

quindi, oggi, adeguato a fornire gli elementi conoscitivi in supporto ad una gestione in chiave economica dell'azienda.

3.2 L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'infrastruttura tecnologica è stata avviata a realizzazione a partire da condizioni di assoluta obsolescenza, attraverso un impegnativo programma di investimenti mirato alla riqualificazione tecnologica e all'aumento di redditività della rete logistica e distributiva, programma il cui importo complessivo nel quinquennio 1997-2001 è pari a 6.635 miliardi. Esso consentirà il collegamento su rete telematica, a partire sul piano realizzativo dal corrente anno, di tutte le agenzie postali e di tutte le strutture direzionali dell'Ente. Il complesso dei progetti di investimento, già in fase di attuazione, consentirà già dal 1998 di realizzare importanti economie di produzione, di pervenire alla completa reingegnerizzazione dei processi di lavorazione della posta e di riqualificare i servizi di bancoposta, ampliandone la gamma e potenziando il portafoglio commerciale della nuova Società per azioni.

3.3 IL PIANO DI IMPRESA

La legge 23 dicembre 1996, n.662 all'art. 2 comma 23, nel confermare la prospettiva della trasformazione dell'Ente Poste Italiane in Società per azioni, ha impegnato il Consiglio di Amministrazione dell'Ente a presentare, entro il 31 marzo 1997, un piano d'impresa triennale

contenente i provvedimenti necessari per il riassetto dell'Azienda e le loro modalità di realizzazione. Tale Piano, coerentemente predisposto, conteneva alcune assunzioni di fondo in ordine alle prospettive di sviluppo del settore postale nello scenario di evoluzione tecnologica e di liberalizzazione che le Poste sono comunque chiamate ad affrontare nel contesto di integrazione europea, e prospettava e sviluppava alcune alternative possibili di sviluppo della futura Società per azioni, formulate in un contesto di distinzione della sfera imprenditoriale dall'attività di servizio pubblico che il Governo italiano intende salvaguardare e sostenere.

La successiva evoluzione intervenuta a livello normativo (decreto legge n.79 del 1997, convertito nella legge n.140/97 recante misure urgenti per la finanza pubblica), riformulando le disposizioni del collegato alla finanziaria 1997, ha poi consentito di chiarire le condizioni di quadro permettendo all'Ente di eliminare gli scenari alternativi, attualizzando il Piano al 2000 in base alle linee guida per il risanamento contenute nella direttiva del Governo del 14 novembre 1997.

I risultati di piano sono stati formulati nella previsione che, a prescindere dalla veste giuridica dell'organizzazione postale, rimanga sostanzialmente immutato il quadro di regole e di vincoli che ha fino ad oggi condizionato l'operato del Consiglio di Amministrazione dell'Ente.

E' però doveroso segnalare, anche sulla base degli approfondimenti di settore commissionati dall'Ente in questo ultimo

scorcio d'anno a Società di consulenza di livello internazionale, che ove si voglia realmente perseguire lo sviluppo del settore postale italiano, coorrerà tenere conto che tutte le organizzazioni postali dell'Unione Europea hanno già rivisto i propri assetti organizzativi per rafforzare la propria posizione strategica di mercato, in un contesto profondamente mutato.

Anche in Italia occorrerà individuare e perseguire con decisione soluzioni innovative, che permettano all'operatore pubblico postale di continuare a garantire il servizio universale senza pregiudizio delle condizioni di efficienza tecnica e organizzativa e di equilibrio economico.

La possibilità di conseguire questo risultato appare strettamente legata, in base alle esperienze maturate in ambito europeo, alla piena operatività del gestore nel mercato dei servizi ad alto valore aggiunto, dal quale solo è possibile trarre le risorse necessarie per lo sviluppo.

4 I SERVIZI: RISULTATI, CRITICITÀ E PROSPETTIVE

4.1 LA POSTA

La massiccia opera di riorganizzazione dei processi di lavorazione della posta, pianificata e intrapresa con decisione sin dal 1994, ha permesso di raggiungere un livello di qualità base inimmaginabile fino a quattro anni fa (art.3 del Contratto di programma). I tempi di recapito sono oggi paragonabili a quelli registrati dagli altri operatori postali pubblici dell'Unione Europea.

Dallo scorso luglio è inoltre in vigore un sistema esterno di monitoraggio assolutamente indipendente, affidato alla società di certificazione Price Waterhouse sulla base degli indirizzi della International Post Corporation - IPC, organismo indipendente di livello mondiale che già da numerosi anni effettua il monitoraggio della qualità dei servizi postali internazionali tra i 21 paesi che gestiscono complessivamente i 2/3 del traffico postale mondiale.

