

Pacchi e dalla Divisione Corriere Espresso, o delegate alla Divisione Rete Territoriale)

- gestiscono direttamente l'attività di vendita sul mercato corporate e orientano e supportano l'attività di vendita sul mercato retail attraverso le strutture della Divisione Rete Territoriale.

Ciascuna delle Divisioni nel corso del 1998 è stata interessata da un profondo processo di riorganizzazione che è tuttora in corso e mira alla riallocazione delle risorse aziendali in relazione alla missione assegnata a ciascuna struttura.

Nel contempo le Divisioni hanno gestito il business, avviando il generale processo di ammodernamento e rilancio aziendale secondo le indicazioni del Piano di impresa e contribuendo, nell'ambito del proprio segmento di responsabilità gestionale, al risultato del 1998 in termini di volumi e fatturato, come appresso specificato.

	Produzione (in migliaia)			Ricavi (in mln)		
	Consuntivo 1997	Consuntivo 1998	Variazione Valore %	Consuntivo 1997	Consuntivo 1998	Variazione Valore %
Divisione Corrispondenza	6.230.775	6.361.676	2,1%	5.388.291	5.663.429	5,1%
Divisione Pacchi	45.799	43.861	-4,2%	275.777	277.187	0,5%
Divisione Postacelere	8.002	9.356	16,9%	160.701	179.905	12,0%
Divisione Com.ne Elettronica	30.613	26.411	-13,7%	241.231	223.519	-7,3%
Divisione Filatelia	0	0	0,0%	43.299	44.314	2,3%
Totale	6.315.189	6.441.304	2,0%	6.109.299	6.388.354	4,5%

I volumi complessivi si attestano sugli oltre 6.4 miliardi di oggetti rispetto a 6,3 del 1997, con un incremento quindi, sul totale, pari al 2%.

Tuttavia i singoli prodotti forniscono risultati diversi che si compensano nel quadro complessivo.

Infatti ad una decisa crescita dei prodotti di ultima generazione - Postacelere - (+16,9%) - e alla confortante tenuta dei prodotti della corrispondenza (+2,1%) corrisponde l'andamento critico dei Pacchi (-4,2%), ma soprattutto quello dei prodotti di comunicazioni elettroniche (al momento rappresentati da comunicazioni su tecnologie tradizionali trasmissive: ad esempio telex) i cui volumi calano del 13,7% circa.

I ricavi della produzione registrano una tendenza positiva e passano da 6,1 mila miliardi del 1997 ai 6,4 del 1998 con una crescita complessiva del 4,5%, dovuta, in gran parte all'effetto di trascinamento della manovra tariffaria attuata nel maggio del 1997 per quanto riguarda i privati e nell'aprile dello stesso anno per ciò che riguarda le spedizioni della Pubblica Amministrazione (soppressione delle spedizioni in esenzione - Legge 662/96 - collegato alla Finanziaria 1997).

I maggiori incrementi sono stati registrati nei settori tradizionalmente in crescita, sia in termini di volume che di fatturato, di Postel (+23%), di Postacelere (+12%) e delle Raccomandate (10,3%). In quest'ultimo dato è inserito il "modello unico", prodotto collegato alle "dichiarazioni fiscali" regolamentate nel 1998 con una specifica convenzione stipulata con il Ministero delle Finanze relativamente alle fasi di accettazione e di consegna per il triennio 1998-2000. Le caratteristiche di prodotto e di prezzo fanno assumere a tale tipologia di invio una connotazione autonoma rispetto alle raccomandate in senso stretto.

Le Assicurate e i Pacchi hanno registrato una sostanziale tenuta.

I ricavi del settore delle Comunicazioni elettroniche (telegrammi, telex e fax), invece, evidenziano un calo del 7,3%.

3.1.1 Divisione Corrispondenza

Nell'ambito della Macro Divisione Servizi Postali la Divisione "Corrispondenza" ha la responsabilità del comparto di maggiore dimensione, in quanto ad essa fanno capo i seguenti principali prodotti:

- Corrispondenza ordinaria, nazionale ed internazionale
- Fatture commerciali
- Stampe (Stampe periodiche, stampe non periodiche, Vendita per Corrispondenza ed altro)
- Posta ibrida (Postel)

La produzione 1998 conferma sostanzialmente l'andamento 1997 registrando un incremento del 2,1%, con una contenuta flessione nei prodotti di base (- 0,98%) ed un aumento complessivo del 2,3% in quelli rivolti alle aziende. E' stato registrato un decremento sensibile nelle Fatture Commerciali (-13% circa) compensato da Postel che invece, in linea con il proprio trend storico, cresce del 21% circa, sostituendo la corrispondenza tradizionale.

