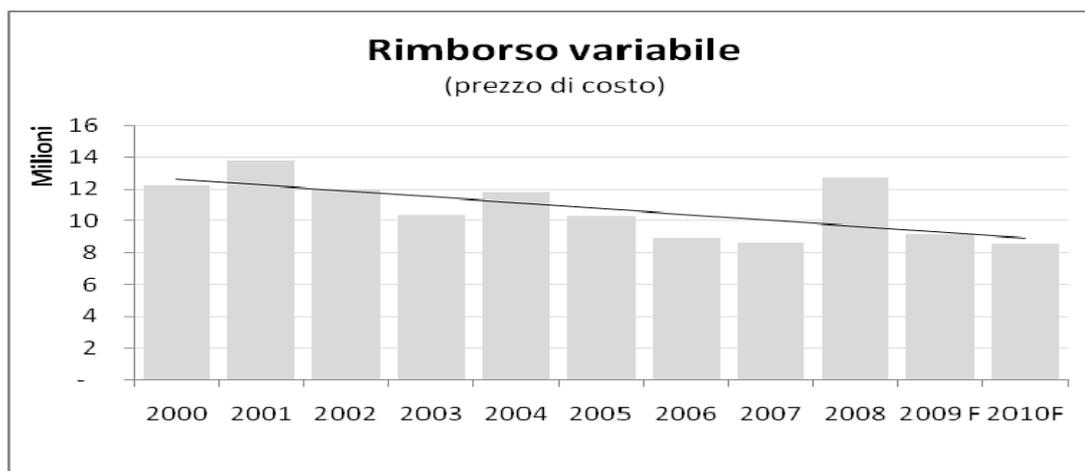
Come si avrà modo di vedere nei prossimi paragrafi, quanto detto è sostenuto dalla sostanziale invarianza degli accordi di convenzione e dalla parallela stabilità

dell'output prodotto dalla società, a fronte di un andamento di crescita di costi di struttura identificabili principalmente in:

- Costo del personale;
- Costo di locazione;
- Ammortamenti.

Di queste tre voci e del loro andamento nel corso degli ultimi anni si avrà modo di parlare nelle prossime pagine di questo capitolo.

Concentriamoci ora su quanto riguarda l'andamento degli importi dei rimborsi a prezzo di costo, nel periodo intercorso tra il 2000 e il 2010 questi hanno, all'opposto di quanto avvenuto per il rimborso a forfait, evidenziato una significativa decrescita. Ciò si può notare dal grafico riportato di seguito;



La pendenza della retta di regressione (retta in grigio), è pari all'indice CAGR (Compound annual growth rate) che nel decennio preso in considerazione risulta equivalente a $-3,5\%$ ⁴.

⁴: Per precisione occorre specificare che i valori del 2010 sono frutto di valori di Budget quindi stimati dal management della Corporation e perciò soggetti a cambiamenti.

Se si escludono gli anni nei quali si sono verificati particolari fenomeni mediatici (quali per esempio il 2001 anno degli attentati terroristici o il 2008 anno di elezioni elettorali), nei quali è stato richiesto un maggior apporto di servizio da parte della Corporation a testate e reti, si può notare che, da un volume di circa 12 milioni di dollari di servizi forniti alle strutture del gruppo (valore realizzato nel 2000), si è passati a circa otto milioni di dollari previsti per il 2010.

Un salto di circa quattro milioni di dollari, pari a una variazione negativa del 33%.

Questo trend può essere principalmente spiegato dalla una minore necessità di servizi e di supporto sul territorio americano da parte del gruppo Rai, conseguente alla diffusione di nuovi media alternativi e a un graduale spostamento dell'attenzione mediatica verso altre zone del mondo.

L'analisi evidenzia come i servizi "esterni" al contratto di convenzione e rimborsati al prezzo di costo alla Corporation da parte delle altre società del gruppo Rai siano, negli ultimi dieci anni, decresciuti in volume.

La sistematica necessità di integrare il rimborso a forfait e la graduale decrescita del valore dei servizi a rimborso variabile portano ad un sostanziale mantenimento del giro di affari totale della società, intendendo come volume d'affari i ricavi totali generati nel corso degli esercizi. I due effetti infatti se sommati generano contemporaneamente da un lato una crescita ed dall'altro una decrescita del giro d'affari con un risultato a somma zero.

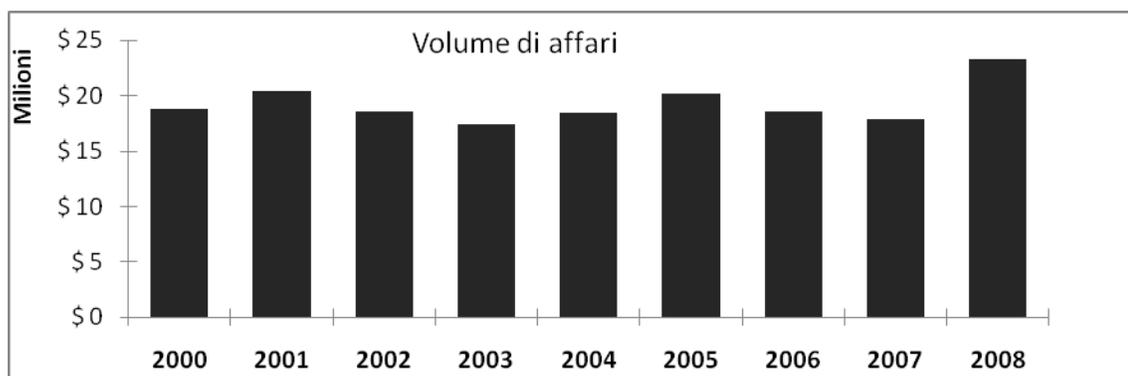


Figura 1 Volume d'affari

In sintesi quanto appena analizzato dimostra che:

- 1 Le esigenze strutturali della società sono in crescita e generano profili di costo non più coerenti con il rimborso concordato con la Capogruppo;
- 2 Dall'altra parte, la costante diminuzione di quanto rimborsato a prezzo di costo dimostra come il volume di servizi di supporto forniti dalla Corporation alle strutture Rai stia decrescendo.

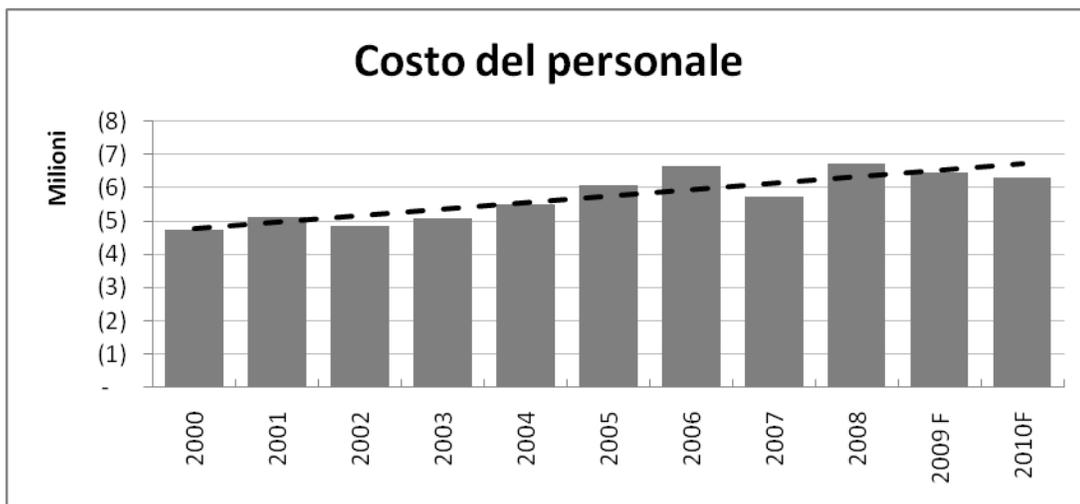
In conclusione, l'effetto finale dell'insieme degli andamenti descritti è che la società continua a generare un profilo di costi in costante crescita (perlopiù correlata a investimenti passati) nonostante la domanda di servizi da parte della Capogruppo e delle altre società del gruppo presenti una graduale e costante decrescita.

Ad incidere particolarmente sullo squilibrio tra costi e output sono in particolare due voci: il costo del personale, i costi di locazione e gli ammortamenti.

Nonostante la stabilità delle mansioni in capo alla Corporation previste da Convenzione e la graduale diminuzione di domanda di supporto e servizi *extra convenzione* questi costi sono andati progressivamente costantemente crescendo negli ultimi dieci esercizi.

2.3 IL COSTO DEL PERSONALE

Il costo del personale in particolare ha registrato un aumento a livello complessivo, tra il 2000 e il 2010 del 33%, passando dai 4,7 milioni di dollari del 2000 ai 6,1 milioni del 2008.



Questa crescita è il frutto di diverse dinamiche intercorse nel decennio; una parte sostanziale dell'incremento si deve ai costanti aggiustamenti retributivi concessi al personale (proporzionali all'incremento annuale del costo della vita ovvero COLA Cost Of Living Allowance).

La restante porzione di crescita si deve invece a fenomeni quali: l'incremento del numero di unità lavorative, il maggior ricorso a personale esterno e freelance, la concessione di bonus automatici (in vigore fino al 2003), e variazioni di mix.

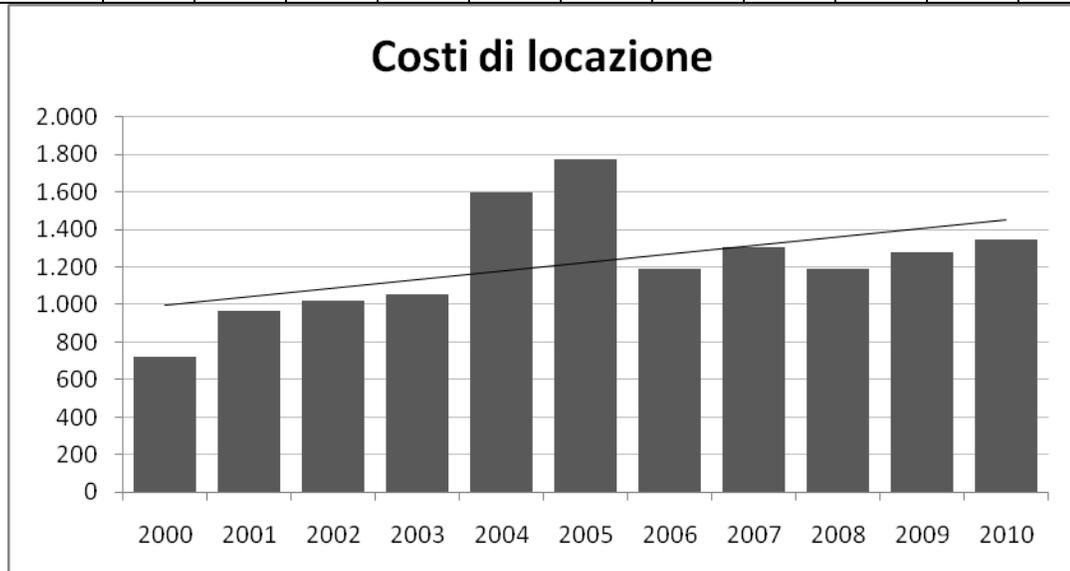
2.4 COSTI DI LOCAZIONE

L'andamento di crescita dei costi di locazione ha contribuito in buona misura agli incrementi di costo generati tra il 2000 e il 2010. Principale causa di tale trend è stato nel corso del 2005 trasferimento della sede dalla 51th street a 32 Avenue of the Americas.

Questo trasferimento ha però cominciato a generare costi già prima del 2005 quando l'immobile che attualmente ospita gli uffici della Corporation risultava in affitto alla società ma ospitava importanti lavori di ristrutturazione.