L'adozione da parte delle Poste Italiane di un sistema di certificazione della qualità da parte di un organismo esterno ha precorso i contenuti dell'art. 16 della già citata Direttiva C.E.97/67. All'atto della definitiva approvazione della Direttiva Comunitaria, avvenuta nel dicembre 1997, le Poste Italiane avevano già reso ufficiale (come la

Direttiva prevede) la prima certificazione di qualità, relativa al 1996. Essa sanciva il rispetto degli obiettivi che impegnavano le Poste Italiane per quell'anno.

I dati di qualità 1997 attestano il sostanziale raggiungimento degli standard. Su scala nazionale, pur con alcune oscillazioni in dipendenza di fenomeni di conflittualità sindacale, i tempi di recapito sono stati mediamente contenuti nei due giorni dall'impostazione per il 70 % del corriere, con punte fino al 78% registrate anche in mesi segnati da un incremento "stagionale" del traffico (es. mese di settembre). Il corriere ordinario città per città ha fatto registrare uno standard di affidabilità molto elevato: l'obiettivo del recapito entro un giorno dall'impostazione è stato raggiunto per l'84% della corrispondenza, mentre il recapito entro due giorni è un risultato ormai acquisito per il 95% del corriere.

Sono stati così realizzati i presupposti necessari per lo sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto (ritiro della posta a domicilio, postacelere urbano nella grandi aree metropolitane) , attualmente in fase di sperimentazione, che entreranno a regime in corso d'anno.

In particolare il raggiungimento di un livello di qualità - base di livello europeo rende possibile l'introduzione del corriere prioritario, che rappresenta l'innovazione di prodotto di maggior rilievo in ambito postale per il 1998. Il corriere prioritario metterà infatti le Poste

Italiane in linea con quelle del resto di Europa, ove gli standard di qualità vengono misurati, appunto, sul corriere prioritario (First Class in Gran Bretagna, Prioritaire in Francia), con l'obiettivo del recapito nelle 24 ore ad un prezzo leggermente superiore rispetto al corriere ordinario.

Il servizio è attualmente in fase di sperimentazione su base regionale (Test attivati con invio di voucher alla clientela friendly - sperimentazione a tariffa base corrente). Nel mese di gennaio il volume complessivo di prioritario è stato pari a circa 480.000 pezzi. Il traffico più elevato è stato registrato nelle regioni tradizionalmente di maggiore peso postale. Le sei regioni che hanno registrato il flusso più alto (Lombardia, Piemonte, Toscana, Emilia Romagna, Veneto, Lazio) sono quelle ove sono stati coinvolti anche i grandi clienti attraverso la consegna diretta di corriere ai CMP di Peschiera Borromeo, Verona, Bologna, Torino, Firenze, Roma San Lorenzo.

La qualità del corriere prioritario viene testata attraverso un duplice controllo: sistema interno di monitoraggio della qualità e cartoline - test. I due sistemi sono complementari: il primo dà luogo a risultati statisticamente rilevanti; il secondo dipende invece dalla propensione alla risposta da parte della clientela, che si assume essere maggiore nei clienti insoddisfatti. L'integrazione tra i due sistemi permette di monitorare direttamente le tratte che non soddisfano lo standard di recapito di $j + 1$ ed intervenire conseguentemente.

La tabella riportata in fig.4 dà conto dei risultati registrati in ciascuna regione, a fronte di un obiettivo di recapito entro un giorno dalla spedizione per il 70% del corriere.

Regione	città/città	provincia	regione	globale
Piemonte	91,18	92,31	92,79	92,15
Lombardia	72,18	64,3	65,81	66,69
Trentino	94,36	93,04	83,5	92,50
Veneto	96,76	88,75	85,35	89,57
Friuli V.G.	91,70	94,51	82,85	91,43
Liguria	99,68	90,25	87,45	92,23
Emilia Romagna	91,43	82,33	79,93	84,74
Toscana	73,16	76,97	76,14	75,58
Umbria	90,69	82,23	91,19	87,08
Marche	94,78	98,77	87,11	94,11
Lazio	77,42	94,59	81,89	83,74
Abruzzo	74,77	85,99	87,17	83,44
Molise	91,27	81,54	63,71	81,64
Campania	67,06	62,6	63,93	64,31
Puglia	86,91	90,26	88,53	88,85
Basilicata	77,79	61,08	84,08	69,16
Calabria	88,08	81,42	64,78	80,21
Sicilia	84,70	71,63	59,38	73,61
Sardegna	89,36	81,64	74,31	81,96
Totale Regioni	83,34	79,93	76,1	79,89

fig.4 - corriere prioritario - percentuale del corriere recapitata in j+1
Rilevazione gennaio 1998

I risultati della sperimentazione evidenziano un trend che può consentire a regime e dopo il superamento di criticità a carattere territoriale il definitivo aggancio ai servizi erogati in Europa.