I ricavi crescono complessivamente del 5,1% soprattutto, come già detto, per gli effetti della manovra tariffaria avviata nel 1997.

Nell'insieme sono i Prodotti di Base a contribuire con un incremento di circa il 4,6%, mentre nei prodotti rivolti alle Aziende i ricavi sono complessivamente stazionari.

Il calo registrato nelle fatture commerciali, sia in termini di volume che di fatturato, è riconducibile al travaso nelle corrispondenze ordinarie delle fatture generate da Telecom e Tim e a quello operato verso Postel,

oltre che alla presenza della concorrenza privata sul segmento urbano notoriamente più profittevole. Altri prodotti, (come le stampe non periodiche e i VPC) fanno intravedere una sostanziale ripresa, sia in termini di volumi che di fatturato. Tale circostanza è anche funzione dell'attività della Direzione Commerciale Imprese che ha sviluppato, nel corso del 1998, una forza vendita dedicata alla Grande Clientela.

Gli altri prodotti orientati alle aziende presentano una generale tenuta, anche se va rilevato che la stampa periodica in abbonamento postale, in quanto prodotto regolamentato anche in termini tariffari, viene di fatto sottratto all'autonomia gestionale di Poste Italiane.

La Stampa periodica in abbonamento postale (a.p.)

La stampa periodica in a.p. è costituita da un mix di prodotti (quotidiani, riviste e simili), caratterizzato dalla periodicità delle pubblicazioni (almeno semestrale), effettuate sia da imprese editoriali che da organizzazioni no - profit.

Il servizio è libero, ma con tariffe regolamentate per legge che lo fanno diventare un monopolio di fatto a causa di prezzi imposti non remunerativi, che Poste è però obbligata ad offrire.

E' un settore in cui l'Azienda, che non ha potuto attuare una propria politica di prodotto, ha svolto un ruolo improprio di erogatore di sovvenzioni indirette a favore di terzi per la diffusione delle informazioni a carattere culturale, politico e sociale.

L'attuale quadro di riferimento normativo e tariffario è rappresentato dalla legge 662/96, collegato alla finanziaria 1997 e dai Decreti Ministeriali attuativi. Si tratta di provvedimenti che hanno cercato di

mettere ordine in un segmento del mercato postale estremamente affollato ed eterogeneo, nel quale sono presenti circa 8.000 operatori ed oltre 12.000 testate.

Il sistema tariffario nel suo complesso soffre dello squilibrio determinatosi nel tempo da bassi introiti ed elevati volumi, generando forti perdite.

La stampa periodica (compresi i programmi in abbonamento postale) rappresenta infatti il 25% della produzione postale e soltanto il 10% circa dei suoi ricavi. I risultati commerciali del 1998, che per volumi e ricavi crescono dell'1% circa rispetto al 1997, hanno assicurato circa 365 miliardi di ricavi diretti, oltre a contributi per integrazioni tariffarie per circa 300 miliardi. I ricavi diretti e i contributi coprono meno della metà dei costi effettivamente sostenuti.

La produzione si è attestata su 1.5 miliardi di pezzi confermando i volumi degli ultimi anni.

Un riordino dell'intero settore, ed il superamento delle numerose criticità attuali, saranno facilitati dal disposto dell'articolo 41 della legge 448/98 che sopprime, a partire dal 1° gennaio 2000, tutte le agevolazioni tariffarie in materia postale, comprese quelle di cui all'articolo 2, comma 20 della legge 662/96, riguardante appunto la stampa in abbonamento periodico, trasferendo al Dipartimento dell'Editoria il compito di assicurare sussidi direttamente agli editori.

Il servizio POSTEL

Il mercato postale assiste sempre più a integrazioni tra forme di comunicazioni elettroniche e sviluppo della logistica postale, in particolare nella fase di recapito (posta ibrida e commercio elettronico).

Le Poste Italiane sono presenti in questo settore con il servizio di posta elettronica ibrida PT Postel.

Tale servizio si compone di due fasi: la prima consiste nella trasmissione del messaggio telematico dal mittente al Centro di produzione più prossimo al destinatario, dove viene stampato e imbustato; la seconda è l'attività specificatamente postale del recapito della corrispondenza cartacea al destinatario.