Nel decennio considerato i costi di locazione sono passati dai 721mila dollari del 2000 agli 1,3 milioni di dollari del 2010. Questa variazione equivale a una crescita del 87%.

| \$ (000) | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CostiLoc. | 721 | 963 | 1.022 | 1.053 | 1.597 | 1.773 | 1.189 | 1.306 | 1.192 | 1.281 | 1.348 |



2.5 AMMORTAMENTI

Per quanto riguarda la voce degli ammortamenti, la sua crescita (pari al 19% tra il 2000 e il 2010) si deve in particolare agli investimenti effettuati in sede di rinnovo della sede principale della società avvenuta nel 2005, e agli investimenti effettuati per rinnovare studi di registrazione, macchinari e apparecchiature tecniche⁵.

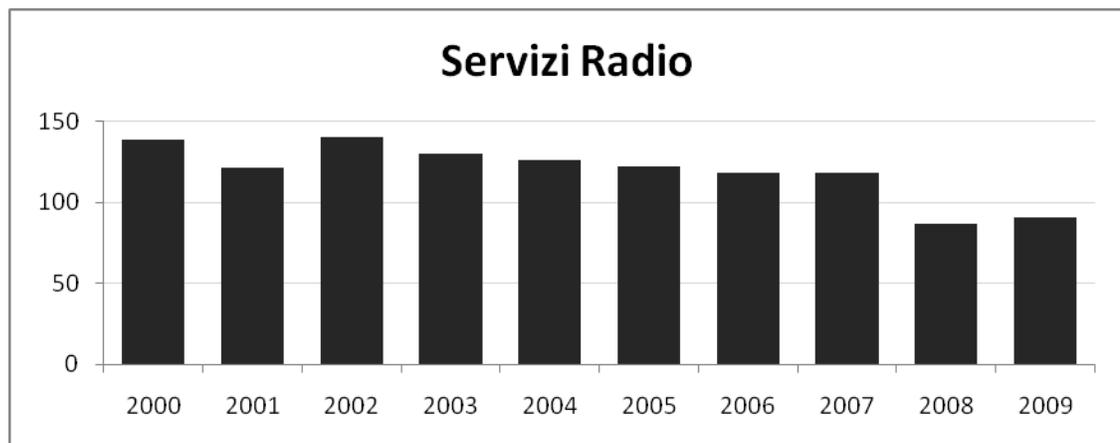
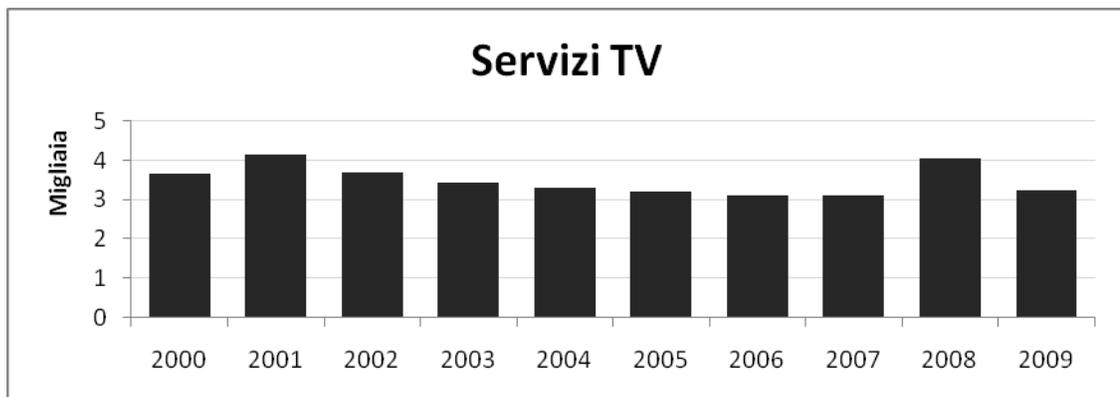
2.6 ANALISI DELL'OUTPUT

Come detto, l'incremento dei costi analizzati non ha seguito un proporzionale aumento dei servizi prestati dalla società a supporto del gruppo Rai. Questo fenomeno, risulta evidente dallo studio dell'output prodotto dalla Corporation nello stesso periodo di riferimento utilizzato fino ad ora, il periodo tra il 2000 e il 2009 (per ovvie ragioni non sono presenti i valori del 2010).

La tabella ed i grafici riportati di seguito mostrano l'andamento dei servizi e delle produzioni televisive e radiofoniche effettuate dalla Corporation negli ultimi dieci esercizi;

| Servizi | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TV | 3.646 | 4.137 | 3.686 | 3.419 | 3.307 | 3.215 | 3.112 | 3.097 | 3.870 | 3.248 |
| Radio | 139 | 121 | 140 | 130 | 126 | 123 | 119 | 118 | 82 | 91 |
| TOTALE | 3.785 | 4.258 | 3.826 | 3.549 | 3.433 | 3.338 | 3.231 | 3.215 | 3.952 | 3.339 |

⁵ Per questioni di riservatezza non vengono riportati gli importi di queste voci.



Nonostante particolari picchi di richieste lavorative avvenuti in anni di intenso interesse mediatico (quali ad esempio il 2001 anni degli attentati terroristici alle torri gemelle ed il 2008 anno delle elezioni presidenziali statunitensi), i servizi e le produzioni sia radiofonici che televisive, nel corso dell'ultimo decennio hanno evidenziato una progressiva diminuzione.

Come si è in precedenza introdotto, questo fenomeno si deve a fattori esterni quali la nascita di nuovi media che hanno accelerato e aperto il mercato dell'informazione rendendo più facile la fruizione di notizie da tutto il mondo al pubblico e in secondo luogo una diminuzione di interesse mediatico nei confronti degli Stati Uniti. Attenzioni che si sono spostate gradualmente verso altre parti del mondo, quali ad esempio l'oriente e l'Europa.

Questa graduale diminuzione delle richieste di servizio per Rai Corporation non ha coinciso con un parallelo ridimensionamento della struttura e del personale della società, causando all'opposto una crescita di voci di costo molto onerose.

Il fenomeno risulta anche dal grafico sottostante che evidenzia il giro d'affari della società nel periodo in analisi in relazione con l'output prodotto nello stesso periodo. Per la definizione del giro d'affari viene utilizzato il volume di ricavi. Essendo la società, nel periodo in analisi, sempre stata in sostanziale paraggio, l'utilizzo dei ricavi o dei costi (perlopiù rimborsi) non varierebbe il risultato grafico.

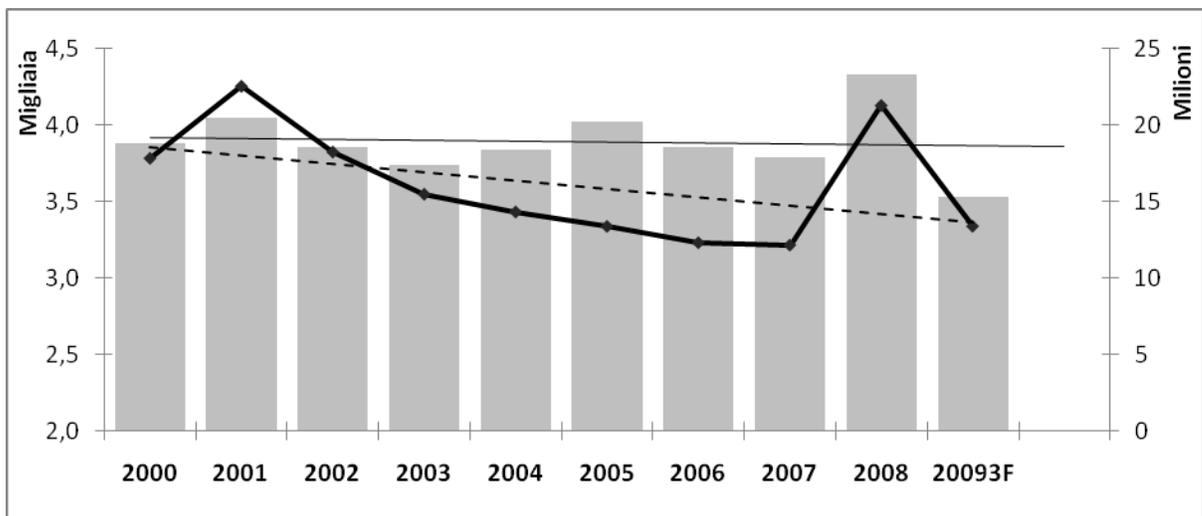


Figura 2 Giro di affari su volume di output. Come mostra la linea di tendenza, il giro d'affari (barre in grigio), pari al volume di ricavi della società, presenta un andamento costante nel corso degli anni. L'output (linea spezzata nera), pari al numero di work orders annuali, presenta una decrescita significativa

Dal grafico si può notare come a fronte di un calo dei servizi e delle produzioni (retta spezzata in nero) effettuate dalla società non sia seguito una parallela diminuzione del volume d'affari (barre grigie), ovvero dei costi generati e dei rimborsi percepiti dalla Corporation.

2.5 BENCHMARK CON GLI ALTRI PAESI

Per valutare il sistema di gestione adottato dalla Corporation occorre analizzare le politiche adottate dai principali network televisivi di Francia e Germania. Questo ci permetterà di avere un benchmark in grado di dirci

2.6 PROSPETTIVE

Al termine dello svolgimento di questa analisi ci si chiede se a fronte di un mercato dell'informazione evoluto, sia effettivamente necessario l'utilizzo di una struttura così corposa per assolvere una funzione che, come abbiamo avuto modo di vedere, viene svolta da altre TV straniere europee con l'utilizzo di strutture molto più snelle o talvolta, come nell'esempio della Francia senza l'utilizzo di strutture fisse di supporto.

Il risultato di una scelta strategica come quella intrapresa dal gruppo Rai, è rappresentato dalla mole di costi necessaria al funzionamento della Corporation: circa venti milioni di dollari USA che potrebbero eventualmente trovare una destinazione diversa all'interno del gruppo stesso.

Le scelte percorribili sono tre:

1 *Conservativa*: ovvero, mantenimento della condizione attuale, accettazione delle inefficienze di strutturale della società e dei costi generati da queste.

2 *Adattiva – Market Orientation View (MOV)*: Adattamento passivo delle risorse d'impresa alle condizioni di mercato e all'ambiente competitivo; ovvero assestamento della struttura operativa alle nuove esigenze di supporto del gruppo, con conseguente snellimento delle risorse tecniche e umane in uso attualmente. Mantenimento di una sede distaccata per il supporto agli inviati e ai giornalisti, lasciando le incombenze amministrative contabili alla gestione della Capogruppo nella sede di Roma. Utilizzazione del personale tecnico strettamente necessario in via temporanea (freelance).

3 *Esplorativa – Resource based View (RBV)*: Ricerca pro-attiva di opportunità di mercato che permettano un maggior sfruttamento delle risorse d'impresa. Individuazione delle specifiche aree di inefficienza e ottimizzazione tramite il reperimento di nuove opportunità di business interne o esterne al gruppo Rai. In altre parole, mantenimento della struttura attuale tramite lo sfruttamento delle risorse e delle capacità attualmente non utilizzate.

CAPITOLO III

Strategic Plan



3.1 INTRODUZIONE

Abbiamo concluso il capitolo secondo analizzando le problematiche gestionali che la Rai Corporation dovrà affrontare e descrivendo molto genericamente le tre possibili strade che dovrà scegliere il management della società per il futuro della stessa. In linea puramente teorica si tenterà ora di analizzare e descrivere le varie possibilità ed opzioni che la società potrà scegliere per il suo futuro. Si tratta di un puro esercizio stilistico che sulla base di valutazioni di dati reali ipotizza e studia le diverse strade possibili per il futuro della società.

