

CASO TELESPAZIO A:

IL PROGETTO ARGO

Questo caso è stato elaborato da Alberto Bubbio e Laura Zoni con lo scopo di fornire materiale utile per una discussione in aula.

Alcune informazioni sono state parzialmente modificate per proteggere la riservatezza. Scopo del caso non è quello di illustrare una gestione efficace o inefficace di una situazione aziendale ma di offrire spunti per una discussione in aula.

E' vietata qualsiasi riproduzione, in qualunque forma del materiale contenuto in questo caso senza autorizzazione dell'Università.

Quella mattina nella sede di Telespazio il Dott. Costantino, responsabile del Controllo di Gestione, su stimolo dell'Amministratore Delegato Dott. Raffaele Minicucci si rivolse all'ing. Impellizzeri, responsabile del progetto Argo, e al Dott. Franchi, responsabile commerciale per il medesimo progetto, sottolineando:

“ Lo scopo della funzione è quello di calcolare i costi per controllarli e per prendere le decisioni corrette. E', quindi, importante capire quali siano le risorse dedicate a ciascuna commessa per poterne fissare il prezzo, così come per poterne valutare la redditività ex ante ed ex post. Con ciò non voglio dire che l'aspetto puramente economico sia prioritario, ma è pur vero che la struttura pesa, la dobbiamo coprire e pertanto con il nuovo assetto organizzativo (vedi allegato 2) siamo responsabili anche del margine di contribuzione”.

Ed il dott. Franchi:

“ Si, anch'io mi trovo molto spesso in difficoltà nel gestire i rapporti con i clienti, quando devo stendere l'offerta, poiché non è facile fissarne le specifiche quando sia la tecnologia a disposizione, sia le necessità del cliente si modificano di continuo. Ed inoltre mi trovo spesso a dover fissare prezzi avendo riguardo esclusivamente a quanto il cliente è disposto a spendere senza aver informazioni relative a quanto ci costa la commessa: se il prezzo è troppo alto siamo fuori mercato, se è troppo basso non è remunerativo ... la posta in gioco è decisamente molto alta”.

L'ing. Impellizzeri:

“ Voi avete ragione, ma quando c'è di mezzo la vita delle persone, io so solo che il sistema Argo deve funzionare”.

Telespazio 1987: cambia la strategia

La Telespazio è una società per azioni non quotata. Il capitale azionario è interamente pubblico: Telespazio si colloca nel sistema delle Partecipazioni Statali, Gruppo Iri, Finanziaria Stet. Le quote di capitale sono ugualmente distribuite tra ITALCABLE, RAI, STET (33%).

L'oggetto sociale prevede la realizzazione e l'esercizio in concessione di sistemi spaziali di telecomunicazione via satellite e attività connesse anche indirettamente, non in contrasto con le attività in concessione.

Oggetto della concessione sono la realizzazione e l'esercizio dei collegamenti di TLC via satellite, riservati di norma all'Amministrazione Pubblica ed ai concessionari.

Lo scopo aziendale esclusivo è rappresentato dall'esercizio di impianti; le altre attività non possono comunque assumere una consistenza prevalente rispetto all'attività in concessione.

I principali vincoli aziendali attengono non solo alla prevalenza, istituzionalmente assegnata, che devono aver le attività in concessione sul totale delle attività svolte, ma anche a:

- essere esplicitamente un gestore di un servizio derivato, non potendo pertanto rivolgersi direttamente alla domanda finale se non attraverso interlocutori pubblici,
- la dipendenza delle proprie strategie da quelle di altri concessionari, anch'essi del gruppo STET, ma di dimensioni significativamente più grandi;

- il dover pianificare investimenti, soprattutto per le attività future, sulla base di progetti nazionali, la cui attuazione dipende da decisioni in sede governativa, legate al reperimento di risorse finanziarie di entità rilevante.

L'erogazione dei servizi di TLC via satellite costituisce lo scopo originario e prioritario dell'impresa sin dal momento della sua nascita nel 1961.

I principali sviluppi sono stati i seguenti:

- nel 1963, avvio della fase operativa con la realizzazione del Centro del Fucino;
- nel 1965, firma della convenzione per l'assegnazione a Telespazio della concessione del servizio di TLC via satellite;
- nel 1965, acquisizione della membership dell'Intelsat;
- nel 1977, realizzazione del centro del Lario;
- nel 1984, rinnovo della convenzione con il Ministero PP.TT.

Una prima forma di diversificazione si verifica già a partire dalla fine degli anni '60.

- nel 1968, Telespazio acquisisce i servizi di telemetria e comando per conto dell'Intelsat;
- nei primi anni '70, prendono il via le attività di telerilevamento e i consulenza nel campo della sistematica spaziale;
- nel 1977, viene assegnata a Telespazio l'attività di gestione in orbita del satellite Lario;
- nei primi anni '80, si avvia la fase di gestione della stazione di Matera per le misure geodetiche.

Una scelta strategica di diversificazione si verifica tuttavia solo a partire dal 1984/85. Detta scelta si caratterizza per un maggior orientamento al mercato dei processi già avviati e, conseguentemente, per una ridefinizione della struttura aziendale.

Verso la fine del 1987 a fronte di questi sviluppi e della costante crescita della società (vedi risultati economico-finanziari allegato 1 Bilancio 1987) si è sentita l'esigenza di:

- enucleare le attività di TLC tradizionali in un'area strategica d'affari autonoma, distinguendole da quelle così dette Innovative,
- coordinare le attività di studio e di realizzazione dei centri di controllo per conto delle agenzie spaziali europea ed italiana,
- strutturare le attività di telerilevamento.

Si è trattato di un completo riorientamento della " business idea ": da un obiettivo di gestione di un servizio istituzionale ad un ruolo di recettore e proponente di nuove opportunità applicative e tecnologiche del mezzo spaziale.

Il risultato più evidente di tale ripensamento è l'adozione in Telespazio di una struttura divisionale con le seguenti SBU (strategic business unit) (Allegato 2)

- ◇ TLC istituzionali,
- ◇ TLC innovative
- ◇ Telerilevamento,
- ◇ Spazio,
- ◇ Servizi di supporto.

In questo nuovo aspetto strategico organizzativo la missione di Telespazio, sia pure non ancora ufficiale, è però largamente condivisa all'interno dell'azienda ed è la seguente: diventare leader europeo nell'**offrire ai propri clienti tutti i servizi che è possibile erogare con il satellite ed al satellite.**

Dai servizi continuativi ai prodotti “ chiavi in mano ”: la centralità dei progetti.

Con l'accentuarsi della diversificazione si è assistito in Telespazio ad una progressiva evoluzione dell'offerta da servizi di tipo continuativo alla fornitura di servizi “ chiavi in mano ”. Tale distinzione ha molte implicazioni a livello gestionale. I servizi ripetitivi venivano forniti attraverso le stazioni spaziali e il problema come nel caso di qualsiasi “capacità produttiva” installata è quella di utilizzare al meglio gli impianti, trovando clienti interessati ad acquistare i servizi che si è in grado di offrire. Nel caso dei progetti ogni progetto, per rispondere alle richieste del cliente impone un vero e proprio investimento in hardware e software e una successiva ingegnerizzazione ed integrazione delle parti secondo le esigenze del cliente (customization).

Tale evoluzione incide sia sull'aspetto strategico sia sull'aspetto operativo della gestione.

Operativamente la commessa è caratterizzata da:

- un'insieme di attività avente un'esistenza autonoma e definita in un arco temporale pluriennale;
- un obiettivo specifico ed unico relativo al bisogno del cliente.

Le attività per progetto sono notevolmente differenti da quelle continuative in quanto:

- non sono ripetitive,
- sono caratterizzate da un elevato grado di incertezza, la loro acquisizione avviene nel corso dell'anno e la loro realizzazione è distribuita su archi temporali più o meno lunghi.

Il progetto Argo è il primo sistema di comunicazioni via satellite, messo a punto dalla Telespazio, per la Protezione Civile.

Questo nucleo è composto da una stazione principale, il centro di controllo, cinque stazioni trasportabili in elicottero o su fuoristrada ed un sistema di ripresa video. La stazione master sorge presso il centro spaziale del Fucino in Abruzzo, il centro di controllo ha sede presso il dipartimento per la Protezione Civile, a Roma. In questo centro, la vera sala operativa, convergono tutti i collegamenti della rete Argo (segnali telefonici, dati, segnali televisivi).

Il sistema Argo, progettato e sviluppato dalla Telespazio per conto della Protezione Civile, si avvale della possibilità di utilizzare stazioni mobili, piccole ed economiche, insieme alle caratteristiche dei satelliti di poter rapidamente collegare tutti i punti di un'area di servizio, abbastanza grande, anche in assenza di infrastrutture a terra, al fine di realizzare collegamenti di emergenza in zone colpite da calamità, dove le consuete infrastrutture di comunicazione terrestri siano gravemente danneggiate ed inservibili.

Il progetto Argo consente, inoltre, per mezzo di una serie di sensori installati in prossimità delle zone a rischio, la raccolta continuativa di dati simmetrici, vulcanologici, idrogeologici preziosi per la previsione e la prevenzione.

Le finalità principali del sistema di comunicazioni via satellite Argo è quella di realizzare il massimo coordinamento possibile tra il Dipartimento della Protezione Civile e le zone colpite da eventuali calamità, garantendo sempre ed in ogni caso il coordinamento dei soccorsi, nonché la rilevazione sul posto, mediante l'uso di un canale televisivo, dell'entità dei danni. C'è anche una seconda finalità: la raccolta in condizioni di normalità, di dati scientifici per il controllo continuo del territorio, tali da consentire la tempestiva rilevazione di possibili condizioni di pericolosità e quindi interventi di allarme preventivo nelle zone poste sotto esame.

Anche la raccolta sistematica di dati territoriali, attività alquanto preziosa per la previsione/prevenzione e per la migliore organizzazione dei soccorsi, trova grande giovamento dall'uso dei satelliti, che consentono un'ubicazione ottimizzata della strumentazione, eliminando ogni vincolo di posizionamento derivante dalla disponibilità o meno di infrastrutture terrestri di comunicazione.

Al successo del progetto Argo era fortemente legata l'immagine aziendale.

I nuovi fabbisogni di pianificazione e controllo indotti dalla diversificazione strategica.

Il processo di diversificazione strategica che sta interessando l'impresa, nel suo complesso, al momento attuale, incide, in modo rilevante sulla struttura del processo di pianificazione e controllo. Nello stesso tempo, emerge con crescente chiarezza per la Telespazio la peculiarità di impresa operante per commessa. Soprattutto nel settore delle telecomunicazioni innovative alla Telespazio viene affidata la fase creativa e progettuale e non solo esecutiva. A ciò si associa la necessità di enfatizzare la dimensione di progetto rispetto a quella funzionale/divisionale. Inoltre il frequente ricorso a sub/fornitori necessita che siano resi espliciti gli obiettivi e vincoli del progetto. Tale necessità si manifesta in relazione alla responsabilità della Telespazio nei confronti dei committenti e degli attori interni ed esterni. L'attenzione al completamento della commessa deve procedere congiuntamente con il mantenimento di una trasparenza della gestione dell'intero progetto.

Tuttavia al momento attuale, la diversificazione strategica sembra aver informato il recente cambiamento organizzativo. La c.d. struttura permanente, che si articola per aree di risultato, suddividendosi in divisioni non enfatizza a sufficienza la dimensione di progetto. Il responsabile di progetto (cfr.: allegato 1) cura essenzialmente le specifiche tecniche, il responsabile commerciale la stesura dell'offerta il responsabile di programma le relazioni con il cliente (cfr. allegato 3). La responsabilità economica del progetto è diffusa e non affidata ad una specifica persona. Anche per questo motivo il dott. Costantino trovava difficile comunicare con il responsabile di progetto. Forse sarebbe stato necessario affiancare qualcuno del Controllo di Gestione alle persone già coinvolte nei progetti.

