

Pitfalls abound for the new Poste Italiane

By Eric Sylvers

MILAN: Until recently the Italian postal service, Poste Italiane, epitomized all that was awry with the country's public services: bloated payrolls, poor service by rude clerks and a culture that shunned innovation while prizing the status quo regardless of how inept it made the company at delivering mail.

Following a six-year modernization push — including building a retail banking operation from scratch — Poste Italiane has reversed five decades of losses. It is on track to report its fifth straight profitable year, recently paid its first dividend and may soon be partially privatized in an initial public offering.

Some of its moves, including into banking, have been replicated elsewhere in Europe, notably in Germany and France, illustrating how the most clunky of government-owned companies can be turned into competitive businesses.

But potential pitfalls abound, some of them unique to Italy, like a nascent consolidation in the Italian banking sector. Others are shared across the Continent, like too many small branches and the EU-mandated opening of postal services to full competition in 2009.

Massimo Sarmi, the chief executive who took over in 2002, is pushing ahead with the expansion plans, however, trying to turn weaknesses into strengths. The move into financial services is at the root of Poste's turnaround, but so too are massive investments and upgrades in everything from computer systems to methods of mail distribution.

"When I took over running the company and looked at the financial situation, it was clear that to increase the bottom line we had to start by increasing revenue, and that that was never going to happen unless we had modern infrastructure," Sarmi said in a recent interview. "Concentrating on banking was just a way of exploiting in a modern way what was the traditional function of European postal services and that was to offer telecommunications and basic financial services."

Poste has turned the cost of running 14,000 post offices, including those tucked away in tiny Sicilian villages and Alpine hamlets — into an irreplaceable asset, said Sarmi. Those post offices now double as banks selling insurance, bonds, mutual funds, mortgages and other financial instruments.

But some industry experts question whether that is the way to be moving as banking trends evolve. Dirk Becker, a Frankfurt-based analyst for Kepler Equities, noted that in Germany, Post-

bank, a separately listed unit of Deutsche Post, is "concentrating on its top 850 branches and trying to figure out what to do with the rest because

their presence is too big." More broadly, he said, "Branch banking in Germany is on the way out as people move to using the Internet and telephone banking. That is a trend that will probably be replicated throughout Europe."

As part of a cost-cutting plan, Sarmi this week proposed that some of the smaller post offices might stay open only a few days a week and keep longer hours to make up for the days they are closed. The government criticized the plan and the Italian media has suggested that some politicians in governing coalition would like to see Sarmi, who is said to be close to one of the opposition parties, removed from his post.

Becker also questions whether financial instruments beyond the basic bank account will sell successfully in a postal bank. But Sarmi contests that and defends Poste's extensive network of branches and payroll of 150,000 — down 33,000 employees from eight years ago.

"It's hard to say what would be the right number of employees to have," said Sarmi, who is 58. "If we maintained the same services and products, of course we have too many people on staff, but since we are always adding new services we will need the employees that we have. In the meantime, we have shown that we can be very profitable."

Rome-based Poste's first-half net profit jumped 73 percent to €379 million, or \$481 million, as cuts in operating costs offset a 4.8 percent drop in sales brought on by a decline in insurance premiums. Revenue from banking services, which accounts for half of all non-insurance revenue, rose 7.3 percent while the traditional postal service business is stagnant.

The pending €33 billion merger of Banca Intesa and Sanpaolo IMI, Italy's second- and third-largest banks, will create the country's biggest bank by customers, but even that will have only 5,500 branches compared with Poste's 14,000. BancoPosta, as the banking unit is called, has 4.8 million bank accounts — a 13 percent market share in Italy — compared with the 6 million clients of Banca Intesa-Sanpaolo.

Tommaso Padoa-Schioppa, Italy's finance minister, in July hinted that the government, which owns 100 percent of Poste, might soon sell part of the company in an initial public offering. Though the government has fallen silent on the topic, it is sure to stay on the agenda as Italy struggles to find funds to pay down its debt.

While he waits, Sarmi is cutting deals to keep Poste competitive and innovative — 10 percent of revenue comes from products introduced in the past year. Sarmi said Poste became the first company in the world with its own icon on Microsoft Office software when a deal was signed in May. Users of Microsoft Word and Excel in Italy

can download a small program that installs the icon and makes it possible to send registered letters directly from a personal computer.

