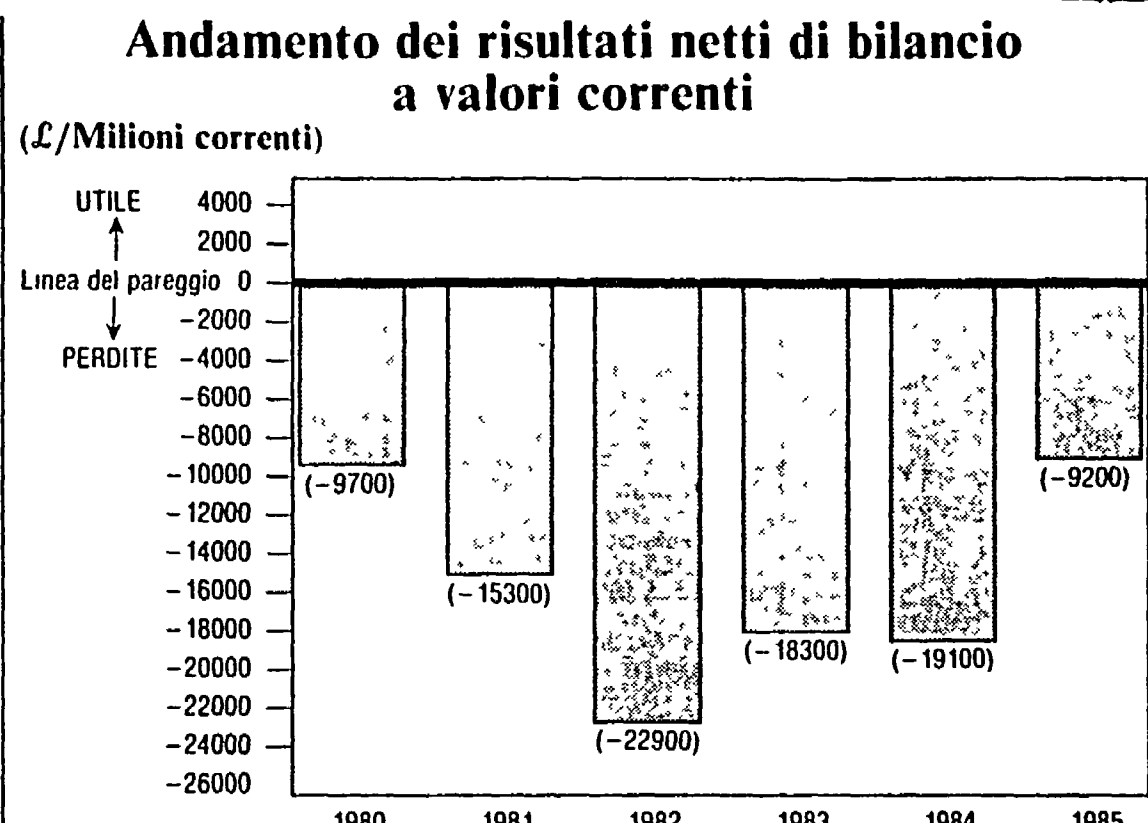
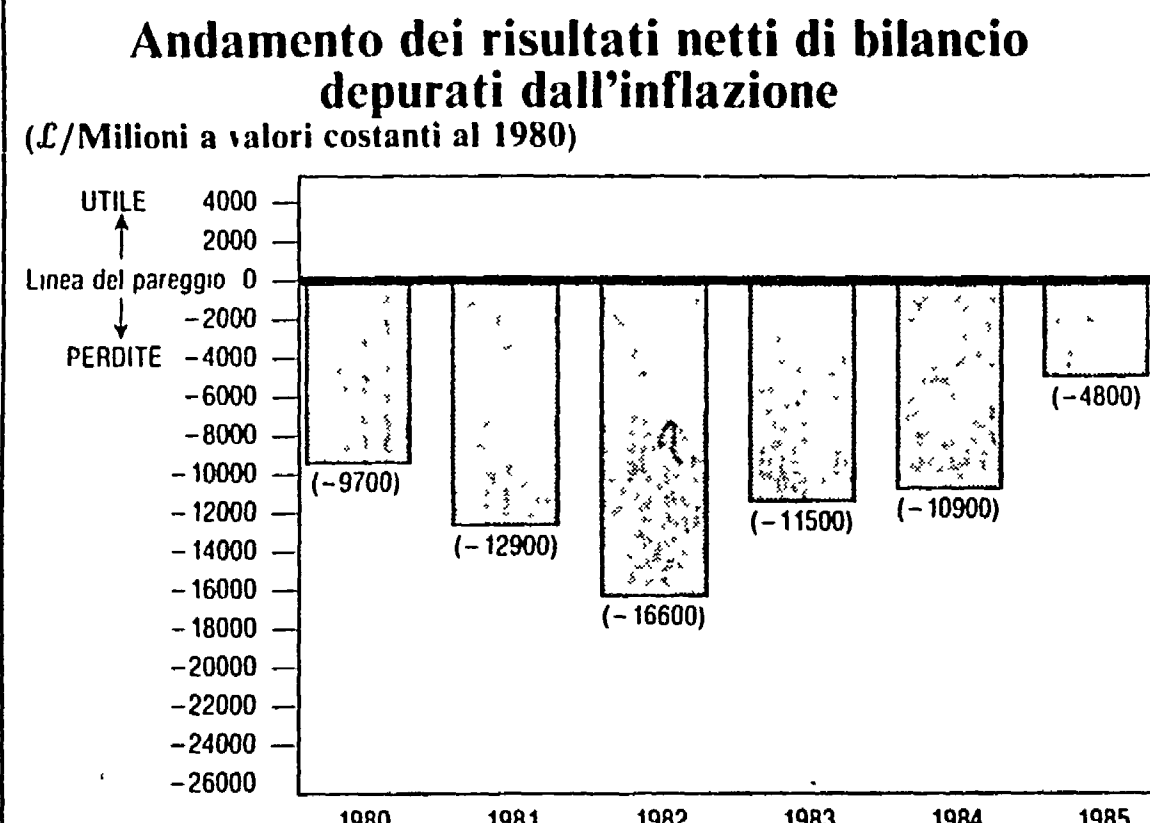


