

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

IL MERCATO LIBERALIZZATO POSTALE



Relatore:

Professor Carlo Cambini

Candidato:

Giulia Calvani

Aprile 2021



# Indice

---

Introduzione .....	9
1. Regolamentazione e Servizio Universale .....	10
Quadro normativo .....	12
Onere pubblico del servizio universale .....	17
2. Mercato .....	24
Mercato della corrispondenza .....	25
L’impatto della digitalizzazione .....	34
E-commerce .....	37
Offerta di prodotti nel mercato dei pacchi .....	42
Mercato dei servizi universali e non universali dei pacchi .....	43
Mercato dei pacchi italiano .....	43
Operatori del mercato dei pacchi .....	49
Reti .....	50
Operatori postali VS corrieri .....	52
Mercati merceologici rilevanti: business e consumer .....	56
Mercato C2X .....	58
Mercato B2B .....	59
Mercato B2C e-commerce .....	60
Caso Amazon .....	62
Confronto del mercato italiano con quello europeo e mondiale .....	63
L’impatto della pandemia Covid-19 .....	68
3. Poste Italiane .....	71
Piano strategico Deliver 2022 di Poste Italiane .....	75
SMART AREA 24H .....	78

	Nuovi progetti di Poste Italiane .....	81
	Smart LetterBox .....	82
	Centro per il confezionamento e le spedizioni nazionali e internazionali .....	83
4.	Innovazione.....	86
	Consegna: last mile of a parcel delivery .....	87
	Flotta eco.....	87
	Tipologia di consegna.....	88
	Crowdsourcing delivery.....	92
	Consegna tramite veicoli autonomi .....	94
	Conclusioni .....	97
	Bibliografia .....	100
	Sitografia.....	104
	Ringraziamenti .....	105

## Indice delle figure

---

Figura 1 Confronto tra l'onere del SU calcolate da Poste Italiane, quello calcolato da AGCOM e i fondi pubblici stanziati.....	21
Figura 2 Volumi totali dei servizi di corrispondenza universali e non (mln di euro) [13].....	25
Figura 3 Ricavi totali dei servizi di corrispondenza universali e non (mln di euro) [13].....	26
Figura 4 Ricavo medio del SU (€/invio) [13].....	27
Figura 5 Volumi totali della posta nazionale e transfrontaliera (mln di invii) [13].....	27
Figura 6 Ricavi totali della posta nazionale e transfrontaliera (mln di invii) [13].....	28
Figura 7 Volumi posta nazionale, invii singoli e multipli (mln di invii) [13].....	30
Figura 8 Ricavi posta nazionale, invii singoli e multipli (mln di invii) [13].....	31
Figura 9 Volumi posta nazionale, invii descritti e indescritti (mln di invii)[13].....	33
Figura 10 Ricavi posta nazionale, invii descritti e indescritti (mln di invii) [13].....	33
Figura 11 Tasso di penetrazione di internet nel tempo.....	35
Figura 12 Tasso di crescita degli indici economici negli anni 2009-2019: Utilizzatori di internet, PIL (Gross Domestic Product), Popolazione, Volume di lettere a testa .....	36
Figura 13 Andamento dei volumi degli indici aggregati: mercato dell'e-commerce, mercato postale, mercati integranti e PIL .....	41
Figura 14 Crescita dell'e-commerce negli anni 2009 – 2024 nei vari continenti.....	41
Figura 15 Volumi nazionali e transfrontalieri: ripartizione per tipologia di consegna (2018, %) [15].....	42
Figura 16 Volumi dei servizi di consegna pacchi dal 2016 al 2019 (milioni di invii) [15].....	44
Figura 17 Ricavi servizi di consegna pacchi dal 2016 al 2019 (in milioni di Euro) [15].....	44
Figura 18 Invii nazionali, inbound e outbound per fasce di peso [15].....	46

Figura 19 Traffico transfrontaliero in entrata in Italia per paese di provenienza [15] .....	47
Figura 20 Traffico transfrontaliero in uscita dall'Italia per paese di destinazione [15] .....	47
Figura 21 Volumi complessivi dei servizi di consegna pacchi (milioni di invii) [15] .....	48
Figura 22 Ricavi complessivi dei servizi di consegna pacchi (in milioni di Euro).....	48
Figura 23 Reti PUDO in Italia, aggiornate al 2019 .....	52
Figura 24 Ripartizione dei volumi di pacchi consegnati in ambito nazionale per operatore per tipologia di consegna nel 2018.....	55
Figura 25 Ripartizione dei volumi di pacchi consegnati in ambito transfrontaliero per operatore per tipologia di consegna nel 2018.....	55
Figura 26 Dimensione relativa dei mercati rilevanti, per volumi (in blu) e per ricavi (in arancio) .....	57
Figura 27 Mercato complessivo (nazionale e transfrontaliero) dei servizi di consegna C2X (in ricavi) [15] .....	59
Figura 28 Mercato complessivo (nazionale e transfrontaliero) dei servizi di consegna B2B (in ricavi) [15] .....	60
Figura 29 Crescita dei ricavi dell'industria postale del 2017, 2018, 2019 [16][17] [18] .....	64
Figura 30 Distribuzione dei ricavi dell'industria postale per segmenti e continente per l'anno 2018 [17].....	64
Figura 31 Distribuzione dei ricavi dell'industria postale per segmenti e continente per l'anno 2019 [18].....	65
Figura 32 Operatori postali con ricavi in crescita, stabili e in diminuzione per l'anno 2019 [18] .....	65
Figura 33 Indici aggregati della crescita dell'e-commerce, mercato postale, integrators e PIL [18] .....	66

Figura 34 Comparazione della suddivisione percentuale dei ricavi per segmento nell'anno 2019 [18] .....	67
Figura 35 Comparazione della suddivisione percentuale dei ricavi tra nazionali e transfrontalieri [18] .....	67
Figura 36. Previsione e andamento reale delle vendite online, confronto dei primi otto mesi dell'anno 2019 e 2020 .....	69
Figura 37 Indice dei volumi di pacchi spediti settimanalmente di un operatore postale americano, confronto dell'anno 2019 e 2020.....	69
Figura 38 Distribuzione dei ricavi di Poste Italiane [52].....	73
Figura 39 Totale ricavi di Poste Italiane dell'anno 2019 della Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione (in mln di Euro).....	73
Figura 40 Andamento dei ricavi di Poste Italiane di Corrispondenza e Pacchi (in mln di Euro) [33] .....	74
Figura 41 Confronto di ricavi e volumi fra i primi nove mesi dell'anno 2019 e dell'anno 2020 [33] .....	74
Figura 42 Processo di creazione del valore per il Deliver 2022 di Poste Italiane <b>Errore.</b> <b>L'origine riferimento non è stata trovata.</b> .....	76
Figura 43 Smart LetterBox di Poste Italiane.....	83
Figura 44 Criterio principale per la scelta di una spedizione .....	89
Figura 45 Punto Poste da te .....	91



## Introduzione

---

L'attività postale nella storia ha rivestito un ruolo importante per l'economia, la produttività e la coesione sociale. La caratteristica principale della comunicazione postale è quella legata alle garanzie che offre: grazie all'estensione della rete su tutto il territorio nazionale permette di raggiungere chiunque, ovunque e in qualsiasi momento. Il mercato postale dal 1997 ha subito un lungo processo di liberalizzazione e trasformazione.

In questo testo si partirà dalla definizione di servizio universale, definendo il quadro normativo legato alla regolamentazione messa in atto nel processo di liberalizzazione, a tutela dell'universalità e della qualità del servizio.

In un panorama di transizione economica e tecnologica, verrà analizzato l'andamento del mercato della corrispondenza e dei pacchi, differenziandolo per tipologie. Si illustrerà, inoltre, la distribuzione delle quote di mercato tra i vari operatori, l'attuale posizionamento dell'Azienda incumbent italiana, anche relativamente all'onere derivante dall'obbligo di servizio universale.

Con l'evolversi delle tecnologie si è assistito a grandi mutamenti nella società: in particolar modo la digitalizzazione e lo sviluppo del commercio online hanno determinato grandi cambiamenti nella domanda sia della corrispondenza tradizionale che del mondo dei pacchi. La pandemia Covid-19 ha portato un'ulteriore trasformazione al quadro preesistente sia nelle abitudini dei cittadini che, di conseguenza, nell'industria postale.

In questo contesto di rapida evoluzione delle tecnologie e delle necessità, il mercato e gli operatori si stanno adeguando innovando le infrastrutture, i servizi e i prodotti. Si procederà quindi con una analisi dei possibili innovativi sviluppi futuri dei servizi postali.

# 1. Regolamentazione e Servizio Universale

Con la nascita dell'Unione Europea, vengono perseguiti obiettivi quali l'incremento del benessere socio-economico, l'attenuazione delle differenze socio-economiche tra i vari stati membri attraverso l'integrazione economica, la crescita economica e il progresso scientifico e tecnologico, promuovendo i valori sociali e il benessere dei popoli europei, contrastando l'esclusione sociale.

Il servizio postale, che svolge un ruolo chiave nella comunicazione e nella società in generale, rientra nella classificazione di Servizio d'Interesse Economico Generale (SIEG), ovvero, un servizio che le autorità promuovono e tutelano nell'interesse dello sviluppo economico, da ciò deriva quindi l'Obbligo di Servizio Universale (OSU).

In questo contesto, a partire dalla metà degli anni 90, viene quindi proposta una graduale apertura del mercato, preservando al contempo la garanzia del servizio universale.

I dubbi che vennero posti alla scelta di liberalizzazione derivavano dalla nozione di **servizio pubblico**: infatti quei servizi che rivestono caratteri spiccati di "pubblicità", devono giungere a tutti i cittadini, poiché necessari alla vita, e non devono essere posti fuori dalla portata dei meno abbienti. Questi devono essere offerti in condizioni di sicurezza e con garanzia di continuità nel tempo: è quindi necessaria una particolare protezione verso queste categorie di servizi come anche l'elettricità o il gas. Infatti, l'impresa monopolistica si assume obblighi di servizio in cambio di un riconoscimento legale del suo monopolio basato sul controllo delle reti.

In passato le condizioni di costo di moltiplicazione delle reti dei servizi pubblici erano tali da renderli "monopoli naturali". Infatti le funzioni di costo dei servizi pubblici (come l'acqua, l'elettricità, le telecomunicazioni...) sono di tipo sub-additivo: ovvero che i costi sostenuti da una sola impresa nel produrre l'intera quantità domandata sono inferiori a quelli che sosterebbero due o più imprese contemporaneamente presenti sul mercato.

Nel caso sopracitato, si ha una situazione di monopolio naturale, in cui, è lo Stato ad attribuire il dovere di erogare il servizio ad una sola impresa. Tuttavia esistono anche altre barriere in entrata nel mercato quali le economie di scala, infatti si ha un costo medio decrescente, e vantaggi di costo di tipo assoluto, quando ci sono costi iniziali molto alti.

La possibilità di apertura del mercato si è fatta effettivamente strada con la possibilità tecnica di far funzionare un sistema a rete con tanti soggetti che operano indipendentemente grazie alle tecnologie informatiche.

La pressione verso la liberalizzazione proviene sia dal lato del consumatore, desideroso della libertà di scelta del fornitore, sia dal lato di potenziali concorrenti. Un'ulteriore spinta era quella di garantire un servizio efficiente che, al contrario, in condizioni di monopolio non era incentivato a compiere un "effort" verso il cambiamento ed era fortemente soggetto ad essere fonte di inefficienze e clientelismi. L'apertura dei mercati alla concorrenza spinge inoltre ad una competizione che porta vantaggio al consumatore in termini di efficienza e prezzi del servizio.

Nel caso italiano, alle precedenti motivazioni si è anche aggiunta la necessità di ridurre il debito pubblico dello stato attraverso cessione di cespiti come incentivo all'esigenza di privatizzare.

Prima di poter privatizzare è però necessario liberalizzare, mentre per liberalizzare non è necessario privatizzare. Per poter liberalizzare è necessario assicurare che il servizio mantenga le caratteristiche d'interesse pubblico: per questo l'apertura del mercato è avvenuta in modo progressivo a partire dal 1993 per poter garantire una continuità del servizio e un adattamento della regolamentazione in base alle necessità del settore. Le autorità del settore hanno così definito gli interessi collettivi e i requisiti necessari a soddisfarli.

Tuttavia, si deve tener conto che in un mercato liberale le singole aziende private agiscono secondo principi di economicità ed efficienza dei servizi, perciò se il costo di un servizio non dovesse essere considerato adeguatamente remunerativo, questo verrebbe ristrutturato o eliminato. Nel caso del servizio postale, quindi, l'impresa potrebbe escludere alcune delle aree dove fornire il servizio è più costoso per concentrarsi in quelle più redditizie.

È quindi necessario introdurre forme di tutela per il consumatore, per quelle prestazioni essenziali dei servizi con la prevalente caratteristica di pubblicità. Per la salvaguardia della diffusione di questo servizio vengono quindi create normative legali di regolamentazione, viene quindi introdotto l'obbligo di **servizio universale**: tale caratteristica è volta a garanzia dei livelli qualitativi del servizio che devono essere prestati in modo omogeneo sul territorio nazionale a tariffe accessibili a tutti.

Il servizio universale ha un ruolo fondamentale per la coesione sociale, economica e territoriale, perché garantisce l'invio e la ricezione di lettere e pacchi con consegna entro un determinato termine ad un prezzo definito ovunque in UE.

La transizione verso un mercato postale liberalizzato è avvenuta gradualmente, anche per garantire continuità e adattamento del servizio. Le basi di questo processo sono state poste dal “*Libro Verde sullo sviluppo del mercato unico dei servizi postali*”, un documento di discussione che aveva l'obiettivo di avviare un dibattito sul settore postale. Attraverso un'analisi particolareggiata della situazione nel tempo vengono individuati gli obiettivi della comunità e nel caso di azioni necessarie vengono proposte soluzioni e strategie.

Successivamente a questo documento si articolano le successive tre direttive che porteranno ad un'economia di mercato liberalizzato a livello europeo attraverso una progressiva transizione.

### Quadro normativo

La prima direttiva postale del 1997 (direttiva **97/67/CE**) era incentrata prevalentemente sui servizi rientranti nel servizio universale e, in particolare, sui servizi di corrispondenza. Aveva l'obiettivo di aprire il mercato alla concorrenza garantendo un servizio postale universale sostenibile per tutti gli utenti dell'unione europea armonizzando le norme tecniche. La direttiva stabilisce una serie di norme comuni riguardanti le condizioni che regolano la fornitura dei servizi postali, gli standard minimi di qualità, di tariffazione e finanziamento.

Gli Stati membri sono così obbligati a garantire alla collettività un servizio postale permanente, accessibile e universale nel territorio nazionale. Nell'obbligo di servizio universale vengono indicati gli standard minimi da garantire per il ritiro, consegna, smistamento e trasporto degli invii fino a 10 kg e quelli postali raccomandati e quelli assicurati. [1]

Vengono anche individuati i principi di tariffazione e qualità dei servizi da garantire. Si fa anche un particolare riferimento alla posta transfrontaliera intercomunitaria.

Inoltre stabilito che ogni Stato membro debba individuare un'autorità nazionale indipendente preposta alla regolamentazione del settore postale a garanzia del servizio universale per la collettività, delle procedure di autorizzazione, dei controlli sulla qualità del servizio postale e a fornitura di informazioni e statistiche. Nel caso dell'Italia è stata incaricata l'AGCOM (Autorità

per le Garanzie nelle Comunicazioni) che svolge funzioni di regolamentazione e vigilanza anche nei settori delle telecomunicazioni e dell'audiovisivo.

L'Autorità è stata istituita dalla legge 249 del 1997, il decreto legislativo 261/1999, affida alle dell'ANR (**Autorità Nazionali di Regolamentazione**) il compito di far rispettare i principi e le disposizioni contenute nelle direttive postali, relative ai compiti e alle funzioni, ai requisiti del SU e agli obblighi posti in capo all'FSU; inoltre, fissa i requisiti generali per il rilascio delle autorizzazioni e delle licenze e il regime di sanzioni applicabile. Quindi l'Autorità Nazionale di regolamentazione ha funzione regolatoria in ambito della qualità, delle modalità di accesso alla rete e ai servizi e della determinazione delle tariffe nell'industria postale, verifica anche gli standard di qualità del SU e vigila lo svolgimento degli obblighi a carico dell'FSU (Fornitore nazionale incaricato del Servizio Universale) e di altri operatori a seguito di licenze ed autorizzazioni. Inoltre, l'Autorità monitora e analizza l'andamento dei mercati postali.

Questa grande attenzione per la tutela e la garanzia del servizio universale postale, trae motivazione dal fatto che, in quanto definito "essenziale", rientra tra i servizi di pubblica utilità. Quindi, al di là della progressiva apertura del mercato postale alla libera concorrenza, ha necessità di rimanere regolamentato per poter garantirne l'accesso a tutti i cittadini. La possibilità di fare uso di tale servizio deve, pertanto, essere indipendente da fattori come il reddito o la collocazione geografica. Se così non fosse i cittadini che abitano in zone disagiate (zone rurali, montane, isole) del paese potrebbero non essere in grado di utilizzare i servizi postali che risulterebbero troppo cari a causa degli alti costi fissi per la garanzia dell'accettazione ma anche per le fasi di trasporto, smistamento e, soprattutto, recapito.

Nel periodo di transizione ogni stato dell'UE ha stabilito che dovesse essere designato almeno un **fornitore del servizio universale** per poter garantire l'accesso al servizio postale. Quest'ultimo è obbligato ad offrire il servizio di base, anche in zone non remunerative come quelle rurali, dove vi è bassa densità di popolazione, o montuose, dove i costi fissi sostenuti sono alti. Ciò deve essere garantito anche in caso di profitti negativi. Tale segmento probabilmente verrebbe trascurato dalla concorrenza che sarà maggiormente attratta dalle aree densamente popolate e urbane poiché più redditizie.

In Italia, la scelta, per ragioni storiche, è ricaduta su Poste Italiane S.p.a., che assicura il servizio postale universale su tutto il territorio nazionale. Infatti PI, essendo l'ex monopolista pubblico e in ragione della sua funzione di operatore designato per la fornitura del servizio universale per 15 anni con il d.lgs. n. 58/2011 (Il legislatore italiano ha optato per l'estensione massima del SU, fino al 31 Dicembre 2012, consentiva dalle direttive europee includendo anche la corrispondenza commerciale), è l'unico operatore dotato di una rete di recapito che raggiunge tutta la popolazione nazionale. Dispone inoltre di una rete di accettazione estremamente capillare, costituita da circa 13 mila Uffici Postali (UP) e 47 mila cassette di impostazione.

L'apertura graduale e controllata è proseguita con numerose modifiche alla prima direttiva, e poi, con le successive, per consentire a tutti i fornitori un tempo sufficiente per adattare l'operatività a lungo termine nelle nuove condizioni del mercato.

La Direttiva **2002/39/CE**, in seguito al Consiglio europeo di Lisbona di Marzo 2000, apporta modifiche alla precedente direttiva per accelerare la liberalizzazione del mercato stabilendo un calendario di fasi per il completamento delle condizioni necessarie ad avere un mercato interno dei servizi postali a condizioni di maggiore concorrenza senza compromettere la salvaguardia del servizio universale. Vengono quindi ancora toccati i temi di armonizzazione dei servizi, tariffazione e qualità del servizio preparando il terreno per un'apertura più vasta del mercato. [2]

La terza direttiva (direttiva **2008/6/CE**) ha significativamente mutato l'impianto originario adattandolo ad un contesto di libera concorrenza, ha anche trasferito le competenze di regolamentazione all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e, in particolare, viene decisa l'abolizione **dell'area riservata** a Poste Italiane per i servizi di raccolta, trasporto, smistamento e distribuzione di invii di corrispondenza interna e transfrontaliera (entro il limite di peso di 50 grammi). Verrà inoltre esclusa dal servizio universale, dal Giugno 2012, anche la pubblicità diretta per corrispondenza. Viene ancora mantenuto, invece, il regime di esclusiva per quanto riguarda i servizi di notifica a mezzo posta degli atti giudiziari e delle contravvenzioni del codice della strada. Soltanto con la legge n. 124 del 4 Agosto 2017 si dispone l'abrogazione del

regime di esclusiva in questo ultimo segmento che porta quindi al compimento della transizione al mercato libero dei servizi postali.