Nell'intento di dare al settore una forte autonomia gestionale in grado di garantire il rafforzamento in questo particolare segmento postale, è stata costituita la società Postel Spa, che nel 1998 non ha operato poiché solo in data 18/2/99 il Ministero delle Comunicazioni ha emanato il Decreto Ministeriale (poi pubblicato sulla G.U. 1/03/99) che disciplina in via provvisoria (in attesa del nuovo quadro regolamentare che si verrà a configurare a seguito del recepimento della Direttiva Comunitaria 97/67/CE), le condizioni di accesso alla rete di recapito pubblica per gli operatori di posta elettronica ibrida epistolare.

Nell'ambito del Progetto di avvio di Postel Spa, è stata completata la prima fase del lancio operativo con la cessione alla Società, dall'inizio del 1999, degli impianti produttivi per le attività di stampa e imbustamento.

La Posta Prioritaria

La Divisione Corrispondenze nel 1998 è stata impegnata in una serie di attività progettuali indirizzate al riordino dell'intero settore in un'ottica di mercato, riservando una particolare attenzione al recupero della qualità dei servizi in generale e di quelli di base in particolare, principalmente in termini di velocità ed affidabilità del recapito.

In tale contesto si inserisce il lancio del nuovo prodotto, Posta prioritaria, che allinea l'offerta italiana a quella delle principali Poste europee.

L'introduzione del servizio risponde ad una logica di segmentazione dell'attuale corriere in funzione delle diverse attese della clientela: un prodotto di base economico (Posta ordinaria) ed uno più veloce, e necessariamente più caro (Posta Prioritaria).

La posta prioritaria ha richiesto: la creazione di una rete logistica dedicata e incentrata su una rete aereopostale notturna; la realizzazione di un francobollo dedicato con caratteristiche tecniche proprie per permettere lo smistamento immediato della posta prioritaria e un piano di marketing specifico.

La fase di test del progetto "posta prioritaria" è stata avviata nel novembre 1998 e, dopo aver realizzato gli interventi correttivi necessari, si prevede di lanciare il prodotto sul territorio nel mese di giugno.

L'attenzione e gli sforzi maggiori sono stati concentrati sulla riorganizzazione del processo logistico, separando i due processi operativi, rispettivamente della posta prioritaria e della posta ordinaria.

Il corriere estero

La corrispondenza da e per l'estero è stata interessata nel corso del 1998 dall'intensificazione dell'attività di miglioramento della qualità del servizio per adeguarlo agli standard degli altri Paesi europei.

Un contributo decisivo al raggiungimento di tale obiettivo, principalmente in importazione, si otterrà con la messa a regime della Posta Prioritaria interna.

L'attività nel settore ha interessato la riconfigurazione dei centri CSI (Centri di Scambio Internazionale), la realizzazione di un processo operativo interno dei CSI e l'automazione delle procedure.

Accanto al progetto "Posta prioritaria", la Divisione Corrispondenze ha avviato o portato avanti nel corso del 1998 una serie di attività, non meno importanti, quali: il progetto di Tracking and Tracing delle Raccomandate e delle Assicurate; il potenziamento del Centro di meccanizzazione postale di Milano; il ridisegno dell'intera rete di meccanizzazione postale; lo studio del nuovo Codice di Avviamento Postale (CAP 2000) e l'impostazione di un sistema di Call Center per l'assistenza ai clienti.

Di rilevanza particolare è inoltre il progetto relativo al **nuovo Catalogo Prodotti**, che, condiviso con le altre Divisioni della Macro Divisione Servizi Postali, si propone di realizzare un nuovo sistema di offerta dei prodotti postali, semplificando quello attuale, eliminando le duplicazioni di prodotti e riducendo gli scaglioni tariffari e di peso, nel quadro della Direttiva europea 97/67/CE.

3.1.2 Divisione Pacchi

La rete Pacchi si presenta come una rete a elevati costi fissi e con numerosi e profondi problemi strutturali: ciò ha comportato rilevanti perdite, valutabili nell'ordine di 500 miliardi.

Le Poste hanno fin ora occupato i segmenti più marginali e diseconomici del mercato a causa degli obblighi del Servizio Universale e sono sostanzialmente assenti dai segmenti maggiormente profittevoli.

La produzione cala nel 1998 complessivamente di circa il 4,2%, e il trend caratterizza sia il settore nazionale (-4,1%) che, in modo più accentuato, quello estero (-9,8%).

I ricavi della produzione invece evidenziano un contenuto miglioramento (0,5%) riconducibile essenzialmente alla manovra tariffaria 1997, della quale però non beneficia il settore estero (-9,8%).