## I risultati economici della gestione 1984 e le previsioni per il 1985

## Tutte le cifre su l'Unità

Risanamento, ristrutturazione e riorganizzazione del giornale - L'avvio è stato buono ma dobbiamo ancora uscire definitivamente dalla crisi - Nel 1985 siamo impegnati a dimezzare il disavanzo - Il programma di sviluppo approvato dal Consiglio di amministrazione - Quintuplicato il capitale sociale - Diffusioni a 1000 lire



Pubblichiamo in questa stessa pagina i risultati economici della gestione dell'Unità e di Rinascente per il 1984 e le previsioni per l'anno in corso.

Come avevamo promesso abbiamo tentato di illustrarli in modo più semplice e chiaro possibile.

I risultati dell'anno passato sono ancora largamente e profondamente negativi e rappresentano uno dei momenti più acuti della nostra crisi economica e finanziaria. Non va tuttavia dimenticato che il 1984 è stato anche l'anno in cui è partito, con grande vigore ed ampiezza, il piano di risanamento, di ristrutturazione e di riorganizzazione del giornale. In parte già prospettato anche negli ultimi anni passati.

L'avvio è stato buono ma siamo ancora lontani dall'aver raggiunto, anche per mancanza di tempo e di nuovi dirigenti, quella robustezza e quella certezza di azioni che ha bisogno del concorso di tutti i protagonisti del giornale per poter uscire definitivamente dalla nostra crisi.

Il Bilancio '84 si è chiuso con una perdita di 10 miliardi di lire. L'Unità e Rinascente, e ai quali si aggiungono altri 3 miliardi di

## Perché questa informazione

perdite precedenti. È un deficit di 19 miliardi che sarebbe insopportabile per qualsiasi altro giornale o azienda e per fronteggiare il quale sono indispensabili azioni decisive. A questo fine, come Consiglio di amministrazione, abbiamo adottato una serie di misure tese a ridurre drasticamente le perdite dell'anno in corso. Infatti prevediamo e ci impegniamo per il 1985 a dimezzare il disavanzo, riducendolo a non più di 9 miliardi.