La tematica dell'area riservata, si lega strettamente alle forme di finanziamento, poiché andava a rappresentare un meccanismo di compensazione per l'onere di gestione del servizio universale mantenendo la qualità del servizio erogato inalterata e rispettando gli standard minimi definiti ex lege. Con la completa liberalizzazione viene perciò a mancare lo strumento di compensazione dell'equilibrio economico e finanziario del fornitore designato.

Nell'ambito di questo approccio graduale nell'attuazione della manovra di liberalizzazione, oltre alle tre principali direttive legislative, al fine di adeguare i livelli di servizio, sono state introdotte varie modifiche e integrazioni nel corso del tempo, come l'introduzione di maggiori garanzie in termini di informazione e trasparenza o il raddoppio del periodo di giacenza gratuita degli invii non recapitati. Sono anche state apportate modifiche che permettono l'introduzione di misure di razionalizzazione del servizio e di rimodulazione della frequenza settimanale di raccolta e recapito sull'intero territorio nazionale. Questa manovra è stata attuata per rispondere alle mutate esigenze degli utenti in funzione del contesto tecnico, economico e sociale, nonché di assicurare la sostenibilità dell'onere del servizio universale in relazione alle risorse, pur nel rispetto dei limiti posti a tutela e garanzia di qualità del servizio per il consumatore.

Nella fattispecie, la direttiva del 2008 stabilisce che il servizio universale sia garantito "come minimo cinque giorni lavorativi a settimana, salvo circostanze e condizioni geografiche eccezionali". In un'ottica di ottimizzazione dei processi di lavorazione della corrispondenza, l'Autorità, nel più ampio contesto della legge di stabilità del 2015, approva l'attuazione di un modello di recapito a giorni alterni degli invii postali del servizio universale, che verrà gradualmente esteso nel territorio in tre fasi: partendo da una ristretta fascia di popolazione (pari allo 0,6% della popolazione nazionale) fino al massimo del 25% nella fase conclusiva.

Il legislatore italiano nel '97 aveva optato per l'**estensione del servizio universale** fino al 2012 includendovi anche la corrispondenza commerciale (categoria in cui rientra la cosiddetta “posta massiva”).

Infatti è proprio nel 2011 che la liberalizzazione del mercato è giunta a pieno compimento in Italia, in Tabella 1 troviamo l'anno in cui il mercato viene dichiarato liberalizzato nei vari stati europei, anche se il processo di apertura è stato graduale, come abbiamo già più volte detto.

<b>Member State</b>	<b>Year of full market opening</b>	<b>More than 5% end-to-end competition by volume</b>	<b>More than 5% access competition by volume</b>
Austria	2011	No	No
Belgium	2011	No	No
Bulgaria	2011	Yes	No
Cyprus	2013	No	No
Czech Republic	2013	No	No
Denmark	2011	No	No
Estonia	Before 2008	Yes	No
Finland	Before 2008	No	No
France	2011	No	No
Germany	Before 2008	Yes	Yes
Greece	2013	No	No
Hungary	2013	No	No
Ireland	2011	No	No
Italy	2011	No	No
Latvia	2013	Yes	No
Lithuania	2013	Yes	No
Malta	2013	No	No
Netherlands	2009	Yes	No
Poland	2013	Yes	No
Portugal	2012	No	No
Romania	2013	Yes	No
Slovakia	2012	Yes	No
Slovenia	2011	No	Yes
Spain	2011	Unknown*	Unknown
Sweden	Before 2008	Yes	No
United Kingdom	Before 2008	No	Yes

Tabella 1. Liberalizzazione dei mercati postali negli stati europei, per anno e tasso di competitività del mercato [39]

Nel 2011 con d.lgs. n. 58/2011 il legislatore italiano ha deciso di prorogare ulteriormente il servizio universale postale di altri quindici anni, il massimo consentito dalla normativa europea, che è quindi affidato a Poste Italiane fino al 30 Aprile 2026. Sull'affidamento il Ministero dello Sviluppo Economico effettua, ogni cinque anni, un controllo che viene svolto sulla base di un'analisi predisposta dall'Autorità.

Nel dettaglio quindi, per riassumere, il servizio universale, ad oggi, comprende:

- la raccolta, il trasporto, lo smistamento e la distribuzione degli invii postali fino a 2 Kg;
  - la raccolta, il trasporto, lo smistamento e la distribuzione dei pacchi postali fino a 20 Kg;
  - i servizi relativi agli invii raccomandati e agli invii assicurati;
  - la "posta massiva" (comunicazioni bancarie, bollette e bollettini di pagamento, etc.).
- [54]

### **Onere pubblico del servizio universale**

Come abbiamo visto, sull'affidamento del Servizio Universale, il Ministero dello Sviluppo Economico effettua, ogni cinque anni, un controllo. L'analisi del primo quinquennio conclusosi nel 2016 ha verificato positivamente la conformità del servizio fornito, secondo i termini stabiliti dal contratto di programma tra il Ministero e Poste Italiane.

La disciplina regola le modalità di erogazione del servizio per assicurare garanzie di continuità e qualità. Il contratto ha anche l'obiettivo di regolare i rapporti tra lo Stato, rappresentato dal Ministero dello Sviluppo Economico, e Poste Italiane S.p.A. nel perseguimento dei criteri di riduzione dei costi e di redditività.

L'incarico del servizio universale, come abbiamo visto, in passato era risarcito, in parte, con l'affidamento delle aree riservate, e poi il MISE provvedeva alla stima dell'onere del servizio

e una compensazione. Il costo netto<sup>1</sup> coincideva con la perdita netta. Veniva calcolato come differenza tra ricavi e costo del servizio universale. Con l'entrata in vigore dell'ultima direttiva si è poi individuata una nuova modalità di calcolo del risarcimento, sulla base del quale vengono poi stanziati finanziamenti pubblici e/o attivato un "fondo di compensazione" a cui dovrebbero partecipare tutti gli operatori postali.

Per questo motivo, ogni anno, un organismo indipendente, incaricato dall'Autorità, procede alla verifica del calcolo del costo netto degli obblighi del servizio universale ogni anno: calcolato secondo le indicazioni previste dal "*Profitability cost approach*" nella direttiva europea 2008/06/CE. L'onere sostenuto dall'operatore sarà quindi "la differenza del costo netto nel caso in cui l'operatore è soggetto agli obblighi di servizio universale e il costo netto relativo ad una situazione in cui è ipotizzata l'assenza di tali obblighi".[7] Viene dunque messo a confronto il risultato d'esercizio dell'operatore del SU e l'operatore nell'ipotesi in cui non sia soggetto a tali obblighi, entrambi in un regime di concorrenza, così da poter offrire sia la copertura dei costi sostenuti ma anche delle mancate perdite. Di conseguenza, verrà poi predisposto un piano per il risarcimento dell'onere e le perdite nette che dei mancati profitti.

Esistono due approcci alternativi al Profitability Cost Approach per il calcolo del costo netto, che sono i seguenti:

- Deficit Approach: la somma delle perdite dei servizi universali offerti in deficit, al netto dei profitti che alcuni dei servizi universali potrebbero produrre, così come questi vengono quantificati nei conti economici del fornitore del servizio universale
- Net Avoidable Cost (NAC): la somma delle perdite dei servizi universali forniti separando i singoli segmenti di servizi individuati, con l'ipotesi che la fornitura di ciascun servizio universale sia indipendente dagli altri

---

<sup>1</sup> Costo netto (o net cost) è il risultato di esercizio che l'operatore designato otterrebbe nell'ipotesi in cui non fosse sottoposto agli obblighi di servizio universale

Tuttavia quello ritenuto più adeguato e condiviso a livello europeo è il primo, è stato infatti il metodo adottato anche nelle analisi più recenti in continuità dal 2011.

Poste Italiane, dunque, presenta all’Autorità i documenti di separazione contabile di ogni anno a parte dal bilancio della società, che mostrano, separatamente, i prospetti contabili relativi ai servizi universali, a tutti i servizi postali e un prospetto relativo anche ai servizi finanziari. Questi documenti rispettano lo standard di allocazione FDC (Fully Distributed Cost), la metodologia ABC (Activity Based Costing) e la base di costo HC (Historical Cost).

La valutazione del costo netto sostenuto dall’operatore designato viene calcolato dall’Autorità secondo i criteri indicati nella direttiva, nei due scenari: quello fattuale (FSU) e controfattuale (NFSU), in cui vengono esaminati ricavi e costi sostenuti per la fornitura dei servizi postali, riconducibili alla rete logistica e quella degli uffici.

Le ipotesi che vengono fatte da Poste Italiane per il secondo scenario sono relative all’operatività dei sistemi di accettazione e di consegna, il sistema logistico, una razionalizzazione della rete di smistamento, riorganizzazione del trasporto nazionale solo su gomma (eliminando quello aereo), la riorganizzazione dei giorni e della geografia della rete di recapito e un adeguamento tariffario in cui viene eliminata l’esenzione da IVA.

Nel caso in cui gli obblighi del Servizio Universale generino un onere finanziario iniquo in capo al fornitore designato sono previsti due possibili meccanismi di finanziamento:

- a) compensare l’impresa interessata attraverso fondi pubblici (il cui ammontare è stabilito nel contratto di programma fra il Ministero dello Sviluppo Economico e il fornitore del servizio universale, secondo le modalità previste dalla normativa vigente
- b) ripartire il costo netto degli obblighi del SU fra i fornitori di servizi postali (cd. fondo di compensazione).

Poste Italiane è il soggetto designato per la fornitura del servizio universale postale e, in ragione di tale incarico, richiede ogni anno il finanziamento del costo netto sostenuto. Le analisi svolte

hanno portato a quantificare l'onere del servizio postale universale fra i 300 e i 400 milioni di Euro negli ultimi anni, valutazioni sensibilmente inferiori a quelle effettuate da Poste Italiane, i calcoli finali delle analisi per anno sono riportate in Tabella 2.

Eseguito da	calcolo di PI	calcolo di AGCOM post consultazione
2011	709	380,6
2012	704	327,3
2013	568	393,2
2014	901	409,1
2015	651	389
2016	601	356

Tabella 2. Calcolo del costo netto dell'onere del Servizio Universale eseguito rispettivamente da Poste Italiane e dall'Autorità, dal 2011 al 2016 (in milioni di Euro)

La direttiva prevede infatti che nel caso in cui gli obblighi di SU generino un onere finanziario "unfair" (eccessivo gli Stati membri possano applicare dei meccanismi di finanziamento).

Siccome non esista una definizione di iniquità dell'onere univoca a livello europeo, per determinare se possa essere ritenuto "eccessivo rispetto alla sua capacità di sostenerlo" possono essere presi come benchmark alcuni casi studio e i criteri utilizzati da altri paesi europei. Ad esempio, l'onere è ritenuto iniquo, in Portogallo, se risulta maggiore o uguale al 3% dei ricavi relativi ai servizi universali; in Austria, invece, se supera il 2% dei costi totali; o, in Belgio, se supera il 3% dei ricavi relativi ai servizi universali, tutto relativamente all'operatore FSU. Usando i benchmark sopracitati, l'onere sostenuto da Poste Italiane risulta sempre e comunque iniquo e quindi meritevole di finanziamento.

Quindi, secondo le valutazioni dell'Autorità, alla luce anche delle osservazioni dei partecipanti alla consultazione, l'onere del servizio universale per gli anni 2011-2016 è iniquo. In questi anni Poste Italiane ha dunque beneficiato dei finanziamenti pubblici per coprire parzialmente l'onere del SU, come mostrato nella tabella di Tabella 3.

Eseguito da	calcolo di PI	calcolo di AGCOM post consultazione	Stanziamiento fondi pubblici	Costo netto autofinanziato	% costo netto autofinanziato
2011	709	380,6	357,1	23,5	6,2%
2012	704	327,3	349,89	-22,59	-6,9%
2013	568	393,2	342,82	50,38	12,8%
2014	901	409,1	335,89	73,21	17,9%
2015	651	389	329,1	59,9	15,4%
2016	601	356	262,4	93,6	26,3%

Tabella 3. Costo netto dell'onere del Servizio Universale eseguito rispettivamente da Poste Italiane e dall'Autorità, fondi pubblici stanziati, costo netto autofinanziato dall'Azienda e percentuale del costo netto autofinanziato, dal 2011 al 2016 (in milioni di Euro)

Con il contratto di programma 2009-2011 si è stabilito che nel caso in cui la compensazione statale non fosse sufficiente a risarcire il costo stimato, nel caso in cui venisse attivo il fondo di compensazione, la cifra di quest'ultimo non potrebbe superare il tetto massimo di 89 milioni di Euro. In Figura 1 si propone un confronto fra l'onere del SU calcolate da Poste Italiane, quello calcolato da AGCOM e i fondi pubblici stanziati negli ultimi anni. Sono riportati gli anni fino al 2016, poiché non sono ancora state pubblicate le direttive relative agli ultimi quattro anni con i relativi dati.

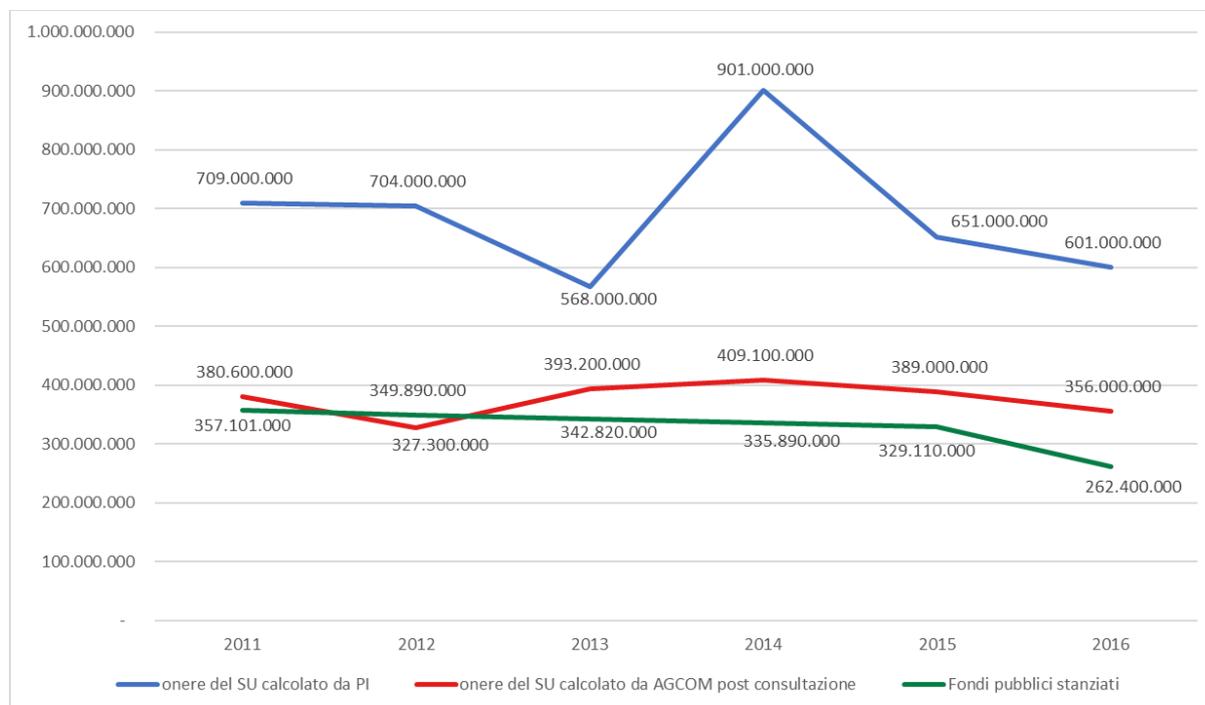


Figura 1 Confronto tra l'onere del SU calcolate da Poste Italiane, quello calcolato da AGCOM e i fondi pubblici stanziati

Seppur i finanziamenti pubblici non fossero sufficienti a coprire tale onere stimato, non è mai istituito il fondo di compensazione degli oneri del servizio universale di cui all'art. 10 del d.lgs. n. 261/1999.

Quindi l'Azienda italiana provvede a forme di autofinanziamento dei servizi universali tramite profitti derivanti da altre attività, come quelle bancarie, assicurative e finanziarie. Infatti, la direttiva europea riconosce ai FSU la possibilità di attuare forme di autofinanziamento dei servizi universali, così che i profitti derivanti da altre attività dell'operatore possano andare a coprire i costi netti del servizio universale, nella misura in cui ciò è conforme al trattato. Tale meccanismo è molto diffuso all'interno dell'Unione Europea ed è sempre accaduto in Italia.

Il fondo di compensazione previsto dall'art. 10 del d. lgs. N. 261/1999 definisce che sono tenuti a contribuire, «i titolari di licenze individuali e di autorizzazione generale entro la misura massima del dieci per cento degli introiti lordi, relative a servizi sostitutivi di quelli compresi nel servizio universale, derivanti dall'attività autorizzata». Secondo il legislatore italiano, quindi, ai fornitori dei servizi postali può essere imposto l'obbligo di contribuzione al meccanismo di condivisione dei costi derivanti dal SU.

Ciò richiederebbe una divisione dei costi sulla base di criteri oggettivi e non discriminatori, escludendo tutti i nuovi operatori la cui presenza sul mercato potrebbe non essere ritenuta significativa. La ripartizione dovrebbe altresì essere proporzionale tra gli operatori (includendo anche il FSU), tenendo conto delle quote di mercato rispettive ma anche della sostenibilità dell'azione per i singoli soggetti, soprattutto nelle casistiche in cui non ci sia una oggettiva capacità concorrenziale. Sarebbe inoltre opportuno considerare per ogni operatori se i servizi che eroga possano essere considerati intercambiabili con i servizi universali e a quali tariffe.

L'attivazione del fondo di compensazione sarebbe molto complessa e, al contrario, potrebbe causare una distorsione della concorrenza.

Per ridurre il costo netto, in Italia, negli ultimi anni, sono state portate delle modifiche al Servizio Universale come il "Joint delivery" o le ottimizzazioni introdotte dalla legge di stabilità del 2013 e del 2015 (ad es. riduzione velocità di consegna e recapito giorni alterni).

Quindi, alla luce di quanto sopra e, anche, tenuto conto del fatto che negli ultimi anni la quota di mercato di Poste Italiane non ha avuto variazioni consistenti, l'Autorità non ha ritenuto opportuno procedere all'attivazione del fondo di compensazione negli anni 2011-2016.

L'orientamento dell'Autorità in linea di massima risulta essere condiviso dagli operatori concorrenti, non però, dal fornitore del servizio universale stesso. Sono invece fondate di grande argomentazione le osservazioni riguardanti il metodo di calcolo applicato.

È stato invece predisposto il calcolo del costo netto del servizio postale universale per gli anni 2017 e 2018 ed esteso anche all'anno 2019

## 2. Mercato

---

I servizi postali nell'arco della storia hanno rivestito un ruolo fondamentale nella comunicazione: hanno aiutato i cittadini a comunicare tra loro, conoscersi e condividere messaggi ed informazioni. La posta era la Rete che metteva in collegamento il paese prima dell'avvento del web. Con l'avvento di internet c'è stata una sostituzione della posta cartacea con quella elettronica, il volume della corrispondenza tradizionale è andato quindi a diminuire, si parla infatti di e-substitution.

Tuttavia, l'avvento di internet ha anche portato lo sviluppo dell'e-commerce che ha favorito la crescita dei pacchi circolanti.

Il mercato postale si è quindi trasformato profondamente grazie all'influenza della digitalizzazione che è andata a ridurre i volumi della corrispondenza tradizionale e ad accrescere il mercato dei pacchi.