Il corriere prioritario sarà commercializzato in due fasi successive: da aprile 1998 su base regionale ed entro fine anno su scala nazionale.

Permangono aree di criticità per il corriere estero. Seppure il corriere in esportazione ha raggiunto in corso d'anno punte del 60 % in ordine al raggiungimento dell'obiettivo del recapito entro 3 giorni dalla spedizione (a fronte dell'obiettivo dell'85% stabilito dalla Direttiva 97/67/CE) per la corrispondenza in entrata non si registrano risultati accettabili. Ci si aspetta però in corso d'anno un miglioramento significativo legato all'entrata a regime del prioritario, poiché il progetto prevede la veicolazione dell'inbound all'interno dei processi di lavorazione del prioritario stesso. Ciò consentirà auspicabilmente di superare un problema che assume grande evidenza

Il mercato postale è comunque soggetto ad una rapida evoluzione legata all'emergenza di nuove forme di comunicazione e alla conseguente, rapida evoluzione della domanda verso servizi ad alto valore aggiunto e ad alta tecnologia.

Sul piano generale, un'analisi dei flussi di traffico evidenzia anche in Italia un andamento complessivamente positivo, effetto dell'equilibrio risultante dal bilanciamento tra la sostanziale tenuta dei volumi di posta tradizionale, la contrazione dei volumi nel settore dei pacchi ordinari e l'andamento positivo dei servizi ad alto valore aggiunto (posta celere e posta elettronica).

I dati di contabilità analitica (disponibili su base 1996) e le analisi sull'applicazione del personale mostrano che il settore assorbe

circa 85.000 unità e realizza il 54% dei ricavi dell'azienda (6.430 miliardi) ma assorbe il 65% dei costi (8.225 miliardi). Espone un margine negativo per 1.795 miliardi, corrispondente al saldo tra margine dei servizi riservati (positivo per 243 miliardi, e peraltro già assorbito dal margine negativo del settore telegrafico, anch'esso riservato) e risultato dell'area non riservata (negativo per 2.038 miliardi). La perdita nell'area non riservata è da ascrivere al saldo derivante dai margini di contribuzione realizzati con i servizi non universali (posta elettronica, posta celere) e i servizi universali non riservati (fatture commerciali, pacchi, stampe) per i quali, come noto, sussistono per il gestore obblighi di fornitura generalizzata a condizioni non remunerative e che subiscono la pesante concorrenza dei competitori privati nelle aree e per i segmenti di clientela più remunerativi, senza che ad essi faccia carico alcun obbligo di servizio universale. La gestione di questi servizi si traduce, per l'azienda, in una perdita di 2.211 miliardi.

Il margine di contribuzione del settore riservato è dunque assolutamente inadeguato, in Italia, a coprire gli oneri derivanti dal servizio universale. E' quindi necessario che la trasformazione in Società per azioni avvenga in un contesto di massima trasparenza per quanto attiene la distinzione della sfera imprenditoriale dall'attività di servizio pubblico che il Governo italiano intenderà salvaguardare e sostenere.

La "posta" tradizionale è avviata, a livello mondiale, ad un sicuro declino: le previsioni UPU per il 2005 configurano un abbattimento del 25% dei relativi ricavi, che per le Poste Italiane rappresentano attualmente il 35% dei ricavi in ambito postale. Questo declino deve essere affrontato anche persistendo nelle azioni di miglioramento della qualità del servizio postale e mettendo in campo azioni di marketing intese al recupero, per quanto possibile, di quote di mercato per migliorare l'esito del raffronto con gli altri Paesi europei (i quali tuttavia possono contare su un'area riservata più estesa e effettivamente tutelata).