Ciò significa che, se l'erogazione del partito per le sottoscrizioni ordinarie '85 sarà di 8 miliardi, riusciremo, nel corso di questo anno, a contenere la perdita da ammortizzare in poco più di un miliardo.

Per ottenere questo parziale risultato abbiamo cominciato ad agire sui costi, avviando una forte riduzione degli stessi e affrontando, tra le altre, la questione riguardante gli esuberanti di personale.

Per il futuro i programmi di riduzione dei costi sono ambiziosi. In primo luogo dovremo soprattutto elevare la produttività e l'efficienza aziendale.

Ma queste azioni non bastano; dobbiamo vendere più copie, avere più abbonamenti (l'obiettivo è arrivare a centomila, una cifra mai raggiunta da nessun altro quotidiano in Italia), guadagnare più spazi pubblicitari, tenendo presente che molti altri giornali arrivano a coprire la metà dei loro costi solo grazie alle inserzioni pubblicitarie, mentre la quota dell'Unità è poco più del 10%, migliorare la fattura e i contenuti del giornale, elevare la nostra professionalità in ogni settore.

Il nostro programma comune è soprattutto quello dello sviluppo. A questo proposito abbiamo già indicato numerose iniziative.

Domenica 24 marzo stamperemo 900.000 copie in occasione dell'anniversario della straordinaria manifestazione di Roma dell'anno scorso, indetta per protesta contro i tagli della scala mobile e ormai nota a tutti grazie al nostro slogan «ECCO-CIL». Nello stesso giorno saremo presenti con nuove iniziative editoriali. Uscirà infatti Milano Lombardia, il nuovo inserto della regione lombarda, potenziamento la cronaca di Roma, che passerà a 4 pagine e inoltre, durante la campagna elettorale, organizzeremo numerose diffusioni straordinarie.

Voglio anche ricordare che a giugno uscirà il libro «Il nostro obiettivo», che sarà la più importante iniziativa editoriale mai assunta da un giornale in Italia.

Il nostro programma di interventi è perciò un programma di iniziative e di sviluppo e non certo una stabilizzazione dell'attuale livello.

Sia per quanto riguarda i contenuti che per quanto riguarda il numero delle copie, se dunque questa è la strada che abbiamo imboccato, con un avvio anche buono, non dimentichiamoci però che il nostro obiettivo più difficile da raggiungere resta quello dell'azzeramento dei debiti pregressi. L'anno scorso siamo partiti con 35 miliardi di perdite accumulate nel passato, le abbiamo ridotte a 29 a fine '84 e potremmo più che dimezzarle se

riusciremo a raggiungere 15 miliardi di sottoscrizioni nell'85.

Un primo dato positivo è comunque che tutta la nostra politica finanziaria si sta radicalmente modificando. Abbiamo già quintuplicato il nostro capitale sociale, che era di 500 milioni a inizio '84. Siamo infatti a due miliardi e mezzo e giungeremo nell'87 ad elevarlo di trenta volte, raggiungendo i 15 miliardi.

Altri processi di trasformazione si sono avviati contemporaneamente al risanamento finanziario. Infatti attraverso la costituzione della cooperativa «Soci del giornale» abbiamo creato un rapporto con gli abbonati, con i lettori, con gli operatori delle Feste dell'Unità, con le associazioni culturali democratiche in una misura tale che non ha precedenti.

Assicureremo così a centinaia di migliaia di lettori il diritto-dovere di intervenire sulla vita del giornale e del settimanale. Il risanamento dell'Unità infatti potrà essere portato a termine solo con

il concorso di tutti.

Per questo voglio ancora sottolineare l'importanza della decisione assunta per l'Unità Romagna e la Lombardia, dove uscendo gli inserti, venderemo il giornale tutte le domeniche a 1.000 lire.

L'obiettivo di dimezzare nell'85 l'enorme disavanzo dell'84 infatti non sarà mai possibile senza una vasta mobilitazione del partito e la diffusione di tutti alla vita del nostro giornale.

Uscire dalla crisi economica e dalle enormi penurie di mezzi finanziari propri, ridurre il peso delle perdite precedenti, avere alcuni nuovi dirigenti con professionalità specifiche ed inedite è ancora, ricordiamolo, un'impresa lunga e difficile.