Questo ha portato gli operatori postali verso una vera e propria ristrutturazione, sviluppando nuovi modelli commerciali, in questo contesto anche le normative postali europee e nazionali sono cambiate di pari passo alle esigenze del mercato, soprattutto tenendo conto del volume sempre crescente degli acquisti online.

Quindi, nonostante il declino della corrispondenza tradizionale, l'industria postale sta cambiando rapidamente sia per quanto riguarda il segmento della comunicazione che quello degli acquisti online. In passato il business del mercato postale era storicamente incentrato sulla posta cartacea, nel tempo si sono generate nuove possibilità di mercato ad esempio la posta pubblicitaria, i servizi connessi allo Stato (identità digitale, permesso di soggiorno...), l'apertura del mercato alla telefonia mobile, che sicuramente contribuiscono ad aumentare i revenues totali del mercato postale. Integrandosi verticalmente in mercato contigui e valorizzando la rete di recapito e quella degli uffici postali, offrendo servizi finanziari e quelli legati alla *silver economy*.

## Mercato della corrispondenza

Di seguito è proposta una analisi dei dati raccolti dall’Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni: questi vengono forniti con cadenza annuale dai vari operatori postali del territorio italiano. Nella suddetta analisi viene preso in considerazione il periodo di tempo dall’anno 2013 al 2019 per evidenziare la progressiva riduzione degli invii postali tradizionali. Nel dataset non sono inclusi gli invii superiori a 20 mm che, come da regolamento CE, rientrano nella tipologia di prodotto “pacchi”. I quantitativi sottostanti includono quindi: lettere, cartoline, porta prioritaria, servizi di notifica, raccomandate, massiva, prodotti editoriali...

La riduzione dei volumi della posta tradizionale è stata progressiva negli anni, in particolare negli anni dal 2013 al 2019, in Figura 2, si evidenzia una diminuzione del 7,9% dei volumi totali per quanto riguarda i servizi universali e non, analogamente si riscontra anche una diminuzione del 5,4% dei ricavi totali in questo segmento. I volumi della corrispondenza tradizionale sono destinati a subire ulteriori diminuzioni nel tempo, secondo le previsioni. In una prima analisi i prodotti vengono suddivisi fra quelli rientranti nel servizio universale, le notifiche e i prodotti non rientranti nel SU. Si registra una forte diminuzione degli invii, soprattutto quelli rientranti nel servizio universale, i servizi di notifica, invece, sono gli unici a non registrare una diminuzione né per volumi né per ricavi.

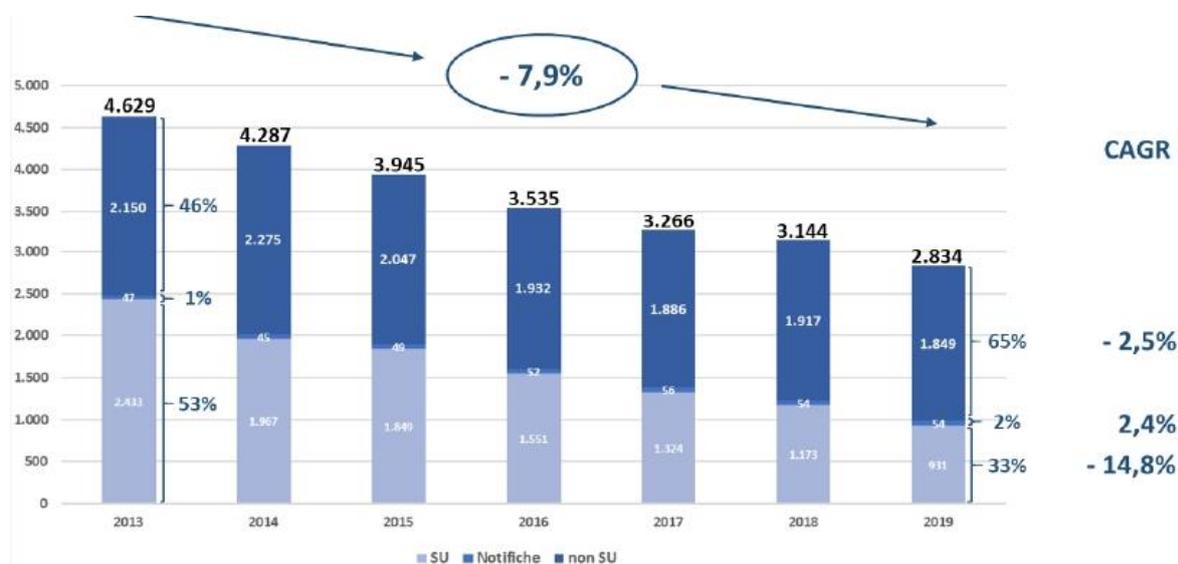


Figura 2 Volumi totali dei servizi di corrispondenza universali e non (mln di euro) [13]

Le riduzioni dei ricavi da Figura 3 (-11,6% CAGR<sup>2</sup>), o tasso annuo di crescita composto), inerenti al SU, non sono proporzionali a quelle dei volumi (-14,8%) a causa della variazione che i prezzi hanno subito negli anni presi in analisi: infatti vi è stato un aumento dei prezzi dei servizi postali, in particolare quelli facenti parte del servizio universale. Questo aumento trova radici nel voler rendere sostenibile l'onore del SU per l'operatore, in un contesto in cui si ha una diminuzione dei volumi di vendita. Grazie a questa manovra il ricavo unitario è aumentato nel tempo, possiamo osservare il suo andamento nel grafico in Figura 4 Ricavo medio del SU (€/invio) [13]Figura 4.



Figura 3 Ricavi totali dei servizi di corrispondenza universali e non (mln di euro) [13]

<sup>2</sup> CAGR (Compound Annual Growth Rate) o tasso annuo di crescita composto: indica la crescita percentuale media in un determinato periodo temporale. È spesso utilizzato per utilizzati per indicare il rendimento medio di un investimento in un dato periodo e si calcola come  $CAGR = \left(\frac{Ending\ value}{Beginning\ value}\right)^{\frac{1}{n}} - 1$ .

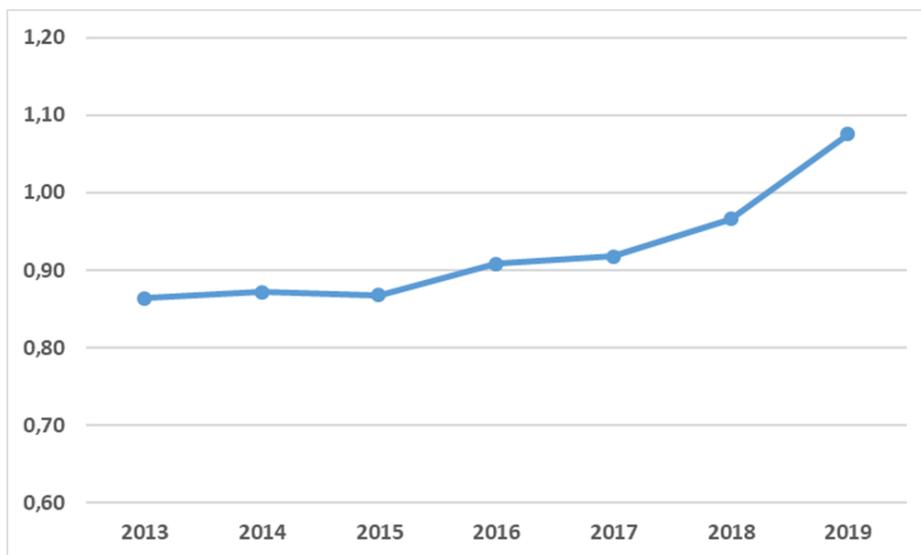


Figura 4 Ricavo medio del SU (€/invio) [13]

Focalizzandoci sulla differenziazione tra posta nazionale e transfrontaliera possiamo osservare una riduzione dei volumi in entrambe le categorie, notando però una riduzione percentuale più alta per quanto riguarda gli invii transfrontalieri, Figura 5: di -9,1%, contro il -7,8% della posta nazionale. Ciò evidenzia che per le comunicazioni di lunga tratta la transizione dalla posta fisica a quella digitale è avvenuta più rapidamente, infatti gli scambi postali transfrontalieri allungano le tempistiche e portano costi piuttosto elevati che possono essere ridotti dalle comunicazioni elettroniche.

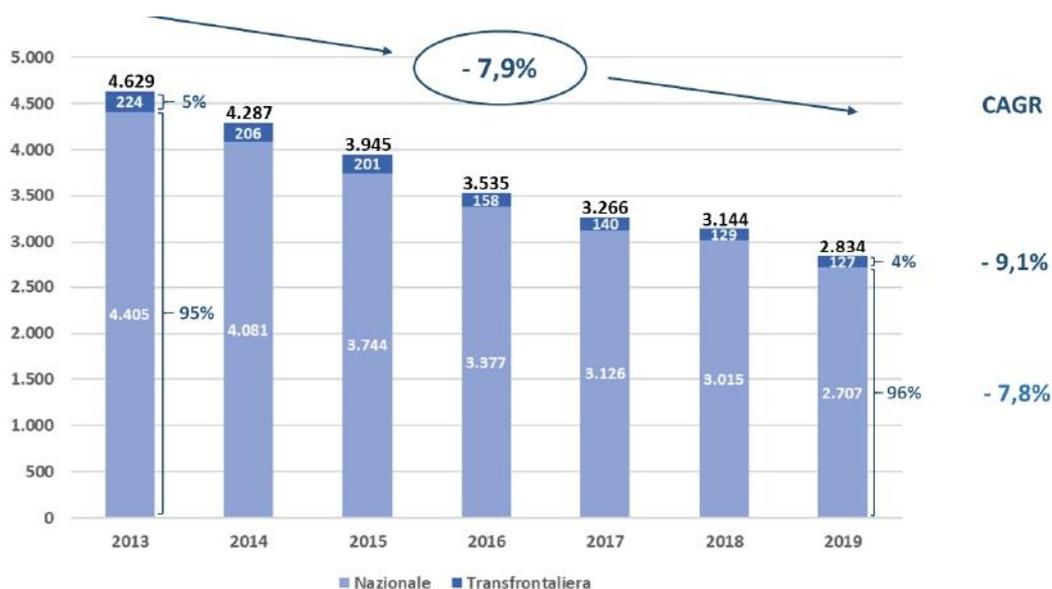


Figura 5 Volumi totali della posta nazionale e transfrontaliera (mln di invii) [13]

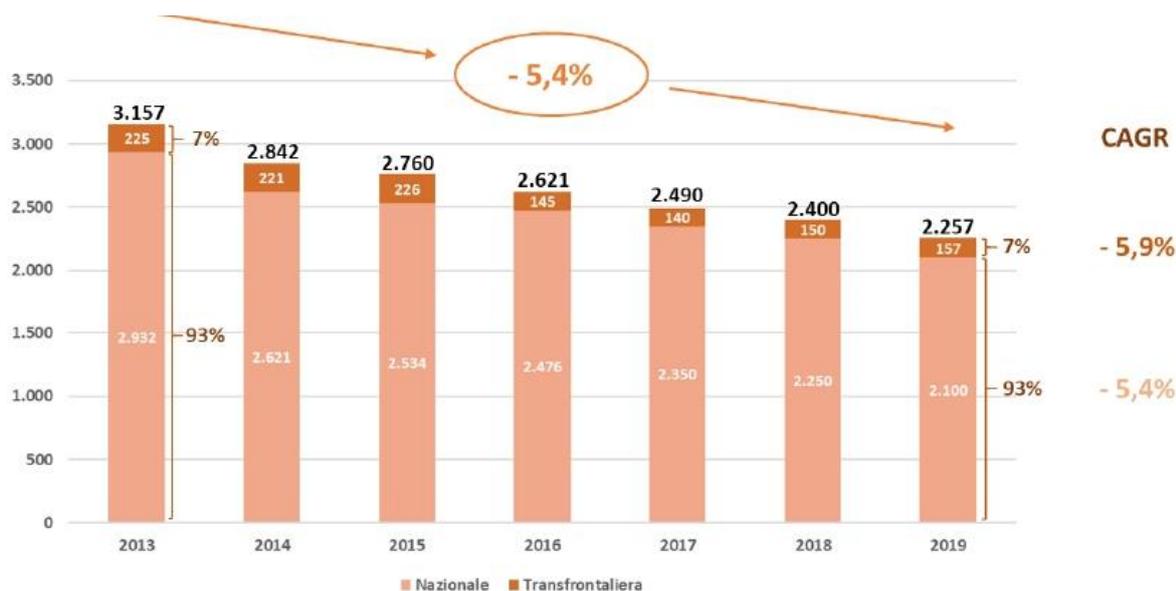


Figura 6 Ricavi totali della posta nazionale e transfrontaliera (mln di invii) [13]

Procedendo con una analisi mirata sui soli invii nazionali e differenziando tra invii singoli e multipli, è immediato notare (Figura 7) che il mercato postale degli invii multipli rappresenta la fetta più grande degli invii. In questa fase i dati non tengono conto dei servizi di notifica degli atti giudiziari, che verranno trattati più approfonditamente successivamente in questo testo, per concentrarsi sui prodotti di corrispondenza tradizionale.

È immediato riscontrare che gli invii singoli in tutto l'arco temporale dal 2013 al 2019 hanno sempre rappresentato una minima quota del mercato totale. Infatti, seppur già nel 2013 gli invii postali singoli rappresentavano il solo 9% del totale per volume, tale dato è sempre andato a diminuire fino al 3% del 2019 (Figura 7).

In sette anni si è quindi avuto un importante calo dei volumi degli invii singoli del 22,8%, il volume degli invii multipli, invece, è stato soggetto ad una riduzione percentuale minore, soltanto del 7%. Gli invii singoli sono riconducibili soprattutto a privati cittadini, ovvero una clientela che potremmo definire occasionale e che vengono chiamati con la dicitura di “**clienti residenziali**”. La domanda dei privati cittadini è quella ad aver subito il maggiore decremento in favore di sostituti digitali, seppur rappresentando una componente marginale della domanda totale. Possiamo quindi dedurre che questo target è più propenso a cambiare abitudini e

comunicare con nuovi mezzi di comunicazione sostitutivi della posta tradizionale (quali e-mail, sms, telefonate etc...) anche perché ha meno vincoli dei “**clienti affari**”.

Questi ultimi sono quei soggetti che rappresentano la componente principale della domanda di servizi di corrispondenza: i cosiddetti grandi clienti o grandi speditori, ovvero le imprese, utilities, banche, assicurazioni e consolidatori, che spediscono significativi volumi di corrispondenza. I consolidatori sono operatori commerciali che prestano servizi ai grandi speditori, offrendo la stampa, imbustamento/trattamento e conferimento, raggruppando il materiale in scatole, secondo i criteri di aggregazione idonei alla modalità di recapito, e la consegna all’operatore incaricato del recapito. Anche gli studi legali e le assicurazioni possono essere considerati clienti affari, tuttavia pur spedendo frequentemente non trattano volumi tali da avere accesso alle offerte di posta massiva ai grandi speditori e fanno perciò uso degli invii singoli.

La **differenza principale tra clienti business e consumer**, in breve, non è tanto la categoria legale di appartenenza ma il quantitativo di posta spedito, sia che si faccia riferimento al mercato della corrispondenza tradizionale che a quello dei pacchi. I clienti consumer infatti accedono a dei prezzi standard prefissati, a consumo, e il pagamento del servizio viene effettuato tramite affrancatura o corrispondendo il prezzo dell’invio direttamente all’agenzia/ufficio postale al momento dell’accettazione, mentre i clienti affari utilizzano modalità semplificate di affrancatura (es. macchine affrancatrici) e pagano sulla base di contratti, annuali o pluriennali, stipulati con l’operatore postale che, a fronte di un versamento periodico, prevedono un determinato quantitativo di invii. Anche il processo di accettazione è diverso: per gli invii singoli avviene tramite cassette di impostazione o uffici/agenzie dell’operatore, per gli invii multipli presso centro di lavorazione postale (es. centro di distribuzione o centro di meccanizzazione) oppure tramite ritiro presso il cliente.

L’accesso al servizio di posta massiva e di conseguenza ad una scontistica, infatti, è riservato a chi faccia richiesta del servizio di spedizione di un quantitativo minimo (quattro scatole per PI) di invii standard di identico peso e formato (piccolo o medio) omogeneamente indirizzati a una destinazione tariffaria di uno o più dei 20 bacini in cui è suddivisa l’Italia”. Parlando di invii multipli si fa quindi riferimento alle bollette di luce e gas cartacea, estratti conto, assicurazioni,

comunicazioni di amministratori condominiali e tutta quella corrispondenza emessa in grandi volumi annualmente e che ha anche un alto grado di pre-lavorazione.

Nel target dei consumatori di invii singoli il fenomeno della sostituzione digitale riesce ad attecchire in maniera più veloce, come vediamo dalla riduzione di questa tipologia di invii è di un tasso tre volte più grande di quello degli invii multipli.

Confrontando i due grafici constatiamo che la contrazione dei ricavi (-6,7%), in Figura 8, è minore di quella dei volumi (-7,9%), ciò trova nuovamente spiegazione nel progressivo aumento dei prezzi di cui si è parlato, attuato con l'obiettivo di sostenere l'onere del servizio, il cui mercato andava anche riducendosi.

In particolare notiamo un disallineamento della riduzione volumi-ricavi sugli invii singoli, dove non c'è contrattazione del prezzo con il cliente ma il cliente residenziale accede all'offerta standard con condizioni prefissate.

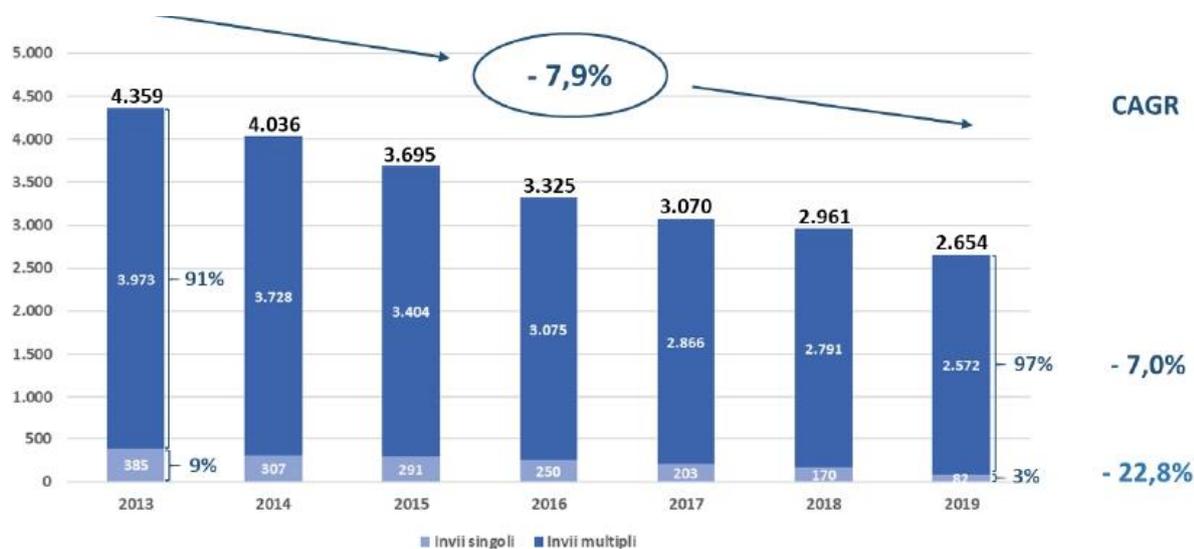


Figura 7 Volumi posta nazionale, invii singoli e multipli (mln di invii) [13]

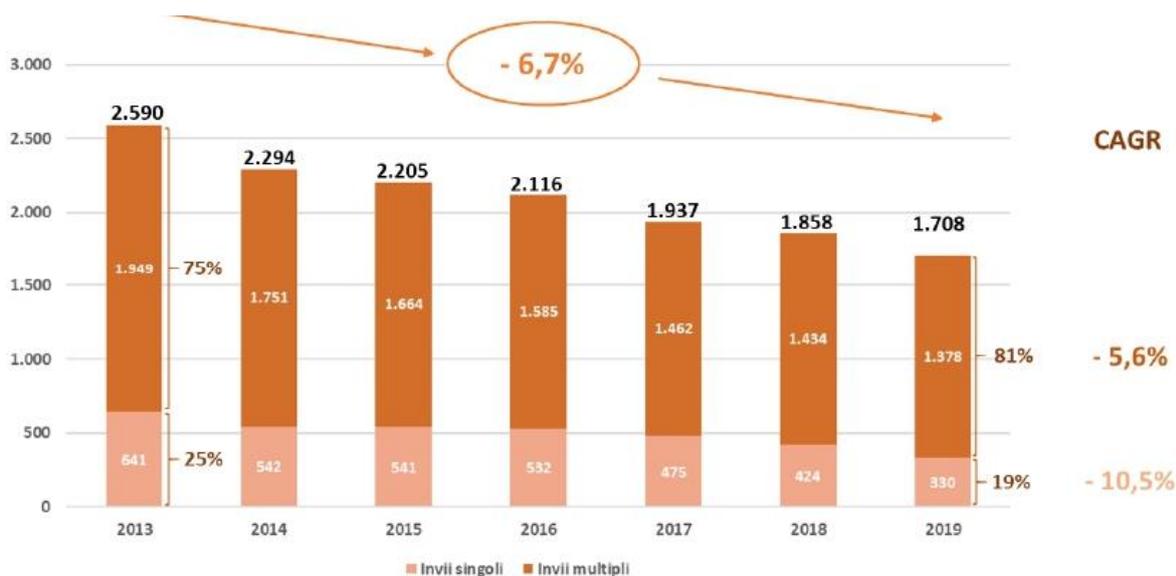


Figura 8 Ricavi posta nazionale, invii singoli e multipli (mln di invii) [13]

Al punto precedente si è fatto riferimento agli invii singoli e multipli che rientrano nella categoria della **posta indescritta**, cioè il servizio standard di spedizione della corrispondenza con due prodotti principali offerti: la posta prioritaria e la posta massiva.

