

# Sarmis teknologiske tentakler

**Toppsjefen i Poste Italiane og hans 150 000 fotsoldater vil revolusjonere posttjenesten. Han tjener milliarder på mobil, hjemmeservice og støvsugere - alt utenom å levere posten.**

Postgeneral Massimo Sarmi har snudd selskapet fra dundrende underskudd til klarrende overskudd gjennom en snuoperasjon basert på teknisk innovasjon og en utvidelse av tilbudet.

Nå vil han til og med ta postkontoret hjem på døra til italienerne.

## Støvsuger og sparekonto

Italias utallige små tettsteder i fjellknauser og på landsbygda har gjerne ikke mer enn et hundretalls innbyggere. De fleste er fredsommelige pensjonister eller bønder, og mange har ikke så mye som et

supermarked eller en bank. Men de har et postkontor.

For toppsjef Sarmi i Italias post-selskap Poste Italiane, har slike vidstrakte utposter blitt både selskapets største tapssluk og gullgruve på samme tid. Med 150 000 ansatte og 14 000 postkontor, mister selskapet flere hundre millioner euro hvert år. Men samtidig utgjør de samme grise-grendte postkontorene ryggraden i et selskap som tilbyr alt fra sparekonto til støvsugere.

For ved å utvide tilbudet, gjennom å tilby logistikk, finansielle tjenester og postordrehandel, har Poste Italiane snudd sin en gang så uproduktive infrastruktur til lønnsomhet.

## Fra verst til best

Sarmis strategiske grep, i tillegg til massiv investering i infrastruktur og trening av ansatte for å øke kompetansen, har hevet effektiviteten for det statlige selskapet som skal ivareta samfunnsinteresser og samtidig operere i markedet.

I 2002 fikk han endelig budsjettet ut av en hengemyr av røde tall for første gang på 50 år.

Resultatet har nesten doblet seg fra 350 millioner euro i 2005 til nes-

ten 700 millioner i 2006, og selskapet plasserte seg i 2005 øverst på lønnsomhetslisten blant de store postselskapene i Europa.

Nå er selskapet verdt rundt 80 milliarder kroner. Det er en dramatisk usving for et selskap som i 1997 var et kroneeksempel på statssluk. Med tap på 2,7 milliarder kroner det året, var selskapet et av de mest ineffektive i Europa, synonymt med lange køer og brev som kom frem på vilkårlige tider.

## En blekksprut

Men så beveget selskapet seg inn i banktjenester, og siden har Sarmis tentakler fortsatt å strekke seg over stadig nye beiter. Postkontorene selger nå kokebøker, digitale kameraer, trimsykler og flatskjerm-TV så vel som frimerker.

Daglig går en og en halv million italiener inn til et hans postkontorer. 7,5 milliarder postenheter er håndtert daglig, 80 000 ringer til callsenteret og 20 millioner finansielle transaksjoner utføres i «real time».

Sarmi tjener på en penetrering i markedet som tradisjonelle banker ikke kan matche. Postkontorer i avsidliggende landsbyer er ofte det eneste stedet på milevis avstand til å tilby lån, livsforsikring eller sjekke kontoen. Forholdet til kunden skal være nærmest familierl.

Det siste året har bare en tredel av inntektene kommet fra bedriftens kjernevirksomhet med å levere posten.

– 15 prosent av våre inntekter kommer fra tjenester som ikke eksisterte for fire år siden, sier toppsjef Sarmi til Ukeavisen Ledelse.

«Postkontorene selger nå kokebøker, digitale kameraer, trimsykler og flatskjerm-TV så vel som frimerker.»



– Vi har forvalnet oss til det elektroniske posthuset – de vil bli operatør, sier toppsjefen av Poste Italiane.

Men kritikere mener oppturen har kommet på bekostning av selskapets primære oppgave som er å levere posten.

– Vi har oppfylt alle målsettinger, svarer Sarmi. Men selskapet mottar statssubsidier for tapene de har med å levere post i utstrakte, ulønnsomme områder av landet – noe kritikere mener underbygges incentiver til å forbedre seg.

I 2004 investerte Sarmi 4,6 milliarder kroner i teknologi som skulle løfte selskapet inn i fremtiden.