Abbiamo perciò grandi battaglie da affrontare quest'anno: la prossima consultazione elettorale; il sempre più possibile e vicino referendum. Per queste battaglie e per altre l'Unità, più forte di prima, è insostituibile.

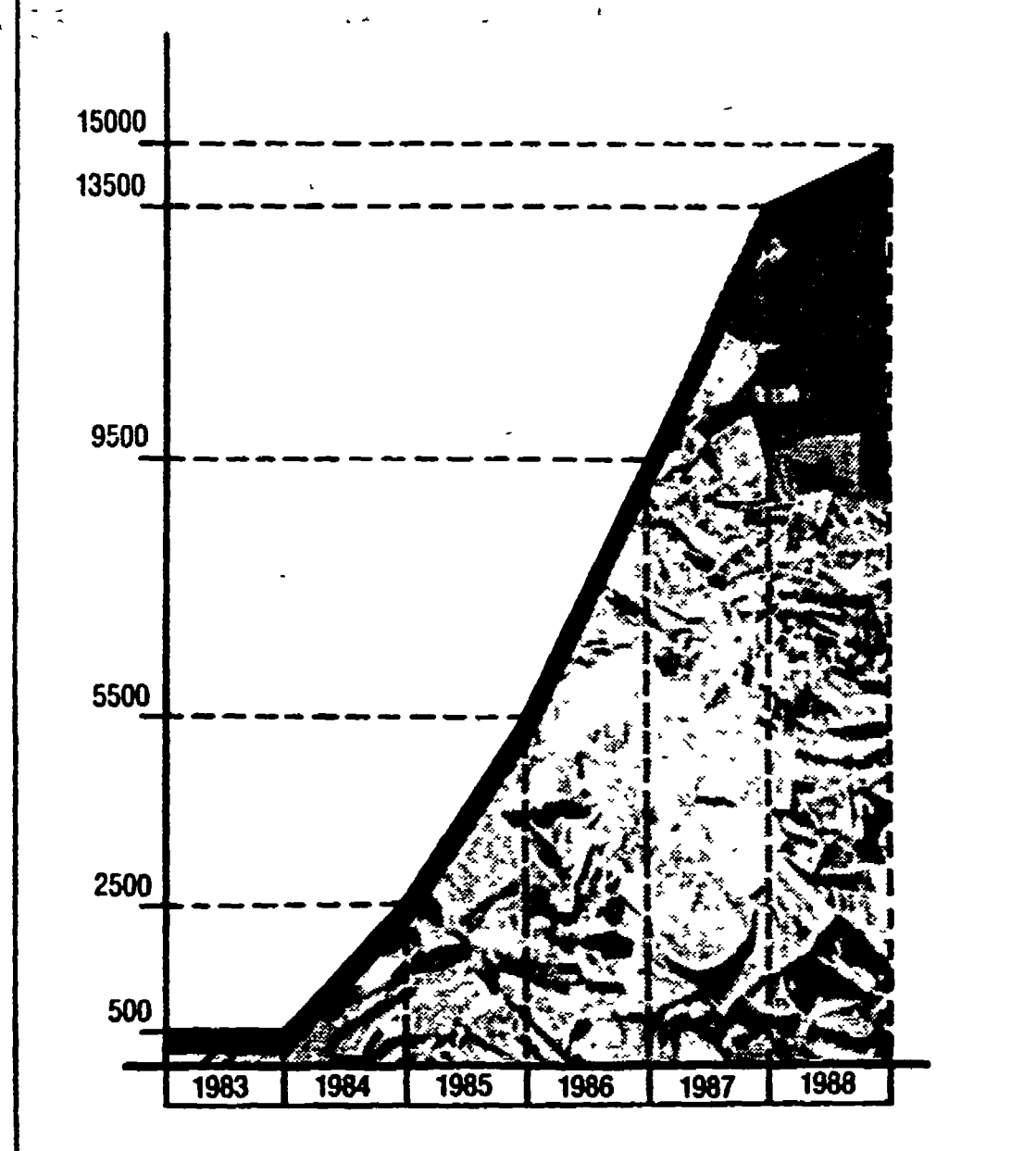
Armando Sarti

L'andamento economico  
de l'«Unità» e di «Rinascita» di quest'anno  
e degli anni precedenti (in L/Milioni)

