

POSTE / LE STRATEGIE DI MASSIMO SARMI

ECONOMIA

La sala di controllo delle Poste. In basso: Massimo Sarmi

Il postino bussa alla Rete

Un potente network informatico. E una expertise nel trasferire denaro. Sono le due leve per trasformare l'azienda. Con nuove regole sul servizio recapito

colloquio con Massimo Sarmi di Paola Pilati

Custodiamo 300 miliardi di risparmi degli italiani, paghiamo 750 milioni di bollettini all'anno e sette milioni di pensioni. Seguendo sui monitor in tempo reale questo vorticoso giro di denaro può venire la tentazione di sentirsi Paperon de' Paperoni. Ma in realtà non abbiamo niente. Non sfruttiamo né una miniera né un giacimento. Il nostro business è solo il servizio che diamo: siamo un maxi-negozio in cui ogni giorno devi vendere, sennò... Massimo Sarmi, 59 anni, amministratore delegato delle Poste dal 2002, appartiene a quella generazione di manager di Stato, una volta chiamati boiardi, che messi a gestire un servizio pubblico, si sono ritrovati nella necessità di puntellarlo, navigando nel mare dell'economia di mercato. E cominciando a remare con forza per non far naufragare la barca. Se questa barca si chiama Poste, impioviata da 154 mila dipendenti che ne fanno il primo datore di lavoro del Paese, con una rete di 14 mila uffici che non si possono chiudere per motivi sociali, e con una missione originaria, recapitare la corrispondenza, ormai sem-

pre più obsoleta, remare non basta. Occorre trovare nuove fonti di reddito.

La prima svolta l'aveva data, prima di Sarmi, la creazione del Bancoposta. Il successo ha dato vita a mille progetti di farne un business autonomo, per ora non decollati. La mossa successiva è stata puntare gli investimenti degli ultimi tre anni in un nuovo network informatico: una rete potentissima, la più grande d'Italia, già in gran parte in banda larga, che ha moltiplicato le prestazioni del network fisico, cioè il sistema degli uffici postali. E che fa oggi da trampolino al prossimo salto, ciò che Sarmi definisce la trasformazione di Poste in una "infrastruttura di servizio". «Abbiamo una rete che funziona per decine di milioni di transazioni al giorno», dice l'amministratore delegato. Il problema è trovarle, queste transazioni, cioè convincere nuovi clienti a far passare su quelle re-

ti, così capillari sul territorio, qualcosa da vendere o da comprare, insomma qualcosa che comporti un passaggio di denaro. Così è nata l'idea di diventare operatori telefonici virtuali, e così è nata anche l'offerta all'amministrazione pubblica di diventare la sua anima informatizzata.

Ci spieghi questa proposta.

«Ci offriamo di collegare le persone con l'amministrazione centrale e periferica dello Stato. Un po' lo facciamo già, ma in maniera tradizionale, recapitando i referti medici, o facendo pagare i ticket. Invece il grado di integrazione delle reti di cui disponiamo ha un potenziale enorme. Un esempio? Il cittadino va nell'ufficio postale e può chiedere un certificato di nascita, uno stato di famiglia, ma lo può fare anche via computer, pagando on line, con la garanzia e la ricevuta di Poste. Oppure: deve spedire un certificato, un documento che ha valore legale? Noi lo trasformiamo in un fax, gli mettiamo un protocollo di sicurezza, gli stampiamo una ricevuta. E il viaggio verso la pubblica amministrazione è elettronico. Se lo vuole inviare dal suo computer, basta andare sul sito di Poste, consegnare l'e-mail, e noi la mettiamo in sicurezza e la consegniamo. Se il destinatario non ha un computer, la recapitiamo in busta. Intanto archiviamo i dati e garantiamo che la transazione sia avvenuta».

Vi sostituite allo sportello pubblico, a pagamento. Cosa c'entra questo con i telefonini?

«La logica è quella di valorizzare a costi marginali gli investimenti fatti. In altre parole: i sistemi di accettazione dei nostri uffici, il nostro call center, le strutture che ci permettono già oggi di mandare una raccomandata, una lettera, un telegramma, con il computer, sono gli stessi che utilizziamo per diventare un operatore virtuale di telefonia mobile».

Come fa la vostra piattaforma a gestire il traffico della voce?

«Del traffico telefonico di occuperà Vodafone, che è il nostro partner. Noi sviluppiamo quella parte dell'uso del cellulare che è il denaro elettronico. Facciamo del telefonino uno ►

Utilizziamo le strutture che ci permettono di mandare una raccomandata per diventare operatore telefonico



ECONOMIA



Il centro smistamento meccanizzato del servizio postale a Bologna

strumento di pagamento».

Molti ne parlano. Qual è il vostro sistema?

«Prendiamo la sim di un telefonino e la dividiamo - siamo i primi al mondo - in due parti. In una ci sono i servizi di telecomunicazione, nell'altra i certificati digitali e i collegamenti con i servizi di pagamento di Poste. Invece di utilizzare il computer, faccio tutto cliccando su un'icona che appare sul display del cellulare. Posso accreditare i soldi sul telefonino, ricaricare una carta pre-pagata, trasferire denaro... Tutto digitando un cordless come per mandare un sms».

Il lancio?

«A Natale».

Un'idea dei ricavi?

