

Poste Italiane: un caso di scuola di come l'ICT può valorizzare le Aziende

Stefano NOCENTINI

Poste Italiane nel passato

Le Poste nascono in Italia subito a ridosso della riunificazione del 1860 e, sin da subito danno un contributo eccezionale allo sviluppo del Paese.

I problemi di "cultural divide" di allora erano pesanti: la maggior parte delle persone era analfabeta; il linguaggio utilizzato era il dialetto che era quasi incomprendibile alle altre regioni e, a volte, anche alle altre province.

Non esistevano radio e televisione, né telefoni o telefonini e si era all'inizio dell'era del telegrafo.

La Posta veniva trasportata sfidando tutte le insidie della logistica di allora (scarsità di strade e di mezzi di trasporto). Spesso bisognava lottare con briganti, lupi, cani randagi, bisognava attraversare fiumi e torrenti su ponti pericolanti.

Molte di queste storie eroiche con tutte le dotazioni postali correlate si trovano nei Musei delle Poste e Telecomunicazioni tra cui vorrei citare quello stupendo di Viale Europa a Roma e quello più piccolo, ma certamente affascinante di Trieste.

Già da allora Poste Italiane era al centro dell'ICT (anche se, allora, questa sigla non esisteva!): infatti le Informazioni e le Comunicazioni arrivavano per Posta.

Una citazione importante merita quanto Poste Italiane fece durante la prima guer-

ra mondiale inventando il Postino di guerra: un eroe che girava per i fronti e dava la possibilità ai soldati di scrivere a casa fornendo notizie. E siccome molti soldati non sapevano scrivere, il Postino di guerra faceva il servizio completo, mettendosi a disposizione per scrivere su dettatura la lettera, imbustarla, scrivere l'indirizzo e recapitarla fino al primo centro di smistamento. La storia, poi, si ripeteva alla consegna, perché molti destinatari (per lo più donne, madri e mogli dei giovani al fronte) non sapevano leggere e chiedevano al Postino (o al Parroco) di leggere le lettere che venivano loro recapitate.

Alcuni Postini di guerra andarono oltre e si misero ad insegnare a leggere e a scrivere diventando dei maestri elementari ed aiutando così un'intera generazione a fare un passo in avanti culturale. Quelle lezioni sarebbero diventate fondamentali per tanti Italiani che, finita la guerra, emigrarono in Europa o in Sud America potendo contare sul fatto di sapere leggere e scrivere e riuscendo quindi a comunicare con le famiglie rimaste in Italia.

Sono passati 100 anni da quel drammatico 1914 e l'Italia in un secolo ha fatto passi da gigante! Certo oggi parliamo continuamente di crisi e di difficoltà, ma siamo comunque tra le 10 nazioni più importanti del mondo e abbiamo una cultura ed un tenore di vita invidiato da buona parte della popolazione mondiale.

Tornando alle Poste, un altro grande passaggio (che oggi definiremmo multimediale) fu quello della cartolina illustrata, che permetteva di unire una foto già fatta con i commenti e i saluti del visitatore. La cartolina ha aiutato gli Italiani a conoscere le meraviglie del nostro paese e a farle conoscere anche all'estero. Fu una grande operazione di marketing di promozione del nostro Paese.

Tante sarebbero le storie da raccontare, ma ho citato queste per dire che Poste Italiane e l'ICT sono intimamente connesse sin dall'inizio e hanno quindi più di 150 anni di successi e di evoluzioni tecnologiche da raccontare.

Poste Italiane il cammino degli ultimi 14 anni

Lasciando alle spalle il ventesimo secolo, vorrei concentrarmi sulle grandi evoluzioni fatte da Poste Italiane dal 2000 ad oggi.

Descriverò 3 grandi processi:

- L'automazione
- L'informatizzazione
- La diversificazione

L'automazione

Il cuore pulsante delle Poste è la sua macchina logistica che ha dei numeri eccezionali.

Ogni giorno Poste Italiane preleva, smista e consegna 15 milioni di pezzi e nei primi anni 2000 i numeri erano anche superiori.