Riguardo la prima strada percorribile descritta, quella rinominata *Conservativa*, questa prevede il mantenimento delle attuali condizioni di gestione. Ciò richiede però, la disposizione da parte della Capogruppo a continuare a sostenere economicamente gli eventuali sbilanci patrimoniali della Corporation. Quest'ottica necessita inoltre che la Rai S.p.A., proprietaria al 100% del capitale sociale della società, approvi una ridiscussione e un aumento delle attuali condizioni di rimborso in quanto non più in grado di coprire i costi generati. In una prospettiva di mercato questa scelta non dovrebbe essere considerata in alcun modo percorribile in quanto inefficiente.

Se si scarta quindi la prima strada, le opzioni rimanenti sono quelle di un percorso *adattivo o esplorativo*.

Ai due possibili percorsi che abbiamo descritto, è possibile abbinare due diverse teorie economiche; ovvero la *resource based view* (R.B.V.) e la *market orientation view* (M.O.V.). Si tratta di due "visioni" differenti in base alle quali è possibile definire strategie di posizionamento opposte. La differenza fondamentale in queste due teorie è nel diverso approccio al mercato per la definizione di un proprio posizionamento strategico. Da una parte la R.B.V. teorizza che un'azienda, per la definizione del proprio posizionamento, debba partire da un'analisi delle proprie

capacità e competenze in un'ottica di in-out (ovvero le condizioni interne determinano come orsi all'esterno); dall'altra parte la M.O.V. sostiene che per definire il proprio posizionamento occorra adattarsi alle condizioni di mercato in un'ottica out-in (le condizioni esterne determinano la mia struttura).

La rappresentazione elaborata sintetizza quanto detto:



Figura 3

Torniamo a Rai Corporation. Una scelta *adattiva*, quindi in un'ottica di *market orientation view* (in cui il mercato è rappresentato dal gruppo RAI), comporterebbe l'adattamento passivo delle struttura alla condizioni esterne. Quindi in quest'ottica di orientamento al mercato (e quindi alla domanda) la struttura della Corporation verrebbe ad essere ridimensionata allo stretto necessario per l'espletamento delle ridotte necessità di servizio al gruppo RAI.

Una scelta del genere appare, in linea puramente teorica, la più economicamente vantaggiosa in quanto permetterebbe di ridurre i costi di struttura al minimo necessario, eliminando quindi, gran parte delle inefficienze di gestione.

Occorre però rilevare che l'esistenza di vincoli contrattuali (quali ad esempio quelli con il personale o quelli di locazione degli spazi), che obbligano la Corporation ad un certo profilo di costi per i prossimi anni, non rendono questa scelta del tutto praticabile se non a fronte di ulteriori spese di livello consistente. Ad esempio il contratto di affitto della attuale sede della società impegna la corporation a conferire alla controparte una cifra di circa 1,5 milioni di dollari all'anno fino al 2020.

Allo stesso modo non è possibile pensare di poter ridurre le unità lavorative al numero strettamente necessario se non tramite una costosa e graduale politica di incentivi all'esodo.

In altre parole non si ritiene possibile, se non attraverso un lento e graduale processo, il ridimensionamento della struttura aziendale e il conseguente abbattimento dei suoi costi; gli investimenti effettuati nel passato e i vincoli contrattuali stipulati continueranno a generare costi che non è possibile eliminare nel breve termine.

La scelta di un percorso *esplorativo*, secondo un'ottica di *resource based view*, consiste in un'apertura della società verso nuove opportunità di business interne o esterne al gruppo RAI. In altre parole si tratta di una scelta di diversificazione (orizzontale) del business per lo sviluppo di un nuovo vantaggio competitivo.

La decisione di adottare una strategia R.B.V. nel caso di Rai Corporation da un lato non appare la più vantaggiosa dal punto di vista meramente economico. In quanto:

- a. non consente l'eliminazione integrale delle inefficienze presenti e dei costi annessi;
- b. comporta l'introduzione di un certo grado di rischio imprenditoriale, fino ad ora sconosciuto alla società;

Ciò nonostante, si ritiene che questa possa essere la strada più agevolmente percorribile dalla Corporation. Non comporterebbe infatti la dismissione degli investimenti effettuati e permetterebbe uno sfruttamento maggiore delle risorse attualmente in dotazione alla società.

Affrontiamo quindi la fase più delicata: quella riguardante la costruzione di un ipotetico ma realistico *strategic plan* che, in un'ottica R.B.V., permetta di sviluppare nuove opportunità di business per la società.

In una prospettiva di mantenimento dell'attuale struttura operativa, si cercherà quindi di trovare nuove fonti di reddito capaci di sostenere l'attuale profilo di costi. Le nuove opportunità di business verranno sviluppate tramite uno sfruttamento più intensivo delle risorse e delle capacità attualmente ancora non utilizzate. Ad esempio, un incremento del ruolo e delle mansioni della Corporation all'interno del gruppo RAI o, un'apertura verso soggetti esterni, permetterebbero alla società di reperire nuove fonti di reddito senza dover sostenere ulteriori investimenti.

Nella costruzione dello *strategic plan* che si andrà delineando in questo capitolo, si seguirà quindi la teoria della *Resource Based View* (RBV) in particolare, nella sua più moderna declinazione, quella portata avanti dallo studioso Jay Barney.

Questo ipotetico (utopico?) progetto strategico seguirà questo iter logico:

- 1 Analisi della dotazione di risorse attualmente in possesso della Corporation;
- 2 Stima della capacità produttiva delle risorse;
- 3 Individuazione di nuove opportunità di business che permettano lo sfruttamento intensivo delle risorse in dotazione.

Occorre precisare infine, che il piano che si andrà delineando nei prossimi paragrafi, è stato sviluppato al fine di permettere una miglior gestione delle risorse senza voler stravolgere la natura di società di servizio propria della Corporation. In altre parole, le possibilità di business che verranno proposte non devono essere considerate come alternative a quanto attualmente svolto dalla società a supporto del gruppo RAI, ma

come proposte volte a catturare opportunità di business aggiuntive che permettano di sfruttare risorse e capacità produttiva fino ad ora non utilizzata.

Per concludere questa breve introduzione si sottolinea che tale volontà di “apertura” verso nuove opportunità di business e verso soggetti esterni è stata dichiarata anche dall’attuale Presidente della Corporation, Massimo Magliaro, nel corso del suo discorso di insediamento, avvenuto nell’agosto di quest’anno.

3.2 LA VISION DEL PROGETTO

3.2.1 Obiettivi

La *vision* del progetto che stiamo definendo è quella di massimizzare il tasso di utilizzo delle risorse attualmente presenti nella società; risorse umane e tecniche potenzialmente utili ma fino ad ora scarsamente impiegate.

Al fine di reperire nuove opportunità, la società deve svolgere un'attività di attrazione di business rivolta sia all'interno del gruppo Rai che all'esterno di questo.

Internamente al gruppo Rai: la Corporation ha la possibilità di offrire e proporre alle diverse società del gruppo una rosa più ampia di servizi in un'ottica proattiva al fine di stringere ulteriori accordi commerciali oltre a quelli già esistenti.

Esternamente al gruppo, offrendo i propri servizi a soggetti terzi esterni alla RAI.

In un mercato come quello americano, ed in particolar modo a New York, soggetti quali reti estere, produzioni locali e molti altri sono quotidianamente alla ricerca di studi registrazione, personale tecnico, materiale tecnico, studi televisivi e radiofonici.

La vision del piano può essere divisa in due periodi:

Obiettivi di breve termine:

- Individuazione di possibili opportunità di business all'interno del gruppo Rai, tramite la diffusione della conoscenza dei servizi offerti dalla Corporation, mantenendo le attuali condizioni di servizio alle unità operative del gruppo.
- Sviluppo degli attuali servizi di reperimento dati e informazioni circa il mercato media americano svolti dalla funzione di Client Service da fornire a soggetti esterni italiani e stranieri non in concorrenza diretta con Rai.

Massimizzare parte della capacità produttiva attualmente insoddisfatta con servizi interni al gruppo

Obiettivi di medio - lungo termine:

- Diventare riferimento unico per il pubblico americano, rappresentando per questo sinonimo di cultura e informazione del nostro paese.
- Offerta di business facilities nella area di NYC e nei suoi paraggi per produzioni straniere e locali.
- Offerta di spazi e facilities per società e istituzioni italiani che necessitano di presenza o rappresentanza a NYC
- Produzione di news e contenuti di intrattenimento per il pubblico americano
- Diventare la fonte primaria di informazione e acquisizione contenuti e produzione del mercato media americano per Rai e altre società, italiane e straniere, non direttamente in concorrenza con il gruppo.

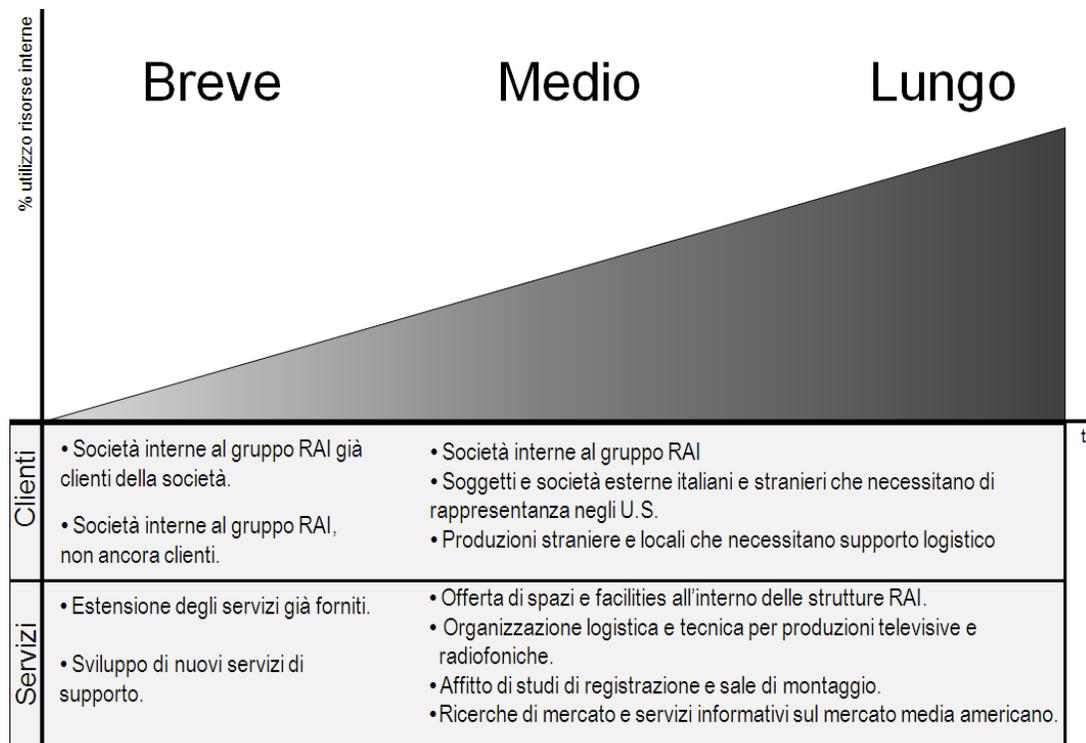


Figura 4

3.2.2. Approccio teorico

La *resource based view theory* è una teoria elaborata da Penrose nel 1959 e sviluppata da Warnefelt e Barney negli anni ottanta. Questa teoria si fonda sul concetto di risorsa; l'impresa infatti, viene considerata come un insieme eterogeneo di risorse e competenze specifiche, che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività d'impresa.

Per risorse aziendali si intendono risorse tangibili, intangibili e umane in possesso dell'azienda; sono queste, a consentire di formulare e implementare strategie che aumentano l'efficacia e l'efficienza dell'impresa. Le risorse non creano da sole valore per l'impresa e affinché l'azienda stabilisca un certo vantaggio competitivo, queste, devono collaborare insieme per generare capacità organizzativa.