Dall'ultimo cambiamento organizzativo, il processo di pianificazione e controllo si articola come segue:

1. Redazione del piano quadriennale da parte della Direzione Pianificazione strategica e Programmazione,
2. Valutazione delle offerte commerciali già in portafoglio,
3. Redazione del budget annuale per Asa,
4. Consuntivazione per Asa con evidenziazione del margine di contribuzione,
5. In corso d'anno analisi degli scostamenti e proposte di intervento.

Il piano quadriennale, (cfr. allegati al caso) redatto in base alle variabili macroeconomiche prevedeva l'esplicitazione della missione, degli obiettivi e degli orientamenti strategici, ed era articolato per aree di business.

La redazione del budget attualmente avviene in coerenza con la nuova struttura organizzativa per aree di business, non risulta tuttavia nessuna ulteriore articolazione per progetto.

Dal budget di esercizio al budget di commessa.

Questa era la prima volta che l'ing. Impellizzeri si era visto recapitata la Scheda di commessa. L'ing. Impellizzeri era quale responsabile di progetto tenuto a render conto dell'allocazione delle risorse. Il progetto che prevedeva una durata temporale di circa tre anni e la mobilitazione di ingenti risorse sia interne, sia esterne (acquisti di hardware e software presso sub-fornitori) era estremamente complesso. Molto pazientemente l'ing. Impellizzeri si mise al lavoro per compilare la modulistica sforzandosi di ricordare quanti " uomini " aveva impiegato il mese prima sul progetto Argo. Gli risultò quanto meno arduo quantificare i dati. Inoltre era

continuamente disturbato dal telefono: i fornitori erano il suo vero problema, le forniture difficilmente venivano consegnate puntualmente e molto spesso non erano conformi alle specifiche. Il ruolo di coordinatore della commessa era critico da questo punto di vista. Quando però l'ing. Impellizzeri trovò la voce " Previsione a finire " pensò di andare dal Controller deciso a chiarire come potevano o dovevano essere quantificate le quantità economiche a finire. Per quanto concerneva i ricavi si aveva solitamente riguardo a quanto si prevedeva di fatturare nell'anno sulla scorta della possibile documentazione dello stato avanzamento lavori, ma per quanto riguarda i costi occorrevano sicuramente chiarimenti.

La gestione delle commesse era relativamente recente, nel caso del progetto Argo il budget di commessa era stato redatto solo ad acquisizione dell'ordine già avvenuto, e ciò aveva comportato una cattiva gestione delle risorse. In pratica quello che si definiva budget di commessa consisteva in una consuntivazione di quanto si andava realizzando. Al momento della stesura del budget annuale non era stato fatto riferimento all'insieme di attività come attività da ricondurre ad un singolo progetto, ma tali attività erano state previste con riferimento al centro di responsabilità rappresentato dalle decisioni.

Il dott. Franchi dal canto suo era sempre indaffarato a capire quanto potesse essere remunerativo il progetto dopo che l'UE (Ufficio Tecnico Erariale) aveva stimato una congruenza pari al 95% del valore dell'offerta di Telespazio. (Vedi allegato 4)

Il budget di questo progetto era per altro particolarmente delicato. A seguito della revisione del prezzo d'offerta richiesta dalla UE il progetto non presentava più una convenienza economica soddisfacente, qualora si fossero utilizzati i criteri aziendali in uso alla data.

A.D. Dott. Raffaele Minicucci, decise di proseguire comunque il progetto data la valenza politico strategica dello stesso. Decise inoltre di procedere ad una revisione della procedura di valutazione delle offerte commerciali, nella convinzione che in quella attuale vi fosse qualche meccanismo distorto.

Dal momento dell'offerta originaria, erano i primi di luglio 1986, era già passato quasi un anno e mezzo, il dott. Franchi era rassicurato dal fatto che l'inflazione fosse ora sotto controllo, ma di fatto i maggiori fornitori di Telespazio avevano inserito nei loro contratti una clausola per tenere conto della revisione dei prezzi, cosa che a lui non era stata consentita.

Evidentemente al momento della redazione dell'offerta egli implicitamente ne aveva tenuto conto. La particolarità del cliente rendeva, tuttavia, molto delicato il suo ruolo: la Protezione Civile, quale organo di Stato non riconosceva formalmente come componenti di costo per la Telespazio

- gli interessi passivi
- il margine desiderato.

Ciò rendeva ancora più evidente la differenza tra il preventivo di offerta e il budget di commessa. Sicuramente si rendeva più che mai necessario un documento più analitico che quantificasse ex ante le risorse da impiegare per realizzare quanto era formalmente fissato nell'offerta. Per condizioni di mercato, mercato captive, e per cultura aziendale la determinazione dei prezzi avveniva solitamente secondo il criterio tradizionale, ma questo non era valido in considerazione sia del ruolo strategico della commessa, sia dell'orientamento al mercato, che si voleva dare alla gestione e alla formula dell'offerta con prezzo " chiavi in mano ".

ALLEGATO 1

Bilancio 1987 Telespazio

SOMMARIO

- Convocazione di Assemblea
- Relazione del Consiglio di Amministrazione
- Bilancio 1986
- Relazione del Collegio Sindacale
- Relazione di Certificazione
- Riassunto delle deliberazioni assembleari

TELESPAZIO S.p.A. per le Comunicazioni Spaziali

Sede Sociale in Roma, via Alberto Bergamini n. 50

Capitale sociale L. 25.200.000.000 interamente versato

Iscrizione al Tribunale di Roma n. 2148/61 Registro Imprese Codice fiscale n. 00451050587

Convocazione di Assemblea

I Signori Azionisti sono convocati in Assemblea Ordinaria in prima convocazione il giorno 22 aprile 1988 alle ore 11 in Roma, presso la Sede Sociale, Via Alberto Bergamini n. 50 ed occorrendo in seconda convocazione per il giorno 11 maggio 1988 stessa ora e luogo per discutere e deliberare sul seguente

Ordine del giorno:

- 1) Relazione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, bilancio dell'esercizio sociale chiuso al 31/12/1987; delibere relative;
- 2) Consuntivo dei costi di certificazione per l'esercizio 1987;
- 3) Conferimento incarico di certificazione ai sensi della Legge 12 agosto 1977 n. 675;
- 4) Deliberazione ai sensi dell'art. 2364 n. 3 C.C.

Ai sensi dell'art. 4 della legge 29/12/1962 n. 1745, potranno intervenire all'Assemblea i Soci che almeno cinque giorni prima abbiano depositato le azioni presso la Sede Sociale.

p. il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente: Fabrizio Serena di Lapigio

Roma. 28 marzo 1988

ORGANI SOCIALI
Esercizi 1987/1988

Presidente Onorario

Rodinò Cav. del Lav. Ing. Marcello

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Presidente

* Serena di Lapigio Fabrizio

Amministratore Delegato

* Minicucci Dott. Raffaele

Vice Presidenti

* Lari Ing. Mario

* Napolitano Prof. Luigi Gerardo

Consiglieri

Acrosso Dott. Luigi

Becchetti Ing. Franco

Lesina Ing. Domenico

* Malta Ing. Umberto

Mantegazza Avv. Paolo

Riccomi Ing. Aldo

* Ronga Prof. Carlo

* Simeoni Dott. Franco

Spasiano Ing. Giancarlo

COLLEGIO SINDACALE

Sindaci effettivi

Monorchio Dott. Andrea (Presidente)

Bonino Rag. Carlo

Fontana Dott. Piero

La Mattina Dott. Vincenzo

Tilli Dott. Francesco

Sindaci supplenti

Righini Dott. Guido

Seymandi Dott. Adriano

Direttore Generale

Bruno Ing. Livio.

*Membri del Comitato Esecutivo

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Signori Azionisti,

Il 1987 è stato per la Vostra Società un anno di verifica delle scelte già delineate negli esercizi precedenti, che hanno trovato nel mercato, oltre che in un rafforzamento della collaborazione con i diversi Gestori dei servizi, una loro positiva conferma.

L'opportunità di contribuire a soddisfare attraverso la via satellite le crescenti esigenze di collegamenti espresse dall'utenza affari in ambito nazionale è una scelta che, d'intesa con SIP, ha consentito alla Vostra Società di rafforzare l'area d'affari delle telecomunicazioni; l'intesa raggiunta con RAI per la realizzazione in comune delle stazioni trasportabili per collegamenti TV, valorizzando il ricorso ad un mezzo che per flessibilità ed agilità d'uso registra crescente interesse presso ogni broadcaster, si muove nella stessa direzione; gli orientamenti maturati nel processo di revisione delle Convenzioni con il Ministero P.T. per la gestione dei collegamenti del sistema nazionale ITALSAT, sono anch'essi coerenti con questo obiettivo. In complesso, dunque, si sono verificate o stanno maturando, anche a seguito dell'impulso conferito dal Libro Verde della CEE ad un più accelerato sviluppo delle Telecomunicazioni in ogni paese della Comunità, quelle opportunità su cui la Vostra Società ha avviato il proprio processo di diversificazione.

Questo nuovo impulso deriva anche dai crescenti interessi in termini di prospettive economiche che lo spazio suscita: oltre alle telecomunicazioni, il telerilevamento ed i nuovi servizi spaziali offrono sbocchi commerciali sempre più concreti, che hanno trovato nel conto economico del 1987 un significativo riscontro. Una politica aperta ad accordi e joint-ventures con importanti attori operanti nel mercato dell'informatica territoriale ha consentito di raddoppiare gli introiti derivanti dalle attività di telerilevamento ed informazioni ambientali, mentre il meeting dell'ESA all'Aia ha rilanciato importanti programmi spaziali europei - Ariane 5, Columbus, Hermes e DRS - nei quali la Vostra Società vede ulteriormente rafforzato un proprio ruolo in attività di progettazione sistemistica propedeutiche alla resa di successivi servizi operativi.

Una dettagliata analisi dei risultati conseguiti nel 1987 è presentata nella seconda parte della Relazione. In questa introduzione si segnalano, invece, solo gli eventi che hanno assunto maggior rilievo: è il caso dell'avvio a realizzazione del sistema ARGO, nel quale la tecnologia satellitaria gioca un ruolo centrale nel rispondere a due delle principali esigenze della Protezione Civile: controllo preventivo del territorio e comunicazione con unità mobili durante gli interventi, cioè in condizioni nelle quali le normali reti di TLC risultano inutilizzabili.

Sempre nell'ambito dei nuovi collegamenti, l'intensa attività portata avanti dalla Vostra Società nel 1987 si è concretizzata nella finalizzazione, in collaborazione con SIP, della realizzazione di reti chiuse via satellite per importanti enti nazionali (INPS, FFSS, AAAV); nell'aver gettato «un nuovo ponte sulla laguna» in occasione del Summit dei 7 grandi a Venezia utilizzando la via satellite per allestire in tempo reale grosse capacità di collegamenti internazionali; nell'aver favorito la realizzazione di tempestivi servizi giornalistici in occasione di importanti eventi di cronaca (Valtellina, Porto Azzurro) attivando collegamenti TV da stazioni trasportabili; nel completamento della rete nazionale di trasporto televisivo; nell'accordo in esclusiva di 4 anni per la diffusione sul territorio nazionale dei servizi giornalistici che il CN N trasmette su scala mondiale 24 ore su 24 in 54 Paesi.

Nel 1987, la domanda relativa all'area Telerilevamento ed Informazioni Ambientali ha subito una significativa evoluzione, venendo meglio a qualificare la generale sensibilizzazione dell'opinione pubblica alle problematiche relative alla tutela dei beni ambientali e culturali, in specifiche esigenze non più esplicitate solo a livello centrale (Progetto ATLAS) ma anche a livello locale (Emilia Romagna ed altre Regioni, Province, ecc.).

Nell'area Spazio e Nuovi Programmi, è continuata in collaborazione con l'ESA ed il PSN l'attività di studio e sperimentazione finalizzata alla resa di futuri servizi spaziali, per i quali la Vostra Società continua a consolidare il proprio esclusivo Know-how.

Il sempre più deciso orientamento al mercato ha comportato nel 1987 un'attenta valutazione di tutte le variabili che concorrono a migliorare il conto economico. Sotto l'aspetto finanziario la Società si è orientata a cogliere le opportunità di usufruire di finanziamenti agevolati in area Mezzogiorno, per favorire lo sviluppo di attività nell'area d'affari del Telerilevamento e dei servizi spaziali.

