

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Risultati commerciali

I risultati commerciali per tipologia di prodotti sono stati i seguenti:

	Volumi (in migliaia)			Ricavi (in milioni)		
	31.12.98	31.12.99	Diff. %	31.12.98	31.12.99	Diff. %
Posta Ordinaria	2.589.903	2.515.156	-2,9%	2.179.890	2.048.773	-6%
Posta Ibrida	549.233	589.231	7,3%	503.330	490.820	-2,5%
Posta Prioritaria	-	116.864	n.s.	-	183.019	n.s.
Posta Espressa	33.927	14.895	-56,1%	150.805	66.208	-56,1%
Totale (a)	3.173.063	3.236.146	2,0%	2.834.025	2.788.820	-1,6%
Raccomandate	260.898	251.895	-3,5%	1.426.612	1.395.637	-2,2%
Assicurate	18.844	19.306	2,5%	139.772	142.704	2,1%
Dichiarazioni Fiscali	15.206	1.968	-87,1%	71.670	9.838	-86,3%
Atti Giudiziari	20.233	24.013	18,7%	196.867	231.239	17,5%
Totale (b)	315.181	297.182	-5,7%	1.834.921	1.779.418	-3%
Stampe Periodiche in A.P.	1.541.290	1.648.875	7,0%	364.985	376.851	3,3%
Stampe Non Periodiche	385.257	396.417	2,9%	221.523	244.674	10,5%
Invii e cataloghi VPC	404.354	409.074	1,2%	118.666	119.318	0,5%
Fatture Commerciali	421.520	449.911	6,7%	225.017	235.604	4,7%
Altri	121.011	127.546	5,4%	53.731	49.376	-8,1%
Totale (c)	2.873.432	3.031.823	5,5%	983.922	1.025.823	4,3%
Totale (a) + (b) + (c)	6.361.676	6.565.152	3,2%	5.652.868	5.594.061	-1%
Integrazione tariffaria Editoria				295.466	593.771	101,0%
Totale Generale	6.361.676	6.565.152	3,2%	5.948.334	6.187.832	4%
Totale Posta Ibrida Omogeneo**	549.233	589.231	7,3%	503.330	549.113	9,1%
Totale Generale Omogeneo**	6.361.676	6.565.152	3,2%	5.948.334	6.246.125	5%

* a condizioni omogenee i ricavi da Posta Ibrida incrementano del 9,1%

** considerando anche i ricavi di Postel Spa (58.293 milioni)

I ricavi totali del settore corrispondenza - comprese le integrazioni per le riduzioni tariffarie che Poste Italiane pratica al settore dell'Editoria - sono stati pari a 6.188 miliardi di lire, in crescita del 4% rispetto al 1998; compreso dei ricavi rilevati da Postel, a partire dal secondo semestre 1999, l'incremento è del 5%. I volumi sono cresciuti del 3,2%.

I dati sui volumi riflettono la dinamica verso un differente posizionamento dei prodotti postali. Il comparto costituito da Posta Ordinaria, Ibrida, Prioritaria ed Espressa consuntiva una crescita complessiva di circa 60 milioni di pezzi, e media il calo della Posta Ordinaria a favore della Posta Ibrida e il

dimezzamento della Posta Espressa a favore della Posta Prioritaria. Una parte della Posta Ordinaria e - dal secondo semestre dell'anno - praticamente tutta la Posta Espressa sono migrate verso il nuovo prodotto Posta Prioritaria.

Per quanto riguarda la Posta Ibrida, i dati dei due esercizi sono omogenei per ciò che riguarda i volumi, ma non per i ricavi, che per buona parte del secondo semestre 1999 sono riferiti al solo recapito, dovuto all'operatività di Postel dal 1 luglio 1999. La Posta Ibrida è composta, com'è noto, da due fasi. La prima comprende trasmissione elettronica, stampa e imbustamento del messaggio. Successivamente, il messaggio, trasformato in corrispondenza cartacea, viene recapitato attraverso la rete postale ordinaria. Si stima che la Posta Ibrida (nel 1999 pari a circa il 12% del mercato complessivo degli invii di corrispondenza trattati da Poste Italiane), avrà un forte sviluppo. Nel 1999 gli invii di corrispondenza generati telematicamente hanno avuto un incremento di volumi pari al 7,3%. Il principale operatore del settore, Postel Spa, partecipata da Poste Italiane, è divenuto operativo dal 1° luglio 1999, a seguito del perfezionamento delle condizioni di accesso alla rete pubblica postale. Fino a quella data Postel ha gestito la fase di accettazione, elaborazione telematica, stampa e imbustamento in *outsourcing* per conto di Poste Italiane. A condizioni omogenee, i ricavi da posta ibrida registrerebbero un incremento di circa il 9%.

Nella corrispondenza costituita da Raccomandate, Assicurate, Dichiarazioni fiscali e Atti giudiziari, la contrazione delle Dichiarazioni fiscali (scese da 15 milioni nel 1998 a poco più di un milione nel 1999) è dovuta alla possibilità, introdotta dai nuovi provvedimenti del Ministero delle Finanze, di trasmissione telematica delle stesse.

L'intero comparto degli altri invii di corrispondenza rivolti alla clientela business (fatture, stampe e Vendite per Corrispondenza) evidenzia una crescita complessiva nei volumi superiore al 5%.

Il processo in corso di riposizionamento dei prodotti della corrispondenza in funzione dell'evoluzione della domanda ha dato impulso ai progetti di segmentazione del mercato e di una chiara informazione alla clientela. Per quanto riguarda il mercato *retail*, il nuovo Catalogo della Corrispondenza verrà messo a disposizione della clientela entro la primavera 2000. Per quanto riguarda il mercato di aziende e grandi utilizzatori, si stanno concludendo i gruppi di lavoro congiunti con le principali tipologie di clientela.