#### Eget Microsoft-ikon

Selskapet har de siste fem årene satset intenst på teknisk innovasjon i stor skala, og anser seg som en drivkraft i moderniseringen av Italia.

– I hele postsystemet er styrt av en teknisk infrastruktur som er blant de mest avansert i verden, sier Sarmi, og påpeker at det er denne infrastrukturen som har gjort det mulig for selskapet å utvide tilbudet av produkter og tjenester.

Selskapet sikter mot å være i både den teknologiske og den internasjonale frontlinjen.

Nå samarbeider han med Microsoft, der Poste Italiane skal bli det første postselskapet som har et eget ikon på Microsofts Office sin verktøyline.

Gjennom Poste Italiane-menyen i Word og Excel, kan brukere sende registrert post direkte fra en PC. Selskapet bekrefter så tidspunkt for sendingen og printer, pakker og leverer det på samme måte som vanlig fysisk post.

Men den IT-baserte verden tilbyr ikke sikkerhet – og her skal det digitale postmerket muliggjøre nye måter å samhandle på. Postmerket, som er utarbeidet av Universal Postal Union – organisasjonen som 189 land hører til – sertifiserer ektheten av digital kommunikasjon og skal bli bakt inn i Poste Italiane menyen i Microsoft Office dette året.

– Italia leder an og Europa følger etter. Vi har omdannet konseptet av det konvensjonelle postsystemet til et multifunksjonelt senter for finansielle tjenester, sier Sarmi tilfreds og legger til at både Frankrike og Storbritannia nå lar seg inspirert labbe etter.

Samtidig samarbeider de med Frankrikes nasjonale postselskap om et finansielt forsikringsprodukt som skal være det eneste i sitt slag i Europa.

#### Skal tilby mobil

– Vi har forvandlet oss til det elektroniske posthuset – den virtuelle operatør, sier Sarmi til Ukeavisen Ledelse. Nå skal Poste Italiane bli det første postselskapet i verden til å kaste seg inn i telekommunikasjonsmarkedet, som en nettverksoperatør på mobil. Nå vil han utvide virksomheten til mikrobetalinger over mobiltelefon.

Dette er muliggjort takket være selskapets investering i infrastruktur og IT, og de vil dra fordel av den massive kundebasen på 20 millioner italienerne.

Slik blir de i stand til å tilby kundene en utvidelse av de tradisjonelle mobiltjeneste, der brukervennlighet, tilgang og fleksibilitet er de slagsmessige stikkordene. Over mobilen skal kunder kunne betale regninger, sende telegrammer og brev og betale for transporttjenester som taxi, busser og tog, sende postkort og spore fysisk post de har sendt.

#### Postkontor på døra

Posttjenester skal være tilgjengelig både via pc, mobiltelefon eller digitalt tv. Men ikke bare det – postkontoret skal også komme på døren din:

Siste drops i Sarmis godispose er nemlig den såkalte «hjemmetjenesten.» Mange kunder med bosted i landets bortgjemte krokker har vansker med å komme seg til en postskranke i det hele tatt. For å overkomme tilganstrøbel og opprettholde kundelojalitet, er Sarmi for øyeblikket i ferd med å finslippe planer om «en hjemmetjeneste som skal revolusjonere forholdet mellom kunden og postkontoret.»

«I hjemmehjelpen» i de nye planene er den tradisjonelle postbæren, som utstyrt med verktøy skal kunne ta imot både betalinger og gi kontantuttak som en vandrende minibank, levere pensjonsutbetalinger og utføre andre funksjoner som, takket være den direkte kontakten mellom postsoldaten og kunden, skal være både enkle og effektive.

– Vårt hovedmål er å henvende oss til alle. Ved å linke den fysiske adressen med emailadressen har vi gjort det både mulig og lønnsomt, sier han og fortsetter:

– Vi har forpliktet oss til konstant til innovasjon. Det er en utfordring jeg nyter.

## I tentacoli tecnologici di Sarmi

L'Amministratore delegato di Poste Italiane ha deciso, insieme al suo esercito di 150 mila dipendenti, di rivoluzionare i servizi postali.