Last month Poste signed a deal with UPS to have the American company deliver Poste's international mail.

Meanwhile, Poste has improved its core business. Though mail delivery can sometimes be spotty, the company says 94 percent of non-priority domestic letters are delivered within three days after they are mailed, compared with 65 percent eight years ago.

International Herald Tribune

WHY USE AN FX PLATFORM THAT'S OUT OF DEVELOPMENT?



Poste Italiane

Poste Italiane's chief executive, Massimo Sarmi, below, says the company is working to cut waiting lines and improve efficiency in dealing with its customers.



Paco Serinelli/Agence France-Presse

International Herald Tribune

Abbondano le sfide per le nuove Poste Italiane

di Eric Sylvers

1 nov. 2006, MILANO – Fino a tempi recenti il servizio postale italiano, Poste Italiane, incarnava tutto ciò che vi era di distorto nei servizi pubblici del Paese: libri paga gonfiati, servizio scarso da parte di impiegati sgarbati e una cultura che rifiutava l'innovazione mentre premiava lo status quo, senza tenere in considerazione quanto ciò rendesse inadeguata la compagnia nell'effettuare le consegne postali.

A seguito di una spinta alla modernizzazione protrattasi per sei anni – che ha incluso la costruzione, cominciando da zero, di un settore per le operazioni bancarie “retail” – Poste Italiane ha fatto marcia indietro da cinquant'anni di perdite. Si avvia verso un quinto anno consecutivo concluso in utile, di recente ha pagato il suo primo dividendo e presto potrebbe essere parzialmente privatizzata mediante un'Ipo.

Alcune delle sue iniziative, incluso l'ingresso nel settore bancario, sono state riprodotte altrove in Europa, in particolare in Germania e in Francia, dimostrando così come la più goffa delle compagnie di proprietà dello stato possa essere trasformata in un'impresa competitiva.

Tuttavia le potenziali trappole abbondano, e alcune sono prerogative unicamente dell'Italia, ad esempio il consolidamento del settore bancario italiano via via crescente. Altre sono condivise con gli altri Paesi del continente, come ad esempio le piccole filiali troppo numerose, e la piena liberalizzazione dei servizi postali stabilita dall'Unione Europea per il 2009.

Massimo Sarmi, l'amministratore delegato che ha assunto l'incarico nel 2002, sta dando tuttavia una poderosa spinta in avanti riguardo ai piani d'espansione, provando a convertire gli elementi di debolezza in punti di forza. L'introduzione dei servizi finanziari è alla radice della svolta di Poste Italiane, ma lo stesso si può dire degli ingenti investimenti e dei miglioramenti sotto ogni aspetto, dal sistema di infrastruttura ai metodi di distribuzione delle lettere.

“Quando ho assunto l'incarico di guidare la compagnia e ho osservato la situazione finanziaria, è stato chiaro che per incrementare i profitti dovevamo cominciare dall'accrescere le entrate, e che ciò non sarebbe mai avvenuto a meno che non fossimo stati dotati di infrastrutture moderne”, ha dichiarato Sarmi in una recente intervista. “Il concentrarsi sul settore bancario era appunto un modo di sfruttare, in maniera moderna, quella che era la tradizionale funzione dei servizi postali europei, vale a dire di offrire servizi di telecomunicazione e servizi finanziari di base”.

Poste Italiane ha convertito il costo di gestione di 14000 uffici postali – compresi quelli situati in remoti e piccoli villaggi, dalla Sicilia alle località alpine – in un fattore positivo insostituibile”, ha detto Sarmi. Ora quegli uffici postali duplicano le loro funzioni, agendo anche come banche che vendono prodotti assicurativi, titoli obbligazionari, fondi mutui e altri strumenti finanziari.

Ma taluni esperti del settore sollevano dubbi se questa sia la strada da percorrere, allorché le tendenze del settore bancario evolvono. Dirk Becker, un analista di Francoforte che opera per la Kepler Equities, ha rilevato che in Germania Postbank, unità di Deutsche Post quotata separatamente, “sta concentrando l'attenzione sulle proprie 850 filiali di punta e sta provando a capire cosa può fare con le rimanenti, dal momento che la loro presenza è troppo ingombrante”.