	1980	1981	1982	1983	1984	Previsione 1985
Ricavi da vendita	16.950	17.200	17.300	21.500	25.400	29.300
Ricavi da abbonamenti	3.500	4.300	4.500	5.200	5.600	8.000
Ricavi da pubblicità	5.550	6.700	7.600	8.800	9.200	11.700
Ricavi diversi	1.100	1.100	1.000	800	700	1.050
<b>Totali ricavi</b>	<b>27.100</b>	<b>29.300</b>	<b>30.400</b>	<b>36.300</b>	<b>40.900</b>	<b>50.050</b>
I costi sostenuti per la gestione della società sono quelli riportati qui di fianco	39.400	46.900	52.600	57.000	58.500	58.300
<b>Dal confronto tra ricavi e costi risulta la perdita della gestione così ripartita nei singoli anni</b>	<b>-12.300</b>	<b>-17.600</b>	<b>-22.200</b>	<b>-20.700</b>	<b>-17.600</b>	<b>-8.250</b>
Le precedenti perdite sono state parzialmente coperte dai contributi della legge sulla editoria erogati e indicati qui a fianco	+4.100	+4.500	+4.400	+4.900	+4.700	+4.750
<b>Perdite gestione</b>	<b>-8.200</b>	<b>-13.100</b>	<b>-17.800</b>	<b>-15.800</b>	<b>-12.900</b>	<b>-3.500</b>
A queste perdite si aggiungono gli oneri finanziari derivanti dall'indebitamento accumulato che sono indicati qui accanto	-1.500	-2.200	-5.100	-2.500	-6.200	-5.700
<b>Pertanto nei singoli anni indicati dal 1980 al 1985 risultano le seguenti perdite</b>	<b>-9.700</b>	<b>-15.300</b>	<b>-22.900</b>	<b>-18.300</b>	<b>-19.100</b>	<b>-9.200</b>

## Andamento capitale sociale versato

(L/Milioni)



Come correggere gli squilibri economico-gestionali che si sono aggravati negli ultimi cinque anni

## Analisi, risultati, obiettivi

L'aumento del 5,9% nelle vendite nel 1984 dopo l'incremento del 9,4% nell'anno precedente - Le condizioni per proseguire il risanamento: ulteriore espansione di vendite e abbonamenti; copertura della perdita di gestione da parte del Partito; 10 miliardi di sottoscrizione in cartelle; 5 miliardi con le diffusioni straordinarie

Ho concorso, come consigliere che ha la responsabilità della programmazione e del controllo di gestione, a predisporre questa pagina.

Mi auguro di avere ben utilizzato, per semplicità e documentazione, l'esperienza maturata in vent'anni di attività del movimento cooperativo. Il servizio che dirigo ha la dimostrazione costante delle difficoltà nelle quali attualmente si trova la nostra azienda e dei quali cerchiamo di darne una dimensione con le note che seguiranno. Mi sembra dove-

roso sottolineare l'impegno costante della attuale struttura che, in un momento così difficile, deve garantire il massimo sia di continuità che di miglioramento. Abbiamo individuato gli elementi innovativi necessari per correggere gli squilibri economico-gestionali che si sono aggravati negli ultimi anni. L'impresa è ardua per raggiungere. Per questa impresa siamo impegnati, ma chiediamo il concorso di tutti voi.

Diego Bassini

Verifichiamo per brevi capitoli gli elementi più significativi della nostra attività passata e prevista per il 1985.

## ■ ANDAMENTO DELLE VENDITE

La tabella sull'andamento delle vendite evidenzia dal 1983 un cambiamento di tendenza rispetto agli anni precedenti. Abbiamo incrementato le vendite nel 1983 del 9,4% e nel 1984 del 5,9%. L'obiettivo di incremento per il 1985 è del 9% e fa affidamento sulla tendenza di aumento nelle edicole che si va consolidando, ma conta anche più sull'ulteriore impegno della diffusione militante e su un consistente incremento di vendite in abbonamento. Tutto questo sarà favorito da straordinarie iniziative editoriali (inserto Milano Lombardia, inserti speciali, elettorali ecc.).