Massimo Sarmi, ha risollevato la società, trasformando i suoi pesanti passivi in attivi eclatanti, grazie a un'operazione di risanamento basata sull'innovazione tecnologica e sull'ampliamento dell'offerta.

Adesso intende portare l'ufficio postale nelle case degli italiani.

### *Elettrodomestici e conto corrente*

Gli innumerevoli paesini italiani arroccati sulle montagne o isolati in mezzo alla campagna, spesso non arrivano al centinaio di abitanti, la maggior parte dei quali è costituita da pensionati o contadini.

Molti di quei paesini non hanno nemmeno un supermercato o una banca. Ma tutti hanno un ufficio postale.

Con 150.000 dipendenti e 14.000 uffici postali, per l'Ad di Poste Italiane quegli avamposti remoti sono allo stesso tempo una fonte di costo e una miniera d'oro. Questi uffici postali sono la spina dorsale di un'azienda che offre in ogni angolo remoto del paese ogni tipo di servizio, dai conti correnti di risparmio agli elettrodomestici.

Ampliando l'offerta alla logistica, ai servizi finanziari e alla vendita per corrispondenza, Poste Italiane ha reso redditizie le proprie infrastrutture, un tempo improduttive.

### *Da grigio a roseo*

L'approccio strategico di Sarmi da un lato, e gli investimenti massicci nelle infrastrutture e nella formazione dei dipendenti per l'ampliamento delle competenze dall'altro, hanno migliorato l'efficienza dell'Azienda, che deve garantire un servizio alla collettività e allo stesso tempo essere competitiva sul mercato.

Nel 2002, Sarmi è riuscito per la prima volta a chiudere il bilancio in attivo dopo 50 anni di rosso.

Gli utili sono quasi raddoppiati, dai 350 milioni di euro nel 2005 ai quasi 700 milioni nel 2006, e nel 2005 l'azienda si è collocata ai primi posti della classifica della redditività fra le maggiori aziende postali d'Europa.

La società, attualmente, vale circa 80 miliardi di corone (10 miliardi di euro). Si tratta di un'incredibile inversione di tendenza per una società che nel 1997 era un esempio emblematico di amministrazione pubblica perennemente in perdita.

Con un passivo di 2,7 miliardi di corone (330 milioni di euro) quell'anno la società fu una delle più inefficienti in Europa, come dimostravano le code lunghissime e i tempi imprecisati richiesti per le spedizioni.

### *La piovra*

In seguito la società si è orientata anche verso i servizi bancari, e da allora i tentacoli di Sarmi non hanno più smesso di allungarsi su nuove prede.

Gli uffici postali oggi vendono libri di cucina, fotocamere digitali, cyclette, televisori a schermo piatto, oltre che erogare servizi postali e finanziari.

Ogni giorno un milione e mezzo di italiani entrano nel proprio ufficio postale di fiducia; ogni giorno vengono trattati 7,5 miliardi di plichi postali, si ricevono 80.000 chiamate al call centre, e avvengono 20 milioni di transazioni commerciali in "real time".

Sarmi beneficia di una penetrazione sul mercato che le banche tradizionali non possono eguagliare.

Gli uffici postali nei paesini più sperduti sono spesso l'unico luogo nel raggio di

chilometri dove è possibile ottenere prestiti, assicurazioni ed aprire conti correnti. Il rapporto con il cliente deve essere il più possibile familiare. Negli ultimi anni, soltanto un terzo dei ricavi è stato prodotto dalle core activity della società, ovvero dalla spedizione della corrispondenza. "Il 15 per cento dei nostri ricavi derivano da servizi che fino a quattro anni fa non esistevano" spiega Sarmi all'Ukeavisen Ledelse. - Abbiamo centrato tutti gli obiettivi, sostiene Sarmi.. Nel 2004, Sarmi ha investito 4,6 miliardi di corone (570 milioni di euro) in tecnologie che porteranno la società nel futuro.

#### *Un'icona Microsoft tutta per sé*

Negli ultimi cinque anni, la società si è impegnata fortemente nell'innovazione tecnologica su vasta scala, e si considera un propulsore della modernizzazione in Italia. "L'intero sistema postale è gestito da un'infrastruttura tecnologica fra le più avanzate al mondo" afferma Sarmi, che sottolinea come sia proprio questa infrastruttura ad aver permesso all'azienda di ampliare l'offerta di prodotti e di servizi. La società punta ad essere in prima linea sia nelle nuove tecnologie che sulla scena internazionale.