Questa attività prevede lo svuotamento delle 57.000 cassette delle lettere sparse su tutto il territorio nazionale, a cui si aggiungono le lettere prelevate direttamen-

te dai grandi clienti, le raccomandate e i pacchi consegnati agli Uffici Postali. Questa incredibile quantità di pezzi viene portata in una ventina di centri di smistamento, dove viene raggruppata per zone di destinazione (il famoso CAP-Codice di Avviamento Postale). Entrano poi in gioco mezzi più pesanti (aerei e camion) che trasportano queste tonnellate ai centri di smistamento di destinazione. Da qui alcuni mezzi più leggeri portano la posta ad ogni centro di lavoro da cui partono i 34.000 portalettere che raggiungono le nostre case ovunque siano ubicate nella penisola (isole minori e rifugi di montagna compresi).

Tutto questo lavoro di smistamento, nel 2000 era fatto a mano e portava a tempi e costi decisamente elevati. La prima grande rivoluzione informatica è stata quindi quella dell'automazione dei centri di smistamento. L'opera ciclopica è stata portata avanti con la collaborazione di Finmeccanica e ha posizionato Poste Italiane tra i migliori operatori del settore. Ancora oggi, alcuni gruppi postali vengono a visitare i nostri centri per imparare e per copiare le nostre soluzioni.

All'inizio di questa attività, il valore principale era la riduzione del tempo: bisognava riuscire ad aumentare la posta consegnata entro il giorno dopo dalla spedizione (J1) ed entro 3 giorni (J3) secondo le tariffe pagate dal cliente.

Con il procedere dei lavori, sono però emersi altri valori eccezionali:

- 1) Il track and tracing, ovvero la possibilità di tracciare e riconoscere un pezzo di posta o un pacco lungo tutto il suo cammino: agli inizi degli anni 2000 non

si parlava di e-commerce, ma la tracciatura era comunque fondamentale per garantire tempi di consegna certi (soprattutto per le raccomandate), per rispondere ai reclami dei clienti e per gestire correttamente la relazione con gli altri gruppi postali esteri quando il mittente e il ricevente abitano in stati diversi;

- 2) L'ottimizzazione della forza lavoro e la crescita professionale: riuscire a fare evolvere decine di migliaia di lavoratori da attività manuali a basso valore professionale verso quelle più richieste dal mercato è una delle grandi sfide dell'azienda; dall'automazione sono nate le cosiddette "Isole Digitali" dove viene svolta l'opera di dematerializzazione degli archivi di Poste Italiane
- 3) L'ottimizzazione dei mezzi di trasporto: solo contando i pezzi e conoscendo in tempo reale destinazione, peso e quantità da inviare si possono ottimizzare le diverse vie che Poste utilizza (aerei, camion, treni)
- 4) La maggiore precisione nel corretto invio ai centri di lavoro di consegna: una delle maggiori cause di ritardo di allora era l'imprecisione nell'invio (se una lettera destinata in una località veniva inserita tra quelle destinate ad un'altra località, bisognava attivare una procedura di reinoltro che, per lo meno, raddoppiava i tempi). Ora questa causa è, praticamente, scomparsa.

L'informatizzazione

L'altro grande mondo di Poste Italiane è quello degli Uffici Postali dove vengono accolte circa 2 Milioni di persone al gior-

no. Una decina di anni fa, quasi tutta l'attività di questo mondo era manuale. In qualche museo sono ancora visibili i libroni in cui i vari impiegati tenevano traccia di tutte le attività svolte (bollettini, libretti, raccomandate, ...). Poi è arrivata la prima ondata di informatica che grazie ad Olivetti e ad altre aziende ha consentito di informatizzare alcuni processi, come la lettura automatica dei bollettini.

Questa prima informatizzazione presentava 2 grandi limiti: era customizzata per Poste e non aveva collegamenti in tempo reale con la banca dati centrale. Questi limiti (che affliggono tuttora buona parte dei nostri comuni e degli uffici periferici della PA) sono stati superati con la rivoluzione di 7 anni fa, in cui Poste, tra le prime realtà del paese, sposò un'architettura di "private cloud". Dopo alcuni anni e con una forte attività di formazione e di coinvolgimento di tutti gli impiegati, si è arrivati a gestire tutti gli UP in modo standard e centralizzato. Nella "Service Control Room" di viale Europa 175 a Roma si possono vedere (per chi fa una visita al Campus Tecnologico) in tempo reale le circa 200 operazioni al secondo svolte dagli sportelli.