Iniziative per il 2000

Il principale progetto per il 2000 riguarda il ridisegno della rete logistica postale, per introdurre dal 2001 i nuovi centri di smistamento ad alta automazione.

Verrà inoltre attuata la rimodulazione e razionalizzazione dell'intero processo logistico del prodotto stampe attraverso una nuova organizzazione territoriale, con l'obiettivo di migliorare notevolmente i livelli di servizio nella distribuzione di stampe commerciali e periodici (quotidiani e settimanali).

Occorre rilevare che la legge n.448/98, collegata alla legge finanziaria 1999, ha modificato il regime agevolativo delle stampe periodiche in abbonamento postale che riguarda le pubblicazioni dell'editoria e del non-profit. Tale regime, che partirà dal 1° ottobre 2000, si trasformerà da indiretto (attraverso contributi a Poste Italiane, alla quale veniva imposto per contro di

praticare agevolazioni tariffarie) a diretto (i contributi verranno erogati direttamente a favore dell'editoria e del non-profit). Ciò comporterà la revisione delle tariffe, sulla base di quanto previsto dai regolamenti attualmente in corso di emanazione presso la Presidenza del Consiglio.

L'attività di promozione dei prodotti sarà ulteriormente indirizzata in modo differenziato alla clientela *retail* e alla clientela business a cura della Direzione Commerciale, che assicura il presidio del territorio e l'assistenza specialistica ai clienti.

Comunicazioni elettroniche

L'attività è prevalentemente concentrata su due prodotti: il telegramma (circa il 76% del fatturato del settore) e il telex (circa il 21% del fatturato del settore). Entrambi subiranno un'evoluzione legata alle possibilità offerte dalle tecnologie dell'informazione.

Nel 1999 è stata data massima priorità alla razionalizzazione delle infrastrutture al fine di aumentare la qualità, riducendo drasticamente i costi e ampliando i canali di accesso per i servizi forniti. Le unità organizzative (CTR, Centrali Telex, Sale Trasmissione) sono infatti passate da 212 a fine 1998 a 120 a fine 1999, determinando la conseguente liberazione di circa 1.000 risorse. Nei primi 3 mesi del 2000 le unità organizzative sono ulteriormente diminuite a 102 con la liberazione di altre 100 risorse.

I risultati commerciali per tipologia di prodotti sono stati i seguenti:

	Volumi (in migliaia)			Ricavi (in milioni)		
	31.12.98	31.12.99	Diff. %	31.12.98	31.12.99	Diff. %
Telegrammi da sportello	10.887	8.506	-21,9%	63.942	61.482	-3,8%
Telegrammi da 186	10.021	9.793	-2,3%	94.544	92.135	-2,5%
Fax e Bureaufax	923	842	-8,8%	2.569	2.955	15,0%
Telex	4.590	3.990	-13,1%	53.665	40.773	-24,0%
Telegrammi e telex internazionali in entrata				2.849	4.287	50,5%
Servizio diffusione				5.950	4.262	-28,4%
Totale	26.421	23.131	-12,5%	223.519	205.894	-7,9%

Dalla realizzazione della nuova infrastruttura di rete si attende, oltre che un'ottimizzazione dei costi, un'attenuazione del trend negativo della domanda connesso al miglioramento della fruibilità e della qualità del servizio.

In particolare, il servizio telegrammi integrerà l'adeguamento tecnologico con l'offerta di tre nuovi servizi: TelGram (possibilità per i grandi clienti del servizio telegrammi di effettuare invii direttamente dal proprio personal computer), 9186 (telegrammi da telefoni cellulari) e telegrammi on line via Internet. L'aumento dei canali di accesso, il miglioramento dei tempi di recapito, una decisa azione commerciale, azioni di vendita diretta alle aziende (limitatamente al prodotto TelGram) contribuiranno a ridurre l'erosione dei ricavi. La stessa piattaforma tecnologica/logistica dei telegrammi verrà utilizzata per il servizio Certitel, che consente la richiesta e consegna di visure

camerali e certificati per privati e imprese, e per la richiesta e distribuzione dei certificati del Pubblico Registro Automobilistico (Pra).

Per quanto riguarda infine il servizio Telex, entro l'anno verrà completamente rinnovata la piattaforma tecnologica del servizio con la migrazione su rete dati aziendale e su rete telefonica pubblica.

DIVISIONE ESPRESSO - PACCHI - LOGISTICA**Lo scenario competitivo**

In questo settore sta avvenendo in tutta Europa una rapidissima concentrazione su pochissimi operatori globali. Il processo di consolidamento in corso porta con sé l'integrazione sempre più spinta di settori tra loro un tempo separati (come pacchi, corriere espresso e logistica) e a un'unificazione di fatto dei vari mercati nazionali in un unico mercato europeo.

L'attività di acquisizione realizzata negli ultimi quattro anni dalle principali Poste europee è stata ingente e ha riguardato tutti i settori del trasporto e della logistica integrata.