## ■ ANDAMENTO ECONOMICO

Sull'andamento economico, i cui dati sono indicati nell'apposita tabella, vogliamo offrire ulteriori delucidazioni. Per una migliore comprensione dei risultati ottenuti è opportuno riportare i valori ripresi nelle varie voci

ad una omogenea unità di misura, ossia valutare gli stessi considerando il mutato potere di acquisto della moneta che si è manifestato via via negli anni. I ricavi totali, depurati dall'inflazione, hanno questo andamento: calcolando 100 i valori del 1980 abbiamo le sottoindicate variazioni:

1980 = 100  
1981 = 91  
1982 = 81  
1983 = 84  
1984 = 86

prev. 1985 = 98

I costi totali della gestione, sempre misurati a valori costanti, hanno avuto il seguente indice di andamento:

1980 = 100  
1981 = 100  
1982 = 97  
1983 = 91  
1984 = 84

prev. 1985 = 78

In conclusione, mentre i ricavi a valori costanti passano da 100 nel 1980 a 86 previsti nel 1985, i costi passeranno da 100 nel 1980 a 78 nel 1985, con una riduzione di ben 22 punti.

Intanto evidenziamo l'andamento dei costi di stampa che rappresentano il mag-

gior costo in assoluto e sui quali si è operato con la ristrutturazione.

L'indice del costo di stampa risulta essere il seguente:

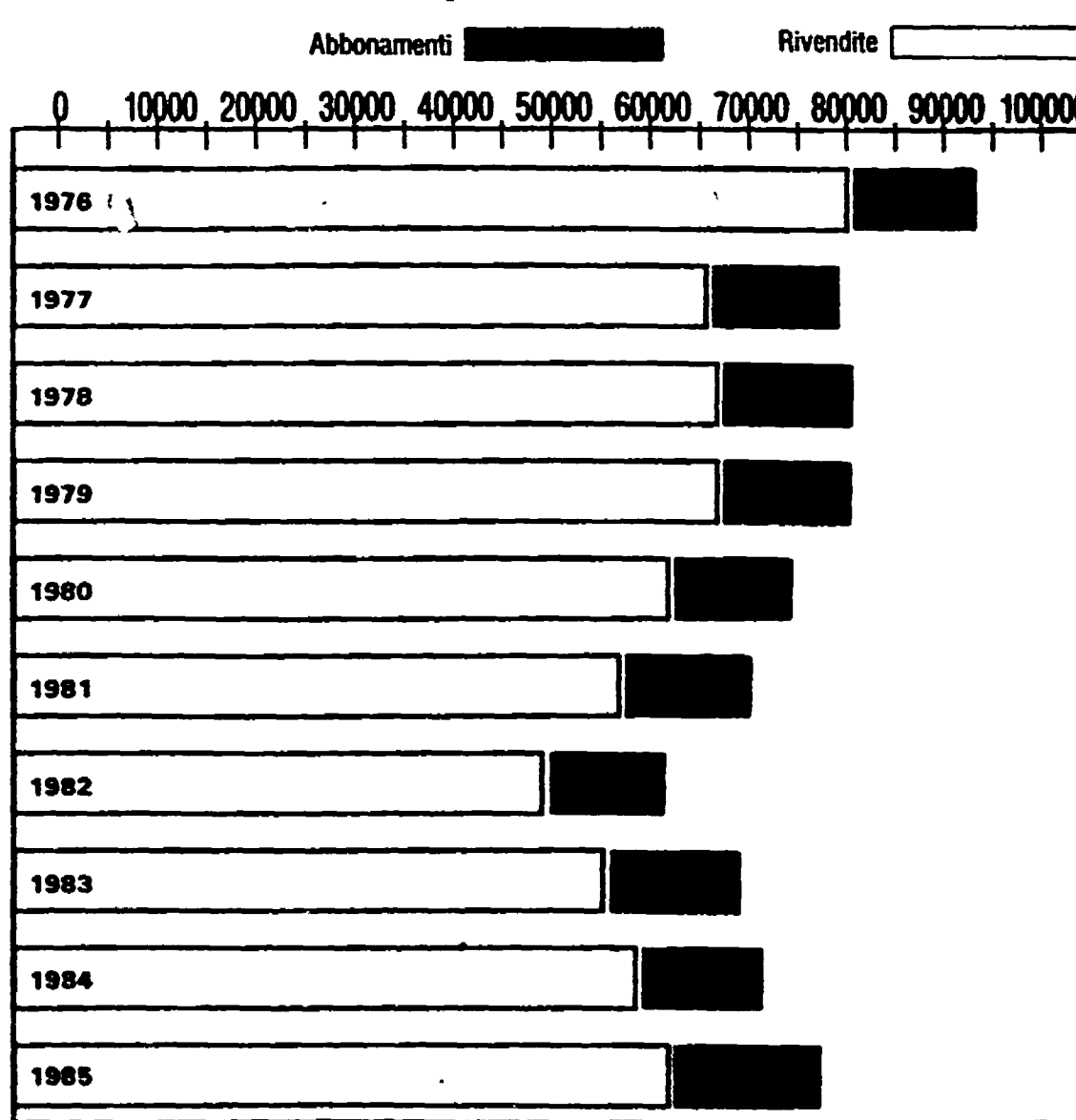
1980 = 100  
1981 = 105  
1982 = 101  
1983 = 102  
1984 = 87