Contemporaneamente la Vostra Società ha proseguito una politica di accordi finalizzata ad una più agevole penetrazione del mercato e/o ad un ulteriore arricchimento del Know-how attraverso attività di sviluppo scientifico-tecnologico congiunto con altre società ed enti.

Elementi di supporto del processo di crescita della Vostra Società sono stati nel 1987 un'intensa attività di formazione ed aggiornamento tecnico-scientifico ed un ulteriore avanzamento del processo di informatizzazione finalizzato alla valorizzazione di un sistema informativo capillare e tempestivo.

In conclusione di questa breve introduzione desideriamo ringraziare l'Amministrazione P.T. e la Capogruppo STET, le concessionarie SIP, ITALCABLE e RAI, il CNR, il Piano Spaziale Nazionale ed il Ministero della Ricerca Scientifica, nonché tutte le Amministrazioni centrali e periferiche dello Stato, ed ogni Ente e Società che hanno contribuito e collaborato allo sviluppo attuale della Vostra Società e su cui confidiamo di poter contare anche per il futuro.

EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ NEL 1987

1. COLLEGAMENTI TRADIZIONALI.

a. Telecomunicazioni Telefoniche.

Le telecomunicazioni telefoniche, che continuano a costituire una delle voci più significative di contribuzione al fatturato totale della Vostra Società, si suddividono in quattro segmenti di mercato in funzione delle diverse direttrici in cui si articola il traffico. Se la telefonia terminata intercontinentale via INTELSAT ha raggiunto uno stadio di sostanziale maturità, il 1987 ha registrato un deciso avvio nell'attivazione di collegamenti telefonici in ambito europeo via EUTELSAT ed un notevole impulso nell'utilizzazione dei collegamenti marittimi via INMARSAT.

Il traffico telefonico tradizionale a livello mondiale sulle direttrici intercontinentali attraverso il **sistema INTELSAT** ha visto una stabilizzazione del trend di crescita. AI 31 Dicembre, il numero di circuiti lavorati era cresciuto del 12,8% rispetto al 1986. I paesi collegati con l'Italia attraverso il sistema INTELSAT sono stati 83 nel corso dell'ultimo esercizio, mentre il numero di circuiti terminati ammontava a 2195, con un incremento di 242 unità rispetto al passato esercizio.

L'attività di telecomunicazioni telefoniche europee, dopo l'avvio nel 1986 con 63 circuiti lavorati da parte della Vostra Società (62 per telefonia + 1 per dati) ha registrato, soprattutto nell'ultimo trimestre, un deciso progresso, arrivando a fine anno a 503 circuiti (502 per telefonia + 1 per dati).

L'attività INMARSAT in Italia, operativa dal 1985, ha evidenziato un buon impulso: attraverso i 16 accessi al sistema (14 per telefonia ed 1 per telegrafia, oltre al canale di servizio) il traffico svolto dal Ministero P.T. - DCSR nell'87 è stato di 133.598 minuti di telefonia (con un incremento di più del 100%) e 289.831 minuti di telex, con un incremento del 53% circa. Tale sviluppo è stato favorito dall'aumento di terminali installati a bordo di navi italiane, che sono passati dai 53 di fine '86 ai 90 di fine '87.

La Telefonia di Transito ha infine registrato un incremento di 17 unità (60 circuiti nell'87 contro i 43 dell'86), da considerarsi un dato positivo vista la progressiva realizzazione di nuove stazioni in Paesi originariamente interessati ai transiti in Italia e la forte concorrenza delle amministrazioni straniere.

Nella tabella 1 controinserita, sono riassunti i principali dati relativi all'attività dei vari sistemi nel 1987 ed il relativo confronto con il 1986. Nella tabella 2 è inoltre evidenziata l'evoluzione finanziaria, tecnologica ed operativa dei sistemi internazionali via satellite.

Tab. 1

Principali dati relativi all'attività aziendale per collegamenti telefonici dei vari sistemi nel 1987

	31.12.86	31.12.87	Variazioni V.A.	%
Circuiti intercontinentali di cui:	2005	2262	+257	12,8
terminati	1953	2195	242	12,4
transiti	43	60	17	39,5
di servizio per telemetrie	9	7	-2	-22,2
Circuiti terminati europei	63	503	440	698,4
Numeri di accessi al Sistema INMARSAT	16	16	-	-

Tab.2

Evoluzione finanziaria, tecnologica ed operativa delle organizzazioni internazionali via satellite

	INTE	LSAT	UTE	LSAT	INMA	RSAT
	1986	1987	1986	1987	1986	1987
Introiti	488 M\$	515 M\$	35,4 MAU	70,5 MAU	62,4 MAU	73,4 MAU
Investimenti	168 M\$	146 M\$	72,8 MAU	160 MAU	148,3 MAU	130 MAU
Paesi aderenti	112	114	26	26	48	53
Satelliti						
- in orbita	15	13	2	3	9 (a)	8 (a)
- in costruz.	7	7	6	5	3	5
Quota partec. Telespazio	2,47%	2,298%	11,45%	7,93%	1,03%	1,43%
Posto in graduatoria dei finanziatori	8°	8°	3°	7°	15°	14°

a) Capacità disponibile su segmenti spaziali di altre Organizzazioni (ESA, INTELSAT, COMSAT GENERAL)

Tab.3

Evoluzione del traffico televisivo via Intelsat

	1986	1987	Variazioni Ass.	%
Numero di ore	2336	2082	-254	- 10,9
Di cui per servizi occasionali	1582	2075	493	31,2
Numero di servizi	3714	2796	-918	-24,7
Di cui occasionali	2279	2780	501	22

MEDIA GIORNALIERA	1986	1987	Variazione	%
Numero di ore	6,4	5,7	-10,9	
Numero di servizi	10,2	7,7	-24,5	

Tab. 4

Evoluzione del traffico via Eutelsat

	1986	1987	Variazioni
Numero di ore di cui:	30	703	673
- per servizi regolari	12	103	91
- per servizi occasionali	18	600	582
Numero di servizi di cui:	57	750	693
- regolari	40	355	315
- occasionali	17	395	378

b. Telecomunicazioni Televisive.

Nel 1987 si è ulteriormente consolidato il trend positivo di crescita delle telecomunicazioni TV tradizionali via satellite.

In particolare nei collegamenti INTELSAT, l'evoluzione dei servizi televisivi resi dalla Vostra Società nel 1987, anche se ha visto globalmente un decremento dovuto all'alternanza con l'Amministrazione francese nell'invio di notiziari giornalieri (Eveline), ha contemporaneamente registrato un incremento di ben il 31 % nel numero di ore di servizi più redditivi, quali quelli occasionali per eventi di maggior rilievo (si veda tabella 3). Va inoltre sottolineato il progressivo spostamento del traffico TV via satellite da occasionale verso l'utilizzo di capacità affittata, come testimonia l'attivazione da parte della Vostra Società nel 1987 di un canale fisso transatlantico per l'EBU.

Per i collegamenti televisivi EUTELSA T è normalmente continuato il traffico sia su base regolare che occasionale, per conto RAI e di privati (si veda tabella 4), attraverso i satelliti ECS-F1 ed F2, inoltre, mediante gli impianti del Fucino è proseguita la trasmissione del programma televisivo RAI 1 destinato alle comunità italiane residenti in altri paesi europei; mentre è continuato per la società RTI un servizio di ricezione TV da Londra, tramite un'antenna di 4 metri disponibile al Lario.

2. NUOVI COLLEGAMENTI DI TELECOMUNICAZIONI

Il processo di diversificazione che caratterizza questa area delle telecomunicazioni via satellite ha conosciuto nel 1987 un ulteriore impulso, attraverso una attività molto intensa condotta in collaborazione con SIP.

È stato attivato nel Marzo 1987 il collegamento a 64 Kbit/s fra Città Ducale e Bedford, richiesto dalla Texas Instruments. È inoltre iniziata la realizzazione delle prime 2 stazioni

comunitarie SMS a Roma e Milano, equipaggiate ognuna per trasmettere 4 portanti a 64 Kbit/s e 2 portanti a 128 Kbit/s. Inoltre, la Vostra Società ha finalizzato contratti per realizzare collegamenti dedicati alla AAAV, per interconnettere 40 aeroporti italiani via satellite con Ciampino, all'INPS ed alle FF.SS.

La rete AFRTS già esistente è stata potenziata di 3 unità per un totale di 8 stazioni ed è stata presentata un'offerta per la realizzazione di ulteriori 4 stazioni in ambito nazionale. Nel 1987 è stata anche pressoché completata la realizzazione di una rete di trasporto di segnali TV da una stazione centrale (al LARIO) a 12 stazioni periferiche sul territorio nazionale.

Dopo il completamento dell'iter burocratico del progetto ARGO, con l'approvazione nell'Agosto 1987 da parte della Corte dei Conti di una prima tranche del progetto, è stata avviata la fase di implementazione del sistema.

Parallelamente all'estensione della fase dimostrativa del progetto Motorizzazione Civile, la Vostra Società ha predisposto l'offerta per la fase operativa finalizzata alla realizzazione via satellite dell'intera rete che collega gli uffici periferici con la sede principale di Roma.

Nei sistemi TVRO, nel 1987 è stato stipulato l'accordo in esclusiva con il CNN per la distribuzione sul territorio nazionale del notiziario «C N N INTERNATIONAL»o Contemporaneamente, sono state installate 36 antenne distribuite fra alberghi e varie utenze affari.

Va infine segnalata l'attività di collegamenti TV con stazioni trasportabili portata avanti con un grado di utilizzazione molto elevato, per la rispondenza di questo mezzo, alle esigenze di qualità e tempestività nell'allestire collegamenti in occasione di eventi di cronaca particolarmente importanti (per esempio, Valtellina e Porto Azzurro).

3. SERVIZI DI SUPPORTO.

In, quest' area di affari. il fronte concorrenziale si presenta sempre più agguerrito e si sostanzia nella, partecipazione a gare da parte di Amministrazioni straniere con offerte che non coprono i costi necessari alla resa del servizio; ciò nonostante la Vostra Società conserva una posizione importante che intende tutelare anche in futuro.

Nel 1987 sono stati portati a termine nei tempi previsti tutti gli impianti per la resa dei servizi di Telemetria e test in orbita per i satelliti INMARSA T della seconda generazione, per la cui data di lancio si registra tuttavia ancora una certa incertezza, non pregiudicando peraltro i relativi introiti della Vostra Società. Oltre ai regolari servizi di Telemetria, controllo, monitor, test in orbita e TRMS in ambito INTELSAT, EUTELSAT e MARISAT, si sono chiuse positivamente 2 offerte presentate all'INTELSAT per l'ampliamento delle suddette attività, mentre è stata presentata nella stessa sede un'offerta di rinnovo del servizio di TRMS a partire dal 1989. È proseguita regolarmente, infine, la gestione della Stazione geodinamica di Matera del CNR, e della Stazione di Spino D'Adda del CNR/Politecnico di Milano.

I servizi di supporto resi dalla Vostra Società interessano attualmente 12 satelliti del sistema INTELSAT, 1 satellite del sistema EUTELSAT ed 1 satellite Marisat della COMSAT. Questi servizi sono realizzati mediante sette antenne dedicate, collegate con il centro di controllo Intelsat di Washington attraverso 7 circuiti di servizio.

4. TELERILEVAMENTO E INFORMAZIONI AMBIENTALI.

È proseguita nel 1987 la crescita di questa area d'affari, con il passaggio deciso da una fase di sperimentazione ad una di commercializzazione, favorita dal manifestarsi di una domanda sempre più consistente, rispetto alla quale la Vostra Società valorizza il know-how tecnologico acquisito e consolidato nel tempo.