- La **Posta tedesca** (Deutsche Post, pubblica) ha realizzato oltre quaranta operazioni di acquisizione di partecipazioni anche totalitarie, che hanno interessato i mercati europeo e statunitense, tra le quali spiccano per importanza l'assunzione nel 1998 del 25% del capitale di Dhl International e nel 1999 il controllo di Danzas, uno dei maggiori gruppi mondiali nel trasporto e nella logistica.
- La **Posta olandese** (quotata in borsa) ha realizzato oltre cinquanta operazioni di acquisizione e assunzione di partecipazioni. La fusione con Tnt ha dato luogo, nel 1997, alla nascita di Tpg (Tnt Post Groep), che realizza un fatturato di oltre 14.000 miliardi. La strategia di acquisizioni attuata da Tpg ha riguardato non solo gli operatori locali attivi nel corriere espresso e nel trasporto merci, ma anche le divisioni logistiche di grandi aziende industriali (Fiat, Piaggio, Bmg Ricordi, Canon, La Rinascente, ecc.).
- La **Posta francese** (La Poste, pubblica) ha realizzato diciotto operazioni di acquisizione, tra le quali spiccano l'acquisto di Chronopost (primario operatore francese nel corriere espresso) e, attraverso la stessa Chronopost, di Jet Worldwide, presente in 13 Paesi europei, oltre che in Africa e in America. Fra le partecipazioni si segnala il 33% di DPD (Deutscher Paket Dienst GmbH), secondo operatore tedesco (dopo Deutsche Post) nel settore dei pacchi.
- La **Posta britannica** (Post Office Group, pubblico) ha effettuato, a partire da gennaio 1999 (a seguito di un accordo con il proprio Governo, che ne ha ampliato l'autonomia strategica), due importanti acquisizioni in Germania: German Parcel e Der Kurier, che realizzano un fatturato complessivo di circa 450 milioni di euro. Nel 2000 tale strategia è continuata attraverso l'acquisizione di Crie (Francia), General Parcel (Austria) e Pakke-Trans (Danimarca).

L'accelerazione dei fenomeni di acquisizione e di alleanze nazionali e internazionali è ulteriormente esasperata dall'esplosione di iniziative legate al commercio elettronico, che trova proprio nel ridisegno di logistica, trasporto e consegna delle merci il principale fattore di efficienza. Grazie a questo volano, i maggiori operatori postali si candidano a diventare i punti di riferimento globali nella distribuzione fisica dei prodotti commercializzati attraverso Internet.

Corriere Espresso

Poste Italiane offre direttamente il servizio di corriere espresso Postacelere, indirizzato alla clientela retail, mentre il Gruppo SDA (controllato al 100%) si rivolge alla clientela business. Nel complesso i risultati della Divisione denotano una crescita rispetto all'anno precedente che, nel caso del corriere espresso nazionale, raggiunge, nei volumi, il 4,5%.

Postacelere

A febbraio 1999 parte della logistica di Postacelere è stata affidata alla controllata SDA per il servizio di trasporto e di distribuzione in ambito nazionale e internazionale, in vista del lancio del "nuovo Postacelere", avvenuto a marzo. Ciò da una parte ha consentito la completa ristrutturazione organizzativa (liberando fra l'altro circa 900 risorse, confluite a rafforzare le funzioni produttive delle Divisioni Rete e Corrispondenza), dall'altro di porre le condizioni di base per migliorare qualità e convenienza del prodotto, attraverso numerose azioni di sviluppo e arricchimento del servizio.

Fino al momento del rilancio, il servizio di consegna in un giorno veniva erogato in circa 600 Comuni italiani. A partire da marzo 1999 questa performance è stata estesa all'intero territorio nazionale (8.000 Comuni) e un gran numero di Comuni possono disporre del servizio anche di sabato. La qualità del servizio è cresciuta significativamente, passando dal 48% di recapiti entro un giorno realizzato nel 1998 al 97% del 1999. I punti di accettazione sono stati triplicati (attualmente sono oltre 5.000). I prezzi sono stati ridotti per gran parte delle tipologie degli scaglioni, per garantire in tutti i casi la migliore concorrenzialità. Il peso delle spedizioni accettate è stato aumentato fino a 30 chili. Per dialogare con il cliente è stato creato un call center dedicato e anche dal sito Internet di Poste Italiane è possibile seguire lo stato di ciascun invio, grazie al tracciamento elettronico esteso a tutti gli oggetti trattati (precedentemente questo servizio non era disponibile). Con il "nuovo Postacelere" è anche possibile assicurare il proprio invio, con destinazione in ambito sia nazionale sia internazionale. Infine, a dicembre 1999 è stato lanciato il servizio internazionale in J+3 realizzato nell'ambito del consorzio European Parcel Group. Il servizio è stato reso operativo dopo le verifiche dei supervisori di International Post Corporation sulle strutture logistiche e informatiche di cui Poste Italiane si avvale (SDA Express Courier Spa per la logistica e Informatica e Servizi Srl per l'informatica).

L'esercizio 1999 ha visto anche un forte impegno nella riqualificazione e nella formazione delle risorse addette allo sviluppo commerciale e alle attività nei call center e nei Centri di Scambio internazionali. I corsi sono stati realizzati con l'intervento sia di società di formazione manageriale sia di formatori di International Post Corporation.

Il Postacelere interno ha consuntivato nel 1999 una crescita di volumi intorno al 3%, pur in presenza del lancio della Posta Prioritaria, che ha messo a disposizione della clientela un servizio affidabile e veloce, anche se non certificato. Ciò ha influito in particolare sugli invii di fascia di peso bassa. In termini di ricavi, ha inciso in particolare la revisione verso il basso dei prezzi. Una misura attuata per accrescere la competitività del servizio sul mercato, quale presupposto - insieme con la qualità del servizio - per un ulteriore ampliamento della clientela.

Per quanto riguarda il Postacelere internazionale, l'andamento dei volumi e dei ricavi è dovuto a numerosi fattori, che si condensano nelle azioni già descritte intraprese nel 1999 per migliorare drasticamente soprattutto l'offerta in ambito nazionale. Solo a dicembre è stato lanciato un nuovo prodotto competitivo in campo internazionale (Postacelere internazionale con recapito entro tre giorni dall'invio), per cominciare a contrastare una situazione di concorrenza da parte degli operatori globali, che sta aumentando rapidamente e sensibilmente.

Servizi offerti dal Gruppo SDA

L'offerta di servizi di corriere espresso per le imprese e la clientela business è commercializzata e gestita da SDA Express Courier Spa.