Ancora più apertamente, Becker ha dichiarato: “Il ramo bancario è, in Germania, destinato al termine, dal momento che la gente si indirizza a utilizzare Internet e i servizi bancari mediante telefono. Questa è la tendenza, che sarà probabilmente replicata in Europa”.

Come parte di un piano per il taglio dei costi, Sarmi ha proposto questa settimana: alcuni degli uffici postali più piccoli potrebbero rimanere aperti solo per alcuni giorni a settimana, osservando orari più lunghi per compensare i giorni in cui restano chiusi. Il Governo ha criticato questo progetto e i media italiani hanno suggerito che alcuni politici della maggioranza gradirebbero vedere Sarmi, di cui si dice che sia vicino a uno dei partiti dell'opposizione, rimosso dal suo incarico.

Becker solleva anche dubbi se gli strumenti finanziari diversi da quelli basilari (come i conti correnti) potranno essere venduti con successo in una banca postale. A ciò, tuttavia, Sarmi obietta e difende la rete capillare di Poste Italiane, come anche l'organico di 150000 persone – e comunque si tratta di 33000 persone in meno rispetto a otto anni fa.

“È difficile dire quale sarebbe il numero giusto di impiegati”, ha detto il 58enne Sarmi. “Se noi mantenessimo gli stessi prodotti e servizi, naturalmente, ci ritroveremmo con troppe persone in organico, ma dal momento che noi stiamo aggiungendo sempre nuovi servizi, necessitiamo degli impiegati che abbiamo. Nel frattempo poi abbiamo dimostrato che siamo decisamente in grado di produrre utili”.

L'utile netto di Poste Italiane, che ha la sede a Roma, ha fatto registrare un balzo del 73%, fino a toccare i 379 milioni di euro (ovvero 481 milioni di dollari), dal momento che i tagli ai costi operativi bilanciano un declino del 4,8% nelle vendite, prodotto da un calo dei premi assicurativi. Il fatturato derivante dai servizi bancari, cioè metà di tutto il fatturato non proveniente dal settore assicurativo, è cresciuto del 7,3%, mentre ristagna il settore dei servizi postali tradizionali.

La fusione (del controvalore di 33 miliardi di dollari), attualmente in via di definizione, tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI, rispettivamente la seconda e la terza banca in Italia, creerà la più grande banca italiana per numero di clienti; tuttavia anche questa banca disporrà di appena 5500 filiali, a paragone con le ben 14000 di Poste Italiane. BancoPosta, questo è il nome della divisione finanziaria, dispone di 4,8 milioni di conti correnti bancari – una quota del 13% del mercato in Italia – da comparare con i sei milioni di clienti che avrà la nuova Banca Intesa-Sanpaolo.

Il ministro delle finanze italiano Tommaso Padoa Schioppa in luglio ha accennato al fatto che il Governo, che possiede il 100% di Poste Italiane, potrebbe vendere presto una parte della compagnia in occasione di un'Ipo. Per quanto il Governo sia poi divenuto silenzioso sull'argomento, è sicuro che il tema rimane in agenda, dal momento che l'Italia sta facendo sforzi per reperire fondi con cui ripagare il proprio debito.

In attesa, Sarmi sta concludendo accordi per mantenere Poste Italiane competitiva e capace di produrre innovazioni – il 10% dei redditi proviene da prodotti introdotti lo scorso anno. Sarmi ha dichiarato che Poste Italiane è divenuta la prima compagnia al mondo che ha una propria icona nel software Microsoft Office, a seguito di un accordo firmato in maggio. Gli utilizzatori di Microsoft Word e di Microsoft Excel in Italia possono scaricare un piccolo programma che procede a installare l'icona e rende possibile l'invio di lettere direttamente da un personal computer.

Il mese scorso Poste Italiane ha firmato un accordo con UPS, per disporre di una compagnia statunitense per la consegna dei pacchi internazionali delle stesse Poste Italiane.

Nel frattempo, la società ha migliorato il proprio core-business. Per quanto talvolta la consegna della corrispondenza possa rivelarsi lacunosa, l'azienda afferma che il 94% delle lettere inviate all'interno del Paese non come posta prioritaria sono state consegnate entro tre giorni da quello di spedizione; il dato è da comparare con quello di otto anni fa: 65%.