Nel 1987 la Vostra Società ha proseguito con successo la commercializzazione in ambito nazionale dei dati SPOT. L'aggiudicazione nel Febbraio 1987 della gara indetta dall'ESA per la commercializzazione a livello europeo dei dati LANDSAT da parte del Gruppo di Imprese EURIMAGE, di cui la Vostra Società fa parte, ne ha rafforzato la funzione di Centro Nazionale di Telerilevamento per la distribuzione dei dati rilevati dai diversi satelliti attualmente disponibili su scala internazionale. A tal proposito è stato finalizzato un contratto che permetterà a partire dal prossimo anno l'utilizzazione dei dati telerilevati dal satellite giapponese MOS-1 per l'osservazione dell'ambiente marino.

Sono inoltre proseguite le attività di studio e messa a punto di nuove applicazioni e servizi di telerilevamento da satellite per conto di clienti quali ESA, PSN ed ENEA. In questo ambito a fine esercizio è stato formalizzato con il PSN un contratto di fase B1 per il progetto PAF (Processing and Archiving Facilities), mentre con l'ESA è stato definito un contratto relativo al Sistema per il trattamento dei dati IBR (Low Bit Rate) per la missione ERS-1.

Nel 1987 è stata anche avviata nell'ambito dell'omonimo Consorzio, la fase operativa del progetto A TLAS, prima base informativa per la tutela dei beni ambientali e culturali, mentre si è estesa a livello nazionale una fase sperimentale-preoperativa della procedura per la previsione del frumento, sviluppata per il Ministero dell'Agricoltura e delle Foreste nell'ambito del Consorzio ITA, gettando le premesse per una fase operativa caratterizzata dalla resa di servizi continuativi. In collaborazione con AQUA TER e ISMES è stato avviato per il Ministero dei Lavori Pubblici un censimento degli invasi artificiali su tutto il territorio nazionale.

Nel frattempo la Vostra Società si sta predisponendo, sollecitandone le relative procedure di finanziamento agevolato, alla realizzazione del Centro di Telerilevamento Mediterraneo di Scanzano e del programma TERRA del Sud, che costituiranno nei prossimi anni le aree più importanti di applicazione del telerilevamento spazi arie a problematiche agro-meteo-ambientali.

È stato inoltre realizzato per l'Emilia Romagna un sistema informativo per la gestione del territorio a livello regionale, in preparazione di una prossima estensione del sistema a livello provinciale.

Nello stesso ambito è stata garantita un'assistenza tecnica finalizzata allo sviluppo di nuove applicazioni. Nel 1987 la Vostra Società ha costituito con Fiat Engineering e SAEM il consorzio S.I.S.I.M. (Sistema Integrato per la Sorveglianza dell'Inquinamento a Mare) per la resa del relativo servizio al Ministero della Marina Mercantile. Va infine sottolineato l'avvio di uno studio di fattibilità del Centro di Telerilevamento di Nairobi, nel quale potrà essere valorizzato il Know-how acquisito nel campo dell'ingegneria di sistemi.

5. SPAZIO E NUOVI PROGRAMMI.

Lo sviluppo di questa area d'affari è strettamente connesso all'attività di studio, sperimentazione e consulenza portata avanti dalla Vostra Società in ambito ESA, PSN e presso le organizzazioni internazionali INTELSAT, EUTELSAT ed INMARSAT.

In ambito PSN, è proseguita con profitto l'attività di progettazione del sistema nazionale di TLC via satellite IT ALSA T e sono state formalizzate le offerte per i servizi di gestione orbitale e per la realizzazione del simulatore di assetto e volo di questo satellite ITALSAT è il programma di telecomunicazioni più ambizioso fra quelli fino ad oggi assunti, rispetto al quale la Vostra Società si sta già predisponendo alla resa del servizio di vettore, tanto per la fase sperimentale a partire dal lancio del satellite nel 1990, quanto per la fase operativa prevista dopo un biennio di sperimentazione.

Nel 1987 al PSN è stata anche presentata l'offerta per la realizzazione del sistema di generazione dei tempi e delle frequenze del sistema di acquisizione dati per la stazione VLBI di Matera, mentre sono proseguiti gli studi per le infrastrutture di terra del SAX (satellite scientifico non geostazionario) in preparazione dell'avvio della fase realizzativa.

In ambito ESA, sono stati completati i centri di controllo per il satellite OL YMPUS e per l'esperimento LASSO. A proposito del programma OL YM PUS, sono proseguite le attività di preparazione degli esperimenti di comunicazione e di propagazione in collaborazione con ISPT. E inoltre iniziato lo studio del segmento terreno del satellite DRS (Data Relay Satellite), per il quale la Vostra Società ha assunto la responsabilità di sistema all'interno di un consorzio internazionale.

REALIZZAZIONI TECNICHE E INVESTIMENTI

Nel corso del 1987 sono stati effettuati investimenti per complessivi LM 40.981, di cui LM 12.066 in Abruzzo, LM 8.827 in Lombardia, LM 6.315 nel Lazio, LM 5.760 in Sicilia e LM 1.219 in altre località; sono stati inoltre acquisiti due trasponditori sul satellite Intelsat V F-6 per LM 6.794.

Le principali realizzazioni tecniche sono qui di seguito segnalate.

Per i sistemi di telecomunicazioni internazionali si evidenzia la prosecuzione della realizzazione della nuova stazione terrena di Scanzano, la realizzazione di una nuova antenna al Fucino per Servizi televisivi, il potenziamento delle antenne mobili oltre all'ammodernamento ed ampliamento degli impianti esistenti.

Nell'ambito dei nuovi servizi di telecomunicazioni, sono in fase di avanzata realizzazione due stazioni a Roma e Milano per servizi dati (SMS) mentre sono in avvio i progetti di reti dati, per grandi utenti, dopo la positiva conclusione delle relative fasi dimostrative.

Nel corso dell'esercizio è stata pressoché completata la costruzione della rete di trasporto di segnali televisivi ed ulteriormente ampliata l'esistente rete TV per l'AFRTS.

Per i servizi ausiliari di telemetria e controllo, sono stati completati gli impianti per la telemetria del satellite Inmarsat ed il Centro di Controllo per l'Olympus.

È stata inoltre notevolmente ampliata la capacità EDP, dedicata sia allo sviluppo dell'attività di telerilevamento che alle esigenze di calcolo scientifico e gestionale.

RISORSE UMANE

L'organico della Vostra Società al termine del 1987 era di 682 unità (con un incremento netto di 26 unità rispetto al 1986 ed un numero totale di assunzioni pari a 46 unità), così suddiviso per le varie Sedi operative:

- Direzione Generale di Roma 430
- Centro Spaziale del Fucino 193
- Stazione del Lario 49
- Stazione del CNR di Matera 10

Le assunzioni di personale sono state indirizzate principalmente (98%) verso personale laureato o diplomato, in prevalenza diretti tecnici - anche con utilizzazione dei contratti di formazione e lavoro - inserito per un adeguamento dell'organico in posizioni di tipo tecnico, da porsi in relazione allo sviluppo delle attività aziendali.

Nel corso del 1987 i valori percentuali relativi alle astensioni del lavoro sono da considerarsi buoni, tenuto conto dei dati relativi alla media nazionale ed alla media delle aziende del Gruppo.

Nel luglio del 1987 si è proceduto alla sigla con tutte le Organizzazioni Sindacali stipulanti il CCL, dell'accordo sulla Salvaguardia degli Impianti produttivi e sociali che costituisce un obiettivo elemento di stabilizzazione della agitazioni sindacali nonché un punto di credito nei confronti delle Organizzazioni Internazionali referenti.

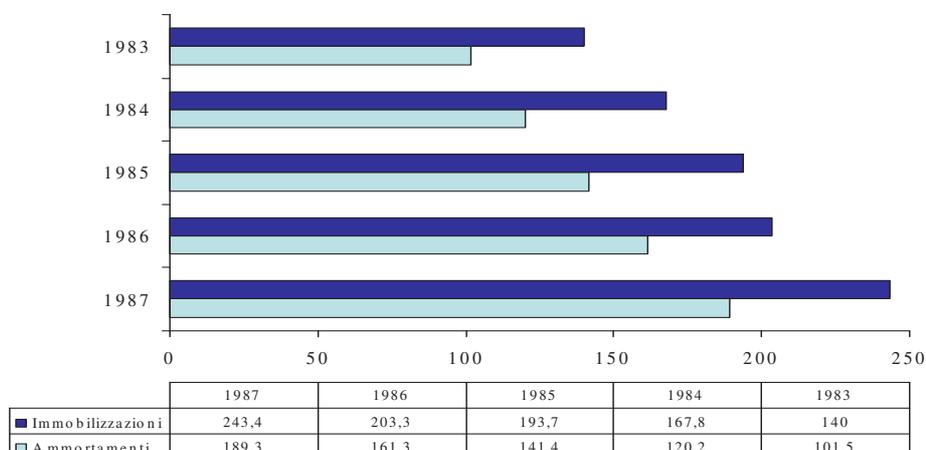
Va sottolineato inoltre che con il 30 Novembre 1987 è scaduto il contratto collettivo di lavoro al cui rinnovo si procederà nel 1988.

L'attività di formazione per il 1987 è stata caratterizzata da una predominanza degli interventi di addestramento con logiche tese ad accrescere le conoscenze sulle nuove tecnologie e sulle connessioni che esse hanno con l'evoluzione dei mercati.

La parte riguardante la formazione manageriale (conoscenze e capacità professionali), ha coinvolto con successo ed in misura maggiore alcune funzioni strategiche per lo sviluppo aziendale.

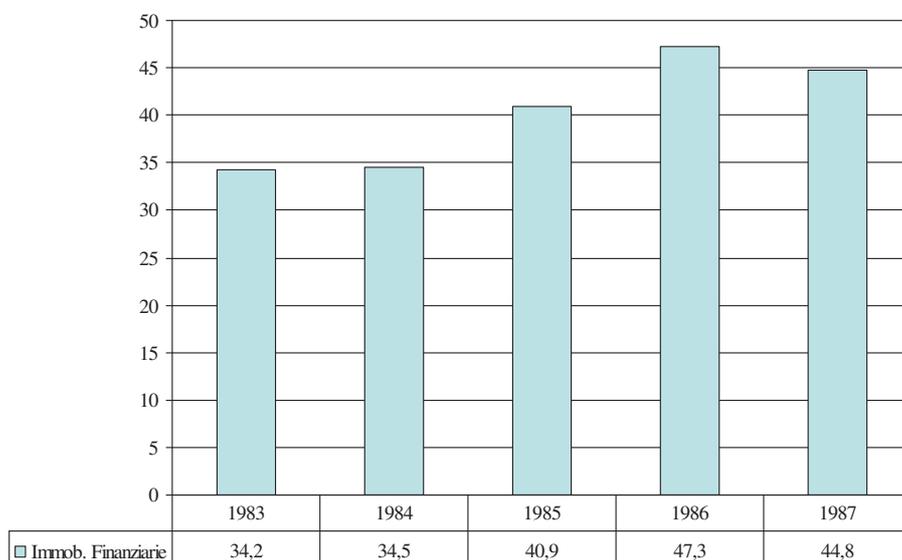
IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE IN ESERCIZIO E AMMORTAMENTI

LIRE MILIARDI



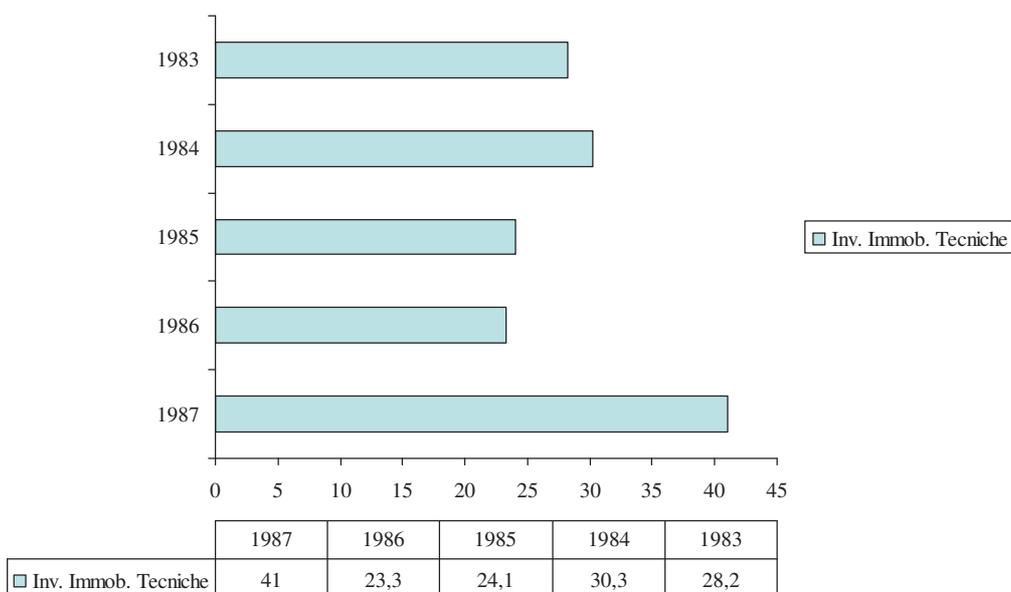
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