Di seguito sono evidenziati i dati relativi ai volumi e ai ricavi da spedizioni per le principali linee di offerta a clienti terzi al Gruppo.

Nell'Espresso nazionale il Gruppo SDA registra una crescita sia nei volumi sia nei ricavi.

L'Espresso internazionale ha risentito, nel corso dell'esercizio, di alcune problematiche nei livelli di servizio e nel costo di accesso al network europeo dei partner utilizzati. La società ha ridefinito per il 2000 nuovi accordi per la soluzione di tali problematiche.

Il prodotto Bancario (trasporto documenti), con un fatturato di circa 70 miliardi di lire, consolida la propria posizione di mercato con importanti nuove commesse acquisite nel corso del 1999.

	Volumi (in migliaia)			Ricavi (in milioni)		
	1998	1999	Var %	1998	1999	Var %
Postacelere						
Postacelere nazionale	8.166	8.396	2,8%	116.471	114.203	-1,9%
Postacelere internazionale in uscita	1.190	1.133	-4,8%	63.434	60.177	-5,1%
Postacelere internazionale in entrata	593	581	-2,0%	10.561	12.595	19,3%
Totale Postacelere (a)	9.949	10.110	1,6%	190.466	186.975	-1,8%
Gruppo SDA						
Espresso nazionale	18.473	19.441	5,2%	216.156	225.605	4,4%
Espresso internazionale	322	250	-22,4%	9.164	8.288	-9,6%
Bancario	n.r.*	n.r.*		69.726	69.875	0,2%
Totale Gruppo SDA (b)	18.795	19.691	4,8%	295.046	303.768	3,0%
Totale Consolidato (a+b)	28.744	29.801	3,7%	485.512	490.743	1,1%

* n.r. = non rilevabile perché trattasi di servizi dedicati (*tailor made*) resi a banche e assicurazioni, che non sono conteggiabili tramite volumi

Un segmento in cui il Gruppo SDA ha deciso di investire riguarda il mercato del recapito urbano espresso, dove SDA Express Courier Spa ha acquisito nel 1999 Mototaxi Srl, attualmente presente a Milano e a Torino. Tale mercato è attualmente presidiato da aziende già acquisite da importanti opera-

tori internazionali (per esempio, Pony Express, controllata da Tnt), e da una miriade di operatori spesso attivi solo a livello strettamente locale. Anche questo è un mercato in forte evoluzione, nel quale - oltre all'accentuazione della concorrenza - la domanda di aziende e della clientela commerciale e professionale si sta dirigendo verso servizi più personalizzati e differenziati. Il programma di sviluppo prevede che Mototaxi estenda la propria presenza a livello nazionale, attraverso una rete diretta e con il ricorso ad agenzie. Per consolidare la propria posizione sul mercato, Mototaxi punta perciò sul miglioramento della qualità del servizio e dell'assistenza post-vendita, che sono diventati elementi determinanti per caratterizzare l'offerta.

Pacchi

Al pari del corriere espresso, anche il settore dei pacchi è totalmente liberalizzato. Poste Italiane ha peraltro il compito di garantire il Servizio Universale per i pacchi sino a 20 kg.

Questa area di attività è da tempo particolarmente critica sia come andamento dei volumi sia come risultati economici. Le principali cause vanno ricercate nei costi non allineati a quelli dei migliori concorrenti, in infrastrutture non adeguate e in generale in un'organizzazione non in grado di essere competitiva sul mercato, soprattutto nel segmento delle aziende.

I risultati commerciali sono di seguito riportati:

	Volumi (in migliaia)			Ricavi (in milioni)		
	1998	1999	Var. %	1998	1999	Var. %
Pacchi						
Pacchi nazionali	43.054	39.293	-8,7%	218.665	192.736	-11,9%
Pacchi internazionali in uscita	807	706	-12,5%	48.522	45.455	-6,3%
Pacchi internazionali in entrata	636	685	7,7%	10.000	10.775	7,8%
Totale	44.497	40.684	-8,6%	277.187	248.966	-10,2%
Integrazione tariffaria Editoria				4.534	6.229	37,4%
Totale Pacchi	44.497	40.684	-8,6%	281.721	255.195	-9,4%

Il Piano di Impresa prevedeva una profonda ristrutturazione da realizzarsi in alcuni anni. L'acuirsi dei problemi in un contesto di mercato sempre più integrato a livello europeo e di fronte a un processo di consolidamento molto più accelerato del previsto, ha condotto a una totale rivisitazione del progetto di risanamento e rilancio.

La Divisione Pacchi è confluita nella Divisione Corriere Espresso ed entro l'estate l'intera offerta commerciale, la struttura logistica e i sistemi di gestione saranno completamente rinnovati, grazie a forti sinergie con il Gruppo SDA e attraverso alleanze nazionali e internazionali.

DIVISIONE FILATELIA

La normativa attribuisce al Ministero delle Comunicazioni la competenza a emettere Carte Valori Postali. In conseguenza l'attività di commercializzazione delle Carte Valori, affidata a Poste Italiane, è condizionata dal numero delle emissioni, dal valore facciale e dalle tematiche rappresentate, stabilite da appositi Organismi Istituzionali (Consulta della Filatelia, Giunta d'arte).

La Divisione Filatelia non dispone di proprie strutture di vendita sul territorio, ma utilizza quelle della Divisione Rete Territoriale. Sul territorio italiano attualmente operano 279 sportelli filatelici con un orario di apertura al pubblico che varia in funzione del traffico filatelico di ogni bacino di utenza. Nel 2000 è prevista l'apertura di altri sportelli filatelici.