La teoria elaborata da Penrose argomenta che un'impresa, in cerca di profitti, può diversificare il proprio business in presenza di eccesso di fattori produttivi, le risorse appunto. È questo il caso della Corporation, azienda che, necessita di ulteriori profitti per sopportare un profilo di costi ormai eccessivo, e che gode di un eccesso di fattori produttivi.

I possibili scenari e le conseguenti opzioni strategiche derivanti dall'adozione di una strategia RBV vengono riassunte dalla matrice seguente:



Figura 5

Il segmento evidenziato (il numero 2) riguarda l'opzione adatta al nostro caso; la ricerca di nuovi clienti (interni o esterni al gruppo RAI) mediante la dotazione di risorse correnti occorre estendere la base di risorse esistente a nuovi clienti.

Allo scopo di formulare un adeguato piano strategico per il caso preso in analisi, occorre effettuare un'analisi delle risorse e delle competenze al fine di conoscere i mezzi attualmente in possesso di Rai Corporation e valutare il loro grado di sfruttamento. Questo ci permetterà di focalizzarci su quelle risorse attualmente non sfruttate a pieno e che possono per questo generare un vantaggio competitivo e nuove forme di profitto economico.

In conclusione, nello *strategic plan* che si andrà sviluppando, si cercherà di trovare nuove fonti di "valore" per l'impresa partendo dal patrimonio di risorse attualmente presenti nella società.

3.3 RISORSE



La scelta di una strategia di RBV richiede una particolare enfasi sull'analisi interna della società, in quanto il processo di formulazione della strategia si compie attraverso un percorso definibile *inside-out*. Ovvero, dall'analisi interna delle risorse e delle competenze è possibile effettuare la scelta della strategia da adottare con l'ambiente esterno.

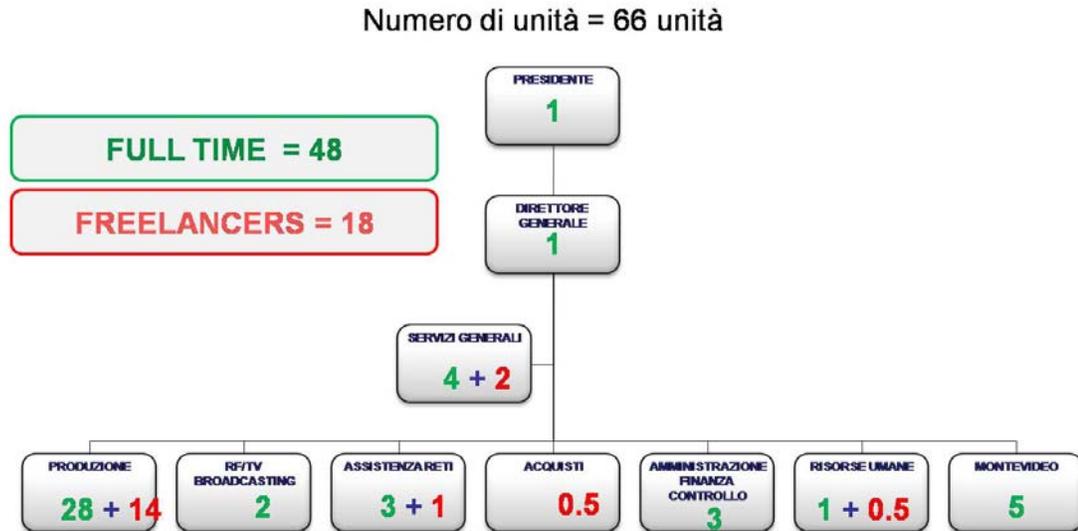
Analizziamo quindi il patrimonio di risorse in possesso delle Corporation, dividendo queste in due macrocategorie: risorse umane e risorse tecniche.

3.3.1 Risorse umane

La gestione delle risorse umane, effettuata mediante il coordinamento dei turni di lavoro, è uno dei punti più critici della società.

Il personale attualmente impiegato in Rai Corporation è pari a 66 unità, di cui 48 assunte con contratto full-time e 18 in qualità di freelance. La produzione impiega da sola circa il 65% dell'organico, ovvero 42 unità totali, di cui la maggior parte è rappresentata da quattro figure professionali: tecnici, cameraman, montatori e producer.

Il personale impiegato in mansioni amministrative, organizzative e contabili è invece pari a tredici unità.



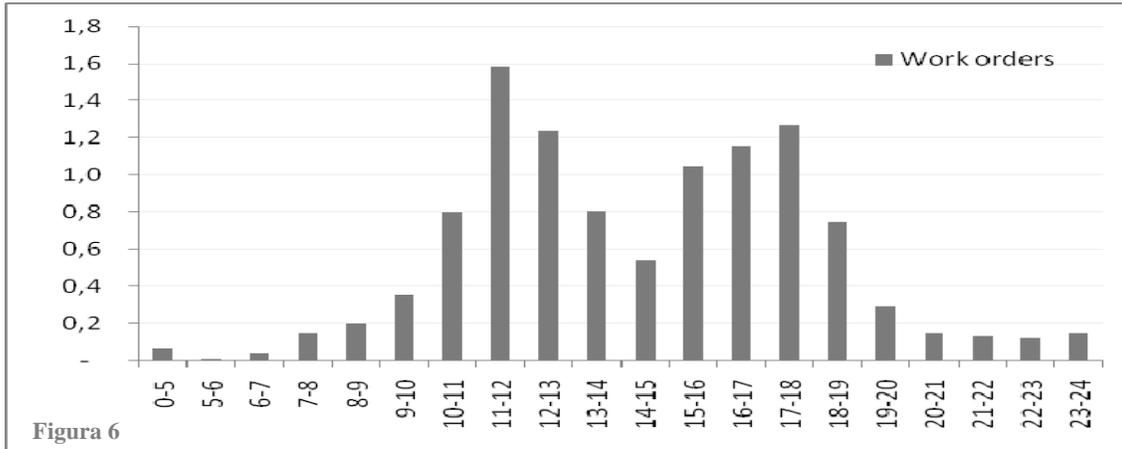
New York, 12/09/2009

17

Come precedentemente visto, la retribuzione del personale non solo rappresenta la voce di costo più onerosa, ma nel corso degli ultimi esercizi, ha anche subito un preoccupante trend di crescita (+ 33% tra il 2000 e il 2010). Questo incremento si può in parte spiegare con la nuova politica di gestione del personale adottata dal 2004: la Corporation è infatti passata da un modello produttivo basato sulla copertura di cinque giorni settimanali per otto ore giornaliere, ad una copertura di tutti i sette giorni della settimana con un numero di ore giornaliere pari a diciotto, per un totale di circa 6.570 ore annuali.

Questa politica che garantisce una copertura quasi totale, in grado di assicurare personale tecnico giornalistico anche in caso di eventi straordinari, risulta però dal punto di vista gestionale quanto meno discutibile. La Corporation infatti, è dovuta ricorrere ad un maggior impiego di personale impiegato a tempo determinato e indeterminato, che dal 2004 in poi è costantemente aumentato.

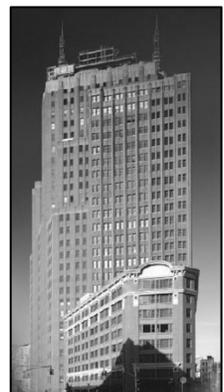
L'efficacia della politica appena descritta, può essere analizzata tramite la distribuzione degli ordini di lavoro (anche detti *work orders*) eseguiti nell'esercizio 2008. Nei dodici mesi dell'esercizio preso in considerazione, sono stati prodotti totalmente 3.952 servizi; questa la loro distribuzione oraria:



Come si può notare dal grafico riportato, nel corso del 2008 l'esigenza di copertura giornalistica in orari "straordinari" quali, ad esempio, quelli di prima mattina si è rivelata utile sono in rarissimi casi. Per gran parte dell'esercizio quindi, la produzione è stata "coperta" da personale tecnico effettivamente non utilizzato. Dell'utilizzo effettivo delle risorse umani in dotazione alla società si avrà modo di parlare nei prossimi paragrafi.

3.3.2 Risorse tecniche

Dal 2005 la sede di Rai Corporation si trova al numero 132 della Avenue of the Americas (Sixth avenue). La società ha in locazione l'intero 25esimo piano e parte del 24esimo del AT&T Building (*vedi figura*). Lo spazio totale attualmente in locazione si estende per 24.000 piedi quadrati ovvero 2.230 metri quadrati, di cui 1.700mq 25esimo piano e i restanti 530mq del 24esimo.



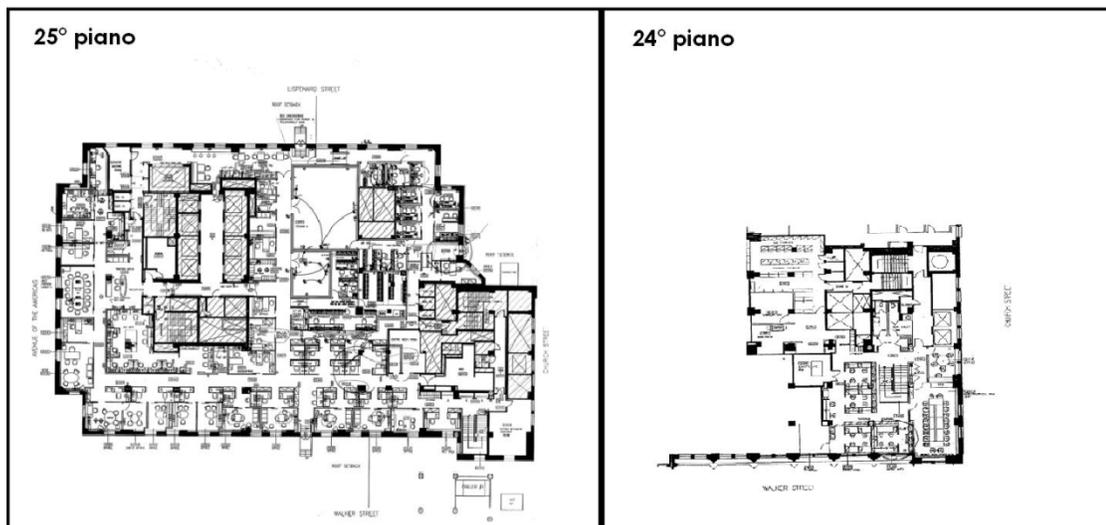


Figura 7

Il patrimonio di risorse tecniche che si trova all'interno della sede è composto da:

- Spazio uffici
- 2 Studi televisivi
- 2 terrazze panoramiche
- Studi di montaggio
- Studio di registrazione
- Altro materiale tecnico

Spazio uffici:

Si stima che all'interno della sede una superficie pari a 670 metri quadri, ovvero circa il 30% dello spazio totale, sia formata da spazi adibiti a ufficio per il personale (uffici singoli, meeting rooms, huddle rooms ecc). Il valore dei lavori di ristrutturazione della sede, avvenuti nel 2005, che hanno permesso di accessoriare e ammobiliare l'intera area per l'uso ufficio è stato patrimonializzato per un valore di che continuerà a generare ammortamenti fino al 2015.

Di quest'area però solo lo spazio uffici del 25esimo piano risulta effettivamente utilizzato e quindi necessario alla Corporation nell'esecuzione delle proprie attività.

Una superficie di circa 530 metri quadri, interamente arredata, il cui costo rientra negli 1,3 milioni di dollari di costi di affitto pagati ogni anno dalla Corporation, risulta quindi in possesso della società ma inutilizzata e quindi superflua per le sue necessità. Per questa ragione nel corso dell'esercizio 2007 si è deciso di dare parte dello spazio in eccesso in sub – affitto a una società esterna al gruppo.