LIRE MILIARDI



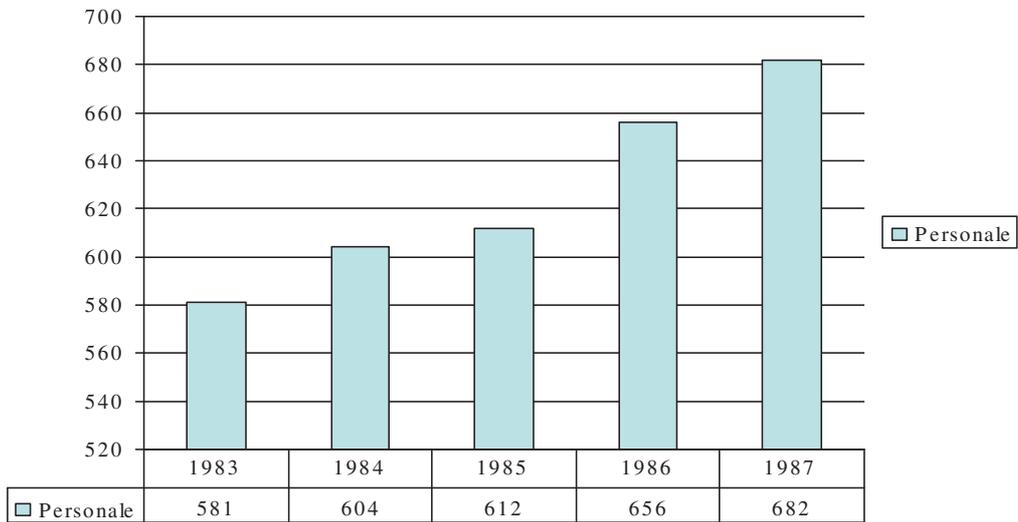
INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE

LIRE MILIARDI



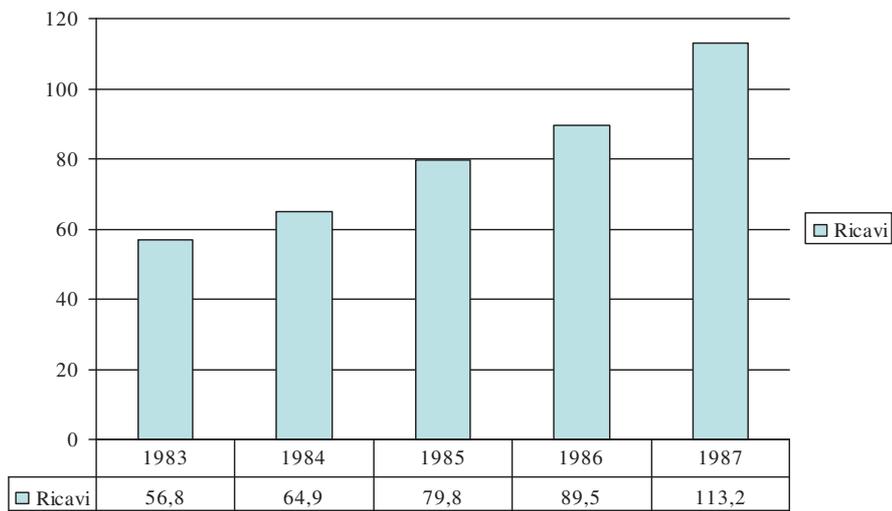
PERSONALE IN ORGANICO

A FINE ESERCIZIO



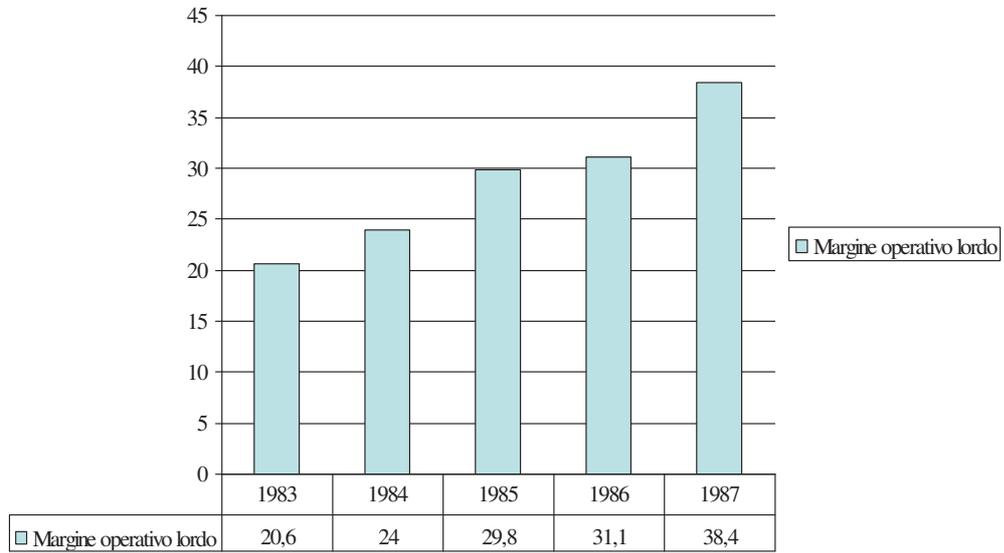
RICAVI (VALORE DELLA PRODUZIONE)

(LIRE MILIARDI)



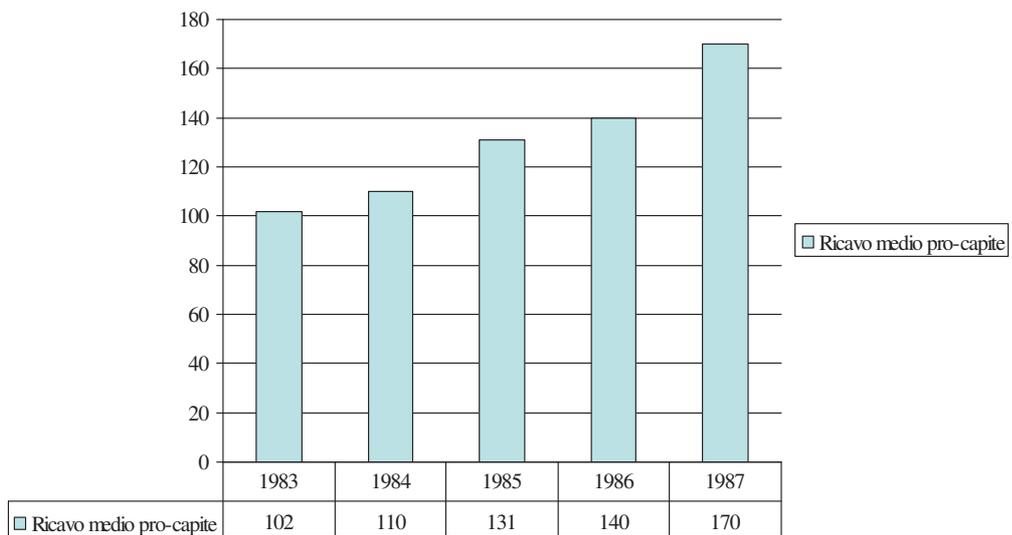
MARGINE OPERATIVO LORDO

(LIRE MILIARDI)



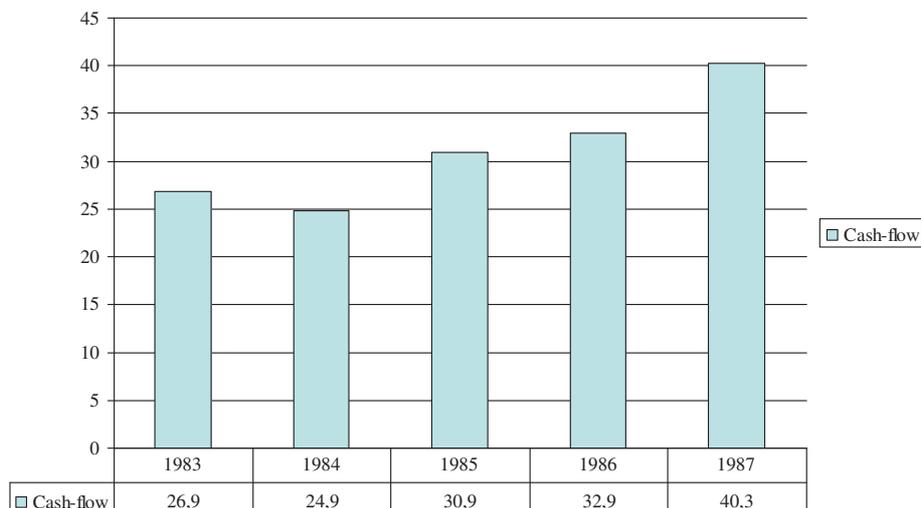
RICAVO MEDIO PRO-CAPITE

(LIRE MILIARDI)



CASH-FLOW

(LIRE MILIARDI)



RISULTANZE DELLA GESTIONE

L'andamento della gestione dell'esercizio 1987 è stato caratterizzato da un elevato tasso di sviluppo quantitativo dei servizi e delle attività a commessa; ciò ha consentito di assorbire ampiamente l'impatto per l'ulteriore flessione del rapporto di cambio del dollaro, considerato il livello della componente estera nei proventi della Società (circa il 21 %).

L'esame del conto economico riclassificato evidenzia:

- il valore della produzione per terzi si è incrementato del 26,4% risultando pari a LMdi 113,2;
- i costi operativi, consuntivi in LMdi 74,9 hanno fatto registrare un incremento del 28% in rapporto allo sviluppo delle attività ed all'avvio di nuove iniziative, particolarmente per alcune di tipo «a commessa» che, per loro intrinseca natura, comportano un maggiore ricorso a strutture produttive esterne; l'organico medio della Società è variato nel periodo dalle 637 unità del 1986 alle 667 del 1987.

Il margine operativo lordo, pari a LMdi 38,3, si presenta sensibilmente migliorato (+ 23,2% rispetto al 1986).

Gli ammortamenti stanziati a Bilancio a fronte delle immobilizzazioni tecniche e costi pluriennali risultano pari a LMdi 32,2 (di cui LMdi 11,4 per quote anticipate) e superiori di LMdi 4,3 rispetto allo stanziamento del 1986.

Il margine operativo netto che ne deriva, risulta pari a LMdi 6,1 (3,2 nel 1986).

Tra i proventi ed oneri extra-operativi si evidenziano:

- la conferma del livello degli oneri finanziari netti;
- minori altri proventi per LMdi 0,4, a causa prevalentemente dell'effetto cambi e delle variazioni di aliquota per le partecipazioni internazionali.

Considerate le imposte (LMdi 3.0) l'utile di esercizio risulta pertanto pari a LMdi 5,2, superiore di LMdi 1,1 rispetto al 1986.

In merito alla gestione finanziaria, il rendiconto allegato evidenzia l'ulteriore miglioramento delle fonti interne, risultate pari a LMdi 49,9, (LMdi 35,8 nel 1986), da riferire:

- per circa la metà al maggior autofinanziamento;
- per il residuo, a rimborsi da parte delle Organizzazioni Internazionali ed al contenimento del capitale circolante.

Ciò ha consentito una copertura dell'82% dei fabbisogni lordi, consuntiva ti in LMdi 60,6, in massima parte connessi agli investimenti dell'esercizio (LMdi 45,8).