Nell'analisi precedente sono esclusi i servizi di notifica di atti giudiziari, che rientrano in una precisa categoria: quella degli invii descritti, che si contrappone alla sopraccitata. Nella categoria della **posta descritta** infatti rientrano le raccomandate, le assicurate e gli atti giudiziari, con questo servizio infatti si ha *certezza* dell'avvenuta consegna, comprovata dalla firma del destinatario o della persona abilitata o delegata. Vi è inoltre la garanzia di tempi massimi di consegna, opzione di tracciamento e avviso di consegna con ricevuta di ritorno.

Nelle figure 9 e 10 si analizza quindi l'andamento del mercato dei prodotti descritti e indescritti. Si osserva che gli invii descritti costituiscono meno del 10% della totalità degli invii nazionali; nonostante questo rappresentano quasi la metà dei ricavi dell'intero mercato, ciò è dovuto al prezzo di questa categoria di prodotti che è più elevato per poter coprire i costi di un servizio più efficiente che possa garantire l'effettivo raggiungimento del destinatario. Inoltre, se la riduzione percentuale di volumi e ricavi degli invii indescritti è coerente e proporzionale, per quanto riguarda gli invii descritti, pur subendo una contrazione dei volumi del 4,2%, osserviamo

che i ricavi subiscono una riduzione del solo 1,4%: ciò significa che questi sono più remunerativi degli altri.

Gli utilizzatori dei servizi di posta descritta sono sia i clienti residenziali che i grandi speditori. Infatti sarà sia il singolo cittadino a utilizzare il servizio di raccomandata per la disdetta di un contratto di affitto, ad esempio, sia lo studio legale o la pubblica amministrazione per la notifica di atti giudiziari (multe, avvisi tributari, ordinanze, provvedimenti amministrativi...), utilities e aziende private (solleciti di pagamento o fatture).

In tutta la corrispondenza commerciale, sia nell'invio di posta massiva (riagganciandomi al tema degli invii multipli) che nell'invio della descritta, si trovano degli ostacoli alla transizione: la sicurezza di raggiungere ogni privato cittadino su tutto il territorio nazionale anche in luoghi dove la connessione internet potrebbe non essere presente, tale garanzia si può avere soltanto con il servizio postale universale. Quindi, il cambiamento verso l'era del digitale per i servizi commerciali non è ad oggi attuato anche perché non tutti i destinatari sono in possesso delle competenze e gli strumenti necessari per avere accesso alle nuove tecnologie di comunicazione. Si fa soprattutto riferimento a fasce della popolazione di età elevata o a chi non dispone di dispositivi e connessione adeguata. Inoltre, i servizi di notifica di atti giudiziari necessitano di una certificazione di consegna che può difficilmente essere sostituita digitalmente, se non tramite PEC. L'obbligo di possedere un indirizzo di Posta Elettronica Certificata al momento è stato esteso solo agli utenti professionali, che entro il 1 ottobre 2020, tutte le imprese, societarie ed individuali, hanno comunicato il proprio indirizzo PEC, pena di sanzioni (art 37 d.l.76/2020). Attualmente, quindi, i privati cittadini non sono tenuti ad avere un indirizzo PEC registrato.

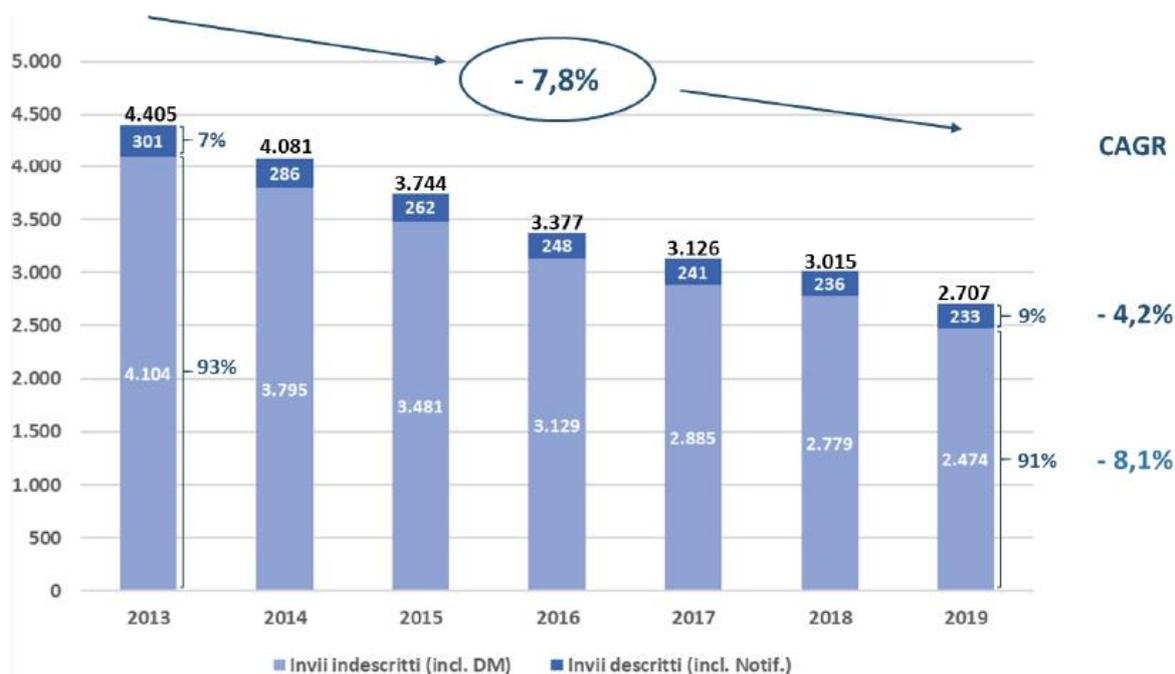


Figura 9 Volumi posta nazionale, invii descritti e indescritti (mln di invii)[13]

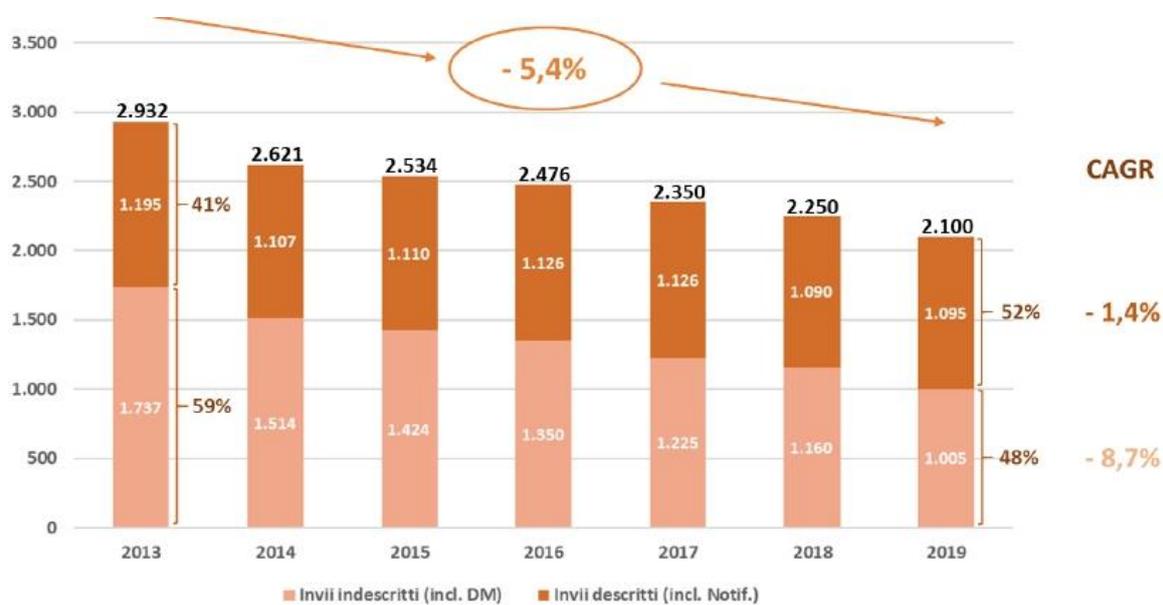


Figura 10 Ricavi posta nazionale, invii descritti e indescritti (mln di invii) [13]

Le previsioni per il mercato della corrispondenza tradizionale sono quelle di un'ulteriore riduzione del 25/30% entro il 2025 rispetto ai livelli del 2018.

## L'impatto della digitalizzazione

Il mondo dell'industria postale sta subendo grandi trasformazioni a causa delle nuove tecnologie: infatti stanno cambiando necessità e possibilità sia dal lato della domanda che dell'offerta. Con la rivoluzione digitale si parla del fenomeno dell'e-substitution: il consumatore è più orientato verso il bene maggiormente economico e quindi quello digitale, perché viene offerto ad un prezzo minore. Infatti il mondo della comunicazioni, oggi, offre modalità meno costose e più veloci della posta tradizionale come e-mail, sms, chat e così via, che vengono sempre più preferite a discapito delle comunicazioni su carta, così si spiegano le diminuzioni di cui si è parlato all'inizio di questo capitolo.

In particolare dai dati è emerso che, nel contesto italiano, la sostituzione digitale è stata più veloce per gli invii privati rispetto a quelli legati alle attività commerciali e amministrative che includono sia le attività di marketing, pubblicità, fatture, estratti conto, ma anche multe e atti giudiziari. Il segmento business, infatti, richiede un tempo più elevato per la transizione perché le comunicazioni commerciali/amministrative non sempre hanno un'alternativa digitale disponibile altrettanto affidabile e immediata, talvolta per ostacoli legislativi che impongono le modalità della comunicazione affinché possa essere dimostrabile legalmente, talvolta perché il cliente potrebbe non essere raggiungibile con altre tecnologie più evolute non ancora universali. Questi vincoli hanno impedito un processo di sostituzione altrettanto veloce, al contrario di come è stato nel segmento person-to-person.

Negli ultimi anni, tuttavia, si è assistito ad una accelerazione del processo di sostituzione digitale. A questo hanno contribuito anche le numerose riforme attuate in vari ambiti della sfera pubblica, come il processo civile telematico, ma ci sono stati anche interventi collaterali che hanno favorito l'avanzare del digitale, come il cash-back che ha incentivato i cittadini alla creazione delle identità digitale per poter accedere a tale vantaggi.

In tutto il 2020, sono state attribuite 10 milioni di nuove identità digitali SPID, arrivando ad un totale di 15.494 mila a fine anno, nel solo primo bimestre del 2021 si è avuto un'ulteriore crescita di questo numero di 2 milioni.

Grazie al passaggio alle fatture elettroniche (secondo la normativa vigente le Pubbliche Amministrazioni hanno l'obbligo di emettere, trasmettere, gestire e conservare le fatture

esclusivamente in formato elettronico) i file gestiti sono stati 178 milioni, dato aggiornato al 31/12/2020.

Conseguentemente ai dati considerati, è lecito fare un'ulteriore previsione di crescita accelerata del passaggio alla digitalizzazione in un futuro molto vicino.

Come si vede in FIGURA 11, il numero degli utilizzatori di internet negli ultimi anni è cresciuto moltissimo, nel 2009 solo il 25,8% della popolazione mondiale faceva utilizzo di internet, nel 2019 siamo arrivati al 53,6%. Grazie all'espansione della rete per il 2024 si prevede la connessione del 68% della popolazione. L'utilizzo della connessione internet nel mondo, quindi, è aumentata in modo esponenziale, anche se c'è grande disparità geografica, infatti, si contano quattro persone su cinque in Europa come e-users contro la media minore di uno su quattro in Africa. Infatti, il tasso di penetrazione di internet risulta essere più incisivo in paesi con una maggiore alfabetizzazione digitale, una rete internet a banda larga ampiamente diffusa.

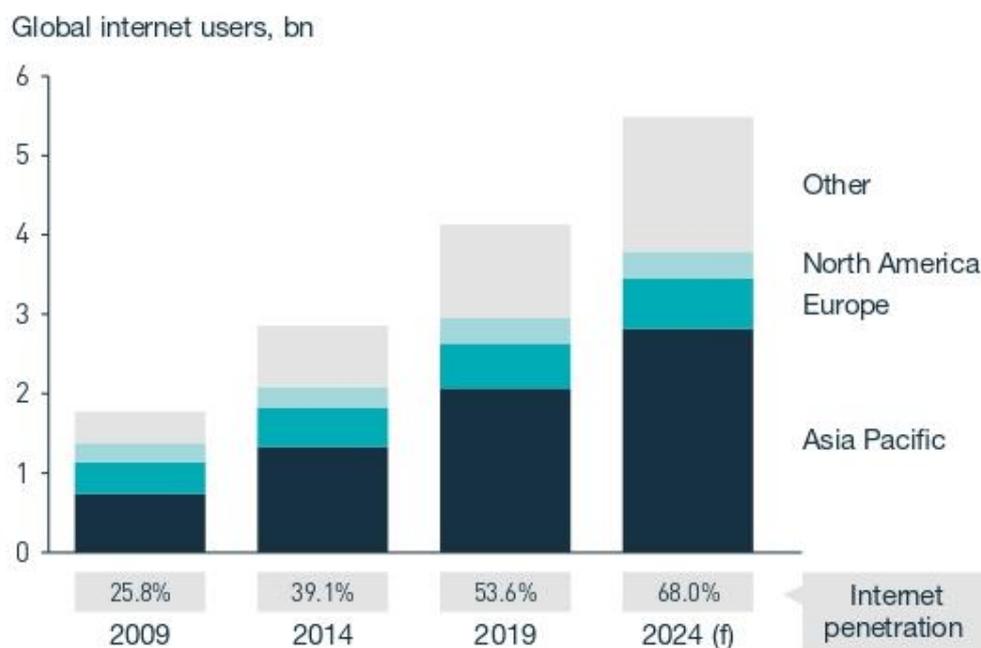


Figura 11 Tasso di penetrazione di internet nel tempo

In passato era possibile osservare una coerenza fra l'andamento dell'economia e quello degli scambi postali, ma da quando le comunicazioni digitali hanno sostituito quelle cartacee c'è stato un rapido calo dello scambio della corrispondenza. In FIGURA 12 notiamo quindi come con la crescita della diffusione di internet e dell'economia ci sia una diminuzione progressiva del traffico di posta cartacea. Questa sostituzione è avvenuta in gran parte a favore della velocità, l'economicità e la facilità degli scambi digitali, caratteristiche ricercate sia dal singolo che dalla grande azienda per avere un'elevata competitività.

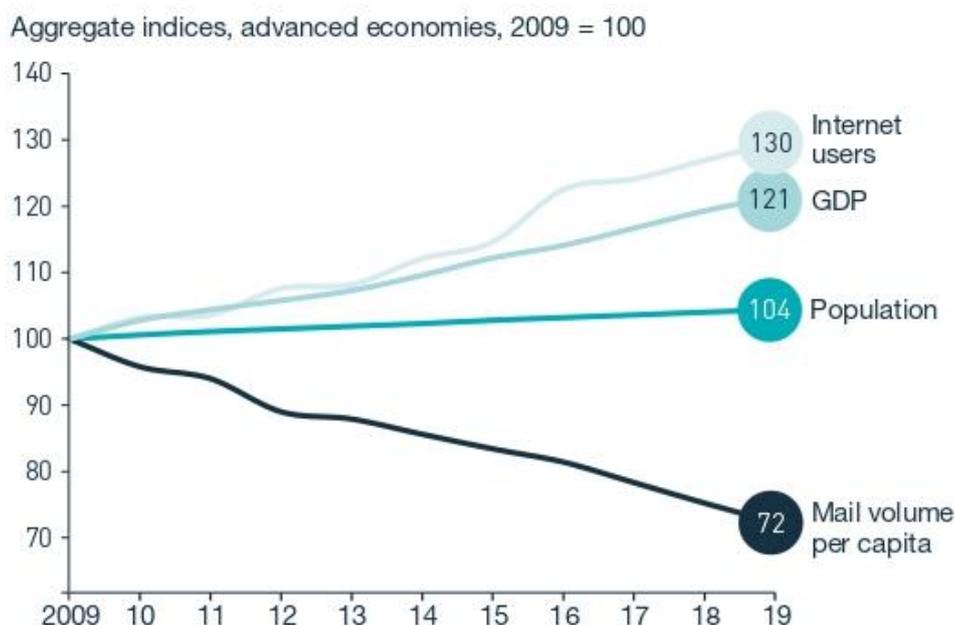


Figura 12 Tasso di crescita degli indici economici negli anni 2009-2019: Utilizzatori di internet, PIL (Gross Domestic Product), Popolazione, Volume di lettere a testa

In questo panorama di rivoluzione tecnologica, vediamo, da un lato il grande ridimensionamento del mercato della corrispondenza tradizionale, dall'altro, il crearsi di nuove possibilità. Grazie alle tecnologie degli ultimi anni è nata la realtà dell'e-commerce che propone nuovi servizi, crea nuove necessità e nuovi business. L'acquisto dei beni online, infatti, ha fatto sviluppare una serie di servizi di logistica e spedizioni del tutto nuove, che sono andate ad inserirsi nel più ampio contesto dell'industria postale: dando vita al mercato dei pacchi. Sebbene gli operatori postali già da tempo offrivano il servizio di spedizione di oggetti, questo è un mercato che si è realmente sviluppato con la crescita dell'e-commerce: con questo termine si intende il commercio elettronico al dettaglio (B2C).