	Produzione (in migliaia)			Ricavi (in mln)		
	Consuntivo 1997	Consuntivo 1998	Variazione Valore %	Consuntivo 1997	Consuntivo 1998	Variazione Valore %
Pacchi Interni	44.904	43.054	-4,1	212.665	218.665	2,8
Pacchi Esteri	895	807	-9,8	53.815	48.521	-9,8
Totale	45.799	43.861	-4,2	266.431	267.186	0,3
Spese Terminali				9.346	10.001	7,0
Totale	45.799	43.861	-4,2	275.777	277.187	0,5

Per recuperare quote significative di mercato e svolgere un ruolo competitivo sullo stesso, la Divisione Pacchi ha avviato o proseguito nel

1998 tutte quelle iniziative finalizzate soprattutto al miglioramento della qualità e dell'efficienza del servizio .

Gli interventi più significativi riguardano: il portafoglio prodotti, attività condivisa con le altre Divisioni della Macro Divisione Postale; la creazione di una rete di vendita; la riorganizzazione del recapito; la ottimizzazione della logistica attuale e la realizzazione di un sistema informativo specifico.

In particolare il portafoglio prodotti tiene conto della necessità di predisporre un sistema di offerta, senza sovrapposizioni, in grado di rispondere alle esigenze di spedizione sia del cliente industriale che di quello individuale. In tale ottica la Divisione pacchi sta ridisegnando un proprio sistema di offerta che si svilupperà su due segmenti di clientela, identificati secondo la loro posizione commerciale (imprese e privati) e le modalità di raccolta.

La creazione di una rete di vendita dedicata ai pacchi trova fondamento nella necessità di avere una maggiore focalizzazione sulla clientela corporate. Nel 1998 sono state identificate le strutture commerciali di riferimento, in stretta coerenza con i poli logistici e sulla base del potenziale commerciale delle singole zone geografiche.

Poste Italiane intende svolgere un ruolo crescente in questo settore di mercato ed ha allo studio un piano di totale ristrutturazione e rilancio, secondo le linee del Piano di Impresa.

3.1.3 Divisione Corriere Espresso

E' il settore, in forte competizione, che offre uno dei prodotti a maggior valore aggiunto (il Postacelere), che ha trovato un certo gradimento della clientela, come dimostrato dal trend costantemente in crescita negli anni, ma che non ha impedito di mantenere la nostra Società ad una quota di mercato del tutto marginale.

Il Postacelere nazionale ha registrato un incremento, sia in termini di volumi che di ricavi, di circa il 19% rispetto al 1997. Il Postacelere internazionale presenta invece, nel corso del 1998, una minore crescita sia in termini di produzione (+3.12% rispetto al 1997) che di ricavi (0.45% rispetto al 1997).

Il servizio ha sempre avuto una penetrazione limitata presso la clientela business. Oggi l'acquisizione del Gruppo SDA, cui fanno capo aziende nazionali presenti nel settore del trasporto espresso, permette di ottenere un posizionamento più significativo anche in tale segmento di mercato ed al Gruppo Poste di offrire anche il servizio di Pick-up.

Peraltro l'acquisizione è in linea con le strategie attuate dai maggiori operatori pubblici postali europei, i quali hanno dato vita a joint ventures e effettuato importanti acquisizioni al fine di sviluppare le loro attività nel corriere espresso, in un mercato sempre più globale. E' significativa l'acquisizione di TNT da parte di Poste olandesi, l'ingresso in DHL da parte delle Poste Tedesche (oltre a numerose altre operazioni di acquisizione in tutti i singoli paesi Europei).

Il Gruppo SDA

SDA, con circa 300 miliardi di ricavi e 19 milioni di spedizioni, opera nel mercato del trasporto espresso, costituito dall'attività di presa e consegna a domicilio di documenti e pacchi ed in particolare è presente nel settore bancario dove realizza il 23% circa del proprio fatturato. Si colloca tra i primi operatori a livello nazionale nel mercato del corriere espresso (0-30Kg), con una quota di mercato stimata del 12%.

L'attività di SDA è orientata principalmente al traffico originato dalle aziende (business to business) con una forte specializzazione nel settore dei servizi, soprattutto finanziari. L'incidenza dei clienti privati sul fatturato aziendale è minima.