STATO PATRIMONIALE AL 31/12/1987

ATTIVO

A - Immobilizzazioni		
I. Immobiliz. immat. ed oneri da ammortizzare		
1. Differenza cambi	24.128.285	
2. Altri oneri da ammortizzare	430.729.094	454.857.379
II. Immobilizzazioni materiali		
1. Terreni e fabbricati civili	281.721.231	
2. Terreni e fabbricati industriali	50.553.495.964	
3. Impianti, macchinari e attrezzature	189.029.997.363	
4. Altri beni	3.572.518.422	
5. Immob. mater. in corso e anticipi a fornitori	17.258.241.810	260.695.974.790
III. Immobilizzazioni finanziarie		
1. Partecip. a Società controllate e collegate	750.000.000	
2. Altre partecipazioni		
a. Organizz. internaz. per sistemi satelliti	43.612.670.214	
b. Altre	375.500.000	
	43.988.170.214	
3. Altri crediti	116.247.383	
4. Titoli a reddito fisso e similari	300.000.000	45.154.417.597
Totale immobilizzazioni		306.305.249.766
B - Circolante		
I. Rimanenze		
1. Materie prime, sussidiarie e di consumo	8.210.031.515	
2. Lavori in corso su ordinazione	11.270.600.000	
	19.480.631.515	
3. Anticipi a fornitori	3.777.800.000	23.258.431.515
II. Crediti, Ratei e risconti		
1. Crediti verso clienti	38.557.993.341	
2. Crediti verso controllanti	694.645.930	
3. Crediti per sovvenzioni e contributi da Stato ed altri enti pubblici	280.348.617	
4. Altri crediti		
a. Verso Amministrazione Finanziaria	4.603.408.708	
b. Verso Azionisti	2.452.210.791	
c. Diversi	5.725.631.075	
	12.781.250.574	
5. Ratei e risconti attivi	333.637.701	52.647.876.163
III. Valori mobiliari		
		=
IV. Disponibilità liquide		
1. Depositi bancari e postali	4.003.446.940	
2. Denaro e valori in cassa o in viaggio	32.608.025	4.036.054.965
Totale circolante		79.942.362.643
Totale		386.247.612.409
Conti d'ordine:		
— cauzioni per amministratori		3.600.000
— terzi per ns. titoli a cauzione		300.000.000
— apparecchiature di terzi presso di noi		113.675.261
— terzi per ns. apparecchiature		13.185.984.456
— creditori per fidejussioni a ns. favore		25.334.930.463
— nostre fidejussioni per terzi		9.837.000.000
— altri c/ d'ordine e partite di giro		665.378.839
Totale		49.440.569.019

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO AL 31 DICEMBRE (in lire milioni)**ATTIVITÀ**

	1987	1986	Variazione
Attività immobilizzate			
Immobilizzazioni tecniche (nette)	71.412	62.447	8.965
Immobilizzazioni immateriali (nette)	455	730	(275)
Immobilizzazioni finanziarie (nette)	45.154	47.694	(2.540)
	-----	-----	-----
	117.021	110.871	6.150
 Attività correnti			
Disponibilità e crediti finanziari	7.183	16.996	(9.813)
Rimanenze	23.033	8.914	14.119
Crediti commerciali e altre attività a breve (al netto del fondo rischi)	48.731	42.588	6.143
	-----	-----	-----
 TOTALE ATTIVITÀ NETTE	 195.968	 179.369	 16.599
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----

PASSIVITÀ E MEZZI PROPRI

	1987	1986	Variazione
Capitale sociale e riserve			
Utile dell'esercizio	52.718	51.691	1.027
	5.176	4.051	1.125
	-----	-----	-----
	57.894	55.742	2.152
 Passività a medio e lungo termine			
Debiti finanziari a medio e lungo termine	49.248	61.075	(11.827)
Fondo trattamento di fine rapporto di lavoro	9.513	8.291	1.222
	-----	-----	-----
	58.761	69.366	(10.605)
 Passività correnti			
Debiti finanziari	1.484	585	899
Debiti commerciali e altre passività a breve	77.829	53.676	24.153
	-----	-----	-----
	79.313	54.261	25.052
 TOTALE PASSIVITÀ E MEZZI PROPRI	 195.968	 179.369	 16.599
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICA TO (in lire milioni)

Per gli esercizi chiusi al 31 dicembre	1987	1986	Variazioni
	-----	-----	-----
RICAVI			
Fatturato	103.782	87.635	16.147
Variazione lavori in corso	9.374	1.896	7.478
	-----	-----	-----
Valore della produzione per terzi	113.156	89.531	23.625
Proventi ordinari diversi	82	71	11
	-----	-----	-----
A)	113.238	89.602	23.636
	-----	-----	-----
COSTI			
Spese per il personale	33.887	29.175	4.712
Materie prime (consumi), prestazioni di servizi e altri costi d'esercizio	37.849	26.679	11.170
Canone di concessione	3.168	2.644	524
A dedurre: incrementi impianti ed altri beni per lavori interni	-	-	-
	-----	-----	-----
B)	74.904	58.498	16.406
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----
Margine operativo prima degli ammortamenti (A-B)	38.334	31.104	7.230
Ammortamenti (*)	(32.217)	(27.936)	(4.281)
	-----	-----	-----
Margine operativo	6.117	3.168	2.949
Proventi e (oneri) finanziari (* *)	(4.939)	(4.898)	(41)
Altri proventi e (oneri)	6.348	6.744	(396)
Sovvenzioni e contributi	280	253	27
Proventi e (oneri) straordinari	403	1.105	(702)
	-----	-----	-----
Utile prima delle imposte	8.209	6.372	1.837
Imposte sul reddito	(3.033)	(2.321)	(712)
	-----	-----	-----
Utile dell'esercizio	5.176	4.051	1.125
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----
(*) Di cui anticipati	11.404	9.430	1.974
(* *) AI netto di capitalizzazioni per	-	1.006	(1.006)

RENDICONTO FINANZIARIO (in lire milioni)

Per gli esercizi chiusi al 31 dicembre	1987	1986
A. Disponibilità monetarie	16.411	24.358
	-----	-----
FONTI		
B. Fonti interne		
1. Flusso monetario netto dalle operazioni di esercizio	42.512	35.144
2. Prezzo di realizzo di irrmobilizzazioni	7.390	609
	-----	-----
	49.902	35.753
C. Fonti esterne		
1. Accensione di finanziamenti	-	-
2. Apporti dei soci	-	-
3. Contributi	-	-
	-----	-----
D. Totale fonti (B+C)	49.902	35.753
IMPIEGHI		
E. Investimenti in immobilizzazioni		
1. Immateriali	-	366
2. Materiali	40.980	23.287
3. Finanziarie	4.783	6.362
	-----	-----
	45.763	30.015
F. Altri impieghi		
1. Rimborso di finanziamenti	11.827	10.661
2. Distribuzione di utili e riserve	3.024	3.024
3. Rimborso di capitale proprio	-	-
	-----	-----
	14.851	13.685
	-----	-----
G. Totale impieghi (E + F)	60.614	43.700
	-----	-----
H. Variazione netta delle disponibilità monetarie (D-G)	(10.712)	(7.947)
	-----	-----
I. Disponibilità monetarie finali (A + H)	5.699	16.411
	-----	-----

ALLEGATO 1 BIS

Serie storica dei risultati Eco-Fin: a livello Corporate e per singola Asa

CONTO ECONOMICO TELESPAZIO

(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Cons. 1987
VALORE DELLA PRODUZIONE	64,9	79,9	89,8	113,4
di cui:				
TLC istit.	45,6	55,7	62,1	71,9
TLC innov.	0,0	2,6	3,8	8,5
Serv. Supp.	13,1	14,5	13,6	13,2
TLR	2,8	4,0	5,3	13,7
Spaz. N.p.	3,4	3,1	5,0	6,1
Costi esterni	17,1	22,4	25,6	36,0
Canone concessione	2,9	2,5	2,7	3,2
VALORE AGGIUNTO	44,9	55,0	61,5	74,2
Costo del personale	20,9	25,1	29,2	33,9
MARGINE OPERATIVO LORDO	24,0	29,9	32,3	40,3
Assort. Econom. Tecn.	9,8	15,0	18,5	19,4
RISULTATO OPERATIVO	14,2	14,9	13,8	20,9
Proventi ord. Diversi (+)	8,4	9,3	7,5	5,9
Oneri finanz. Netti (-)	5,0	4,0	5,7	4,2
Partite extra ind.li	-0,4	-0,9	0,3	-1,5
RISULTATO LD ante ass. ant.	17,2	19,3	15,9	21,1
Ammortam. Anticip. (-)	9,3	11,5	9,4	12,8
RISULTATO LORDO	7,9	7,8	6,5	8,3
Imposte dirette	3,5	3,1	2,4	3,1
RISULTATO D'ESERCIZIO	4,4	4,7	4,1	5,2

**SITUAZIONE PATRIMONIALE
TELESPAZIO**

(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Cons. 1987
Immob. Tecniche lorde	191,9	208,6	223,8	260,7
(F.do amm. Tecnico)	122,8	141,7	161,3	189,3
(Contrib. c/cap)				
IMMOB. TECNICHE NETTE	69,1	66,9	62,5	71,4
Immob. Azionarie nette	34,5	40,9	47,3	44,7
Immob. Immat. Nette	4,4	0,8	1,0	0,9
ATTIVO FISSO NETTO	108,0	108,6	110,8	117,0
Crediti da Clienti	27,3	33,0	31,7	37,8
Commesse in corso	5,5	0,0	1,9	14,8
Anticipi da Clienti	-13,6	-10,9	-14,9	-28,9
Debiti V/Fornitori	-18,8	-20,9	-17,4	-28,0
Magazzino scorte	4,6	5,7	7,0	8,2
Altre Att./P.tà	-7,0	-4,6	-8,3	-6,5
CAPITALE DI FUNZIONAMENTO	-2,0	-2,3	0,0	-2,6
F.do liquid. Personale	6,3	7,2	8,3	9,5
Altri fondi	1,2	0,3	1,9	3,3
ACCANTONAMENTI	-7,5	-7,5	-10,2	-12,8
TOTALE CAPITALE INVESTITO	98,5	103,4	100,6	101,6
Coperto con:				
MEZZI PROPRI	52,4	54,1	55,8	57,9
DEBITI FINANZIARI NETTI	46,1	49,3	44,8	43,7
di cui Debiti finan.	73,6	75,8	61,8	50,9
meno: Dispon. Finan.	27,5	26,5	17,0	7,2
COMPOSIZIONE % DEL C.I.				
MEZZI PROPRI	53,2	52,3	55,5	57,0
DEBITI FINANZIARI NETTI	46,8	47,7	44,5	43,0

SCHEDA RIASSUNTIVA: SERVIZI TRADIZIONALI

(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Cons. 1987
VALORE DELLA PRODUZIONE	45,6	55,7	62,1	71,9
Costi esterni	5,2	6,3	6,5	8,6
Canone di concess.	2,1	2,5	2,7	3,1
Costo del personale	6,8	6,9	6,9	7,9
Ammortamenti (al netto delle capit.)	5,7	10,1	12,2	9,5
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	25,8	29,9	33,8	42,8
VALORE AGGIUNTO	38,3	46,9	52,9	60,2

INVESTIMENTI	13,6
CAPITALE INVESTITO a fine anno	25,7
PERSONALE (comprso engineering)	171,0

SCHEDA RIASSUNTIVA: NUOVI SERVIZI TLC

(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Budg 1987	Cons. 1987
VALORE DELLA PRODUZIONE		2,6	3,8	17,2	8,5
Costi esterni		0,2	0,7	11,1	1,4
Canone di concess.		0,0	0,0	0,1	0,1
Costo del personale		0,3	0,8	1,7	1,4
Ammortamenti (al netto delle capit.)		0,8	1,8	3,2	3,4
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		1,3	0,5	1,1	2,2
VALORE AGGIUNTO		2,4	3,1	6,0	7,0

INVESTIMENTI	14,6
CAPITALE INVESTITO a fine anno	6,8
PERSONALE (compenso engineering)	31,0