## E-commerce

Nel 1979, l'inglese Michael Aldrich portò a compimento la prima esperienza di teleshopping collegando la linea telefonica un televisore con un computer per l'elaborazione delle transazioni, mettendo le basi di quello che poi sarebbe diventato l'e-commerce, mettendo in comunicazione le aziende, sia con altre aziende, sia con i clienti privati. Si sviluppò così il Minitel in Francia nel 1980: una rete commerciale delle Poste statali per effettuare acquisti online, prenotare treni, consultare i prezzi delle azioni e cercare numeri di telefono. Il servizio videotex viene sviluppato anche in Italia con il nome di Videotel e in Inghilterra con Prestel, era accessibile attraverso la linea telefonica POTS (Plain Old Telephone Service era una tecnologia analogica di telefonia fissa molto economica che era in grado di offrire una sola linea telefonica e opzionalmente vari servizi telefonici supplementari). Negli anni Ottanta questo sistema ha avuto molto successo in quanto l'apparecchio apposito veniva fornito gratuitamente e senza canoni di abbonamento, c'era soltanto il costo della connessione, variabile in base alla scelta. Con l'avvento di Internet questo sistema telematico è caduto in disuso ed è stato eclissato dalla nuova tecnologia, pur continuando a funzionare per molti anni, fino alla chiusura del 30 giugno 2012.

Agli inizi degli anni Ottanta quindi, grazie alla tecnologia gli e-commerce iniziano a diffondersi rapidamente, sempre basandosi sul pagamento alla consegna. Negli anni '90 con la nascita del World Wide Web grazie all'idea di Tim Berners-Lee, si arriva ai pagamenti digitali basati sugli ipertesti, favorendo quindi la crescita del commercio elettronico come lo conosciamo oggi. Nel 1994 viene fatto il primo acquisto online della storia: Ten Summoner's Tales, un CD di Sting, comprato dall'imprenditore Dan Kohn tramite il portale Net Market per 12,48 \$, tramite il browser Netscape e con il protocollo di sicurezza SSL.

Il successo dell'e-commerce deriva soprattutto dal fatto che il produttore/venditore è più vicino ai clienti privati, addirittura raggiungendoli a casa: spesso si salta il passaggio del commerciante e si acquista direttamente dal produttore. Questo rende anche possibile l'accesso ad un prezzo minore per il consumatore, rispetto a quello del negozio che ha anche spese elevate di gestione

e servizio. Per e-commerce si intende quindi il commercio elettronico al dettaglio: rapporto “business to consumer”, B2C.

Il megatrend dell’e-commerce si sviluppa sia sulle piattaforme principali dei grandi giganti che negli e-store privati: cioè tutti quei negozi online che dispongono di una vetrina di immagini, un carrello virtuale e permettono l’acquisto diretto dal loro sito concludendo l’operazione con il pagamento. Tuttavia, il motore dell’e-commerce sono gli store digitali e i giganti dell’e-retail che dominano l’e-commerce rappresentando oltre la metà dei venditori online di terze parti e la metà dei soldi spesi in e-commerce è transitato grazie alle loro piattaforme. Infatti i primi nomi che vengono alla mente sono quelli dei grandi giganti, con ricavi annuali a più di 9 cifre. Troviamo in Tabella 4 i dieci maggiori siti di vendita online per ricavi.

1	Amazon	280.5	Seattle, USA
2	JD.com	82.86	Beijing, China
3	Alibaba Group	71.98	Zhejiang, China
4	Suning.com	38.06	Nanjing, China
5	Rakuten	11.6	Tokyo, Japan
6	eBay	10.8	California, USA
7	Wayfair	9.13	Massachusetts, USA
8	Zalando	7.26	Berlin, Germany
9	Coupang	6.23	Seoul, South Korea
10	Flipkart	6.1	Bangalore, India

Tabella 4 Top 10 siti e-commerce con fatturato dell’anno 2019

**Amazon** viene lanciato nel Luglio del 1995 da Jeff Bezos per vendere libri online ed è cresciuto fino a diventare il gigante che è oggi, con 386,1 miliardi di dollari di fatturato nel 2020. Si espande verso diverse tipologie di business, integrano settori, recentemente ad esempio è stato ammesso l’interessamento all’ambito farmaceutico “healthcare” e quello della guida autonoma. Soprattutto nel frangente dell’ultimo anno di lockdown, è diventato una minaccia per i maggiori competitor come Walmart e Best Buy in America, costretti anche loro a focalizzarsi sul commercio online. Amazon partendo dall’America si è poi diffuso in tutta Europa, arrivando in UK nel 1998, in Germania nel 1998, in Francia nel 2000, in Spagna nel 2011, in Italia invece Amazon.it è stato aperto nel novembre 2010, caso a parte l’Olanda (dove è presente dal 2014) dove però opera soltanto come rivenditore on-line di libri ed e-reader kindle.

Pierre Omidyar nel 1995 fonda invece AuctionWeb, che sarebbe poi diventato **eBay** (dopo essersi chiamata anche Echo Bay, il cui dominio era però già preso da una miniera d'oro), con lo scopo di proporre aste online e soltanto successivamente viene introdotta la possibilità di acquisto senza il meccanismo dell'asta. È curiosa la storia del primo acquisto su eBay: un puntatore laser rotto per 14,83 dollari, pensando si trattasse di un malinteso il fondatore contattò l'acquirente che si rivelò essere un collezionista di laser difettosi. Nel 2002 il portale è cresciuto così tanto da acquistare PayPal (fondata anche da Elon Musk) mezzo per lo scambio di denaro, altrettanto utile nel corso dello sviluppo del commercio online.

Nel mercato orientale i grandi giganti dell'e-commerce sono il gruppo Alibaba, JD.com e al terzo posto troviamo anche Suning.com, inoltre in Italia sono molto popolari Wish, Zalando, Bonprix, IBS, Euronics...

**Alibaba Group** è una multinazionale cinese specializzata in e-commerce, Internet, vendita al dettaglio e tecnologia, fondata nel 1999 in Cina a Hangzhou (Zhejiang) dall'imprenditore Jack Ma. La caratteristica principale, a cui la società deve il suo successo è la diversificazione, infatti, il gruppo si divide in più società tra cui Alibaba, AliExpress, Alipay, AutoNavi, Taobao, Tmall che operano in settori diversi: commercio online, servizi cloud, piattaforme di pagamento e compravendita. I segmenti su cui opera aumentano di anno in anno: nel 2017 Alibaba ha anche aperto una catena di supermercati di nome Hema che consegna la spesa a casa in meno di 30 minuti, ordinando in negozio o online da casa, inoltre possiede anche un sistema di pagamenti digitali "Alipay" e servizi di cloud computing.

Gli operatori postali si stanno muovendo anche su altri fronti: creando dei propri mercati di nicchia o prendendo spunto da modelli di successo stranieri, esistono quindi delle alternative di innovazione ed evoluzione. Alibaba ha anche lanciato il suo "Rural Support Programm" (programma di sostegno rurale) nel febbraio 2020, per collegare gli agricoltori, che vedevano le loro catene di approvvigionamento interrotte, con gli strumenti dell'e-commerce per vendere direttamente ai consumatori. Nell'ambito di questa iniziativa, Alibaba ha reso disponibile gratuitamente agli agricoltori la sua piattaforma di live streaming Taobao Live. A metà maggio, Taobao Live aveva più di 50.000 livestreamer nelle zone rurali.

**JD.com** è anche conosciuta come Jingdong, e precedentemente come Jingdong Mall e 360buy.com che fa parte del gruppo Tenant. È nato nel '98, fondata da Liu Qiangdong, come negozio online di prodotti tecnologici, oggi offre una gamma di prodotti vastissima che spazia in ogni campo, soddisfacendo le ricerche del mercato cinese, dai cosmetici, all'alimentare fresco, all'abbigliamento, ma anche accessori. È molto conosciuta soprattutto per la logistica molto efficiente messa in atto, infatti JD.com si occupa anche dell'immagazzinamento, del trasporto delle merci, la dogana e la consegna. È molto avanzato soprattutto per l'utilizzo di elevate tecnologie, come l'intelligenza artificiale applicata a numerosi campi, ad esempio nella consegna tramite droni, la tecnologia autonoma e robot. Questa integrazione con le tecnologie più avanzate, ma anche quella con WeChat rendono il sistema dell'azienda il più avanzato al mondo come infrastruttura e gode perciò di un'ottima reputazione, infatti il suo slogan è "quality first", sia per logistica che la qualità dei prodotti venduti ed infine nell'ampiezza dell'offerta.

Questo mercato si sta estendendo per area, target di consumatori, tipologia di prodotti, nuovi canali e nuove occasioni, portando una crescita rapida e sostenuta del mercato dei pacchi. Circa il 70-80% dei pacchi ad oggi sono recapitati tramite corrieri piuttosto che ritirati nei negozi.

Gli e-retailer investono in logistica per portare i beni al consumatore, migliorando la loro esperienza, soprattutto il tempo di consegna "click-to-door", come Amazon che quotidianamente ingrandisce e implementa la logistica dell'e-commerce e consegna da solo i suoi pacchi.

Mentre le piccole e medie imprese tendono ad esternalizzare delle mansioni solo quando vengono ad interfacciarsi con un particolare aumento della mole di lavoro, gli operatori postali più grandi competono integrando la loro value-chain compiendo acquisizioni, joint ventures o incubando start-ups innovative.

Grazie alla crescita esponenziale del mercato dell'e-commerce, vediamo che quello postale ha continuato a crescere, quasi raddoppiando il suo indice negli ultimi due anni Figura 13. I dati in questione fanno riferimento ai mercati globali. La crescita dell'e-commerce a livello globale è di circa il 20% annuo dal 2009 e ha raggiunto 427,2 miliardi di Euro nel 2019.



Figura 13 Andamento dei volumi degli indici aggregati: mercato dell'e-commerce, mercato postale, mercati integranti e PIL

Dai dati sulle vendite dell'e-commerce Figura 14 vediamo che a livello globale le vendite si sono più che quadruplicate nell'ultimo decennio. La crescita è molto accelerata in Nord America e Asia, troviamo l'Europa, invece, un po' indietro seppur ci sia comunque una crescita non indifferente.

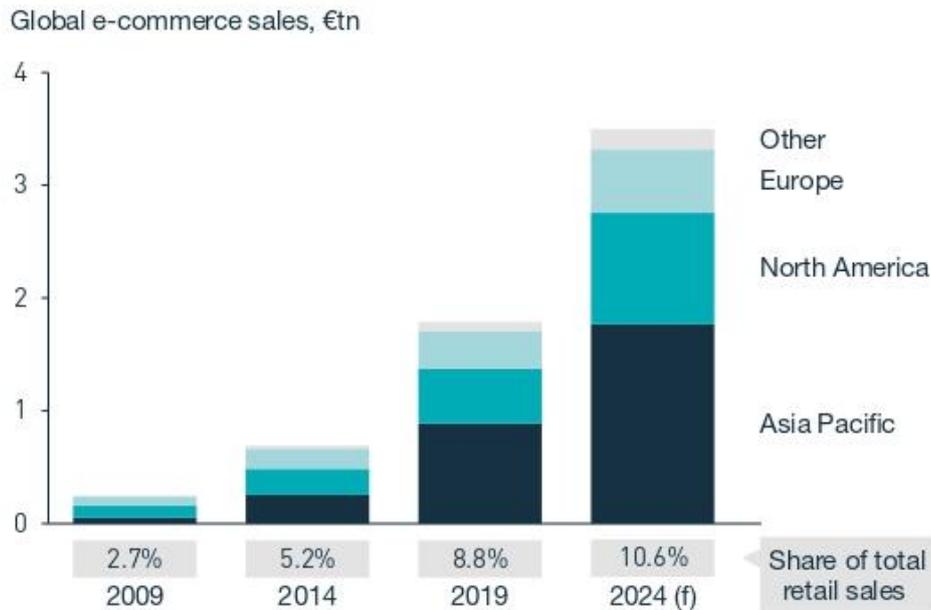


Figura 14 Crescita dell'e-commerce negli anni 2009 – 2024 nei vari continenti

Prima di andare ad analizzare il mercato dei pacchi italiano è opportuno avere chiare le tipologie di prodotti offerti su questo mercato nel prossimo sottocapitolo.

## Offerta di prodotti nel mercato dei pacchi

I prodotti offerti sul mercato italiano dei pacchi si articolano su quattro diverse tipologie che andremo ad analizzare sotto.

1. Spedizioni di pacchi all'interno del **Servizio Universale** con Poste Italiane “pacco ordinario”
2. **Spedizioni “deferred”** ovvero con tempi di consegna estesi, la cui consegna viene garantita in circa 3-5 giorni lavorativi nel territorio nazionale, i prezzi sono relativamente bassi perché permettono all'operatore una maggiore libertà di gestione e quindi un'ottimizzazione dei costi di gestione e distribuzione oltre che di impatto ambientale.
3. **Spedizioni “express”** entro 24/48 h dalla presa in carico, sempre sul territorio nazionale.
4. **Spedizioni “time definite”** o **“time critical”** recapitate lo stesso giorno della presa in carico, è ovviamente la più costosa e non è fornita da tutti gli operatori e non per ogni area geografica.

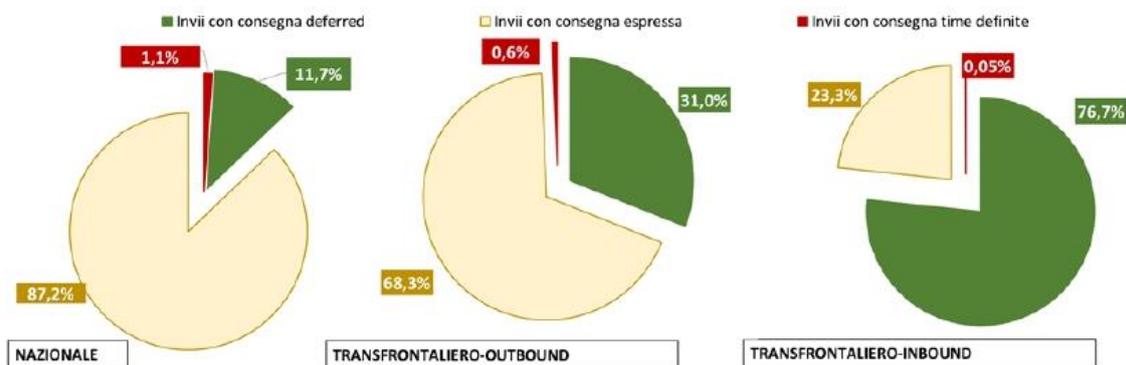


Figura 15 Volumi nazionali e transfrontalieri: ripartizione per tipologia di consegna (2018, %) [15]

## **Mercato dei servizi universali e non universali dei pacchi**

Attualmente all'interno del servizio universale sono presenti due prodotti di spedizione offerti da Poste Italiane, come fornitore designato, abbiamo: "Poste delivery standard" che è rivolto alle consegne nazionali e quello per ambito transfrontaliero: "Poste Delivery International Standard". I prezzi e anche le condizioni, i tempi di consegna (deferred) e i servizi accessori (quelli minimi come tracciatura, doppio tentativo di consegna e giacenza minima gratuita) sono quelli standard, pattuiti a priori, in base alla normativa vigente. I servizi universali possono quindi essere classificati come C2X deferred.

In generale fuori dal SU non esiste un'offerta pensata specificatamente per il cliente *consumer*, se non il prodotto "Poste Delivery express" di Poste Italiane, che offre tempi di consegna ridotti per la clientela privata.

Infine, è da notare che nessuno dei servizi di cui usufruisce il mercato dell'e-commerce rientra nel Servizio Universale.

## **Mercato dei pacchi italiano**

Segmento del mercato dei pacchi è molto diverso da quello della corrispondenza tradizionale, sia per storia, che per necessità e quindi struttura, che tendenze.

Con lo sviluppo dei servizi per l'e-commerce la concentrazione della domanda dei servizi pacchi è aumentata, tuttavia, in Italia, l'andamento è ancora inferiore rispetto alla media europea. Nel mercato italiano dei servizi di consegna dei pacchi, nel 2016, il livello della domanda era pari a 5, quindi di molto inferiore a quello della media europea, che era pari a 8. Grazie ad un'impennata della diffusione dell'e-commerce il dislivello è stato poi compensato negli anni successivi.

Nel 2019 in Italia sono stati consegnati fra i 550 e 650 milioni di pacchi generando un fatturato di circa 4,55,5 miliardi di Euro. Negli ultimi quattro anni si è avuta una crescita di circa il 54% e 34% rispettivamente per volumi e ricavi.

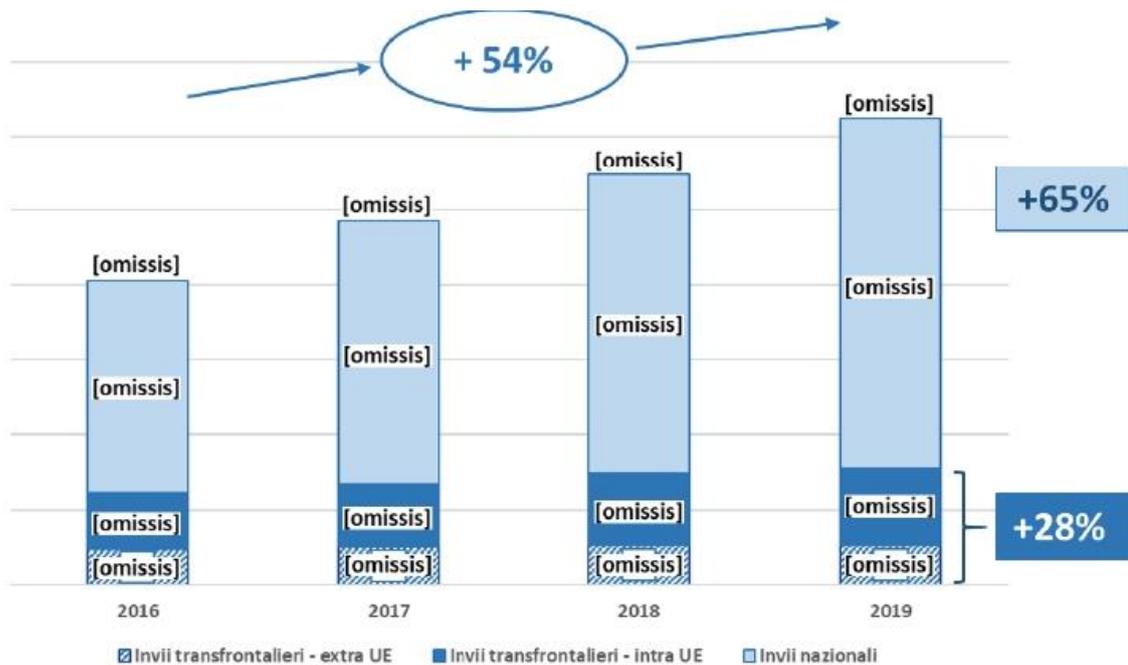


Figura 16 Volumi dei servizi di consegna pacchi dal 2016 al 2019 (milioni di invii) [15]

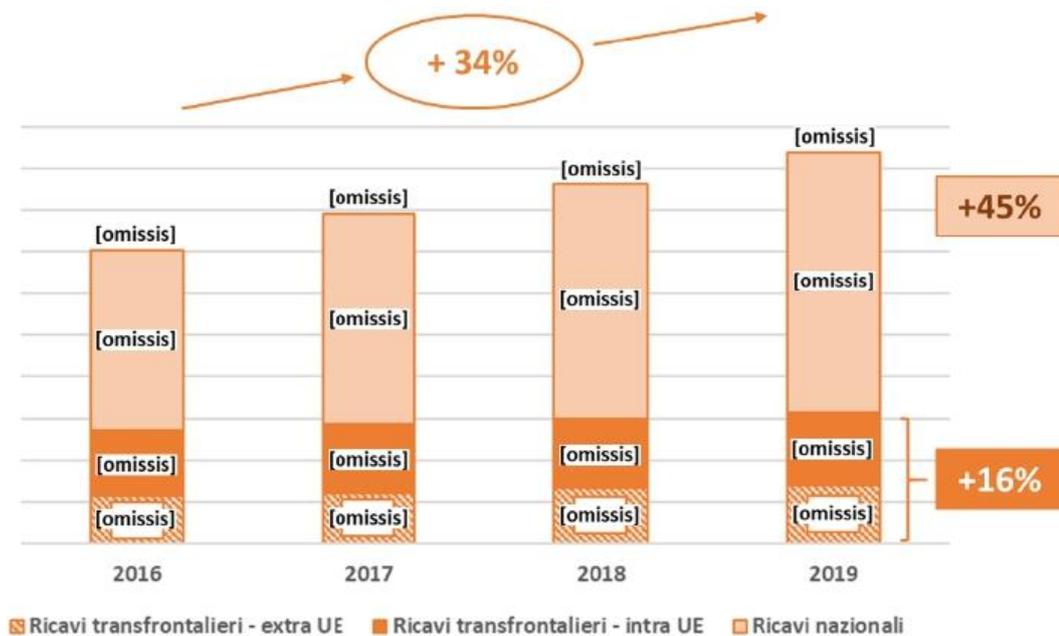


Figura 17 Ricavi servizi di consegna pacchi dal 2016 al 2019 (in milioni di Euro) [15]

Gli invii nazionali rappresentano più del 70% degli invii totali e, sia per volumi che ricavi, riportano un tasso di crescita maggiore degli invii transfrontalieri. Tra gli invii transfrontalieri prevalgono quelli intra-UE, anche se i prodotti commerciali provenienti dalla Cina sono in

crescita. Secondo i dati in-bound la Cina è il primo paese per importazioni in Italia per molti anni di seguito e, secondo i dati disponibili relativi al 2018, è seguita da Germania, Regno Unito, Benelux e Spagna.