Al momento è in corso una collaborazione con Microsoft: Poste Italiane è infatti la prima azienda postale a disporre di una propria icona sulla barra degli strumenti di Microsoft Office.

Attraverso il menu Poste Italiane in Word e in Excel, gli utenti potranno inviare posta raccomandata direttamente dal PC.

La società provvede alla conferma della data e dell'ora dell'accettazione, alla stampa, all'imbustamento e alla consegna con i tempi e le modalità della tradizionale Raccomandata cartacea.

Altro esempio di come l'azienda sia oggi all'avanguardia sullo scenario mondiale è il timbro Postale Digitale (Digital Postmark).

Il francobollo, ideato dall'Unione Postale Universale, un'organizzazione con 189 Paesi membri, certifica l'autenticità della comunicazione digitale, e da quest'anno sarà incorporato nel menù di Poste Italiane e in Microsoft Office.

#### *L'Europa segue il modello italiano*

Le cifre dimostrano che Poste Italiane ha saputo anticipare il processo di rilancio del sistema postale convenzionale aprendo, nel contempo, la fase di esplorazione del settore finanziario. In tal modo, si è imposta nel panorama europeo come la società che ha tracciato la strada di un modello innovativo che ora ispira le strategie degli omologhi grandi gruppi del Vecchio Continente. La conferma arriva dai piani di sviluppo annunciati dalla francese La Banque Postale e dalla britannica Royal Mail. Francia e Inghilterra hanno infatti concentrato la loro attenzione sul rapporto tra innovazione tecnologica e crescita della produttività e su una diversa concezione degli uffici che – come nel caso italiano – si trasformano in uno sportello finanziario polifunzionale adatto a soddisfare le esigenze di un pubblico moderno. In sostanza, Francia e Gran Bretagna sono all'esordio di un percorso di cui Poste Italiane è stata l'apripista.

#### *Nel futuro la telefonia mobile*

"Ci siamo trasformati nell'ufficio postale elettronico, un operatore virtuale" spiega Sarmi all'Ukeavisen Ledelse. "Ben presto Poste Italiane diventerà la prima azienda postale al mondo a entrare nel mercato delle telecomunicazioni come operatore mobile virtuale. Si prevede di ampliare la gamma delle attività fino ai micropagamenti da telefono cellulare".

Ciò è reso possibile grazie agli investimenti della società in infrastrutture e tecnologie informatiche; si sfrutterà la massiccia base di clienti già esistente, costituita da 20 milioni di italiani.

In questo modo sarà possibile offrire ai clienti un servizio più ampio rispetto a quello di telefonia mobile tradizionale, nel quale le parole d'ordine sono orientamento al cliente, accessibilità e flessibilità.

Dal telefono cellulare, i clienti potranno pagare le bollette, inviare telegrammi e lettere e pagare le spese di trasporto per taxi, autobus e treni, inviare cartoline cartacee realizzate con mms e conoscere lo stato di un invio attraverso il servizio di tracciatura della corrispondenza.

#### *L'ufficio postale in casa*

I servizi postali saranno accessibili da pc, da telefono cellulare e da tv digitale.

L'ultimo asso nella manica di Sarmi è infatti il cosiddetto "servizio a domicilio".

Molti clienti che risiedono in località poco accessibili hanno difficoltà a raggiungere uno sportello postale.

Per superare l'ostacolo dell'accessibilità, fidelizzando al tempo stesso la clientela, Sarmi sta attualmente perfezionando il progetto di un "servizio a domicilio" che rivoluzionerà il rapporto fra cliente e ufficio postale.

"L'aiutante a domicilio", nel nuovo progetto, è il postino, che, grazie ad un palmare, sarà in grado di accettare pagamenti e di distribuire contanti come un bancomat, di consegnare la pensione e di svolgere altre funzioni che diverranno semplici ed efficaci.

"Il nostro obiettivo principale è di rivolgerci a tutti. Ci siamo impegnati all'innovazione costante. Una sfida che accetto volentieri"