SCHEDA RIASSUNTIVA: SERVIZI DI SUPPORTO

(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Budg 1987	Cons. 1987
VALORE DELLA PRODUZIONE	13,1	14,5	13,6	12,6	13,2
Costi esterni	2,2	2,2	2,6	2,5	2,2
Canone di concess.	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Costo del personale	3,7	3,9	3,6	4,1	3,5
Ammortamenti (al netto delle capit.)	2,0	1,7	1,8	1,5	2,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4,9	6,7	5,6	4,5	5,5
VALORE AGGIUNTO	10,6	12,3	11,0	10,1	11,0

INVESTIMENTI	4,0
CAPITALE INVESTITO a fine anno	3,9
PERSONALE (compreso engineering)	79,0

SCHEDA RIASSUNTIVA: TELERILEVAMENTO ED INFORMAZIONI AMBIENTALI

(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Budg 1987	Cons. 1987
VALORE DELLA PRODUZIONE	2,8	4,0	5,3	12,9	12,2
Costi esterni	1,1	2,2	2,4	6,1	6,2
Canone di concess.	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Costo del personale	1,2	1,3	1,4	3,0	2,3
Ammortamenti (al netto delle capit.)	0,4	0,2	0,4	0,8	0,7
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	0,0	0,3	1,1	3,0	3,0
VALORE AGGIUNTO	1,6	1,8	2,9	6,8	6,0

INVESTIMENTI	0,6
CAPITALE INVESTITO a fine anno	3,1
PERSONALE (compreso engineering)	50,0

**SCHEDA RIASSUNTIVA: SPAZIO E PROGRAMMI
AVANZATI**

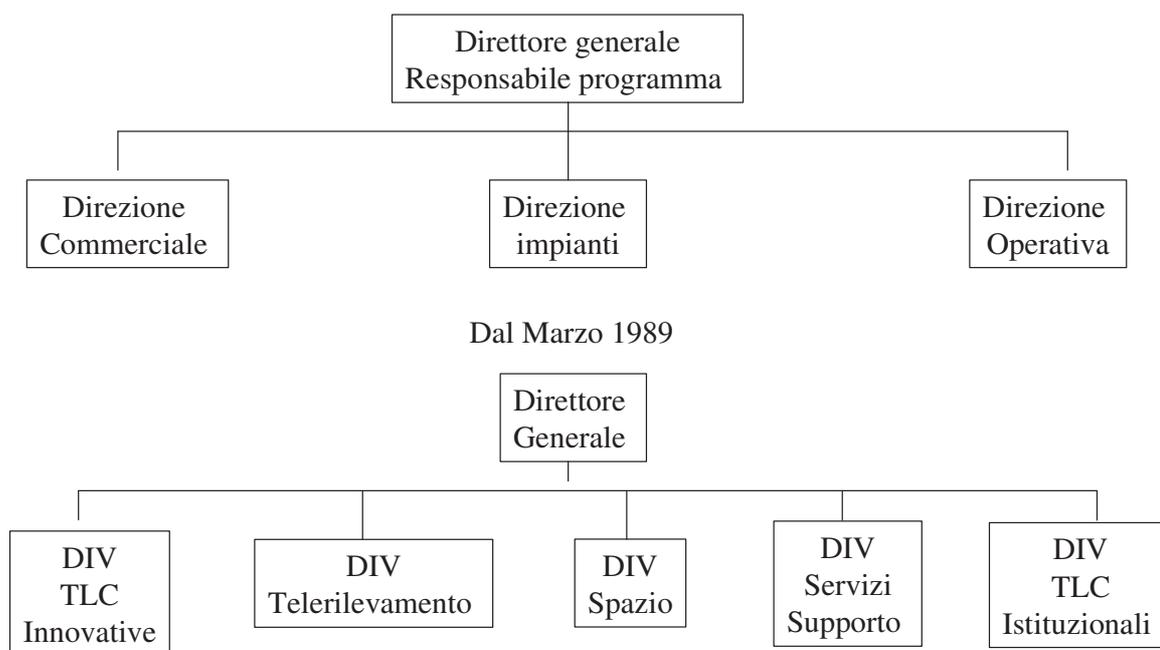
(L. Miliardi)	Cons. 1984	Cons. 1985	Cons. 1986	Budg 1987	Cons. 1987
VALORE DELLA PRODUZIONE	3,4	3,1	5,0	5,7	6,1
Costi esterni	1,0	0,8	0,7	1,5	1,5
Canone di concess.	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Costo del personale	1,2	1,4	2,0	3,2	2,4
Ammortamenti (al netto delle capit.)	0,0	0,0	0,2	-0,9	-0,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1,1	0,9	2,1	1,9	2,5
VALORE AGGIUNTO	2,3	2,3	4,3	4,2	4,6

INVESTIMENTI	1,4
CAPITALE INVESTITO a fine anno	2,8
PERSONALE (compreso engineering)	44,0

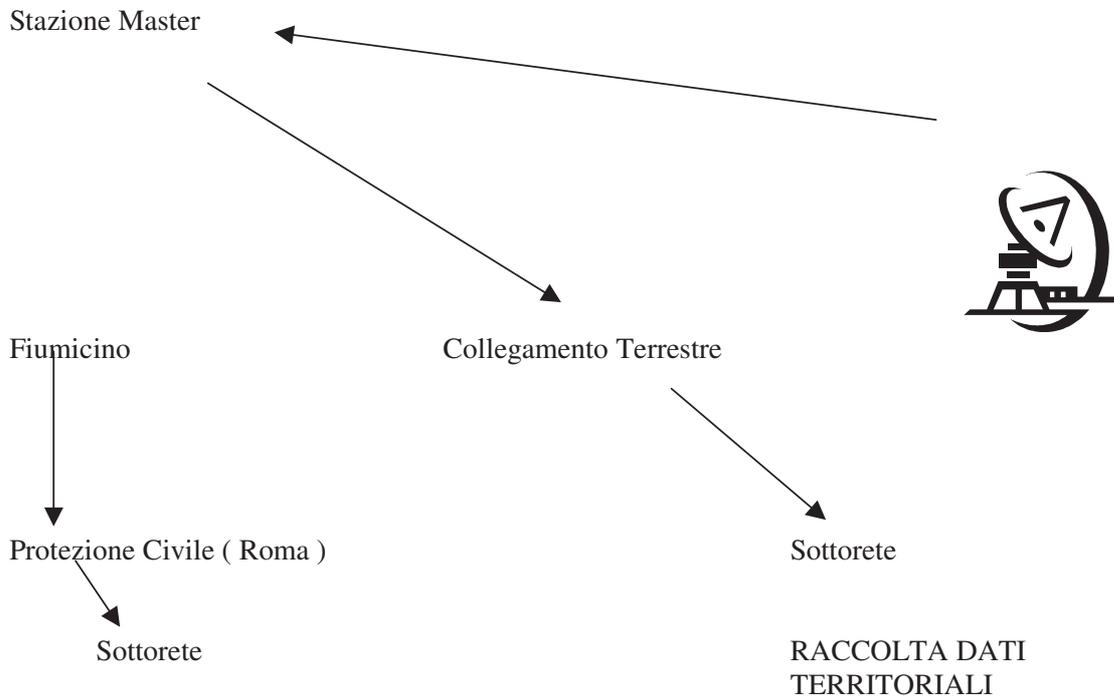
ALLEGATO 2

IL CAMBIAMENTO NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI TELESPAZIO SPA

CAMBIAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



COMPOSIZIONE SISTEMA ARGO



EMERGENZA

- rilevamento area colpita ed accertamento danni globali
- pianificazione e controllo soccorral

(12 camion ellcotterabill

1 elicottero con sistema video)



RACCOLTA DATI TERRITORIALI

- Raccolta dati sistematica
- Analisi e prevision

(110 piccoli terminali sul territorio)



ALLEGATO 3 – FONTE TELESPAZIO

Allegato 4: Iter di negoziazione con la Protezione Civile

A- Marzo 1986.

Stanziamiento di finanziamenti da parte del FIO per la fornitura di apparati ed il successivo esercizio per la Protezione civile.

B- Marzo - Luglio 1986.

Entro 120 gg. dalla delibera del CIPE per lo stanziamento dei fondi Fio la Protezione Civile dove presentare un'offerta per l'impiego dei suddetti fondi.

Nomina di una commissione per la richiesta delle offerte: viene contattata la Telespazio.

Telespazio inizia la stesura dell'offerta:

- * definizione delle specifiche tecniche del progetto (valutazione di fattibilità tecnica)
- * presa di contatti con i sub-fornitori per la parte hardware ed alcuni componenti software,
- * prima stima dei costi di commessa:

Costi di Commessa:

Costi Telespazio:

- Costi di personale (in mesi uomo)
- Costi di engineering (in mesi uomo)
- Valutazione del rischio industriale di commessa
- Definizione del profitto percentuale sui costi di engineering.

Costi Esterni.

C- Primi Luglio 1986.

Congelamento della bozza contrattuale. Telespazio è formalmente impegnata nel contratto.

D- Luglio 1986 - Gennaio 1987.

Valutazione di congruenza dell'offerta della Protezione Civile:

- 1- Invito della Protezione Civile all'ufficio tecnico Erariale ad effettuare la stima di congruenza;
- 2- L'UTE non si ritiene sufficientemente preparato in materia e chiede la consulenza del CNR e dell'Ente Poste e Telecomunicazioni;
- 3- La commissione, composta come sopra, dichiara l'offerta della Telespazio congrua al 95 %

NB. I criteri di valutazione di congruenza dell'UTE, sono in qualità di ente statali assai diversi da quelli privati. L'UTE non riconosce come costi:

- gli interessi passivi,
- l'utile della Telespazio.

D- Aprile- Maggio 1987.

Verifica di legalità del contratto da parte del Consiglio di Stato.

Verifica della fattibilità economico- finanziaria dell'investimento da parte della Corte dei Conti.

E- Fine Agosto 1987.

Impegno contrattuale da parte della Protezione Civile..

F- Successivamente.

Inizio della gestione finanziaria della commessa.

ALLEGATI

- **MODULISTICA**
- **NOTE ILLUSTRATIVE**

SCHEDA DI VALUTAZIONE EC. FINANZIARIA (LM)		CONTRATTO	LM	Prezzi correnti anno 19.. Prezzi correnti										
Telespazio	Descrizione	Periodi	Totale											
	Investimenti													
	1 Nuovi impianti													
	2 Segmento spaziale													
	3 Quota impianti esistenti													
	4 Capitale circolante													
	5 Ricavi													
	Conti e margini													
	6 Personale diretto													
	7 Costi di riparazione e manutenzione													
	8 Ammortamenti diretti													
(6+7+8)	9 TOTALE COSTI DIRETTI													
(5-9)	10 MARGINE DI CONTRIBUZIONE													
	Assorbimenti													
	11 Costi indiretti													
	12 Costi di struttura produttiva													
	13 Costi infrastrutture													
(11+12+13)	14 TOTALE ASSORBIMENTI													
(10-14)	15 MARGINE LORDO INDUSTRIALE													
	Altri conti di prodotto/servizio													
	16 Costi diretti commerciali													
	17 Costi diretti per investimenti													
	18 Assorbimenti "S.P." (su rigo 17)													
(15-16-17-18)	19 MARGINE DI PRODOTTO/SERVIZIO													
	20 Assorbimenti struttura commerciale													
	21 Assorbimenti struttura generale													
(19-20-21)	22 UTILE OPERATIVO													
(14+18+20+21)	23 Riepilogo totale assorbimenti													
	24 Ammortamenti (locali nuovi impianti)													
(22+23+8-24)	25 Imponibile differenziale													
(40% di 25)	26 Imposte differenziali													
(-1-2-4+8+22+23-26)	27 FLUSSO DI CASSA DI PERIODO													
	28 FLUSSO DI CASSA PROGRESSIVO													
	Numero Persone													
	29 N. DIRETTI OPERATIVI													
	30 N. DIRETTI PER INVESTIMENTI													
	31 N. ASSUNZIONI													
	Indici													
	32 PERIODO DI RECUPERO (anni)													
	33 TASSO INTERNO DI RENDIMENTO (%)													
	34 VALORE ATTUALE NETTO (al tasso)													