La crescita reale del mercato dei pacchi in generale è da ritenersi superiore a quella che si riscontra tramite i dati delle analisi perché una grande parte degli articoli e-commerce vengono spediti con i cosiddetti invii cassettabili. Vengono così definiti quegli invii che, pur contenendo oggetti, sono abbastanza piccoli e leggeri da poter essere spediti come corrispondenza tradizionale.

Questa tipologia di spedizione viene usata perché il costo di spedizione di una lettera è molto più basso di quello di un pacco, inoltre nel traffico inbound la politica delle terminal dues<sup>3</sup> va a sovraccaricare ulteriormente il costo di spedizione, rendendo il risparmio delle spedizioni formato lettera molto vantaggioso. Infatti, la tendenza all'utilizzo di lettere per le spedizioni di piccoli oggetti è molto diffusa nelle transfrontaliere provenienti da fuori Europa, soprattutto per la spedizione di articoli elettronici provenienti dal sud-est asiatico, specialmente dalla Cina.

Negli invii all'interno del territorio italiano, tuttavia, questo fenomeno risulta essere poco diffuso dalle dichiarazioni degli operatori del settore. Infatti, l'Autorità ha chiesto che per la raccolta dei dati del mercato dei pacchi si facesse riferimento agli invii aventi uno spessore superiore a 20 mm e un peso non superiore ai 31,5 Kg così da poter prendere in analisi tutte quelle spedizioni che possano verosimilmente contenere oggetti. Da ciò emerge che le lettere contenenti oggetti sono meno dello 0,1%.

---

<sup>3</sup> Le **terminal dues** sono le tariffe che devono essere versate all'operatore che si occupa della consegna finale nel paese di arrivo dall'operatore dal quale è stato spedito. L'UPU (Universal Postal Union, l'Agenzia dell'ONU per il settore postale) definisce le tariffe in accordi a cui aderiscono gli operatori di 192 paesi, affinché venga garantito il compenso per i costi legati al trasporto, alla consegna e alla manipolazione degli invii dell'operatore designato dal mittente, a tutela della collaborazione tra operatori postali di stati diversi degli operatori per rendere possibili le spedizioni transfrontaliere.

Tuttavia, gli accordi si basano su degli standard di volumi, frequenza e tipologia molto diversi da quelli attuali, erano infatti modellati per lo scambio di documenti, è quindi pensiero comune che debbano essere rimodulati basandosi sugli invii attuali che ha portato l'evoluzione dell'e-commerce. La disparità si nota molto soprattutto negli accordi fra paesi occidentali e quelli che erano in via di sviluppo nella seconda metà del XX secolo, adesso i mercati orientali sono cresciuti moltissimo e hanno grandi volumi di export.

Quindi come possiamo notare nella rappresentazione degli invii nazionali, inbound e outbound per peso di Figura 18, come abbiamo già anticipato, gli invii leggeri e piccoli tramite corrispondenza sono preponderanti: rappresentano infatti più del 65% degli invii inbound. Per i traffici outbound la tendenza generale è quella di avere pacchi medio pesanti, per gli invii cassettabili la tendenza è diversa, sono infatti meno del 7%.

Negli invii nazionali, invece, più dell'80% dei volumi totali è rappresentato dai pacchi di peso inferiore ai 5 Kg e gli invii di corrispondenza contenente oggetti non è significativa, il restante 19,6% è rappresentato dalle spedizioni superiori ai 5 Kg. I dati di questa suddivisione delle spedizioni nazionali, tuttavia, sono soltanto delle stime, poiché non tutti gli operatori dispongono di macchine capaci di differenziare gli articoli in queste categorie: spesso la classificazione viene fatta tra invii superiori o inferiori ai 2 Kg.

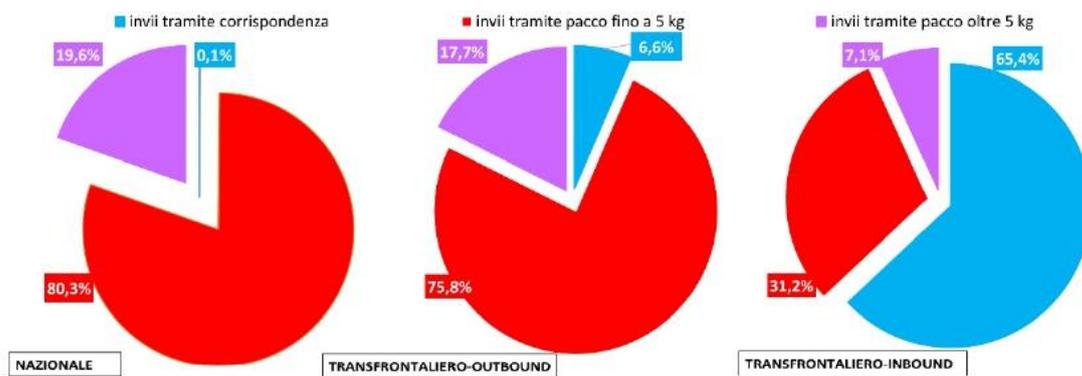


Figura 18 Invii nazionali, inbound e outbound per fasce di peso [15]

Relativamente ai dati inbound, facendo riferimento all'anno 2018, risulta che il traffico outbound più intenso avviene con paesi diversi da quelli in-bound. Come vediamo in Figura 19, la quota più alta degli invii provenienti dall'estero proviene dalla Cina, che è poi seguita da Germania, Regno Unito, Benelux (Olanda, Belgio e Lussemburgo) e Spagna. L'unico paese che figura nuovamente tra quelli del traffico outbound Figura 20 è la Germania, al primo posto, seguita poi da Francia, USA, Russia e Spagna. In base agli acquirenti possiamo ipotizzare che gli invii conterranno prodotti *made in Italy* e prodotti di lusso in generale. Per concludere, comunque, la quantità di pacchi in entrata è molto maggiore di quelli in uscita.

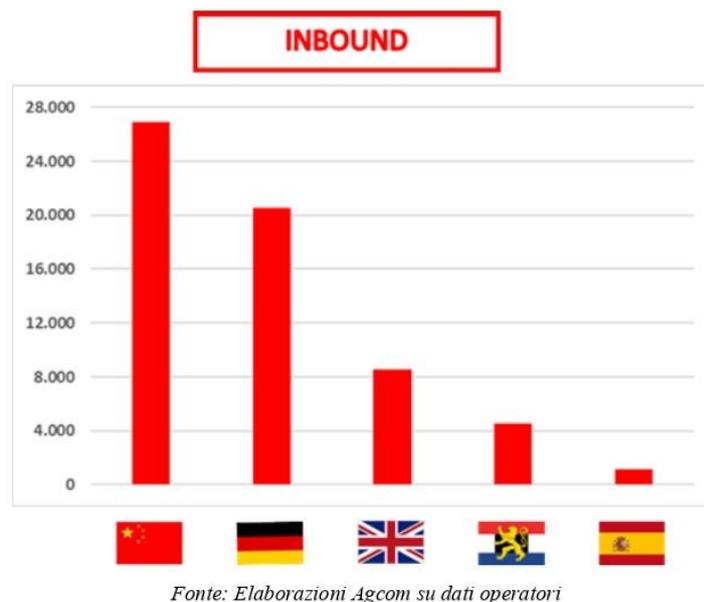


Figura 19 Traffico transfrontaliero in entrata in Italia per paese di provenienza [15]

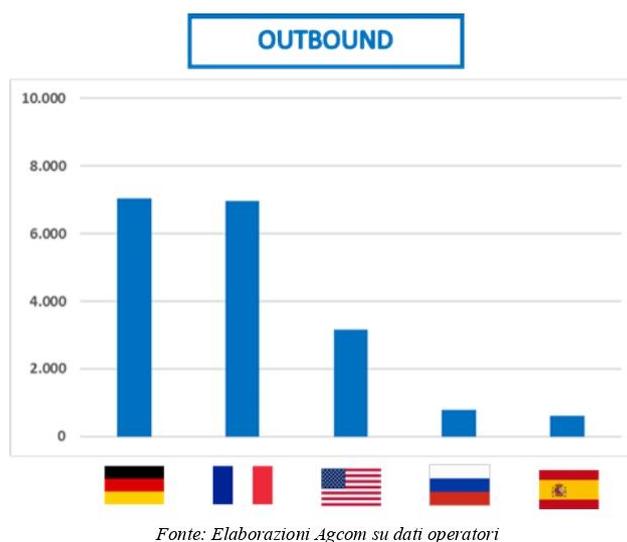


Figura 20 Traffico transfrontaliero in uscita dall'Italia per paese di destinazione [15]

Analizzando il mercato dei pacchi in base a *sender* e *recipient*, categorizzati in business o consumer. Si può notare che la crescita maggiore l'ha avuta il segmento di pacchi B2C (29,7%), quindi la spinta più grande è stata data dall'e-commerce ad aver dato la spinta più grande alla crescita del mercato dei pacchi.

Le spedizioni B2C sono aumentate in volumi ad un tasso annuo di quasi il 30%: passando da essere un terzo del mercato totale nel 2016 a rappresentare la metà dei volumi totali nel 2019.

Quelle B2B del 5,4% e quelle C2X di circa il 21%, in questa categoria rientrano sia i resi dell'e-commerce che le spedizioni fra privati.

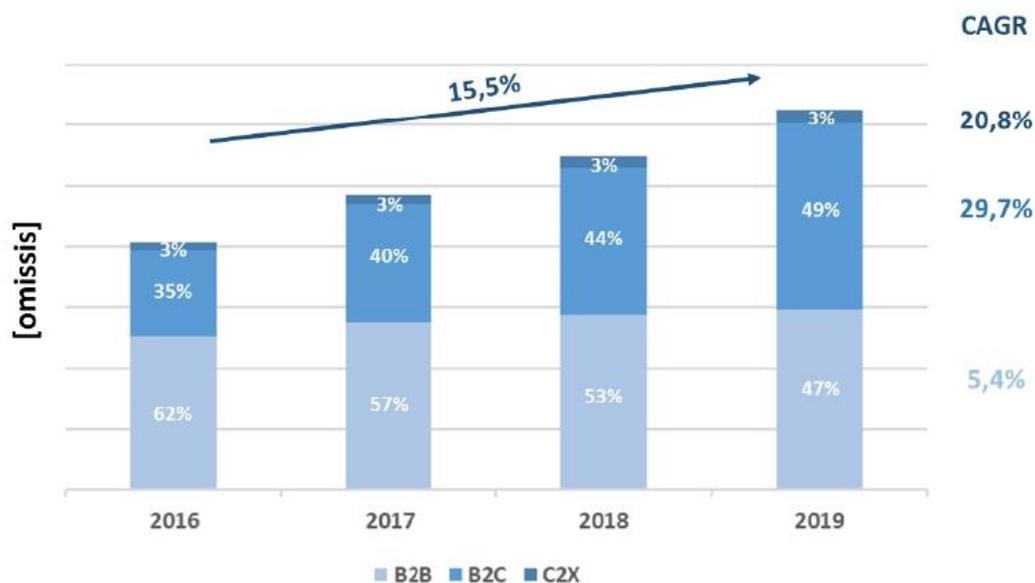


Figura 21 Volumi complessivi dei servizi di consegna pacchi (milioni di invii) [15]



Figura 22 Ricavi complessivi dei servizi di consegna pacchi (in milioni di Euro)

Nelle varie analisi si possono notare tassi di crescita di volumi e ricavi non proporzionali tra loro: ciò è in parte dovuto alle variazioni dei prezzi nel tempo in generale. Nel particolare caso di Figura 21 e Figura 22 con la suddivisione clientela Business – Consumer, la ragione è da

ricercare anche altrove. Notando che il tasso di crescita dei volumi (5,4%) del segmento C2X è coerente con quello dei rispettivi ricavi (5,8%), diversamente nel segmento B2C abbiamo rispettivamente 29,7% contro il 17,7%. La ragione di tale incoerenza è da ricercarsi sempre nei prezzi. Infatti, nel primo caso i clienti privati accedono ad un prezzo prestabilito standard, invece, la clientela business (es. siti di e-commerce) stipula accordi (sulla base dei volumi di spedizione previsti) con gli operatori dei servizi di consegna a prezzi unitari molto minori di quelli pubblici, grazie alle economie di scala. Poste Italiane, ad esempio ha disposto una gamma di offerte specifiche per le spedizioni e-commerce denominate “Crono”, le cui condizioni sono negoziate singolarmente con il cliente con l’obiettivo di concorrenzialità. Il potere contrattuale dei grandi speditori è molto alto: riescono quindi a concludere patti sempre più vantaggiosi.

### Operatori del mercato dei pacchi

In Italia, oltre all’operatore storico, Poste Italiane, ad offrire servizi di consegna di corrispondenza oggi ci sono più di quattromila operatori alternativi, entrati nel mercato dopo la liberalizzazione. La maggior parte degli operatori alternativi, tuttavia, si concentra sulla clientela affari, che è il mercato più grande ed anche quello più remunerativo (grazie alle economie di scala e ai costi minori che l’infrastruttura richiede). La domanda residenziale di servizi, invece, è soddisfatta soprattutto da Poste Italiane che, per ragioni storiche ed in qualità di fornitore del servizio universale offre un’ampia gamma di servizi rivolti alla clientela consumer. Come visto, solo una parte residuale di questa domanda è soddisfatta da alcuni operatori alternativi.

La numerosità degli operatori è così elevata perché questi sono inseriti attraverso vari modelli contrattuali all’interno di una struttura organizzata e coordinata unica. Infatti il modello di business del settore postale è quello di “impresa-rete” in cui un soggetto di vertice svolge un ruolo centrale e dominante (hub) e le altre imprese più piccole hanno ruolo servente svolgendo una o più fasi del servizio per l’operatore maggiore. Quindi mentre il grande operatore gestirà il servizio e la rete, unitaria nel suo complesso, ci saranno molti altri operatori abilitati che svolgeranno, ad esempio, la fase del recapito finale che sono imprese minori.

Il resto del mercato è costituito da pochi grandi operatori che gestiscono il servizio a contatto con il mittente e il destinatario all'interno della catena di produzione (end-to-end).

Alcuni degli operatori abilitati, invece, non dispongono neanche di una vera e propria rete di recapito propria ma gestiscono soltanto parte della catena dell'intera logistica come le fasi di smistamento o raccolta, affidando poi le spedizioni ad altri corrieri o fornitori del servizio universale.

In Italia troviamo più di 300 operatori postali in totale, tra i più importanti, per il segmento di corrispondenza troviamo Nexive, Fulmine e Citypost.

Per il segmento dei pacchi invece troviamo più di 4000 operatori facenti parti di strutture più grandi. Gli operatori a cui si riconducono le strutture maggiori sono 17: oltre all'incumbent Poste Italiane troviamo Citypost, Nexive (che è poi stata acquisita da PI), i corrieri nazionali, tra cui BRT, GLS e SDA ad esempio, ci sono poi i global integrator (es. DHL, FedEx, UPS e TNT) ma anche Amazon, Asendia, Elleci, Milkman, Rpost, Schenker Italiana. Alcuni operatori, come Asendia, UPS, Schenker e FedEx, si concentrano sulle spedizioni transfrontaliere, altri, come Amazon, BRT, Citypost, GLS, Nexive, SDA e TNT, operano prevalentemente, o esclusivamente, sul territorio italiano, tra questi troviamo.

## Reti

Nessuno degli operatori postali abilitati è in grado di raggiungere tutta la popolazione nazionale, tranne Poste Italiane, poiché ricopre la funzione di operatore designato del servizio universale e in virtù del passato. Tuttavia, in Italia esistono tre<sup>4</sup> operatori che dispongono di una rete di dimensione nazionale e altri operatori che sub-nazionali, che attraverso processi di aggregazione fra più imprese riescono a coprire l'intero territorio nazionale grazie

---

<sup>4</sup> Dato aggiornato al 5 ottobre 2017 da Delibera n. 384/17/CONS Riesame delle previsioni in materia di accesso alla rete e all'infrastruttura postale di Poste Italiane AGCOM e raggiungono una percentuale di copertura della popolazione superiore al 70% e di copertura dei CAP superiore al 49%

all'integrazione delle infrastrutture altrui, stipulando forme contrattuali come franchising, consorzi e partnership.

Differentemente dagli altri operatori PI dispone di una rete di accettazione altamente estesa, venuta crearsi grazie ai numerosi anni di monopolio, che è difficilmente replicabile.

Una rete di accettazione in generale è rappresentata dai luoghi fisici dove si trova l'operatore, che esso sia ufficio postale o centro di smistamento, punti di ritiro affiliati, armadietti automatici e pick-up a domicilio.

La rete appartenente a Poste Italiane a cui si fa riferimento è composta in primis dagli uffici postali (12.809 in tutto il territorio italiano), cassette di impostazione, i nuovi Punto Poste e altre nuove tipologie di punti di accettazione PUDO "Pick up and drop off point" grazie agli accordi stretti con edicole, cartolerie, Sali e tabacchi e altre attività commerciali che ricoprire il ruolo di punto di accettazione, ritiro e giacenza della posta registrata e pacchi. Questa rete di accettazione sviluppata da Poste Italiane negli anni è soprattutto rivolta ai privati cittadini ed è difficilmente replicabile, per i servizi business gli operatori postali spesso si avvalgono di Punti di accettazione mobile, infatti i nuovi operatori si concentrano maggiormente con clienti business per la maggiore facilità di creare nuove reti di accettazione.

Per il segmento B2C dispongono di una rete mobile che per ovvie ragioni redditizie e di efficienza gli operatori alternativi coprono soprattutto le aree più densamente popolate come quelle metropolitane, i centri provinciali e soltanto parzialmente le aree extra-urbane. Infatti i clienti business non necessitano di una rete di accettazione fisica, come abbiamo visto nelle precedenti analisi sono quelli più remunerativi, anche in virtù delle economie di scala che permettono di avere.

Un ulteriore metodo di consegna è quello degli armadietti automatici, che non necessitano neanche di personale di intermediazione addetto anche se richiedono un elevato investimento iniziale. Il vantaggio principale è che consentono il ritiro 24h sette giorni su sette, vengono di solito posizionati in luoghi sempre accessibili e molto frequentati, si riparerà di questi nel capitolo dedicato al tema innovazione.

Integrando varie delle metodologie di cui si è parlato sopra e grazie alla diversificazione della consegna nel cosiddetto “ultimo miglio”, gli operatori riescono a costruire una rete variegata e piuttosto densa che non può essere ritenuta universale ma tale da poter soddisfare molti acquirenti con necessità diversificate e costruendo una propria rete. Soprattutto grazie all’uso dei punti PUDO, di cui abbiamo parlato, anche i nuovi entranti riescono ad organizzare una rete di accettazione fisica, anche se poco densa, che possa accogliere parte della domanda privata (C2C).