La diversificazione

Dall'informatizzazione alla diversificazione il passo è veramente breve. Gli Uffici Postali hanno delle qualità e una completa presenza sul territorio nazionale che li rendono in grado di vendere (quasi) qualsiasi cosa.

Eccone alcuni esempi: Poste shop, l'ascesa inarrestabile delle polizze assicurative di Poste Vita, il diffondersi delle Po-

stePay, la crescita tumultuosa di Poste Mobile, i servizi digitali di Postecom. La lista dei servizi è lunghissima (tanto da diventare un problema di eccesso di complessità del nostro portafoglio). E' quasi impossibile parlare di un servizio senza scoprire che Poste Italiane gioca almeno un ruolo nella sua erogazione.

La diversificazione ha permesso a Poste Italiane 2 grandi traguardi:

- 1) Gruppo postale con maggiore crescita di fatturato negli ultimi 10 anni (il 14% yoy)
- 2) Gruppo postale che ha nei servizi tradizionali la minore percentuale di fatturato (meno del 15%)

Poste Italiane nel futuro

Il passato ed il presente non possono certo concludere questa affascinante trasformazione della maggiore azienda italiana per numero di dipendenti.

Ci sono ancora enormi sfide da affrontare sia all'interno che all'esterno, come spesso indica il nostro nuovo AD.

La sfida interna principale è ancora una volta quella di crescita e trasformazione degli skill dei dipendenti. Tutti i nostri servizi devono diventare digitali: la tradizionale posta cartacea sarà un ricordo nel giro di una decina di anni.

Viceversa non verrà meno la voglia e la necessità di scambiare informazioni e merci. Ecco allora che l'identità digitale, i pagamenti elettronici, l'e-commerce, saranno i cavalli di battaglia vincenti. L'informatica si trasformerà, quindi, da strumento a supporto a vera e propria ri-

sorsa strategica in grado di fare la differenza sul mercato.

I nostri Portalettere, dotati di palmari, si stanno trasformando in Postini telematici in grado di remotizzare attività tipiche dell'Ufficio Postale e di portare a casa dei clienti una marea di servizi a domicilio.

I nostri Uffici Postali diventeranno i front end di tutti i servizi ai cittadini e alle imprese, colmando il digital divide culturale e facendo dell'inclusione di tutti i cittadini il punto di forza di un'organizzazione così distribuita.

La nostra Logistica diventerà il punto di riferimento per tutti coloro che vogliono spedire e ritirare merci, offrendo loro certezza di tempi, flessibilità di modalità di ritiro e consegna e capacità di interazione con tutto il mondo tramite standard definiti con gli altri enti postali/logistici.

La nostra banca diventerà il perno dei "pagamenti elettronici", del "mobile transfer" e delle carte fisiche e virtuali che consentiranno usabilità, sicurezza e flessibilità.

La nostra assicurazione evolverà dal mondo delle polizze "Vita" verso soluzioni globali di "Benessere" che sempre più copriranno il ramo "Danni", il ramo "Salute", il ramo "Previdenza", il ramo "Trasporti" e il ramo "Famiglia".

Il nostro operatore mobile diventerà l'erogatore di servizi basati sulle SIM (o di app indipendenti dalle SIM) che apriranno ai nostri clienti le porte dell'"Internet delle Cose".

A tutto ciò si unirà una sempre maggiore conoscenza dei clienti che già oggi ci vede ai primi posti (pensate a quale stret-

ta relazione esiste tra i nostri clienti, soprattutto nelle piccole città, ed i nostri portafoglio o i nostri impiegati degli Uffici Postali!).



Innovazione, Organizzazione, Persone,

Presenza sono i quattro pilastri di questa Azienda patrimonio del Paese. Non siamo perfetti e, molto spesso, dobbiamo riconoscere i nostri errori e ripartire a conquistare la fiducia dei nostri clienti, ma siamo determinati e pieni di Passione.



Stefano Nocentini



Sposato con una moglie meravigliosa e con 2 figli fantastici.

Laureato in Ingegneria Elettronica a La Sapienza di Roma nel 1987.

In Telecom Italia dal 1987 al 2013 con incarichi nel mondo tecnico per 24 anni (tra cui responsabile di TI Lab prima e di Network poi) e nel mondo della Top (come responsabile Mk).

In Poste Italiane dal 2013 ad oggi come responsabile del Progetto Integrazione dei Servizi.