SCHEMA DI VALUTAZIONE EC. FINANZIARIA (LM)		CONTRATTO		LM	Prezzi correnti anno 19..			
Telespazio	Descrizione	Alternative	Totale				Prezzi correnti	
	INVESTIMENTI						DEFINIZIONE/MOTIVAZIONE 'ALTERNATIVE	
	1) NUOVI IMPIANTI							1)
	2) SEGMENTO SPAZIALE							2)
	3) QUOTA IMPIANTI ESISTENTI							3)
	4) CAPITALE CIRCOLANTE							4)
	5) RICAVI							
	6) Personale diretto							
	7) Costi di esercizio e manutenzione							
(6+7+8)	9) TOTALE COSTI DIRETTI							
	10) MARGINE DI CONTRIBUZIONE							
	Assorbimenti							
	12) Costi di struttura produttiva							
	13) Costi infrastrutture							
(11+12+13)	14) TOTALE ASSORBIMENTI							TIPI DI ALTERNATIVE
(10-14)	15) MARGINE LORDO INDUSTRIALE							A) MARGINE DI TRATTATIVA
	Altri costi di prodotto/servizio							B) INDETERMINAZIONE COSTI PER PREZZO
	16) Costi diretti commerciali							
	17) Costi diretti per investimenti							
	18) Assorbimenti "S.P." (au rigo 17)							
(15-16-17-18)	19) MARGINE DI PRODOTTO/SERVIZIO							INDETERMINAZIONE COSTI PER ALTRE
	20) Assorbimenti struttura commerciale							
	21) Assorbimenti struttura generale							
(19-20-21)	22) UTILE OPERATIVO							C) VARIAZ. RICAVI PER ALTERNAT. SERVIZIO
(14+18+20+21)	23) Riepilogo totale assorbimenti							D) VARIAZ. COSTI PER ALTERNAT. SERVIZIO
	24) Ammortamenti fiscali nuovi impianti							
(22+23+8-24)	25) Imponibile differenziale							E) VARIAZ. COSTI PER ALTERNAT. IMPIANTO
(40% di 25)	26) Imposte differenziali							
(-1-2-4+8+22+23-26)	27) FLUSSO DI CASSA DI PERIODO							F) RIUTILIZZO IMPIANTI
	28) FLUSSO DI CASSA PROGRESSIVO							
	Numero persone							G) PROSECUZIONE CONTRATTO
	29) N. DIRETTI OPERATIVI							
	30) N. DIRETTI PER INVESTIMENTI							
	31) N. ASSUNZIONI							
	Indici							
	32) PERIODO DI RECUPERO							
	33) TASSO INTERNO DI RENDIMENTO (%)							
	34) VALORE ATTUALE NETTO (al tasso)							

PROCEDURA OFFERTE

TELESPAZIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEMA DI VALUTAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

La scheda ha lo scopo di fornire una visione integrale degli elementi economico-finanziari del progetto favorendo la massima efficacia del momento decisionale.

La scheda mette in evidenza:

IL VALORE DELL'INVESTIMENTO In termini patrimoniali e finanziari considerando sia nuovi impianti da acquisire sia l'utilizzo di parte di impianti già esistenti, sia le differenze nel capitale circolante.

IL CONTO ECONOMICO del contratto visto in termini "contabili" che evidenzia i diversi livelli di margine ed utile complessivo previsti per il contratto

I FLUSSI DI CASSA emergenti a seguito del contratto che ne evidenziano il profilo finanziario e consentono una puntuale valutazione circa il rendimento finanziario dell'iniziativa.

Di seguito vengono fornite le indicazioni per la compilazione del contenuto delle singole righe della scheda.

PROCEDURA OFFERTE

TELESPAZIO
SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEMA DI CONVALIDA ECONOMICO-FINANZIARIA DEFINIZIONE VOCI: (RIGHE)

RIGA	DEFINIZIONE	CONTENUTO
1	NUOVI IMPIANTI	Valore dell'esborso per l'acquisto degli impianti comprensivo degli eventuali oneri accessori (dogana, trasporto, scorte di primo impianto, ecc.). Tale valore può essere a seconda delle modalità di liquidazione dei fornitori concentrato nell'anno e/o diluito nei successivi.
2	SEGMENTO SPAZIALE	Valore dell'esborso per l'acquisizione di capacità sui satelliti.
3	QUOTA IMPIANTI ESISTENTI	Valore economico tecnico della quota degli impianti già esistenti ed utilizzati per il servizio/contratto in oggetto. Il valore economico-tecnico si basa sul presunto valore di rimpiazzo del cespite nelle condizioni di utilizzo attuale. La quota di pertinenza del contratto viene stabilita di concerto con COP.
4	CAPITALE CIRCOLANTE	Riguarda la variazione di capitale circolante (CREDITI+SCORTE-FORNITORI-ANTICIPI CLIENTI) connessa alla differenza che esiste tra la competenza dei ricavi e dei costi ed i tempi di regolazione finanziaria (incassi, esborsi). In particolare: per quanto riguarda i costi operativi si ritiene equivalente la competenza economica con gli esborsi e quindi non si verificano differenze nel c.c. a meno dei casi in cui non sono previsti specifici incrementi di magazzino. In questo caso il "delta" c.c. si calcola come magazzino medio e l'importo si posiziona nell'anno di prevista entrata in esercizio dell'impianto. Per quanto riguarda i ricavi occorre sempre tenere conto delle differenze esistenti tra la fatturazione delle competenze del servizio ed i relativi incassi. In pratica il "delta" c.c. si calcola come differenza tra fatturato di competenza ed incassi. Qualora gli incassi superino il fatturato di competenza (es. anticipi) il "delta" c.c. sarà negativo (-) e viceversa.

PROCEDURA OFFERTE

TELESPAZIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

RIGA	DEFINIZIONE	CONTENUTO
5	RICAVI	Fatturato di competenza del periodo; non contiene eventuali incassi da cliente a titolo di anticipo che vanno ad incidere sul capitale circolante (riga 3).
6	PERSONALE DIRETTO	Costo del personale direttamente dedicato al servizio, ed è calcolato su base di un prezzo standard medio (q.tà * prezzo standard); contiene il costo del lavoro e gli oneri direttamente correlati (oneri sociali, accantonamenti, ecc.).
7	COSTI DI ESERCIZIO E MANUTENZIONE (ESTERNI)	Costi relativi all'esercizio ed alla manutenzione degli impianti (direttamente correlati al contratto in oggetto); comprendendo il segmento spaziale se di pertinenza.
8	AMMORTAMENTI DIRETTI	Riguardano gli ammortamenti degli impianti il cui valore è riportato nelle righe 1, 2 e 3. Gli ammortamenti sono conclusi nell'arco di vita del contratto sia quelli relativi ai nuovi impianti da realizzare sia quelli relativi a quote di impianti esistenti.

PROCEDURA OFFERTE

TELESPAZIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

RIGA	DEFINIZIONE	CONTENUTO
11/13	ASSORBIMENTI Indiretti Strutt. Prod. Costi infrastruttura e impianti Comuni	Riguardano la quota di assorbimento dei costi indiretti. Riguardano le quote di assorbimento delle strutture produttive sulla base di appositi tassi standard definiti da COP/GES. Per quanto riguarda l'assorbimento di quote di infrastrutture i parametri di calcolo vengono definiti di volta in volta con COP/GES.
16	COSTI DIRETTI COMM.	Costi di natura commerciale (es. Provvigioni) o comunque responsabilità dell'area commerciale correlabili al contratto (es. viaggi per visita al cliente se significativi). Ove di applicazione, tale categoria di costi comprende il canone di concessione.
17/18	COSTI DIRETTI PER INVESTIMENTI E RELATIVI ASSORBIMENTI	Costi direttamente collegati alla realizzazione dell'investimento (es. attività di engineering) e assorbimento della relativa struttura produttiva.
20/21	ASSORBIMENTO STRUTTURA COMMERCIALE/GENERALE	Quota di assorbimento della struttura commerciale/generale: i relativi tassi sono definiti da COP/GES.
24	AMMORTAMENTI FISCALI NUOVI IMPIANTI	Quote di ammortamento secondo le aliquote fiscali ordinarie in funzione delle tipologie di cespiti costituenti l'impianto.
25	IMPONIBILE DIFFERENZIALE	Reddito incrementale imponibile fiscalmente dovuto all'iniziativa in questione: contiene tutte le voci contabili che sono emergenti in funzione del contratto. Non contiene quelle voci (es. assorbimenti e ammortamenti secondo le aliquote tecnico-economiche) che non trovano riscontro nella contabilità generale.

PROCEDURA OFFERTE

TELESPAZIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

RIGA	DEFINIZIONE	CONTENUTO
26	IMPOSTE DIFFERENZIALI	Sono le imposte sul reddito dovute all'imponibile differenziale di cui a riga 25.
27/28	FLUSSO DI CASSA	Riguarda tutti gli incassi e gli esborsi direttamente emergenti in funzione dell'iniziativa.
32	PERIODO DI RECUPERO	Corrisponde alla annualità nella quale il flusso di cassa aumentato cambia segno (da - a +)
33	TASSO INTERNO DI RENDIMENTO	Rappresenta il valore della redditività finanziaria dell'investimento/contratto basata sul calcolo dei flussi di cassa attualizzati. Nel computo vengono quindi presi in considerazione solo i flussi di cassa differenziali (riga 20) e sottoposti al calcolo di attualizzazione.
34	VALORE ATTUALE NETTO	Corrisponde al valore scontato dei flussi di cassa (a mezzo degli impianti) relativi all'investimento

PIANO QUADRIENNALE TELESPAZIO SPA

AMBIENTE ESTERNO

- Contesto molto dinamico in una dimensione europea
- Mercato in espansione diversificata
- Tecnologia adeguata alla evoluzione del mercato e con un forte contenuto innovativo
- Quadro istituzionale in via di perfezionamento



OBIETTIVI

- Portare avanti lo sviluppo della società nel suo processo di diversificazione e innovazione, attraverso
- Il consolidamento della redditività nelle TLC Tradizionali
 - La realizzazione nel breve termine di ogni opportunità emergente dalle TLC innovative in anticipo alle annunciate scelte di realizzazione in ambito cee.
 - L'avvio del programma italsat
 - Lo sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi prodotti/servizi/applicazioni nel Telerilevamento
 - Il consolidamento del posizionamento nel mercato dei futuri servizi spaziali



STRATEGIE

- L'unitarietà delle diverse missioni aziendali, tutte sostanzialmente riconducibili ad un'unica tecnologia
- Approfondire con --- sviluppi delle tic innovative
- Acquisire tempestivamente capacità spaziale necessaria allo sviluppo da sempre fonte di nuovi segmenti di mercato
- Intensificare le attività di ras e sistemistica e penetrare maggiormente il mercato con una politica di accordi e/o scambi tecnologico/commerciali nel telerilevamento ed informazioni ambientali
- Potenziamento del know dei centri di controllo per consolidare il ruolo aziendale ed internazionale estendendo la presenza della società sul mercato internazionale dei nuovi servizi spaziali

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Know-how - Proprietà del segmento spaziale in un contesto di progressiva liberalizzazione del segmento terreno. - Esperienza già maturata nelle tic innovative in anticipo rispetto al processo di liberalizzazione. - Esperienza già maturata nella gestione delle reti chiuse attraverso il network control center. - Ammissibilità delle attività spaziali alle agevolazioni previste dalla legge per il mezzogiorno - Grande flessibilità di impiego, qualità, affidabilità, e tempestività di risposta dei servizi offerti da Telespazio - Consolidata capacità di system integrator nello sviluppo di sistemi via satellite e di sistemi informativi territoriali “chiavi in mano” 	<ul style="list-style-type: none"> - Importanti aree di attività minacciate da variabili istituzionali fuori dal controllo della società - Prevalenza delle manifatturiere nelle scelte di spesa di psn/asi ed esa

OBIETTIVI QUANTITATIVI

IMPATTO DELL'INNOVAZIONE SUL FATTURATO (1985-1992)