**Tabella 4.1 – Reti PuDo in Italia (2019)**

Rete PuDo/lockers	Capillarità	Servizio offerto			Operatore
	# punti	Pick-Up Point	Drop-Off Point	Locker	
Ki Point	94	✓	✓		SDA/FedEx/UPS
PuntoPoste	~ 8.000	✓	✓	✓	Poste Italiane
Indabox	~ 4.000		✓		Vari
TNT point	~ 1.200	✓	✓		TNT/Fedex
Buffetti Shop	770	✓	✓		TNT/Fedex
InPost	350			✓	TNT/Fedex
Amazon	~ 5.800	✓	✓	✓	Amazon
MBE	~ 500	✓	✓		Vari
UPS Access point	~ 2.100	✓	✓		UPS
In Zona	~1.400	✓	✓		Nexive
DHL Service point	~ 3.500	✓	✓		DHL

*Fonte: Elaborazione Agcom su dati operatori e siti web*

Figura 23 Reti PUDO in Italia, aggiornate al 2019

## Operatori postali VS corrieri

Prima dell’ampia diffusione dell’e-commerce la differenza tra i servizi offerti dagli operatori postali e quello dei corrieri era molto netta, infatti i primi offrivano prevalentemente servizi di corrispondenza e pacchi, segmento comunque molto poco sviluppato sia per volumi che ricavi poiché la domanda era molto bassa. I corrieri, invece, erano improntati su servizi di logistica e

trasporto merci per la clientela B2B, lavorando quindi soprattutto con volumi di merci medio/grandi.

Con la crescita dell'e-commerce, da un lato, gli operatori postali hanno ampliato l'offerta e adeguato il livello del servizio alla crescita della domanda e, dall'altro, la categoria dei corrieri ha esteso il target customer con il B2C raggiungendo anche al privato cittadino.

Infatti operatori postali hanno iniziato ad offrire una gamma di prodotti molto più ampia per la spedizione di oggetti, acquistabili non solo dal privato cittadino come singolo prodotto standard, ma offrendo anche accordi ai singoli clienti business per ottenere pacchetti di spedizioni, così da attirare l'interesse dei venditori dell'e-commerce che fanno spedizioni massive ai propri clienti privati.

I corrieri hanno invece ampliato il loro raggio d'azione dando la possibilità ai loro clienti business di raggiungere i clienti privati direttamente a casa.

Integrando in due direzioni diverse, quindi, gli operatori postali e i corrieri si sono trovati ad essere concorrenti su uno stesso segmento di mercato: quello dei pacchi. Tuttavia, con l'evoluzione del mercato postale e la diminuzione degli scambi di corrispondenza, quello dei pacchi non è più soltanto un segmento di mercato secondario per gli operatori postali come prima ma potrebbe diventare il segmento più importante. Se prima il mercato dei pacchi era un business prettamente dei corrieri, adesso, potrebbe diventare il nuovo core business degli operatori postali, soprattutto per quanto riguarda il segmento B2C, relativo all'e-commerce. Gli operatori postali sembrano infatti molto interessati a investire in questa direzione, dal momento che della crescita che sta avendo questa economia, addirittura con il possibile intento di farla diventare uno dei business principali

Corrieri e operatori postali si sono integrati per avere un approccio "receiver oriented" che è quello più adatto al mercato dell'e-commerce. Fra i servizi legati all'e-commerce c'è la possibilità di tracking in tempo reale della spedizione, la notifica al momento della partenza e della consegna dell'ordine, la prenotazione della consegna a giorno e ora preferite, la consegna al piano, la consegna anche nel weekend e giorni festivi, il ritiro presso punti di prossimità, gli armadietti automatici, la gestione dei resi, web-application per la gestione da parte dell'e-retailer. Questi sono tutti esempi di evoluzione e adattamento del mercato alle nuove necessità,

creandone anche delle nuove. Si parlerà più approfonditamente di questo nel capitolo dedicato all'innovazione.

In questo processo di integrazione e adattamento entrambe le categorie hanno fatto investimenti. Ad esempio, i corrieri, che disponevano di furgoni e camion di grande capienza, per gestire ordini di grandi quantità di articoli, necessitano ora di una flotta più numerosa ma mezzi più piccoli per tanti ordini diversi e ampliare così la capillarità nel territorio raggiungendo anche zone come i centri storici. Così sono riusciti a potenziare la rete dell'ultimo miglio.

Anche gli operatori postali hanno cercato il cambiamento per adattarsi al nuovo mercato, in primis con l'acquisizione di aziende di corrieri: come nel caso di Poste Italiane con SDA, l'operatore postale olandese con TNT, quello francese con Jet Worldwide Express e Chronopost.

Prendendo come riferimento l'azienda a noi vicina, Poste Italiane, con l'aumentare dei volumi dei pacchi dell'e-commerce, ha riorganizzato il lavoro per effettuare una consegna congiunta: *joint delivery*, integrando progressivamente le due reti e recapitando insieme lettere e pacchi. Si sono anche create due linee di recapito: diurna e pomeridiana (a giorni alterni della posta non prioritaria nella maggior parte del territorio comprendendo il 92% della popolazione), giornaliera nei maggiori centri urbani (8% della popolazione) e pomeridiana per raccomandate e pacchi e-commerce. Anche in questo caso è stata fatta la scelta di adattamento della flotta utilizzando tricicli in sostituzione degli scooter.

Questa operazione di riorganizzazione rientra nel Piano "Delivery 2020" e, dalla relazione Finanziaria di Poste Italiane del 2019, ha ridotto l'insaturazione della rete postale aumentandone l'efficienza, consentendogli di diventare uno degli attori principali nella consegna dei prodotti venduti da Amazon. Nel 2018 Amazon risultava essere il primo cliente di Poste Italiane per fatturato nel mercato dei pacchi.

Nonostante tutti gli operatori abbiano un'offerta di prodotti diversificata, dalle analisi emerge che i corrieri consegnano prevalentemente consegne express mentre gli operatori postali consegnano molti pacchi deferred. Infatti, i diversi operatori gestiscono tipologie di consegne

diverse: le espresse in generale sono più gestite dai global integrator, sia in ambito nazionale che transfrontaliero, i corrieri nazionali invece consegnano express invii nazionali e deferred quelli provenienti da fuori, Milkman si focalizza invece sulle spedizioni in giornata e su appuntamento (*same day e scheduled*).

Nelle spedizioni transfrontaliere vengono effettuate soprattutto consegne deferred, stessa modalità usata anche per le consegne e-commerce.

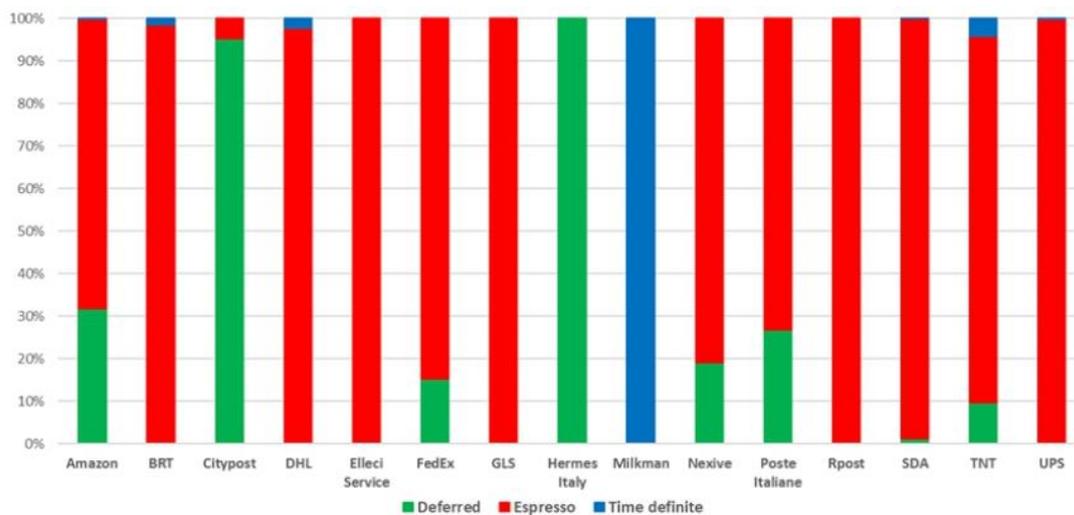


Figura 24 Ripartizione dei volumi di pacchi consegnati in ambito nazionale per operatore per tipologia di consegna nel 2018

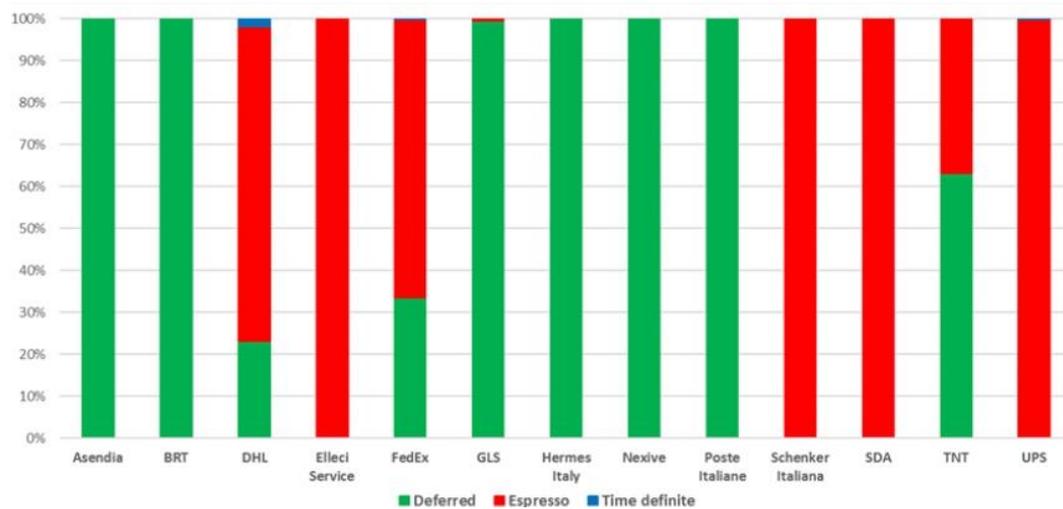


Figura 25 Ripartizione dei volumi di pacchi consegnati in ambito transfrontaliero per operatore per tipologia di consegna nel 2018

## **Mercati merceologici rilevanti: business e consumer**

Fino al 2019 l'Autorità non riteneva opportuno individuare mercati merceologici separati per clienti privati e business, proponendo di individuare un unico mercato merceologico dei servizi di consegna dei pacchi rivolti a tutte le tipologie di clientela. Questo trovava ragione nella considerazione che non c'è una reale diversificazione dell'offerta nella maggior parte dei casi: il listino prezzi è standard rivolto sia al cliente privato che business, con accordi separati di scontistica riservata a chi effettua grandi volumi di spedizioni. [27]

Nell'ambito dell'analisi del mercato della consegna dei pacchi in Italia con la Delibera del 28 Maggio 2020 [14] i mercati merceologici sono stati poi ridefiniti ai fini della regolamentazione. I principali criteri di determinazione del mercato rilevante sono rappresentati dal grado di sostituibilità del prodotto/servizio dal versante della domanda e dal lato dell'offerta. Per l'analisi della sostituibilità generalmente viene utilizzato lo SSNIP test (Small but Significant Non Transitory Increase in Price).

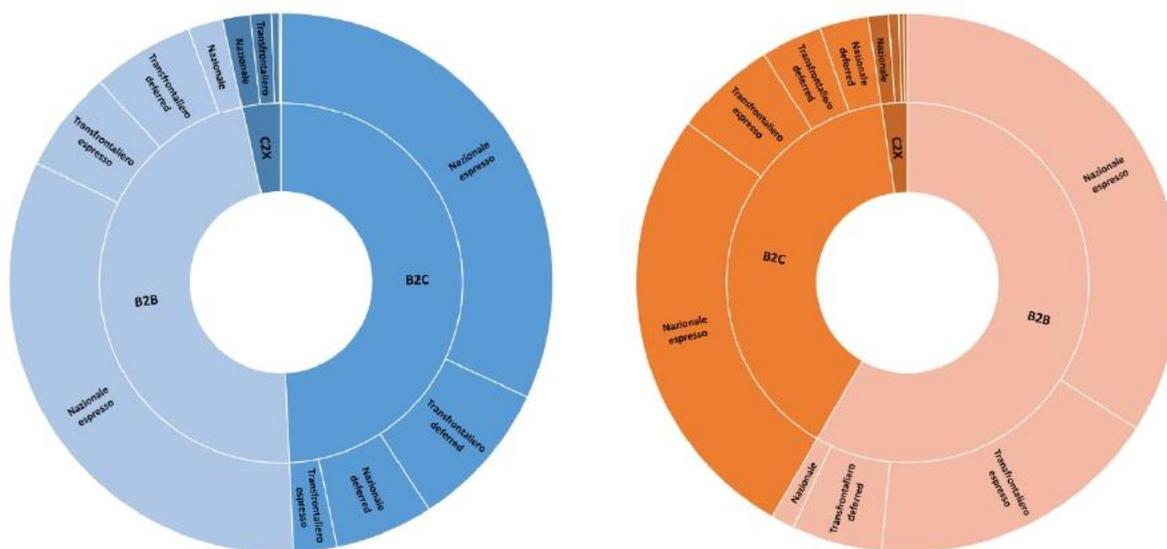
L'analisi della sostituibilità dal lato dell'offerta è volta alla verifica della facilità con cui il produttore, nel nostro caso fornitore del servizio, è in grado di riorganizzarsi per erogazione un servizio diverso. Andiamo quindi ad analizzare le modalità con cui viene erogato il servizio dal lato dell'offerta, dal punto di vista "sender", quindi nel caso C2X e B2X. Troviamo necessità diverse e quindi anche offerte diverse, rispettivamente le seguenti: prezzi fissi per i clienti privati e sconti a volume per i clienti affari, condizioni contrattuali rigide o condizioni modulabili nell'altro caso, fatturazione immediata oppure periodica, invii singoli al contrario di quelli multipli, ma è anche diverso il processo di accettazione e smistamento nei due casi. I parametri organizzativi, logistici e infrastrutturali sono quindi molto diversi nei due casi, quindi risulta che i servizi rivolti alla clientela business e quella consumer non sono fra loro sostituibili dal lato della domanda, e necessitano anche di infrastrutture diverse, ragion per cui, l'Autorità ritiene opportuno definire mercati distinti per i servizi di consegna dei pacchi rivolti alla clientela consumer e per quelli rivolti alla clientela business. [15]

Dal lato della domanda, concentrandoci sul segmento più rilevante, quello degli speditori affari, possiamo distinguere in base alla tipologia di destinatario: B2B e B2C. Come abbiamo visto nel sottocapitolo precedente, il primo ha rappresentato a lungo il core business dei corrieri, il secondo invece è rappresentato dai destinatari privati con gli invii dell'e-commerce, cresciuto

esponenzialmente negli ultimi anni. Le due tipologie di servizio si differenziano soprattutto nella gestione dell'ultimo miglio, infatti il recapito finale delle consegne che hanno come destinatari business sono più programmabili, mentre quelle dell'e-commerce sono più capillari e prevedono modalità di consegna diverse per assecondare per le varie esigenze (es. consegna a domicilio, in un punto di giacenza o presso un esercizio commerciale, locker, consegna serale o al sabato, consegna riprogrammabile), servizi di tracciatura (in tempo reale e preavviso di consegna. Sulla base delle differenze analizzate possiamo concludere che i servizi non sono del tutto sostituibili dal lato della domanda, infatti, i servizi di spedizione modellati per i business receiver non sono sostituibili con quelli per l'e-commerce, con caratteristiche receiver-oriented.

“L’Autorità ritiene che tutti i mercati merceologici individuati abbiano dimensione geografica nazionale in quanto i servizi oggetto di analisi sono rivolti a privati e imprese residenti su tutto il territorio nazionale e sono negoziati a livello nazionale.” Ritiene, inoltre, opportuno definire mercati separati per i servizi di consegna pacchi C2X, B2B e B2C e-commerce, ciascuno suddiviso a sua volta tra mercato nazionale e transfrontaliero e servizi deferred ed espressi.

Per andare ad analizzare il livello di concorrenza nel mercato dei pacchi è importante partire dalla struttura del mercato stesso. Andiamo perciò a valutare le proporzioni tra i mercati rilevanti sia in termini di volumi (in blu) che di ricavi (in arancio) sul totale del mercato dei servizi di consegna pacchi in Figura 26.



Fonte: Elaborazione Agcom su dati operatori

Figura 26 Dimensione relativa dei mercati rilevanti, per volumi (in blu) e per ricavi (in arancio)

In particolare possiamo dedurre che le consegne C2X rappresentano solo una componente marginale del mercato pacchi (circa il 2-3%).

Il resto del mercato è rappresentato dalle spedizioni effettuate dai clienti business: quelle B2B nel 2019 costituivano il 47% del mercato totale in volumi e circa il 60% in ricavi, quelle B2C, il 49% e il 40%, rispettivamente. Fra le due, percentualmente ha guadagnato più rilevanza la fetta B2C per lo sviluppo dell'e-commerce. In entrambi i segmenti business la fetta più rilevante è quella che rappresenta le consegne express.

## **Mercato C2X**

Nonostante le spedizioni effettuate dai privati sia solo una componente marginale del mercato pacchi e siano riconducibili per la maggior parte a invii C2C, nell'ultimo triennio c'è stato un aumento generale. Questo comportamento potrebbe essere attribuibile all'aumento delle spedizioni C2B, ovvero i resi degli acquisti on-line, infatti gli e-retailers stanno proponendo il servizio di reso gratuito per essere ancora più competitivi con gli store fisici che hanno il vantaggio di poter visionare il prodotto.

Per le spedizioni di privati Poste Italiane, ad oggi, è ancora l'operatore di riferimento sia per volumi che per ricavi: avendo un peso relativo all'interno del mercato dei pacchi, questo segmento di mercato, nonostante la liberalizzazione, non ha mai suscitato un particolare interesse da parte dei concorrenti per la scarsa profittabilità. Inoltre, grazie alla posizione di operatore storico e al fatto che la maggior parte di questa tipologia di invii viene effettuata usufruendo del servizio universale, al gruppo Poste Italiane confluisce più del 68% dei ricavi di questa categoria di spedizioni. Tutti gli altri operatori detengono quote inferiori al 10%.

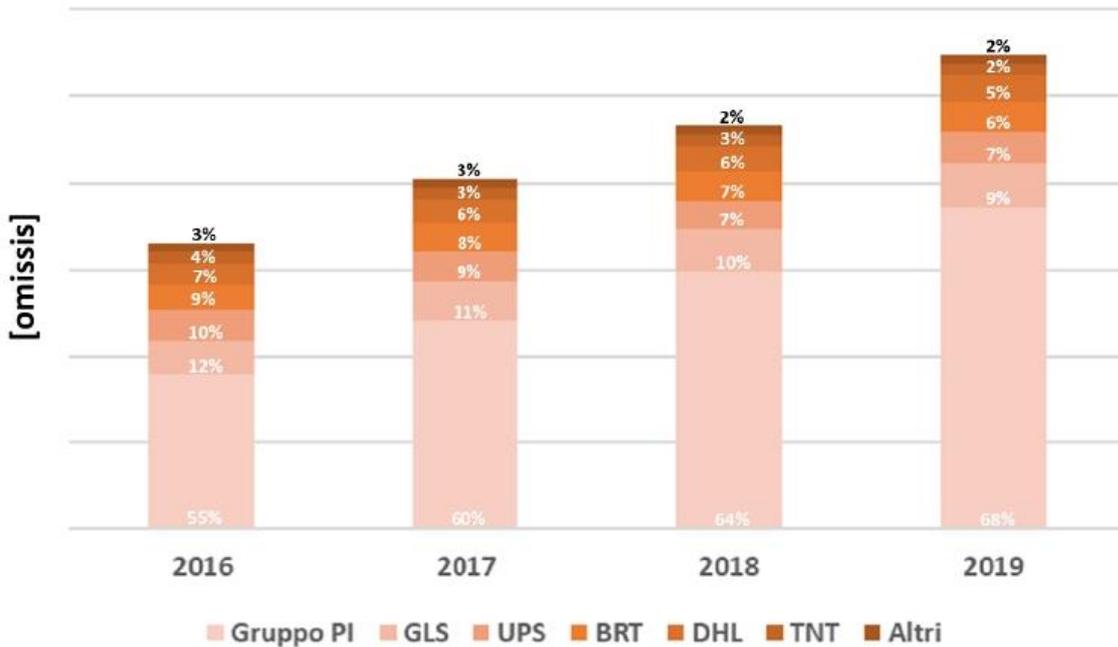


Figura 27 Mercato complessivo (nazionale e transfrontaliero) dei servizi di consegna C2X (in ricavi) [15]

## Mercato B2B

Gli invii B2B nel 2019 hanno rappresentato poco meno della metà dei volumi totali del mercato dei pacchi e circa il 60% dei ricavi. Il disallineamento delle due percentuali è dovuto all'elevata marginalità che questo segmento porta.