prev. 1985 = 67

Da queste pur brevi osservazioni appare con molta evidenza che vi è una forte riduzione delle perdite (vedi tabelle allegate), tanto più evidente nelle previsioni del 1985, anno in cui, se non dovessimo subire il peso degli oneri dovuti all'indebitamento, la perdita si ridurrebbe a soli 3,5 miliardi. Invece per interessi passivi ed altri oneri da indebitamento la perdita salirà a 9,2 miliardi.

Un ulteriore aspetto che va considerato è che da ogni 100 lire di costi sostenuti per la gestione della società (analisi sulle previsioni 1985), 75 lire rappresentano costi fissi. Ciò significa che ogni copia venduta in più dà un contributo a recuperare i costi, che sono comunque sostenuti. L'obiettivo è pertan-

## Andamento complessivo vendite (N. copie/mille)



to duplice: da una parte agire per la ulteriore razionalizzazione e contenimento dei costi fissi, dall'altra tendere all'incremento sempre maggiore delle vendite. La strada per l'equilibrio fra costi e ricavi è stata adesso imboccata. Essa sarà tanto più breve se riusciremo a sgravarci da quel grosso fardello costituito dall'ultima voce di bilancio che indica i costi da sopportare per il forte indebitamento accumulato.

## ■ SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA

Le gravi perdite di gestione che si sono verificate negli anni passati hanno prodotto un forte squilibrio nella struttura patrimoniale della nostra società, nonostante gli interventi del partito e dei compagni tramite finanziamenti, sottoscrizioni e diffusioni straordinarie.

La situazione patrimoniale a fine 1983 era la seguente:

— valore dei capitali investiti: 35 miliardi  
— valore di tutti gli indebitamenti: 70 miliardi (differenza: -35 miliardi)

Realizzando ciò sarà possibile ridurre lo squilibrio, per perdite precedenti, da 29 miliardi a fine 1984 a 14 miliardi a fine 1985. L'opera di risanamento dovrà poi pro-

seguire negli anni successivi fino al completo equilibrio fra capitale investito nell'azienda e indebitamento che si avrà verso l'esterno.

## ■ NUOVA CAPITALIZZAZIONE

Al risanamento patrimoniale che si realizza con l'equilibrio fra capitali investiti e l'indebitamento, si deve affiancare un'opera di capitalizzazione tramite mezzi propri al fine di dotare la società delle risorse necessarie per far fronte agli impegni derivanti dalla gestione senza ricorrere ad indebitamenti bancari ed onerosi.

Poiché non è ipotizzabile nel medio periodo una dotazione di capitale proprio tramite eventuali avanzati di gestione, l'unica strada è la sottoscrizione e il conseguente versamento di capitale da parte dei soci. La assemblea a questo proposito ha deliberato un incremento del capitale sociale da 500 milioni a 15 miliardi di cui 2,5 miliardi già versati e l'ulteriore versamento è stato ipotizzato secondo l'andamento indicato nel grafico riportato.