Studi televisivi:

STUDIO A

CARATTERISTICHE

- **Dimensioni:** 850 piedi quadri (33 piedi x 26 piedi)
90 metri quadri (10 m x 9 m)
- **Scenografia:**
 - *Chroma*key
 - *Videowall* di 12 monitors
 - Seduta giornalistica per mezzobusto o intervista
- **Equipaggiamento:**
 - 3 Videocamere *Sony BVP 550 SDI*
 - Luci controllate da saletta regia
- **Montaggio:**
 - *Switcher* – *Grass Valley Kayak 2*
 - 1 Canale di *Digital Video Effects* e 2 Canali di *Digital Video Server*
 - *Beta Playback*
 - Schermi piatti plasma e lcd
- **Audio e Trasmissione:**
 - Console digitale *Harrison 950* da 16 canali e microfoni con *IFB*
 - Capacità di trasmissione con canale di ritorno



STUDIO B

CARATTERISTICHE

- **Dimensioni:** 400 piedi quadri (20 piedi x 20 piedi)
37metri quadri (6 m x 6 m)
- **Scenografia:**
 - *Chroma*key
 - Seduta giornalistica per mezzobusto o intervista
- **Equipaggiamento:**
 - 1 Camera *Sony BVP 550 SDI*
 - 1 Camera *Panasonic SDI*
 - Luci fisse
- **Montaggio:**
 - *Switcher* – *Kayak 1*
 - 1 canale di *Digital Video Effects* e 2 canali di *Video Server Record e Playback*
 - *BetaCam Playback*
- **Audio e Trasmissione:**
 - Console digitale *Harrison 950* da 16 canali e microfoni con *IFB*
 - Capacità di trasmissione con canale di ritorno



Terrazze:

TERRAZZE

Terrazza Nord

- **Dimensioni:** 1184 piedi quadri
110 metri quadri
- **Scenografia:**
 - *Nord Manhattan*
- **Equipaggiamento:**
 - Impalcatura mobile



Terrazza Sud

- **Dimensioni:** 861 piedi quadri
80 metri quadri
- **Scenografia:**
 - *Sud Manhattan*
- **Equipaggiamento:**
 - Impalcatura fissa



Studi di montaggio e registrazione:

MONTAGGIO

- **Dimensioni:** Sala 1: 15 metri quadri
Sala 2: 9 metri quadri
- **Facilities:**
 - 1 Avid Newscut
 - 1 Avid Media Composer
 - 2 graphic desk con software (Adobe Premiere e Adobe after effects graphic)
- **Altre:**
 - Video editing
 - Video conversion PAL – NTSC, Beta – DVD – HDV digital



REGISTRAZIONE

- **Dimensioni:** 13 metri quadri
- 1 studio radio/registrazione:
 - 3 microfoni , 1 console *Electrovoice RE20*
 - Strumentazione per Video playback
- 1 sala controllo:
 - Console *Harrison Analog* con 24 canali
- 360 Systems Short Cut Editors
- Mini disc, CDR
- Protocols e Netia work station (Network based)

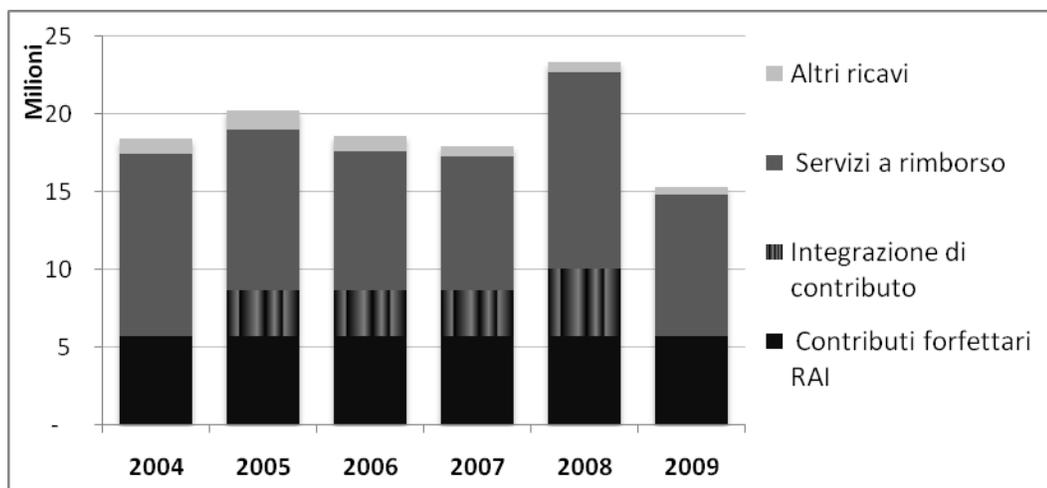


3.4 TASSO DI UTILIZZO DELLE RISORSE

Occupiamoci ora della valutazione del grado di sfruttamento delle risorse poc'anzi presentate; cercheremo di capire quanto, questi mezzi siano effettivamente utilizzati dalla Corporation nell'esecuzione dei suoi compiti. Valuteremo poi i margini di capacità produttiva attualmente non sfruttati dalla società e quindi disponibili per ulteriori impieghi.

Per una valutazione del tasso di utilizzo delle risorse in dotazione alla Corporation utilizzeremo dati dell'esercizio 2008; questi permetteranno di stimare quanto tali risorse possano essere state sfruttate dalla Corporation e quanto esse abbiano presentato margini per un utilizzo diverso. L'utilizzo dei dati a consuntivo 2008 ci permette di stimare con buona approssimazione la capacità produttiva normalmente non sfruttata dalla società e quindi applicabile per stime future. La scelta dell'esercizio '08 si lega al fatto che questo rappresenta uno degli esercizi con il maggior carico di lavoro per la Corporation. Le elezioni presidenziali americane, e la conseguente vittoria di Barack Obama, hanno catturato l'attenzione mediatica italiana e internazionale, facendo piovere sulla Corporation un numero di richieste di servizi di supporto molto maggiore agli esercizi passati.

Il supporto agli inviati, i servizi giornalistici quotidiani dei corrispondenti, e gli approfondimenti radiofonici e televisivi di tutte le testate rappresentano solo alcune delle richieste aggiuntive che si sono verificate nel corso dell'esercizio 2008. A dimostrazione di ciò, basta considerare l'ammontare dei costi totali dell'esercizio in paragone a quanto sostenuto dalla società negli esercizi precedenti e in quello appena conclusosi.



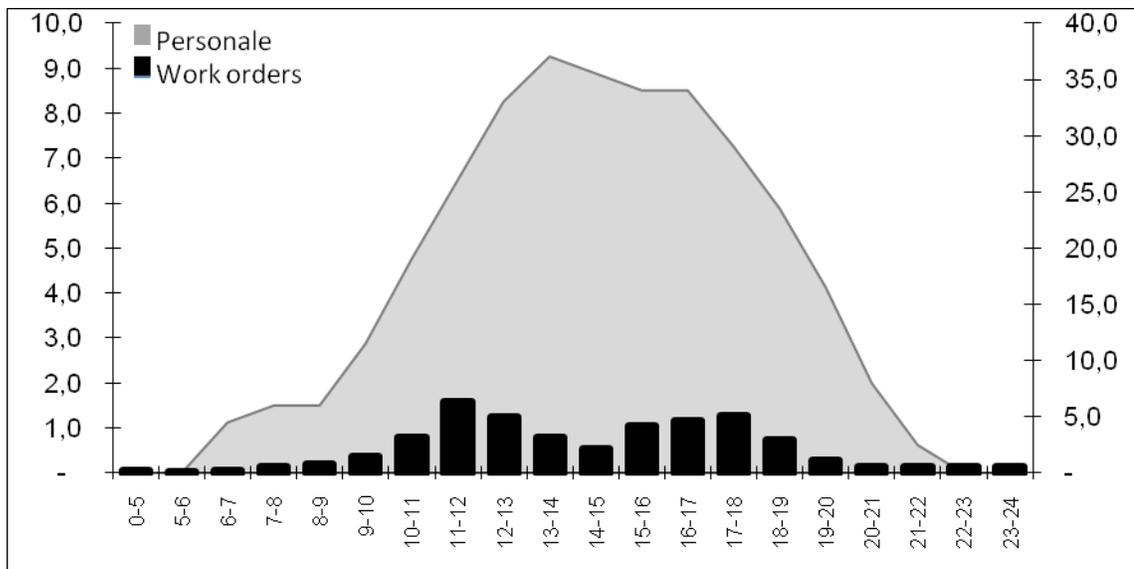
Il giro d'affari realizzato nel 2008, pari a 23,3 milioni di dollari, ha superato del 30% quanto ricavato nel 2007 e del 50% quanto realizzato nel 2009 (anche se non è ancora noto a quanto ammonterà l'eventuale integrazione di rimborso chiesta dalla Corporation).

Possiamo quindi concludere che l'utilizzo dei valori del 2008, per un calcolo del tasso di utilizzo delle risorse che possa rappresentare anche gli esercizi futuri, permette di avere una stima quanto meno veritiera.

Per la stima del tasso di sfruttamento delle risorse utilizzeremo i dati provenienti dal sistema interno di registrazione dei *work orders* di Rai Corporation. Questo ci permetterà di sapere per ogni risorsa quante ore questa sia stata prenotata e quindi utilizzata nel corso dell'esercizio.

3.4.1 Risorse umane

Per il calcolo del tasso di utilizzo delle risorse analizziamo il rapporto tra personale impiegato e output prodotto. Nel corso del 2008, il numero medio di servizi prodotti ogni ora è stato pari a 0,6 (ovvero 11 al giorno) mentre la copertura media di personale, è risultata pari a 16 unità all'ora. Quindi, il rapporto tra servizi prodotti dalla società e personale, risulta pari a 27,2. Da questo valore risulta che per ogni ordine lavorativo svolto sono state mediamente impiegate 27,2 persone. Se si depura questo valore dal numero di impiegati che normalmente svolgono mansioni diverse dalla produzione il rapporto si riduce a 18.



Il ricorso a un volume di risorse umane così ampio, non si riflette quindi su quanto prodotto dalla società; il rapporto tra copertura del personale e output, presenta quindi un evidente squilibrio.

Un rapporto di 1 a 18 tra servizi e personale risulta quantomeno fuori norma se si considera che, per la tipologia di servizio più complessa, ovvero un servizio giornalistico, viene usualmente utilizzato un numero di risorse pari a sei

(rappresentato da: un giornalista, uno o due producer, un cameraman, un tecnico e un montatore).

Per calcolare un ipotetico tasso di utilizzo delle risorse impiegate dalla società nel corso del 2008, questo potrebbe essere quantificato dalla formula è la seguente:

$$\frac{N \text{ personale utilizzato all'ora}}{N \text{ servizi prodotti all'ora}} = N \text{ di persone impiegate da Rai Corp. per un work order}$$

$$\frac{N \text{ pers. usualmente impiegate per una produzione TV}}{N \text{ pers. impiegate da Rai Corp. per un work order}} * 100 = \text{Tasso di utilizzo risorse umane}$$

Ovvero il rapporto delle unità normalmente impiegate per la produzione di un servizio (6) sul numero di unità effettivamente “impiegate” (18) da Rai Corporation per l’esecuzione di un *work order* è pari al tasso di utilizzo delle risorse umane disponibili. Dai valori del 2008 questo rapporto risulta pari al 33%.

Senza necessità di discutere la bontà della valutazione effettuata o voler scendere in ulteriori calcoli più precisi, si può senz’altro concludere che l’attuale politica di gestione del personale permette margini di maggior utilizzo del personale.

3.4.2 Spazio uffici

Come si è detto, gli spazi del 24esimo piano equivalenti a 530 metri quadri, risultano “superflui” alla Corporation. Infatti una parte di essi, pari a circa 150 metri quadri è stata sub-affittata a una società esterna al gruppo RAI, mentre la parte restante, seppur arredata e pronta per l’uso, risulta attualmente priva di qualsiasi utilizzo.

Dei 2.230 metri quadri totali solo 1.700 risultano utilizzati dalla Corporation, quindi il tasso di utilizzo risulta pari al 76%; se però consideriamo lo spazio sub-affittato come spazio sfruttato, il tasso di utilizzo sarebbe pari al 85%.