I risultati commerciali sono stati i seguenti:

	Volumi (in migliaia)			Ricavi (in milioni)		
	31.12.98	31.12.99	Diff. %	31.12.98	31.12.99	Diff. %
Prodotti Filatelici	45.150	47.685	5,6	44.314	53.587	20,9

Nel 1999, in relazione alle Carte Valori Postali commemorative celebrative e tematiche, sono state effettuate 38 nuove emissioni per 53 francobolli e 4 Interi Postali (Cartoline Aerogrammi), integrati da 36 Bollettini Illustrativi e 38 Fogli di Informazione. Per quanto riguarda i Prodotti Filatelici sono stati realizzati 95 serie di Cartoline Filateliche in occasione delle emissioni di Carte Valori Postali o di avvenimenti di grande rilevanza, 7 Folder con diversi temi (La donna nell'Arte, La Beatificazione di Padre Pio, I Vigili del Fuoco, Il Milan - squadra vincitrice del campionato di serie A - Fausto Coppi, Giubileo e Natale 1999). Inoltre, è stata effettuata la Ristampa dei Volumi Filatelici ed è stato realizzato "Il Libro dei Francobolli 1999".

Nel Dicembre 1999 è iniziata la commercializzazione di due nuovi prodotti, "Il quaderno dei Francobolli" mirato al mercato dei ragazzi e "Il Contenitore delle Cartoline" realizzato in occasione dell'Anno Santo.

L'incremento del numero degli abbonati è stato del 23% (da 9.625 a 11.854) e del 33% in valore (da 1.930 milioni a 2.570 milioni di lire).

La gestione per l'anno 2000 ha l'obiettivo di consolidare i prodotti filatelici sul mercato attraverso un incisivo impegno nella commercializzazione e nella vendita. Uno sviluppo in termini economici sarà ottenuto attraverso la produzione e l'immissione sul mercato dei nuovi prodotti "Tessere Filateliche" e "Mini Folder" (già in allestimento), con l'estensione dei punti vendita su tutto il territorio, con la vendita diretta ai commercianti filatelici e con l'avanzamento dei due progetti divisionali previsti dal Piano di Impresa.

Il Progetto "Filatelia e scuola" mira a "formare le nuove leve" della filatelia nelle scuole. Hanno già aderito oltre 200 scuole di primo e di secondo grado con il coinvolgimento di 6.000 studenti. Il Progetto "Sviluppo abbonamenti" punta a ripetere una campagna promozionale mirata, simile a quella dell'anno 1999 che ha consentito un incremento del 7% degli abbonati.

DIVISIONE BANCOPOSTA

Scenario di riferimento

Il sistema bancario si trova ad affrontare una difficile sfida costituita da margini e redditività decrescenti sulle attività tradizionali, forte evoluzione tecnologica e una clientela più sofisticata ed esigente, che cambia le abitudini e i comportamenti d'acquisto miracciando la sostenibilità economica dei modelli distributivi più tipici.

In aggiunta, il calo dei tassi di interesse degli ultimi anni ha reso sempre meno attraenti i titoli del debito pubblico rispetto ad altre forme di risparmio con conseguenti riflessi anche sull'andamento dei tradizionali prodotti di risparmio postale (libretti e buoni postali fruttiferi). Questo fenomeno fa emergere, nonostante la fedeltà della clientela tradizionale di Poste Italiane, la necessità di diversificare l'offerta per venire incontro alle mutate esigenze della domanda.

Principali Iniziative del 1999

L'operatività del Bancoposta è stata condizionata, nel corso del 1999, dal permanere di alcune condizioni esterne non dipendenti dalla volontà aziendale, di seguito evidenziate.

La resistenza opposta dal sistema bancario a una integrazione tra i due sistemi di pagamento, nonostante gli auspici formulati pubblicamente dalla stessa Banca d'Italia, ha penalizzato sensibilmente le funzionalità del conto corrente postale. Nel 1999 la negata acquisizione di Banca Proxima non ha permesso di acquisire un sistema informativo completo e funzionante oltre che immediatamente collegato al sistema interbancario.

Inoltre, l'operatività in titoli è rimasta circoscritta al mercato primario dei titoli di Stato, delle obbligazioni di emittenti pubblici e delle azioni di società in via di privatizzazione. È ancora preclusa la distribuzione di fondi di investimento e non è ancora stato emesso il nuovo Regolamento per i Servizi di Bancoposta.

Pur operando in questo contesto e dovendo rimandare alla primavera del 2000 il lancio sul mercato del nuovo conto corrente postale, Bancoposta ha conseguito alcuni primi risultati significativi che produrranno interamente i loro effetti nell'anno 2000.

In particolare, Poste Vita Spa è ormai operativa e sono iniziate le vendite di Posta Futuro, un prodotto a premio unico, distribuito a partire dagli ultimi mesi del 1999 presso un numero limitato di Uffici Postali (a fine anno circa 1.500). Sono state costituite le strutture tecniche e commerciali per i collocamenti di titoli obbligazionari *unit linked* (cioè con rendimento legato a specifici parametri borsistici), che sin dalle prime operazioni hanno più che superato il budget prefissato.

L'impegno 1999 si è concentrato prevalentemente su tre progetti strutturali:

- sviluppo del nuovo conto corrente (lancio previsto per la prima metà del 2000) che da strumento prevalentemente rivolto alle imprese può soddisfare tutte le esigenze tipiche anche dei privati (assegni, carte di credito, di debito);

- riorganizzazione dei centri amministrativi di back office (Cuas), con l'installazione di nuove attrezzature informatiche e la concentrazione delle lavorazioni su 9 centri, che ha permesso - tra l'altro - il recupero di oltre 700 risorse ricollocate in altre attività produttive;
- semplificazione e ridisegno dei processi operativi dei principali servizi di sportello e di retro sportello e sviluppo di un primo lotto di applicazioni informatiche nel quadro della completa informatizzazione e collegamento in rete di tutti gli Uffici Postali.