«Contiamo su un redditività elevata: per intenderci, quella a due cifre che hanno gli operatori di telefonia mobile. Molto più alta di quella che dà la logistica. Per non parlare del servizio postale, che non rende affatto».

Eppure il servizio postale è il vostro core business. Ma gli utenti non ne sono sempre soddisfatti.

«Non escludo che ci siano disservizi, ma il sistema di controllo della qualità dice che noi gli obiettivi li raggiungiamo. Quali obiettivi? Il sistema chiede che l'88,5 per cento delle lettere debba arrivare entro un giorno».

Il servizio è in gran parte liberalizzato e dal gennaio 2009 lo sarà completamente. Paura?

«Affatto. Anzi: auspicio che venga la liberalizzazione. Così ci si renderà conto qual è il costo vero del servizio universale, e che in Italia soggetti che vogliono farlo a questi prezzi non ce ne sono. A Roma e Milano la concorrenza c'è. Nei mille paesini italiani, nemmeno l'ombra».

Vuole rimettere in discussione il servizio universale?

«Sì. Tanto per cominciare, oggi dobbiamo

che mandano comunicazioni ai propri clienti. È uno che scrive a molti, e che ha come obiettivo di comunicare in modo più economico. E poiché per noi la variabile tempo è un costo, perché tutte le notti abbiamo 16 voli per portare in tutto il territorio nazionale la posta con quei target di consegna, allora si potrebbe fare uno scambio: trattare con quei soggetti, che sono banche, utilities, per dargli uno sconto in cambio di una consegna per esempio in una settimana».

Mi fa un esempio dei suoi costi effettivi?

«Una lettera prioritaria città su città dà un margine di utile. Ma una stessa lettera consegnata fuori città, con il margine di un giorno di consegna, è in perdita. Basta vedere quanto chiede per lo stesso servizio uno spedizioniere: non meno di 10 euro». **Se i grandi speditori sono l'85 per cento del traffico postale, quanto vale la posta della gente normale?**

«Il 10 per cento».

Vuol dire che si tiene in piedi il servizio universale per le banche e le utilities?

«Come volumi sì. Per questo va rivisto. D'altra parte, il servizio universale chi deve tutelare? Chi manda e chi riceve. Allora: chi manda lo tuteliamo offrendogli il trade-off qualità prezzo. Chi riceve deve essere tutelato, perché quella informazione gli deve arrivare, e perché deve essere attuale - per esempio una bolletta non deve essere in mora - ma se ci ha messo cinque giorni per arrivare, qual è il problema?».

Questo vuole dire ridurre il perimetro del servizio universale, ma anche ridurre i soldi che lo Stato vi dà per farlo.

«Certo. Oggi riceviamo 400 milioni, anche se vantiamo un costo di 600. Potrebbero essere di meno».

trattare allo stesso modo le lettere importanti e quelle comunicazioni, come un estratto conto di una banca, che se arrivano in una settimana non importa nulla a nessuno».

Allora cosa propone?

«Oggi l'85 per cento della corrispondenza è fatta di soggetti

Ma oggi chi è il cliente a cui pensate?

«L'azienda. È questo il passaggio cruciale. Essere noi quelli in grado di legare le aziende ai loro clienti, e l'amministrazione ai suoi utenti. Un esempio per tutti: a settembre ci sarà il lancio ufficiale dell'offerta di commercio elettronico per cui la piccola azienda - e già ne abbiamo una trentina - si affida a noi per il magazzino, la logistica fisica, cioè il trasporto in tutto il mondo, e i sistemi di pagamento. Non c'è operatore logistico al mondo che integri tutte le due cose. Per milioni di piccole aziende che vendono, mettersi su internet e fare le cose in proprio sarebbe un costo insopportabile».

Non saranno troppi 154 mila dipendenti per queste nuove Poste?

«No, man mano che automatizziamo il recapito, li riconvertiamo e li mettiamo su altri lavori. Con un salario variabile: l'8,5 per cento della retribuzione lo prendi se l'azienda raggiunge gli obiettivi generali. E il 35 per cento è legato agli obiettivi di territorio».

Questo restyling del business si trasforma in risultato di bilancio?

«Nel 2002 perdevamo, quest'anno abbiamo fatto un miliardo e 800 milioni di risultato operativo, scesi dopo le tasse a 676 milioni. Siamo le Poste più redditizie d'Europa».

Surclassa Francia e Germania?

«In Francia non fanno integrazione tra servizi postali, finanziari e logistici. Non fanno e-commerce, non fanno i servizi integrati alle notifiche, come noi: cioè le contravvenzioni del traffico processate, gestite, pagate... Quanto ai tedeschi, dove fanno i soldi? Ci si aspetterebbe che come proprietari del Dhl, spedizioniere mondiale, li facessero nella logistica. Invece il Dhl è in pareggio, ma non guadagna».

Per concludere: a quanto ammonta la sua bolletta elettrica e come le è venuto in mente di rifornirsi in proprio di energia elettrica sul mercato?

«Oggi paghiamo una bolletta di 80 milioni, ma è destinata a crescere. Sul mercato risparmiamo. E stiamo valutando se come trader potremo essere utili a qualcun'altro».

L'Enel non sarà felice...

«Anche loro l'hanno fatto nei nostri confronti: quando hanno preferito stamparsi le bollette da soli». ■

Ben venga la liberalizzazione. Ci si renderà conto che non c'è nessuno disposto a fare il servizio postale a questi prezzi

Foto: G. Gatti