3.4.3 Studi televisivi e terrazze

Per la valutazione del tasso di utilizzo delle risorse tecniche, come quella effettuata per le risorse umane continuiamo a riferirci ai dati dell'esercizio 2008. Dall'analisi dello sfruttamento attuale delle risorse tecniche sarà possibile stimare eventuali margini di capacità produttiva non utilizzata.

Cominciamo dagli studi televisivi e dalle terrazze; il grafico e la tabella riportati di seguito si riferiscono al 2008 e mostrano il numero e la distribuzione delle ore di utilizzo delle risorse in oggetto:

| Ore di programmazione 2008 | |
|----------------------------|--------------|
| Spazio → | H |
| Studio A | 605 |
| Studio B | 422 |
| Terrazze | 220 |
| Altri | 587 |
| Totale | 1.834 |

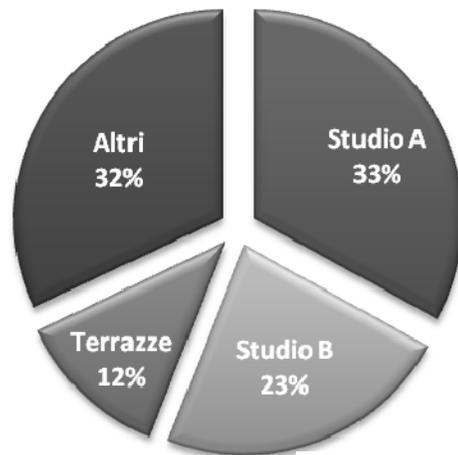


Figura 8

Nella voce "altri" rientrano tutti quei servizi (produzioni esterne, montaggi, ecc.) che non hanno utilizzato studi di proprietà della Corporation.

Le ore di utilizzo degli studi interni alla società sono ammontate nel 2008 a un totale di 1.834. Ora, al fine di calcolare un ipotetico tasso di utilizzo delle risorse tecniche, confrontiamo i dati a consuntivo con la capacità produttiva potenziale di queste risorse. Per capacità produttiva potenziale delle risorse si intende il totale delle ore in cui la risorse sarebbe potuta essere sfruttata.

La formula che utilizziamo è quindi:

$$\frac{N \text{ h di utilizzo dello spazio}}{N \text{ h capacità produttiva dello spazio}} \times 100 = \text{Tasso di utilizzo della risorsa fisica}$$

Per il calcolo delle ore di capacità produttiva degli spazi considerati consideriamo uno scenario ipotetico con queste caratteristiche:

- 303 Giorni lavorativi nel corso dell'anno (*365 giorni annuali – 52 domeniche – 13 festività*);
- 8 h giornaliere di disponibilità degli studi (orario lavorativo 9-17);
- Le terrazze possono essere utilizzate non contemporaneamente e solo in primavera e estate;

Da questo possiamo stimare pari a 2.424 le ore totali di capacità produttiva degli studi (in altre parole: ore annuali di disponibilità di utilizzo di ciascuno studio) e a 1.212 quella delle terrazze. Utilizzeremo questi valori come dividendo per il calcolo del tasso di utilizzo, nel 2008, delle risorse prese in considerazione;

$$\text{Studio A: } \frac{605}{2424} * 100 = 25\%$$

$$\text{Studio B: } \frac{422}{2424} * 100 = 17\%$$

$$\text{Terrazze: } \frac{220}{1212} * 100 = 18\%$$

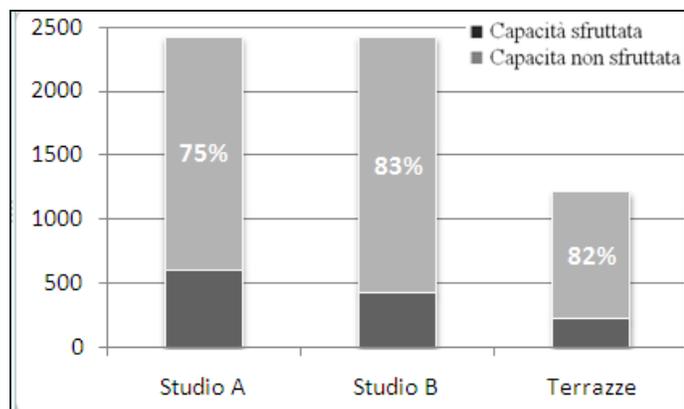


Figura 9

Considerando quanto appena calcolato, i margini per un maggior sfruttamento delle risorse vanno dal 75% al 82% delle ore totalmente disponibili. Più che il valore numerico e la validità del metodo utilizzato, ciò che si vuole passare al lettore è il concetto che, nelle attuali condizioni di gestione, gli studi presi in considerazione presentano ampi margini di capacità per uno sfruttamento più intensivo.

Sfruttamento che, come detto, può riguardare la soddisfazione di ulteriori esigenze del gruppo Rai o, in alternativa, può essere messo a disposizione di altri soggetti esterni eventualmente interessati.

3.4.4 Sale montaggio e studio radio/registrazione

Per la valutazione del tasso di utilizzo delle sale montaggio e dello studio radio/registrazione applichiamo lo stesso iter utilizzato precedentemente per gli studi televisivi. Continuiamo quindi a riferirci ai dati del 2008 e stimiamo le ore di capacità produttiva potenziale di queste risorse, attraverso lo stesso scenario ipotetico utilizzato fino ad ora.

Cominciamo dalle salette di montaggio. Dai dati provenienti dal sistema di registrazione dei *work orders* della Rai Corporation risulta che nel corso dell'esercizio 2008, per la lavorazione di 3.870 servizi televisivi e 82 servizi radio,

le sale montaggio siano state occupate per circa 2.964 ore totali. Sfortunatamente non è possibile sapere quante di queste ore siano state lavorate presso una o l'altra sala di montaggio. Sulla base delle dimensioni delle due salette ipotizziamo una spartizione delle ore totali lavorate al 60% per la saletta A e al 40% per la saletta B. Quanto assunto ci permette di stimare che: le ore di utilizzo della saletta A siano state pari a 1.778 mentre, quelle della saletta B, siano state pari a 1.186. Considerando la capacità produttiva totale di ciascuna risorsa pari a 2.424 ore, possiamo concludere che il tasso di utilizzo delle due risorse sia stato pari a:

$$\text{Saletta di montaggio A} \quad \frac{1.778 \text{ h}}{2.424 \text{ h}} = 73\%$$

$$\text{Saletta di montaggio B} \quad \frac{1.186 \text{ h}}{2.424 \text{ h}} = 48\%$$

In altre parole vi è una capacità produttiva inutilizzata pari a 645ore per la sala A e a 1.238 ore per la sala B. Ovvero 1.884 ore totali attualmente non sfruttate.

Passiamo ora alle stesse valutazioni per quanto riguarda lo studio radio, registrazione e doppiaggio. Dal sistema di registrazione dei work orders 2008 sappiamo che la risorsa è stata prenotata e quindi utilizzata per un totale di 678 ore. Assumendo che lo studio in questione presenti la medesima capacità produttiva potenziale delle altre risorse, possiamo stimare il tasso di sfruttamento delle risorse pari a:

$$\text{Studio radio, registrazione, doppiaggio} \quad \frac{678 \text{ h}}{2.424 \text{ h}} = 28\%$$

La tabella riportata di seguito riassume quanto calcolato fin qui:

| RISORSA | H 2008 | H DISP. | % UTILIZZO |
|----------|--------|---------|------------|
| Studio A | 605 | 2.424 | 25% |

| | | | |
|--------------------------|-------|-------|------------|
| Studio B | 422 | 2.424 | 17% |
| Terrazze | 620 | 1.212 | 51% |
| Sala Montaggio 1 | 1.179 | 2.424 | 49% |
| Sala Montaggio 2 | 1.186 | 2.424 | 49% |
| Studio Reg./Radio | 678 | 2.424 | 28% |

3.5 OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

Dalle valutazioni effettuate nei precedenti paragrafi circa la capacità produttiva delle risorse non sfruttata dalla Corporation, sono state sviluppate alcune aree di opportunità di business che permetterebbero alla società di avere ulteriori fonti di ricavo rispetto a quelle presenti fino ad oggi.

Nei paragrafi che seguono verranno descritte le opportunità e si procederà a una stima del flusso di ricavi aggiuntivo proveniente dalla concessione a terzi della capacità produttiva in eccesso della società.

3.5.1 Apertura al mercato

Consideriamo ora condizioni e possibili conseguenze di un'apertura della Corporation verso soggetti esterni.

Il patrimonio di risorse e i margini di capacità ancora non sfruttati permetterebbero alla Corporation di posizionarsi nel mercato delle produzioni televisive e cinematografiche di New York come società in grado di offrire valide *production facilities*. Ovviamente non bisogna sottovalutare che il passaggio da società di servizio pubblico, con un cliente unico rappresentato dalle società del gruppo, a società operante sul mercato richiederebbe uno sforzo notevole alla Corporation.

La formazione del personale da dedicare a tempo pieno all'organizzazione logistica delle nuove attività, la creazione di contatti e rapporti con i clienti potenziali, lo sviluppo di una comunicazione ad hoc e l'intensificarsi delle attività di manutenzione degli impianti sono solo alcune delle incombenze che deriverebbero da una trasformazione del genere. Dall'altra parte però, questo processo garantirebbe vantaggi in termini di ricavi aggiuntivi rilevanti; ma andiamo con ordine e procediamo ad una valutazione economica di questi ricavi.

Mercato di riferimento. Un'eventuale apertura di Rai Corporation a soggetti esterni, proietterebbe la società nel mercato delle produzioni media di New York, un mercato molto dinamico che presenta opportunità interessanti e rischi da non sottovalutare. L'industria televisiva e cinematografica ha rappresentato e rappresenta tuttora per New York uno dei principali driver di crescita economica e un importante fonte di impiego per molti cittadini.

Per conoscere l'andamento negli ultimi anni di questo mercato possiamo utilizzare un indicatore approssimativo quale i giorni di riprese svolti annualmente dall'industria media nell'area della città di New York.

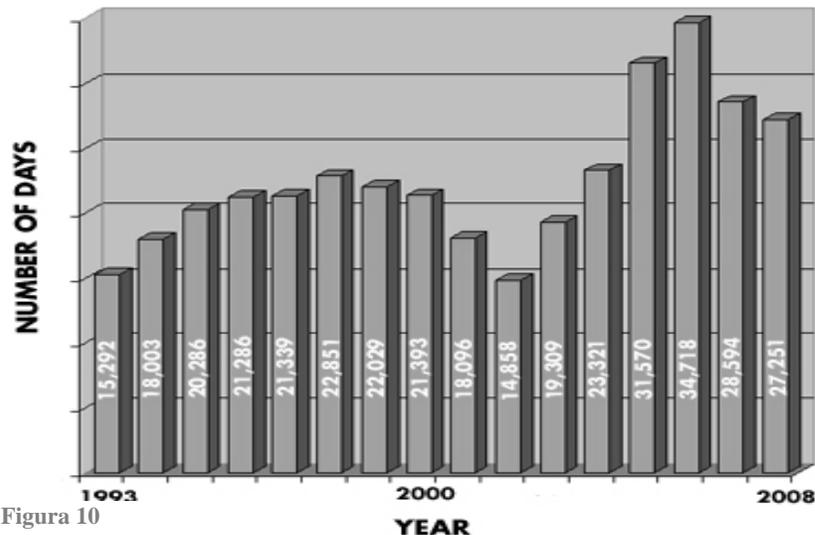


Figura 10

Da uno studio condotto da Boston Consulting Group (BCG) nel 2008 è emerso che il volume di affari diretto dell'industria televisiva - cinematografica nell'area di NYC si aggira intorno ai cinque miliardi di dollari dei quali circa l'ottanta per cento è speso per produzioni. Il comparto televisivo - cinematografico rappresenta poi una delle fonti di impiego più importanti per la città, dallo studio di BCG emerge infatti che, sono circa 70.000 i newyorkesi occupati in questa industria.