Per venire incontro alle necessità di riscossione dei Comuni e delle imprese, sono stati introdotti nuovi servizi, anche in sinergia con Postel, che offrono ai clienti la gestione completa degli incassi (stampa dei bollettini, incasso dei crediti e rendicontazione dettagliata). In particolare, il servizio predisposto per i Comuni ha registrato un significativo successo portando alla sottoscrizione di oltre 400 accordi per la gestione delle entrate locali (soprattutto Ici).

Sul fronte delle imprese, l'attività commerciale ha risentito negativamente del ritardo nell'avvio del nuovo conto corrente postale. L'attività commerciale si è quindi concentrata sull'offerta alle imprese dei servizi tradizionali di rendicontazione elettronica dei versamenti, del collegamento telematico, conto corrente *on line* e dell'emissione di assegni vidimati.

Per poter sviluppare un'offerta nell'area dei sistemi di trasferimento fondi, assicurazioni, prodotti di credito e di investimento sono stati stretti accordi con partner nazionali e internazionali. È stato avviato un vasto processo di formazione per il personale di sportello e in particolare per gli addetti commerciali. È stata costituita la prima struttura di assistenza clienti di Banco-posta. È stata definita l'acquisizione della società Securipost Italia Spa, a cui nel 2000 è affidato il coordinamento e la gestione del movimento fondi su tutta la rete territoriale.

Tra le altre iniziative organizzative e commerciali che hanno visto la luce nel corso del 1999 possiamo inoltre ricordare:

- la campagna "Pensionati e Accreditati" che ha permesso di soddisfare un bisogno da tempo sentito dalla clientela di non doversi più recare negli uffici per la riscossione in contanti della pensione evitando i relativi rischi. La campagna che ha già interessato circa 500.000 pensionati ha avuto come effetto l'apertura di numerosi libretti e conti correnti.
- per quanto riguarda i vaglia, dal mese di gennaio 1999, il vaglia ordinario (a mezzo posta ordinaria) è stato sostituito dal vaglia nazionale (a mezzo telegrafo). Questo ha permesso di ridurre sensibilmente i lunghi tempi di postalizzazione consentendo il trasferimento dei fondi nel giro di 48 ore. Ulteriori miglioramenti verranno dalla attivazione del trasferimento fondi attraverso una procedura telematica che garantirà l'arrivo immediato dei vaglia nell'ufficio di pagamento.
- per quanto riguarda il vaglia internazionale, dal mese di settembre 1999, è stato introdotto il servizio Eurogiro direttamente presso i primi Uffici Postali, con maggiore affidabilità dei tempi di trasmissione e con un prezzo inferiore al vaglia telegrafico.

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Risultati commerciali

I risultati commerciali sono stati i seguenti:

Ricavi (milioni di lire)			
	31.12.98	31.12.99	Var. %
Conti Correnti	2.163.719	1.905.887	-11,9%
Trasferimento fondi *	169.007	142.236	-15,8%
Risparmio postale e investimento	1.127.658	1.665.691	47,7%
Libretti	838.900	1.054.357	25,7%
Buoni postali	252.733	584.432	131,2%
Titoli di Stato	34.875	10.429	-70,1%
Azioni e obbligazioni	1.150	12.940	1.025,2%
Posta Futuro	0	3.533	n.s.
Servizi Delegati	716.669	766.048	6,9%
Altri prodotti**	112.011	155.758	39,1%
Totale Ricavi	4.289.064	4.635.620	8,1%

* La voce comprende i ricavi da vaglia nazionali e internazionali (incluse le tasse telegrafiche) e da cambiale valuta.

** la voce comprende i ricavi relativi ai mutui, schede telefoniche e Viacard, valori bollati, delega unica e dichiarazioni fiscali

Consistenze (miliardi di lire)			
	31.12.98	31.12.99	Var. %
Conti Correnti	32.866	27.770	-15,5
Libretti Postali	59.708	70.519	18,1
Buoni Postali Fruttiferi	203.168	219.287	7,9
Riserve matematiche	-	115	n.s.

Numero Transazioni (migliaia)			
	31.12.98	31.12.99	Var. %
Bollettini accettati	678.434	670.000	- 1,2%
Vaglia nazionali	15.596	13.992	-10,3%
Vaglia internazionali	1.140	1.106	- 3,0%
Pensioni e altri mandati			
Inps	67.682	80.600	19,1%
Ministero del Tesoro	17.151	16.136	- 5,9%
Altre Amministrazioni dello Stato	5.493	5.200	-5,3%
Servizi Fiscali			
Delega Unica (F24)	1.033	4.238	310,3%
Delega Unica (F23)		468	n.s.
Modello fiscale	3.638	4.900	34,7%

* Il valore Inps 1998 è comprensivo dei titoli pagati per conto del Ministero degli Interni, pari a 6.182.000

I ricavi totali della Divisione Bancoposta evidenziano un risultato complessivamente in crescita del 8,1%, nell'insieme positivo, ma comunque inferiore alle aspettative per le limitazioni di carattere esogeno verificatesi nel corso del 1999.

Il conto corrente per clientela *retail* ha registrato una crescita sia in termini di nuovi conti correnti accesi, sia di giacenza media, grazie anche alla campagna per l'apertura dei conti ai dipendenti. Gli interessi netti corrisposti dalla Cassa Depositi e Prestiti hanno avuto una variazione negativa del 18,8% dovuta alla minore giacenza media complessiva in Cassa da parte delle Pubbliche Amministrazioni. Una lieve flessione si è anche registrata nel numero dei bollettini accettati.