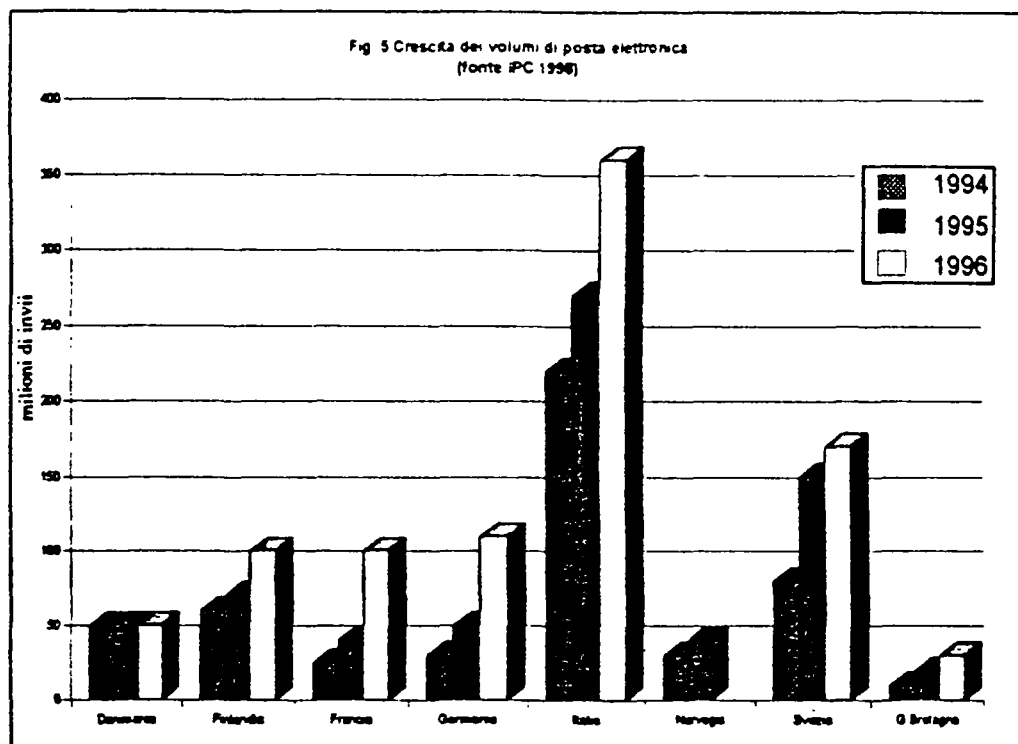
I dati previsionali UPU e l'esistenza in Italia di una domanda potenziale valutabile in ulteriori 100 oggetti/giorno per cittadino permettono di ipotizzare in tal senso un graduale riassorbimento della perdita che il settore postale tuttora registra.

Le prospettive di sviluppo del settore sono per altro verso legate alla capacità, che le Poste Italiane dovranno esprimere nel prossimo triennio, di posizionarsi con successo nei nuovi mercati della comunicazione e della distribuzione, secondo le linee strategiche indicate e documentate nel Piano di impresa.

Tutti gli organismi postali del mondo, di fronte ai menzionati cambiamenti che impongono di migrare verso altre forme di

posizionamento, stanno puntando, anche attraverso politiche di accordi commerciali e di joint venture (rese possibili da una spiccata autonomia gestionale), al un rafforzamento nei segmenti di mercato in grado di produrre profili di redditività.

La catena del valore del mercato postale suggerisce oggi uno stretto legame tra sviluppo di forme di comunicazione mediate dall'elettronica e sviluppo della logistica postale. Le Poste Italiane su questo versante partono da una posizione favorevole. Il servizio di posta elettronica ibrida PT Postel, sviluppato in partnership con Elsas Bailey, consente all'Italia di rivestire una posizione leader in ambito europeo, come mostra il grafico riportato in fig.5



Il commercio elettronico attraverso Internet è destinato a crescere sino a diventare, una volta risolte le questioni connesse alla sicurezza e alla regolazione, un canale normale di vendita per la distribuzione al dettaglio. Questo fenomeno rappresenta una forte minaccia per i servizi postali tradizionali, prefigurando al tempo stesso una profonda evoluzione nel ruolo che le Poste dovranno assumere. Le opportunità che si configurano sono infatti strettamente legate da un lato all'offerta di nuovi servizi di posta elettronica ibrida, di marketing e di servizi di distribuzione al dettaglio attraverso Internet; dall'altro al significativo incremento della domanda di servizi di trasporto merci che lo sviluppo del commercio elettronico necessariamente comporta.

Le Poste Italiane sono oggi presenti nei mercati emergenti, oltre che con il servizio di posta elettronica, anche con i servizi di posta celere. Sono servizi ad alta redditività, che hanno mostrato trend di penetrazione e di fatturato costantemente positivi. La rete di trasporto e recapito postale è stata restituita a livelli di funzionalità tali da rendere attuabili alleanze e accordi commerciali necessari a fare "massa critica" per perseguire un posizionamento non marginale in questi mercati.