Fenomeni quali: un programma di incentivi creato dal governo chiamato “*Made in New York*” e una massiccia presenza di soggetti che rappresentano domanda e offerta di mercato, hanno generato negli ultimi anni un trend di crescita

estremamente interessate. Un trend che però, a causa dell'attuale crisi economica che si sta abbattendo su tutto il comparto dei media, si è interrotto nel 2007.

La crescita registrata tra il 2000 e il 2008 è comunque estremamente positiva come testimonia anche il valore di un indicatore sintetico quale il CAGR, che nel periodo risulta pari a un incremento medio annuale del 18%.

I dati provenienti dal M.O.F.T.B. (Mayor office of Film, Theatre & Broadcasting), dimostrano come questo aumento progressivo non sia solo il frutto di un incremento delle produzioni cinematografiche ma sia anche guidata dalla crescita di serie televisive ambientate nella città. Film quali *The diparte*, *Inside man*, *Hitch*, *Spider man*, ecc Serie televisive quali: *Law and order*, *Sex and the city*, *I soprano*, *third watch*, *Rescue me*. Il 2010 dovrebbe rappresentare poi, secondo quanto pronosticato da più fonti, l'anno della ripresa della crescita di tutto il comparto ed in particolare delle produzioni nell'area di New York.

Tornando a concentrarci su quanto interessa Rai Corporation, possiamo concludere che il mercato televisivo di New York, nonostante la recente flessione, rappresenta ancora una notevole fonte di opportunità di business. Un mercato però che presenta un notevole grado di rischi e di sfide; nel quale è necessario riuscire a ritagliare il proprio spazio in mezzo ad una fitta rete di competitors agguerriti. In questo senso, la sfida maggiore per la Corporation sarebbe quella di riuscire ad offrire un grado di servizi all'altezza delle richieste di clienti molto più esigenti di quelli avuti finora. Una sfida non semplice per una società abituata ad avere a che fare esclusivamente con società interne al gruppo.

Competition: scegliere i settori ed i mercati in cui l'impresa dovrà competere significa stabilire con quali competitors misurarsi e delineare i confini dell'attività dell'impresa.

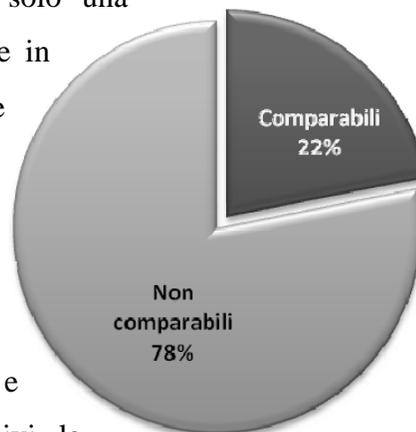
Nella area della cosiddetta *lower* Manhattan, ovvero tutta la zona al di sotto della cinquantunesima strada, si trova la maggior concentrazione di *studios* di New York.

Secondo i dati dell'amministrazione cittadina sono circa 145 infatti, gli studi televisivi che hanno sede nell'area considerata, a questi vanno inoltre sommate 35 stazioni radio. A differenza di buona parte degli altri studios, Rai Corporation può vantare una posizione assai strategica, la sede della società si trova infatti, nel cuore di Tri.Be.Ca (Triangle Below Canal street), quartiere tra i più vivi e ricchi di Manhattan.



Dei 180 *competitors* presi in considerazione solo una minoranza può essere considerata effettivamente in competizione con la Corporation. La gran parte degli studi citati infatti, non è comparabile alla società per dimensioni, capacità e risorse.

Le opportunità di business per Rai Corporation sono fondamentalmente due: la prima è quella di proporsi come partner di *studios* più grossi e importanti per fornire a questi le spazi aggiuntivi, la seconda è quella di proporsi direttamente al mercato proponendo le proprie risorse in locazione a clienti locali o a emittenti straniere prive di strutture fisse.



Dall'analisi delle risorse in possesso della società e dal tasso di sfruttamento calcolato sappiamo che le risorse di produzione che presentano capacità attualmente non sfruttata, e quindi disponibile per un'eventuale locazione esterna sono:

-
- Studio A
 - Studio B
 - Terrazze
 - Studio Radio/registrazione
 - Sala Montaggio
 - Personale tecnico di produzione

Studio A: secondo quanto avvenuto nel 2008, per lo studio A possiamo stimare una capacità produttiva disponibile pari al 75% ovvero ore 1.818 annuali. (il valore è stato ottenuto sottraendo al totale delle ore disponibili annuali, le ore di utilizzo del 2008).

Non riteniamo però corretto, almeno in un’ottica prudenziale, considerare questa capacità non sfruttata come disponibile integralmente per la locazione a soggetti terzi. Occorre infatti, prevedere un certo margine di sicurezza che possa permettere alla società di coprire eventuali picchi di domanda di lavoro provenienti dalla capogruppo. Picchi che, in quanto risultato del verificarsi di eventi esterni di grande interesse giornalistico, non risultano prevedibili nel lungo periodo.

Al fine di poter permettere alla Corporation un’apertura al mercato svolgendo allo stesso tempo il normale espletamento delle sue mansioni principali ovvero il supporto alle società del gruppo, occorre effettuare una valutazione “prudente” della capacità produttiva non sfruttata.

Il margine di sicurezza che consideriamo è quindi pari al totale delle ore attualmente utilizzate, questo ci permette di pianificare un numero di ore disponibili al mercato che permetta alla società la normale esecuzione delle propria attività anche nell’ipotesi di una duplicazione dell’attuale carico lavorativo attuale.

Dunque, delle 1.818 ore annuali a disposizione per lo studio A, possiamo considerare utilizzabili per la locazione a terzi 1.214 ore, risultanti dal totale ore non utilizzate (1.819) meno il margine di sicurezza (605).

Da un'analisi del mercato televisivo svolta dal NYPA (New York Production Alliance) emerge che l'affitto di uno studio televisivo, con le dimensioni e le caratteristiche dello studio A, ha un costo medio di 200\$ all'ora, e 1750\$ al giorno. Da questo possiamo concludere che nel caso in cui la Corporation desse in locazione a terzi l'intera capacità produttiva non sfruttata dello studio A, i ricavi potenziali ammonterebbero a una cifra pari a 242.800\$ all'anno.

Studio B: replichiamo le stesse valutazioni svolte lo studio A anche per la valutazione di ore disponibili "per il mercato" dello studio B.

Delle 2.424 ore totalmente utilizzabili nel corso dell'anno 422 vanno considerate necessarie alla Corporation per l'esecuzione delle attività di supporto, altrettante vanno preservate per garantire il margine di sicurezza e le restanti 1.580 ore possono essere ritenute disponibili per la locazione a soggetti terzi.

Dalla stessa fonte utilizzata per lo studio A, emerge che per l'affitto a New York di uno studio con caratteristiche e dimensioni paragonabili a quelle dello studio B, il costo medio orario è pari a 150\$ o 1.500\$ al giorno.

Quindi, nell'ipotesi in cui la Corporation riuscisse ad organizzarsi e a dare in locazione a terzi la capacità produttiva non sfruttata, i ricavi aggiuntivi ammonterebbero a 237.000\$ dollari all'anno.

Terrazze: con lo stesso processo logico valutiamo i ricavi aggiuntivi nel caso di affitto degli "studi all'aperto" di proprietà della Corporation, senza scordare che la stagionalità di queste risorse permette di poterle utilizzare solo in condizioni metereologiche che favorevoli, ovvero per 1.212 ore all'anno. Sottraendo al totale delle ore disponibili all'anno, le 220 ore in cui le risorse verranno impiegate dalla Corporation e il margine di sicurezza, rimangono 772 ore disponibili per la locazione a terzi. Dai dati del NYPA risulta che l'affitto a New York di risorse paragonabili alle terrazze in questione ammonta mediamente a 100\$ all'ora o 1.000\$ al giorno.

Si può quindi stimare che, nel caso di una completa locazione della capacità produttiva in eccesso della risorsa, i ricavi aggiuntivi ammonterebbero a 77.200\$ all'anno.

Studio radio/registrazione/doppiaggio: le ore di capacità produttiva non sfruttata ammontano a. Il dato si ottiene sottraendo dalle 2.424 ore disponibili all'anno, 678 ore di utilizzo. Considerando che l'affitto di uno studio di radio/registrazione a Manhattan ha un costo medio all'ora di 150\$, possiamo stimare i ricavi potenzialmente derivanti dalla locazione di questa risorsa pari a 261.900\$.

Sale montaggio: con lo stesso procedimento, calcoliamo che la disponibilità delle salette di montaggio per la locazione a terzi ammonta a 2.483 ore totali. Secondo i dati forniti da NYPA, il costo medio di affitto di risorse di questo tipo a New York si aggira intorno ai 100\$ all'ora.

Per le sale di montaggio quindi, possiamo stimare i possibili ricavi derivanti dalla locazione a terzi pari a 248.300\$.

Personale tecnico di produzione: come visto nei precedenti paragrafi, attualmente per l'esecuzione di ogni work order la Corporation impiega 27/18 unità di personale tecnico di produzione. Considerando che normalmente per la realizzazione della tipologia di work order più complicata si necessita di sei operatori abbiamo concluso che il tasso di sfruttamento di tali risorse si assesta al 33%. Da questo possiamo ora stimare che le risorse umani disponibili per impieghi diversi da quelli attuali siano almeno 12. Queste unità se organizzate, possono comporre tre *camera crew* da 4 unità ciascuna, che la Corporation potrebbe offrire al mercato.

L'ingaggio a ora o giornata di una camera crew televisiva viene offerto da diverse società a New York, il prezzo medio, comprensivo del costo di affitto di videocamere, luci e dell'apparecchiatura necessaria, ammonta a circa 1.000\$ al giorno. Ipotizzando che la Corporation riesca a trovare ingaggi per ogni crew a

disposizione per almeno due giorni alla settimana i ricavi potenziali ammonterebbero a 312.000\$ all'anno.