Nei trasferimenti di fondi, il servizio più importante è rappresentato dai vaglia nazionali, con un decremento dei ricavi del 15,8%. Per quanto riguarda i vaglia internazionali, il traffico è in diminuzione a causa della concorrenza massiccia dei nuovi operatori internazionali in grado di garantire il trasferimento fondi in tempo reale.

Nel settore del risparmio, nel 1999, malgrado le turbolenze del mercato, sono stati ottenuti dei buoni risultati di raccolta netta, grazie anche alla campagna stampa volta a rilanciare il Libretto Postale come prodotto di liquidità, e al successo della campagna rivolta ai pensionati per promuovere l'accredito della pensione su Libretto.

La raccolta netta dei Libretti Postali è passata dai 5.523 miliardi di lire del 1998 ai 9.386 miliardi di lire del 1999, con un incremento del 69,9%. La giacenza capitalizzata al 31 dicembre 1999 è stata di 70.519 miliardi di lire contro quella di 59.708 miliardi di lire al 31 dicembre 1998 (+ 18,1%). La remunerazione corrisposta dalla Cassa Depositi e Prestiti è stata di 1.054,4 miliardi, contro gli 839 miliardi del 1998, con una variazione del 25,7%, anche a seguito della rinegoziazione della convenzione in essere tra la Cassa e le Poste Italiane.

La raccolta netta dei Buoni Postali Fruttiferi si attesta su un valore negativo di circa 1.193 miliardi di lire, rispetto a un analogo dato registrato a fine 1998 positivo per 7 miliardi di lire. Pur in presenza di un aumento delle sottoscrizioni di buoni rispetto a quelle del 1998 (15.060 miliardi, contro gli 11.423 del 1998), le richieste di rimborso sono state tali da generare una raccolta netta negativa. La giacenza capitalizzata al 31 dicembre 1999 è di 219.287 miliardi (203.168 miliardi di lire al 31 dicembre 1998). La remunerazione corrisposta dalla Cassa Depositi e Prestiti è stata di 584,4 miliardi di lire contro i 253 miliardi di lire del 1998, con una variazione del 131%. La maggiore remunerazione per la gestione del risparmio deriva anche dal miglior servizio reso alla Cassa Depositi e Prestiti, come previsto nella nuova convenzione stipulata durante il 1999, che introduce l'attività di contabilità analitica dei libretti e dei buoni postali, la loro aggregazione per area territoriale e lo sviluppo dei sistemi informativi per l'automazione delle operazioni di sportello.

Nel settore delle assicurazioni vita, Poste Italiane opera tramite PosteVita, che distribuisce i prodotti tramite gli Uffici Postali. Nel 1999 è stato creato il primo prodotto assicurativo, Posta Futuro. La distribuzione è iniziata a giugno 1999 in un numero limitato di Uffici Postali; l'entrata a regime è avve-

nuta a fine anno con 1.500 uffici incaricati di commercializzare il prodotto. A fine anno i premi raccolti ammontano a 146 miliardi di lire.

La contrazione della sottoscrizione nei titoli di Stato rispecchia il mutamento di scelte del risparmiatore italiano. I titoli di Stato sono infatti in via di sostituzione con altre forme di investimento (azioni, obbligazioni, risparmio gestito). I ricavi totali derivanti da questa attività hanno subito una riduzione rispetto al 1998 di più del 70%.

Nei mesi di novembre e dicembre 1999 la Divisione Bancoposta è stata impegnata nei collocamenti delle azioni Enel, Autostrade e nelle sottoscrizioni di "CREO", il primo prestito obbligazionario *unit linked* (cioè con rendimento legato a specifici parametri borsistici) di Bancoposta, che è stato sottoscritto da 25.300 clienti per un ammontare collocato complessivo pari a oltre 227 miliardi di lire.

Le pensioni pagate per conto dell'Inps sono state circa 80,6 milioni, con ricavi per Poste Italiane pari a 434,2 miliardi di lire (inclusivi dei ricavi dei titoli pagati per conto del Ministero dell'Interno), contro i 350,2 miliardi di lire del 1998. La crescita dei ricavi è da attribuire alla diversa modalità di pagamento, che da bimestrale (fino a giugno 1998) è diventata mensile. Nel 1999 le pensioni pagate per conto del Tesoro/Inpdap si sono ridotte in termini di volume del 5,9%.

Tra gli altri prodotti sono inclusi l'accettazione della delega unica (ricavi per 49 miliardi di lire) e l'accettazione delle dichiarazioni fiscali (ricavi per 41,9 miliardi).

Principali Iniziative per il 2000

Entro il primo semestre del 2000 la Divisione Bancoposta prevede di recuperare i principali ritardi accumulati nel 1999 a causa soprattutto di eventi esogeni alla sua volontà. In particolare:

- verrà lanciato il nuovo conto corrente postale
- verrà arricchita l'offerta di servizi finanziari a privati, imprese e pubblica amministrazione
- verrà offerta attraverso il canale Internet una prima serie di servizi.

La portata di queste iniziative sarà naturalmente vincolata alla disponibilità del nuovo Regolamento dei Servizi Bancoposta e alla possibilità di completare i collegamenti tra i sistemi di pagamento bancario e postale (assegni e Bancomat).

DIVISIONE RETE TERRITORIALE

La Divisione Rete Territoriale è articolata in 15 Direzioni Regionali e 140 Filiali e gestisce la rete degli Uffici Postali con le relative strutture di recapito che coprono l'intero territorio nazionale (come già detto, le strutture di recapito delle aree metropolitane passeranno nel corso del 2000 alle dipendenze della Divisione Corrispondenza).

La tabella che segue illustra l'organizzazione della Rete sul territorio e le risorse umane impegnate.