Già oggi le principali aziende postali europee hanno dato vita a società consociate e joint ventures al fine di sviluppare le loro

attività in specifici segmenti quali il direct mail, i servizi di posta elettronica ed ibrida, corriere e logistica postale. La vicenda più eclatante di evoluzione del corriere ordinario verso corriere espresso e di logistica postale è l'acquisizione attraverso un'OPA internazionale sulla TNT (operatore di logistica internazionale) da parte della posta olandese (KPN). Dall'inizio del prossimo anno la KPN si fonderà nella Società TNT - Post. E' il primo caso di globalizzazione di un gestore nazionale.

La vicenda peraltro non è isolata; si possono elencare esperienze in corso da parte di tutti i principali operatori postali europei: Le aziende postali di Svezia e Danimarca si avvalgono di una società consociata, la Nordic Mail, che offre un servizio di distribuzione postale a carattere internazionale. L'organizzazione è basata su quattro centri operativi in Europa ed agenzie di rappresentanza in diversi paesi. La struttura è stata costituita nel 1996, con l'obiettivo di competere con le altre aziende postali europee.

- * L'azienda postale tedesca Deutsche Post AG ha dato vita alla società International Parcel Post che offre i suoi servizi logistici e distributivi anche in Austria. La società ha inoltre acquisito la maggioranza di azioni in società di corriere espresso privato in Belgio e Polonia. Questo modello organizzativo ha garantito alla compagnia di dare vita ad un network di logistica integrata in otto paesi europei.

Le poste tedesche hanno anche dato vita a una nuova holding per la gestione dei trasporti espressi e dei servizi di trasporto speciale. Tale azienda ha inoltre realizzato accordi di sviluppo con aziende commerciali internazionali istituendo, a partire dal 1997, un programma pilota per la penetrazione su nuovi mercati. Il servizio è offerto alle imprese "chiavi in mano" e garantisce un sistema integrato di distribuzione porta a porta dei cataloghi, della raccolta ordini, spedizione, consegna dei prodotti e predisposizione di specifiche rendicontazioni.

- * Per quanto riguarda le poste finlandesi è in corso un programma di sviluppo in Russia e nei Paesi Baltici, con società miste già costituite, soprattutto riguardo ai segmenti a maggior valore aggiunto (direct mail, corriere espresso).
- * Royal Mail International (Gran Bretagna) ha già lanciato un servizio internazionale di direct mail negli Stati Uniti attraverso società consociate. La società sta inoltre aggredendo il mercato internazionale offrendo direttamente servizi in Germania, Svezia.
- * In Francia Chronopost (società consociata di La Poste) ha definito un accordo con il gestore postale spagnolo per dare vita ad un corriere espresso internazionale. Sono inoltre in via di definizione accordi con

operatori privati di recapito cittadino e con l'americana Federal Express.

- * Altri esempi sono dati dall'accordo Spagna - Portogallo (Correio Azul), Belgio (acquisizione di Ketels, società leader nazionale del direct mail).
- * Si segnala infine il business attivato dalla società Swiss Post International (consociata del gestore nazionale svizzero) che, nell'ambito della costituzione di un network europeo, ha dato vita ad un servizio di re-mail che vede interessato, oltre a Gran Bretagna e Stati Uniti, anche il territorio italiano, con l'obiettivo di sviluppare in modo lucrativo la presenza in mercati strategici sul piano geografico.

Tutto questo implica con tutta evidenza l'impossibilità, per un operatore che abbia una sfera di azione limitata al mercato domestico, di competere su scala europea. Le precondizioni necessarie perché anche l'operatore pubblico postale italiano possa avere rapporti di competizione/integrazione a livello europeo risiedono per un verso nell'affidabilità della rete di trasporto/recapito, sulla quale sono stati innestati, come illustrato, processi di innovazione e diversificazione di prodotto. Per altro verso nella praticabilità giuridica di costruire alleanze; tale capacità trova un limite preciso nella natura giuridica di ente pubblico economico. Il passaggio alla veste giuridica della Società per azioni pone le premesse per il superamento di tale vincolo che ha condizionato, nel

quadriennio che si è concluso, la piena operatività dell'operatore postale pubblico italiano.

Occorre una strategia intesa a fare "massa critica" per perseguire un posizionamento non marginale nei mercati di riferimento. Per far questo occorre attuare, anche in Italia, una decisa politica di alleanze commerciali e joint - ventures, sia con operatori postali pubblici europei (poste francesi, tedesche, svizzere) che con operatori privati del settore (es. DHL, SDA). Sul punto si richiama la necessità di un'analisi strategica da parte dell'azionista.