Per un riepilogo dei ricavi potenziali che deriverebbero da un'eventuale apertura al mercato da parte della società, si veda il grafico e la tabella riportati di seguito;

| Risorsa | H Disp. | \$ H | Ricavi \$ |
|-------------------------|----------------|-------------|------------------|
| Studio A | 1.214 | 200 | 242.800 |
| Studio B | 1.580 | 150 | 237.000 |
| Terrazze | 592 | 100 | 59.200 |
| Sala Montaggio 1 | 1.245 | 100 | 124.500 |
| Sala Montaggio 2 | 1.238 | 100 | 123.800 |
| Studio Radio | 1.746 | 150 | 261.900 |
| 3 Camera crews | 104 G | 1.000G | 312.000 |
| TOTALE | | | 1.361.200 |

3.5.2 Distribuzione di contenuti a pagamento

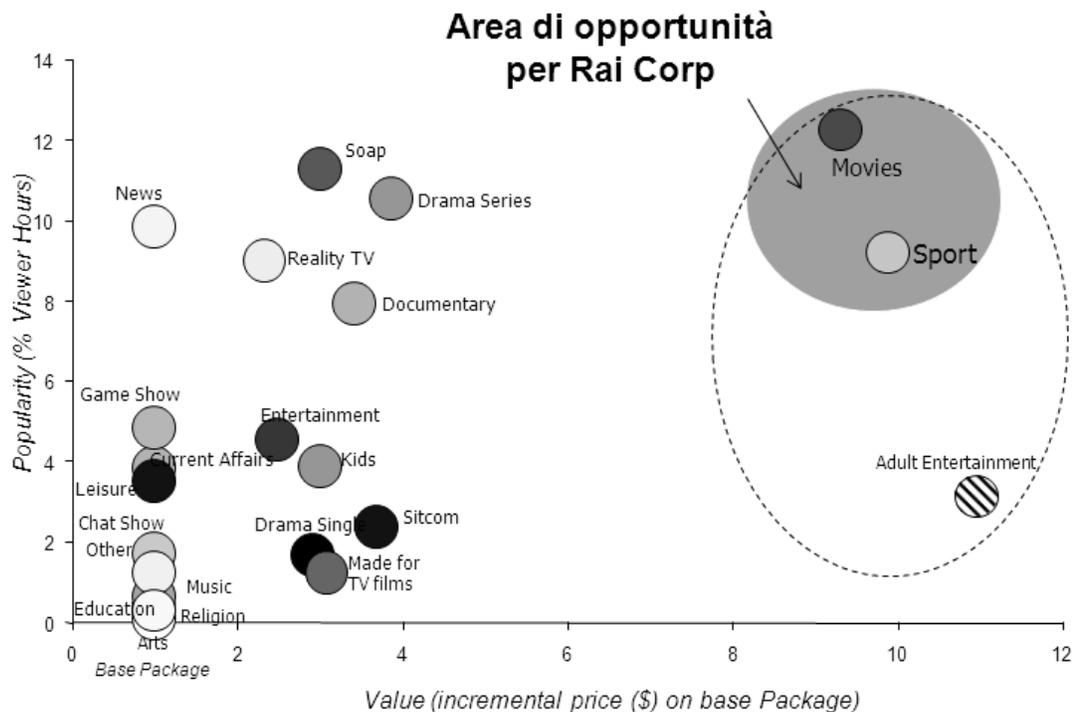
Un ulteriore opportunità di business è rappresentata dalle possibilità offerte dal mercato dei Video on demand (V.O.D.) del Nord America, settore in rapida crescita. Il V.O.D. è una tecnologia nata in Inghilterra nella metà degli anni '90, che permette agli utenti iscritti ad uno dei fornitori di servizio, di poter vedere in tempo reale o scaricare su un supporto compatibile contenuti video a pagamento.

La gran parte dei *provider* che offrono questo tipo di servizio permettono agli utenti di poter vedere i contenuti selezionati sia in *streaming*, proprio come avviene mediante *pay per view*, sia consentendo il *download* in una piattaforma per la visione immediata o futura del contenuto. La diffusione di internet e delle

piattaforme web video hanno fatto crescere la popolarità di questa tipologia di servizi.

Nel continente nordamericano, il settore del VOD genera attualmente un giro d'affari di circa 2,5 miliardi di dollari e le previsioni per il 2014 stimano che questo valore possa salire a 3,7 miliardi⁶. Nel 2007, i servizi di video on demand era con una penetrazione equivalente al 4%, erano diffusi tra circa 12 milioni di persone.

Come si può notare dal grafico riportato, le tipologie di contenuti maggiormente visti o scaricati dagli utenti americani risultano: lo sport, i film, e l'intrattenimento per adulti⁷.



Alcuni provider di servizi V.O.D. tra i quali possiamo ricordare *Cinemanow* e *Movielink*, già offrono nel loro portafoglio contenuti video ed in particolare film italiani.

⁶ Fonti: indagini di *Yankee TAF - 2008*, *IDC 2006*, *Veronis Suhler Stevenson 2008*

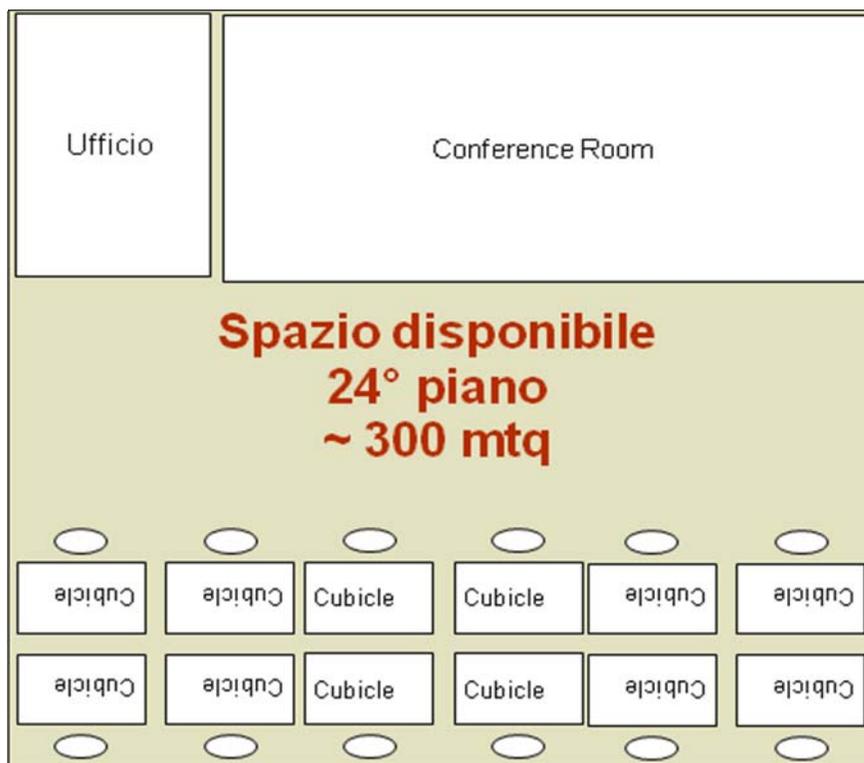
⁷ Dati provenienti da *B.A.R.B. (Broadcaster Audience research Board)*

La Rai mediante la presenza sul mercato americano della Corporation, potrebbe avere la convenienza a distribuire i propri contenuti video (film o sport) o fare da tramite per facilitare l'ingresso di altri produttori italiani. Si tratta di una opportunità puramente ipotetica che non è possibile sviluppare e valutare ulteriormente in questa tesi .

3.5.3 Affitto degli spazi

Come si è avuto modo di vedere nei precedenti paragrafi, la Corporation può attualmente amministrare circa 300 metri quadri di spazio uffici che al momento risultano liberi e inutilizzati.

Come mostrato dalla rappresentazione riportata di seguito, questi spazi sono predisposti per l'uso ufficio e sono composti da una Conference Room, un'ufficio chiuso, e circa dodici postazioni-lavoro singole.



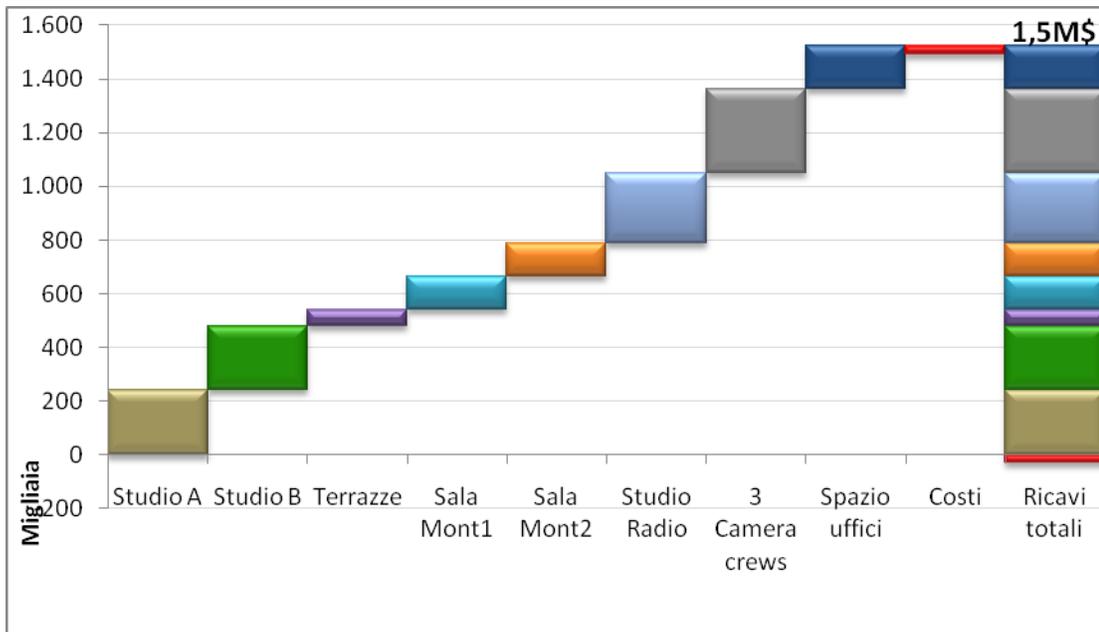
Il prezzo di affitto annuale di un ufficio a Manhattan varia mediamente dai 40 ai 70 dollari al piede quadro (la Corporation ad esempio paga attualmente circa 54\$ al piede quadro). Utilizzando per ipotesi un prezzo di 50 dollari al piede quadro e considerando che lo spazio a disposizione ha un'estensione di 3.230 piedi quadri, possiamo ipotizzare che il sub- affitto di quest'area potrebbe consentire ricavi annuali pari a 161.500 dollari.

Per concludere questo capitolo e questo paragrafo dedicato alle nuove opportunità di business per la Corporation, riepiloghiamo quanto ottenuto dall'analisi e dagli studi eseguiti.

L'apertura al mercato da parte della società e le conseguente offerta a soggetti esterni di parte della capacità produttiva in eccesso permetterebbe la possibilità di poter generare ricavi aggiuntivi equivalenti a circa 1,5 milioni di dollari annui., così divisi:

| RISORSA | RICAVI ANNUI |
|---------------------------|---------------------|
| Studio A | 242.800 |
| Studio B | 237.000 |
| Terrazze | 59.200 |
| Sala montaggio 1-2 | 248.300 |
| Studio radio | 261.900 |
| 3 Camera crew | 312.000 |
| Spazio uffici | 161.500 |

E così rappresentabili:



Una cifra sicuramente non sufficiente a coprire i crescenti profili di costo generati dalla Corporation ma che permetterebbe se non altro di dipendere in misura minore dalla Capogruppo.

CONCLUSIONI

Al termine di questo lavoro possiamo trarre alcune conclusioni su analizzato.

L'esercizio teorico sviluppate nelle pagine di questa tesi, mostra alcune delle possibili aree di opportunità che la società potrebbe senza un eccessivo sforzo cogliere.

Si tratta infatti di possibilità certamente alla portata delle risorse e delle capacità della Corporation e che non richiederebbero ulteriori investimenti permettendo. Questa inoltre, avrebbe comunque ampiamente modo per poter proseguire nella esecuzione delle proprie mansioni di società al servizio al gruppo RAI. L'adozione delle opportunità indicate permetterebbe alla Rai S.p.A. e alle altre strutture del gruppo di poter comunque contare sulla disponibilità di supporto della Corporation.

Chiaramente non è realistico credere che la società possa risolvere i suoi problemi con l'adozione degli ipotetici rimedi proposti. Questi vanno infatti interpretati come possibili palliativi temporanei in grado di dare maggior respiro al bilancio societario. Come s'è avuto modo di vedere nel corso di questa tesi, le problematiche della Corporation non possono essere ritenute risolvibili tramite l'individuazione di nuove possibili fonti di reddito per un valore di 1,6 milioni di dollari. Prova ne è l'importo delle integrazioni di rimborso che la società percepisce costantemente dal 2005 e che superano abbondantemente i 3 milioni di dollari. Scambiare quindi queste ipotetiche opportunità di business per una terapia risolutiva sarebbe come pensare di poter curare una polmonite con un'aspirina.

La situazione patrimoniale in cui versa la Rai Corporation richiede l'adozione di precise scelte strategiche da parte del management della società. Scelte che permettano alla società di intraprendere un deciso cambio di direzione rispetto al passato in quanto si ritiene che le attuali condizioni non siano sostenibili nel corso dei prossimi anni.