	31.12.98		31.12.99	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Direzioni Regionali	19	3.436	15	330
Filiali	99	12.240	140	10.104
Agenzie di Coordinamento	555	3.156	0	0
Uffici Postali	13.987	112.294*	13.976	117.362*
* di cui addetti al Recapito		40.700		44.368

Nel 1999 è stato adottato il nuovo modello organizzativo della Rete con l'obiettivo di evitare la sovrapposizione di ruoli e funzioni e un inutile dispendio di risorse. Grazie alla riallocazione del personale effettuata nel 1999, circa 8.000 unità sono state liberate per il potenziamento degli Uffici Postali e del recapito.

Sono state intraprese una serie di azioni e cambiamenti, tra le quali l'istituzione della figura del Direttore Regionale da cui dipendono gerarchicamente le Filiali, l'eliminazione delle Agenzie di Coordinamento, lo svuotamento delle vecchie Sedi e la riallocazione delle risorse umane in settori operativi e di sviluppo, nonché il potenziamento del numero delle Filiali, passate da 99 a 140, per assicurare un miglior supporto agli Uffici Postali.

Quest'ultimo passaggio ha permesso di creare strutture più snelle e più incisive sui bacini locali in grado di raggiungere concretamente quegli obiettivi commerciali (fatturato, volumi, quote di mercato), economici (costi, organizzazione), di efficienza, di produttività e, soprattutto, di qualità (tempi di consegna, eliminazione delle code) indicati dal Piano di Impresa.

Il dimensionamento delle Filiali è avvenuto sulla base delle caratteristiche dei bacini da servire. Nel contempo le strutture di staff sono state ridotte mediante aggregazioni di funzioni tra loro complementari. Molte delle competenze e responsabilità che in precedenza facevano capo alle Sedi e/o alle Agenzie di Coordinamento (amministrazione del personale e sviluppo commerciale) sono state trasferite alle Filiali.

In questo nuovo assetto organizzativo la Filiale ha assunto il ruolo di unità produttiva collocata a copertura del territorio con compiti operativi (recapito e sportelli), ma anche con attività e responsabilità di sviluppo e commerciale soprattutto sul mercato *retail* (la clientela *corporate* e delle Amministrazioni pubbliche di maggiori dimensioni è affidata alle strutture commerciali delle Divisioni Corrispondenza, Espresso - Pacchi - Logistica, Banco-posta).

Nel 1999, di concerto con le altre Divisioni, la Divisione Rete Territoriale ha individuato e messo in atto processi di commercializzazione dei prodotti postali e finanziari. Sono state create reti di vendita dedicate e attuate diverse campagne promozionali con personale specificamente formato, oltre a iniziative commerciali proprie della Rete. Queste iniziative hanno consentito di registrare ricavi per 11 miliardi di lire.

La Divisione Rete Territoriale è impegnata in numerosi progetti strutturali che stanno aumentando l'efficacia e l'efficienza di una delle più capillari infrastrutture del Paese. Qui se ne indicano i principali.

Rete 2000

Questo progetto-quadro (che si articola in una serie di progetti fra loro coordinati e interrelati che affrontano e risolvono singole criticità) ha l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficienza degli Uffici Postali, raggiungendo contemporaneamente tre traguardi: 1) drastica riduzione di code e tempi di attesa; 2) arricchimento del servizio reso alla clientela; 3) miglioramento della funzionalità degli Uffici per i clienti e per gli addetti.

I più importanti progetti specifici (tutti avviati nel 1999) riguardano: *l'informatizzazione e la messa in rete degli sportelli* (già illustrato in questa Relazione); *la semplificazione e l'automazione delle procedure*; *il ridisegno e l'adeguamento dei locali*; le soluzioni per *ridurre le code*; *l'aumento del personale a disposizione del pubblico*; *il prolungamento e la razionalizzazione degli orari*; *la leadership*.

SEMPLIFICAZIONE E AUTOMAZIONE DELLE PROCEDURE DI SPORTELLO E DI RETRO-SPORTELLO. Avviato contemporaneamente all'informatizzazione e al collegamento in rete delle postazioni di lavoro, questo progetto prevede sia l'eliminazione di procedure obsolete, sia la totale automazione delle procedure necessarie, attraverso la cattura dei dati nel momento in cui una transazione viene effettuata. Sono già state completate le prime fasi relative ai servizi finanziari e ad alcune procedure di retrospostello.

RIDISEGNO E ADEGUAMENTO DEI LOCALI. Nel 1999 è stato progettato, costruito e sperimentato un *nuovo modello di Ufficio Postale* di disegno fortemente innovativo. I prototipi operativi sono stati aperti al pubblico a Roma e a Milano a gennaio 2000 ed è stata avviata la costruzione di Uffici Postali sperimentali di nuova concezione in molte località del Paese. L'altro grande progetto riguarda il profondo *restyling (manutenzione straordinaria)* per ridisegnare gli spazi e adeguare i locali in centinaia di Uffici Postali in tutta Italia (fra cui praticamente tutti quelli di Roma e di Milano). *Nuovo modello di Ufficio Postale e restyling* hanno numerosi elementi migliorativi in comune: messa a norma e adeguamento degli impianti di riscaldamento, di condizionamento e di illuminazione, nuova strumentazione e nuovi arredi, cartellonistica più chiara, maggiore pulizia, accessi facilitati per i portatori di handicap, ecc. Nel *nuovo modello* si aggiungono aree di consulenza per la clientela, la segnaletica multimediale e un nuovo concetto di sicurezza (casseforti a tempo, telecamere monitorate continuamente, porte di sicurezza e maggiore visibilità dall'esterno).

SOLUZIONI PER RIDURRE LE CODE. Le code - presenti soprattutto in occasione di scadenze particolari, quali la riscossione delle pensioni e il pagamento di bollette e tributi - rappresentano una delle principali criticità percepite dalla clientela. Per risolvere il problema si è cominciato a rendere operativo un