SDA negli ultimi anni ha operato attraverso quattro principali Società (SDA, Transcoop, Fast Cargo ed International Courier). Nel corso del 1998 è stato completato il processo di riorganizzazione societaria volto a ricondurre tutte le attività gestionali del Gruppo in un'unica Società, la SDA Express Courier SpA.

Il gruppo SDA oggi opera con circa: 760 dipendenti diretti, oltre ai 500 collaboratori operanti presso le agenzie, 350 addetti di cooperative esterne di facchinaggio e 1900 padroncini; una rete di 95 filiali e agenzie su tutto il territorio nazionale; dieci uffici mobili, detti "punti Blu SDA" situati nei punti strategici delle principali città italiane; una struttura logistica di 6 centri di smistamento e 2 gateway.

SDA ha ottenuto la certificazione di qualità UNI EN ISO 9002 a garanzia dell'efficienza e dell'affidabilità dei servizi offerti.

Poste Italiane potrà, avvalendosi della collaborazione con SDA,

ottimizzare la propria rete distributiva nel corriere espresso, su entrambi i segmenti di mercato, pur mantenendo distinte le individualità giuridiche e le infrastrutture operative, collocandosi in una posizione di rilievo nel mercato italiano. Tutto ciò permetterà a Poste Italiane da giocare un ruolo da protagonista nel processo di costruzione di alleanze commerciali e joint-venture in Europa

3.1.4 Divisione Comunicazioni Elettroniche

I servizi gestiti dalla Divisione sono quelli più critici del settore in quanto soggetti alla forte evoluzione tecnologica che li rende obsoleti, ponendoli velocemente fuori mercato.

Nell'esercizio 1998 sono stati conseguiti i seguenti risultati, che ne confermano l'andamento negativo.

	Produzione (in migliaia)			Ricavi (in mln)		
	Consuntivo	Consuntivo	Variazione	Consuntivo	Consuntivo	Variazione
	1997	1998	Valore %	1997	1998	Valore %
Telegrammi da sportello	11.505	10.887	-5,5	77.794	73.417	-5,6
Telegrammi da 186	9.970	10.021	0,5	91.136	93.868	3
Fax e Bureaufax	948	923	-2,6	2.639	2.569	-2,6
Telex	8.190	4.590	-43,9	69.662	53.665	-22,9
Totale	30.613	26.411	-13,7	241.231	223.519	-7,3

Tali dati non rilevano i ricavi relativi alla tassa dei vaglia telegrafici che sono registrati fra i ricavi dei Servizi Finanziari.

La divisionalizzazione affida alla Divisione Comunicazioni Elettroniche il difficile compito del rilancio del settore, attraverso attività mirate al riordino tecnologico delle infrastrutture e più in generale alla riorganizzazione del servizio sul territorio nazionale.

La Divisione Comunicazioni Elettroniche ha predisposto a questo scopo nel 1998, con l'obiettivo di invertire la tendenza negativa dei servizi, tre principali gruppi di iniziative:

1. Razionalizzazione delle infrastrutture;
2. Ampliamento del portafoglio prodotti;
3. Fidelizzazione della clientela ed espansione della stessa.

Appartengono al primo gruppo la razionalizzazione dei sistemi CTR (Centro trasmissione in rete), che si ridurranno degli stessi da 231 a 13. Tale azione è iniziata nel 1998 con la concentrazione di circa 50 impianti e si concluderà nel corso del 1999. Analogamente, nel corso del '98 è iniziata la riduzione delle Centrali telex da 12 a 2. Tale processo si concluderà a luglio 1999.

Questi progetti porteranno ad una notevole riduzione dei costi gravanti sui servizi.

Nell'ambito dell'ampliamento del portafoglio prodotti, nel corso del 1998 sono stati valutati attentamente i risultati di iniziative sperimentali già in corso di collaborazione con alcuni Enti locali (servizio Certitel per la richiesta telefonica e la consegna attraverso la posta di certificati anagrafici e camerali) e sono state intraprese azioni per la stipula di convenzioni con organismi nazionali (Unioncamere, ANCI, Ministero Finanze ecc.) per l'estensione uniforme sul territorio di questi servizi. E' stato inoltre istituito un gruppo di progetto con lo specifico compito di sviluppare per l'azienda servizi innovativi *on line*.

L'ampliamento del portafoglio prodotti porterà all'offerta di servizi sempre più orientati all'utilizzo del telefono (telefonia fissa e telefonia mobile), fino a costituire, come previsto nel Piano di Impresa, un potente sistema di call center nazionale.

Per quanto concerne la fidelizzazione della clientela, nel 1998 sono stati