In questo segmento oltre a Poste Italiane e SDA, le quote sono detenute in maniera equa anche dagli altri corrieri espresso principali come GLS, DHL, UPS, BRT, TNT e FedEx, anche nelle varie categorie geografiche (inbound, outbound e nazionali).

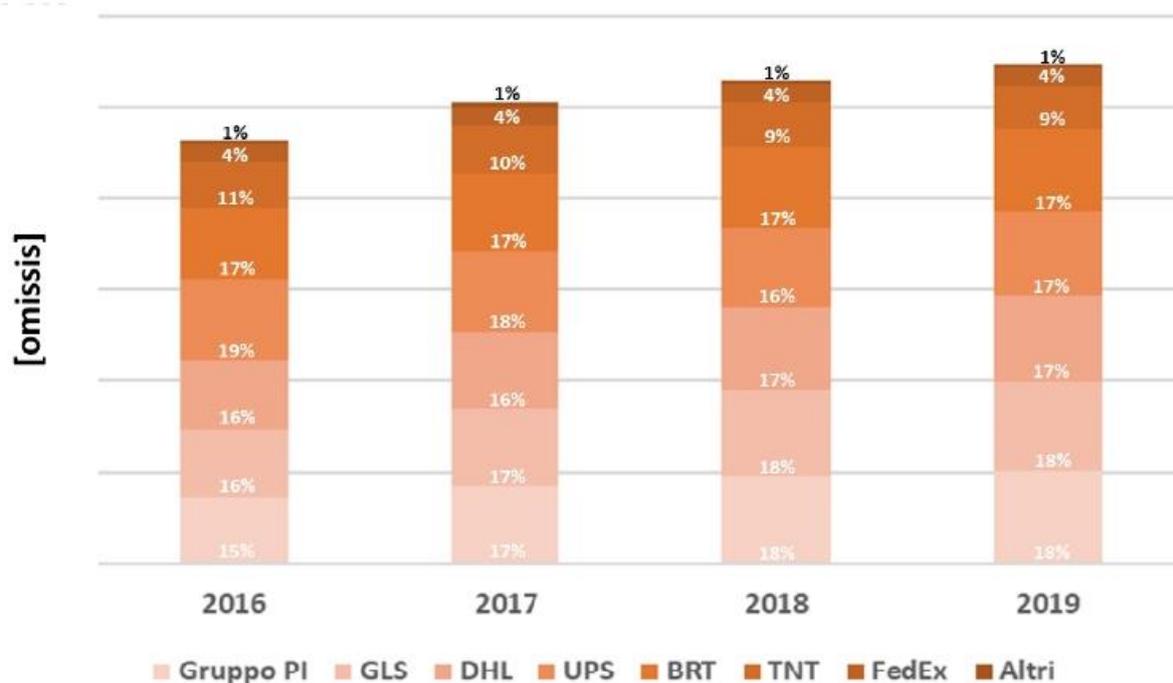


Figura 28 Mercato complessivo (nazionale e transfrontaliero) dei servizi di consegna B2B (in ricavi) [15]

## Mercato B2C e-commerce

Parlando del segmento di mercato che ha avuto la maggiore crescita (29,7% in volumi e 17,7% in ricavi), significa fare in particolare riferimento a tutte quelle spedizioni derivanti dall'e-commerce.

La maggior parte dei pacchi di questo segmento è rappresentato dai pacchi espressi sia nelle spedizioni transfrontaliere che in quelle nazionali. Quelle deferred rappresentano solo 16% dei volumi a livello nazionale, e il 10% a livello di ricavi, anche nell'ambito transfrontaliero la prevalenza delle spedizioni espresse è netta.

Nel **mercato deferred nazionale**, attraverso l'indice HHI si riscontra un elevato grado di concentrazione, dovuto al fatto che le quote di mercato sono divise fra pochi operatori che ne detengono quindi fette grandi. Amazon possiede una fetta di mercato corrispondente al 59% (dato aggiornato al 2019 che ha avuto una forte crescita, partendo dal 2016 con il 17%), al secondo posto troviamo Poste Italiane con il 36%, le altre quote sono molto piccole. Come abbiamo già detto nel settore dell'e-commerce c'è questa tendenza all'integrazione verticale,

così i venditori online entrano nel mercato delle consegne, in Italia Amazon è l'unica a farlo al momento. La posizione di questa azienda nel mercato dei pacchi è favorita proprio dall'integrazione verticale e quindi questa doppia presenza continuativa che gli permette di avere rapporti vantaggiosi con i retailers, oltre a consegnare gran parte dei beni proprietà di Amazon. L'azienda è quindi capace di esercitare un effetto leva privilegiando i prodotti la cui consegna è gestita autonomamente o i propri. In virtù della sua presenza sul mercato, Amazon riesce ad esercitare un forte contropotere di acquisto nei confronti degli altri fornitori: riuscendo quindi ad ottenere condizioni il cui costo è addirittura più vantaggioso che a compiere la consegna autonomamente. In questo modo, infatti, quando Amazon negozia il servizio di consegna con altri operatori ha un alto potere di negoziazione: l'operatore sta trattando non solo con un cliente, infatti Amazon non solo ha la possibilità di rivolgersi ad altri corrieri ma anche quella portare a termine autonomamente la consegna. L'operatore piuttosto che perdere un grande incarico, come quello rappresentato dai volumi di Amazon, accetterà anche di avere dei ricavi molto poco redditizi.

Non sembrano esserci barriere all'ingresso se non la richiesta del titolo abilitativo al Ministero dello Sviluppo, che non ha un costo gravoso (circa 3.000 €) e la conferma ne è la costante crescita del numero di operatori. La rete proprietaria di cui gli operatori dispongono potrebbe essere considerato un fattore difficilmente duplicabile e quindi una barriera all'entrata: tuttavia trattando per la maggior parte consegne di dimensioni e peso ridotti gli operatori possono disporre della rete della posta tradizionale e quindi affermano loro stessi di essere in grado di coprire l'intero suolo nazionale. Inoltre si nota che il modus operandi comune dei nuovi operatori è quello di entrare sul mercato operando nelle aree più remunerative in un primo momento per raggiungere le economie di scala.

A ogni modo le consegne deferred rappresentano una minima parte del mercato delle consegne dell'e-commerce, che a sua volta rappresenta circa la metà del mercato dei pacchi per volumi e meno della metà per quanto riguarda i ricavi, è dunque un mercato relativamente ridotto rispetto al totale.

Nel **mercato deferred tranfrontaliero**, dall'indice IHH il mercato risulta abbastanza concentrato, anche se non quanto quello delle spedizioni nazionali: Poste Italiane detiene più della metà dei ricavi del mercato, tuttavia il meccanismo delle terminal dues rende i ricavi poco profittevoli, talvolta non in grado di coprire i costi nonostante la grande fetta di mercato

detenuta. In questo mercato, il rapporto con la corrispondenza estera può essere considerato una barriera all'ingresso: infatti è necessario possedere una rete transnazionale o, altrimenti, stringere accordi con operatori esteri per avere accesso alle consegne transfrontaliere. Ad ogni modo, a causa delle condizioni attuali determinate dagli accordi per le terminal dues, al momento non è un segmento di mercato profittevole. Comunque, gli accordi vengono rivisti ogni quattro anni e da poco è stata coinvolta nella consultazione AGCom, al momento si parla di aprire l'UPU a tutti gli operatori e non solo ai fornitori del SU.

Passando alla parte del mercato più grande: quella delle **spedizioni express**, che prevalgono su quelle deferred di molto, parliamo di quelle **nazionali**. Complessivamente la concentrazione del mercato è inferiore al caso deferred, tuttavia, negli ultimi quattro anni Amazon si è fatta spazio passando da avere il 3% dei ricavi del mercato al 24% nel 2019. Per quanto riguarda il tema dell'integrazione verticale, c'è un'elevata propensione, analogamente al mercato deferred nazionale, allo stesso modo vale la situazione dell'elevato contropotere di acquisto. La fornitura dei servizi espressi richiede una struttura più complessa e quindi più costosa di quella deferred, tale investimento potrebbe rappresentare un ostacolo per possibili nuovi entranti, tuttavia non ci sono specifiche barriere in ingresso a livello normativo.

Nelle **spedizioni express transfrontaliere** invece sono presenti pochi operatori che detengono fette di mercato piuttosto grandi: tra cui i corrieri UPS (che detiene una quota pari al 70%), DHL e infine TNT con una piccola quota, quindi c'è un'altissima concentrazione di mercato. Riuscire ad assicurare una spedizione transfrontaliera in pochi giorni lavorativi significa dover stringere accordi velocemente con gli operatori esteri e assicurare un transito veloce anche nelle lunghe tratte transfrontaliere richiede una struttura molto grande, spesso dotata anche di una flotta aerea. Tali requisiti possono essere soddisfatti soltanto dai global integrators o operatori paneuropei. Il mercato delle spedizioni transnazionali è un oligopolio, tuttavia questo non significa che il potere di mercato di UPS sia realmente alto come sembra. È in corso una valutazione sui commerci transnazionali sia deferred che espressi che andrà a valutare l'applicazione del regolamento europeo e la trasparenza delle tariffe.

## Caso Amazon

Le piattaforme di e-retailing inizialmente si occupavano di gestire la fase di ordine del prodotto, che veniva poi recapitato dagli operatori postali o corrieri, ma negli ultimi anni la tendenza

all'integrazione verticale nelle attività affini del settore è molto alta, specialmente nei casi di grandi aziende.

Così, Amazon ha prima iniziato a predisporre molti centri logistici in tutta Europa per lo smistamento dei propri ordini, facendo della logistica il suo fattore di successo. Negli ultimi anni, in alcuni Stati, fra cui anche l'Italia, ha iniziato anche a strutturare una rete proprietaria per la consegna dei propri pacchi, svolgendo quindi il ruolo di corriere. Amazon inizia ad esercitare l'attività postale attraverso le tre società del gruppo: Amazon Italia Transport, Amazon Italia Logistica e Amazon Italia Service. Viene però sanzionata nel Luglio 2018 dall'Autorità, con la delibera n. 400/18/CONS per aver esercitato attività postale senza il titolo abilitativo previsto dal D.Lgs. 261/99. Le società hanno poi richiesto ed ottenuto l'autorizzazione generale e ad oggi sono a tutti gli effetti operatori postali al pari degli altri, ed operano anche in Germania, Austria, è inoltre presente in Portogallo, Svezia, Danimarca, Olanda e Polonia, dove il regolamento per la definizione di operatore postale è diverso e non possono quindi essere propriamente ritenuti tali.

### **Confronto del mercato italiano con quello europeo e mondiale**

Avvalendoci dei dati raccolti dall'International Post Corporation che ogni anno fornisce una sintesi dell'andamento dell'industria postale a livello globale. Possiamo fare così un confronto dell'andamento delle tendenze del mercato e del settore. Nonostante il cambiamento delle tendenze, infatti, l'industria postale continua a crescere: i ricavi del settore sono cresciuti di anno in anno, raggiungendo nel 2017 392,3 miliardi di Euro di ricavi, nel 2018 409,8 e nel 2019 si è avuta una crescita di 6,3 miliardi, corrispondente al 5% (rispetto a quella dell'anno precedente di solo 4,1%), per arrivare ad un totale di 427,2 miliardi di euro.

Il prodotto trainante del mercato postale al momento è quello del pacco: infatti è quello che dimostra l'aumento di ricavi maggiore, sia la categorizzazione "parcel & express" che quella "logistics & freight" fanno riferimento al mercato dei pacchi. Mentre, il segmento della corrispondenza nel 2018 rappresenta ancora un terzo dei ricavi dell'attività postale, nel 2019 questi diminuiscono ancora, anche se questo dato varia molto fra le varie nazioni: mentre in

Europa rappresenta soltanto circa il 25% del mercato europeo, in America si fa riferimento a circa il 60% dei proventi.

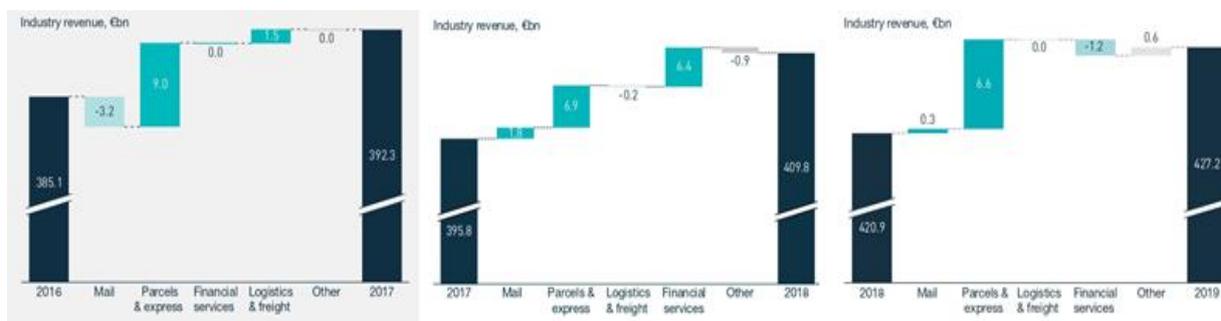


Figura 29 Crescita dei ricavi dell'industria postale del 2017, 2018, 2019 [16][17] [18]

“In termini di volumi i pacchi sono aumentati del 9,2% annuo nel 2016, del 13,6% nel 2017 e del 9% nel 2018. Le lettere sono diminuite del 5% circa annuo nel 2016 e 2017 e del 6% nel 2018.”

Anche a livello europeo si rileva un andamento simile per gli invii postali. Per quanto riguarda in particolare il mercato dei pacchi, aumentano soprattutto i ricavi degli invii B2C e C2X generati dagli acquisti on-line, mentre il segmento B2B segue la crescita economica generale.

Come è già stato detto, l'aumento dei volumi di pacchi postali potrebbe essere sottostimato a causa dell'uso delle spedizioni cassettabili nella vendita dei prodotti più piccoli, ancor più per quanto riguarda il materiale transfrontaliero, dove le terminal dues incidono proporzionalmente molto di più nei ricavi.

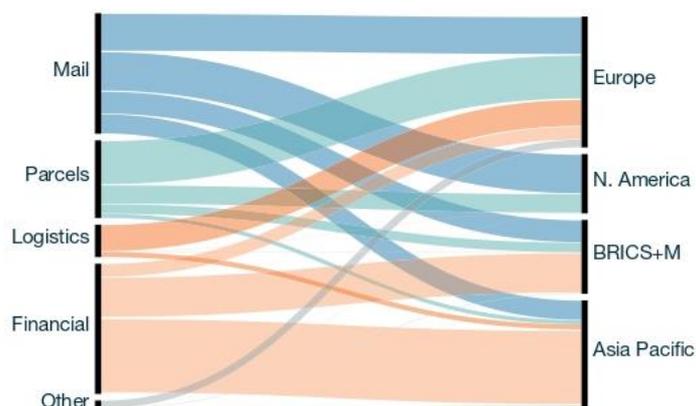


Figura 30 Distribuzione dei ricavi dell'industria postale per segmenti e continente per l'anno 2018 [17]

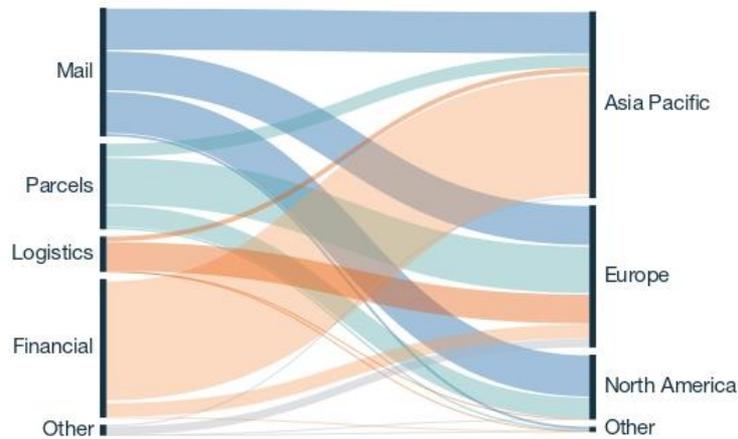


Figura 31 Distribuzione dei ricavi dell'industria postale per segmenti e continente per l'anno 2019 [18]

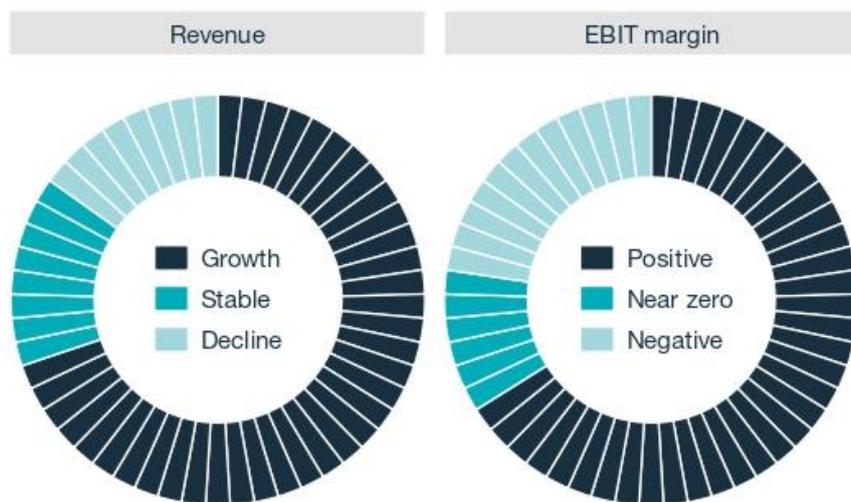


Figura 32 Operatori postali con ricavi in crescita, stabili e in diminuzione per l'anno 2019 [18]

Degli operatori postali analizzati più dei tre quarti ha visto un aumento dei ricavi negli ultimi due anni e i casi in cui l'operatore vede i ricavi diminuire diminuiscono da un anno all'altro. Negli ultimi due anni circa la metà degli operatori ha visto sia un aumento dei ricavi che dei profitti operativi.

Il mercato dei pacchi dell'industria postale è cresciuto molto dal 2008 ad oggi, raddoppiando quasi. La crescita è stata maggiore di quella dell'economia mondiale in generale. Il gap che notiamo in figura fra l'andamento dell'economia del pacco e quella dell'e-commerce è dovuto alle spedizioni "piccole", che per dimensione e peso, che vengono catalogate come "Mail" invece di "Parcel". Le imprese di corrieri competono nel mercato offrendo soluzioni più veloci,

meno costose e più semplici sia ai consumatori che ai retailers, tuttavia la loro crescita è di poco inferiore ai risultati del mercato postale. Infatti sfruttando la vasta presenza fisica nel territorio e la fitta rete, molti operatori postali rimangono leader di mercato anche nel segmento dei pacchi.

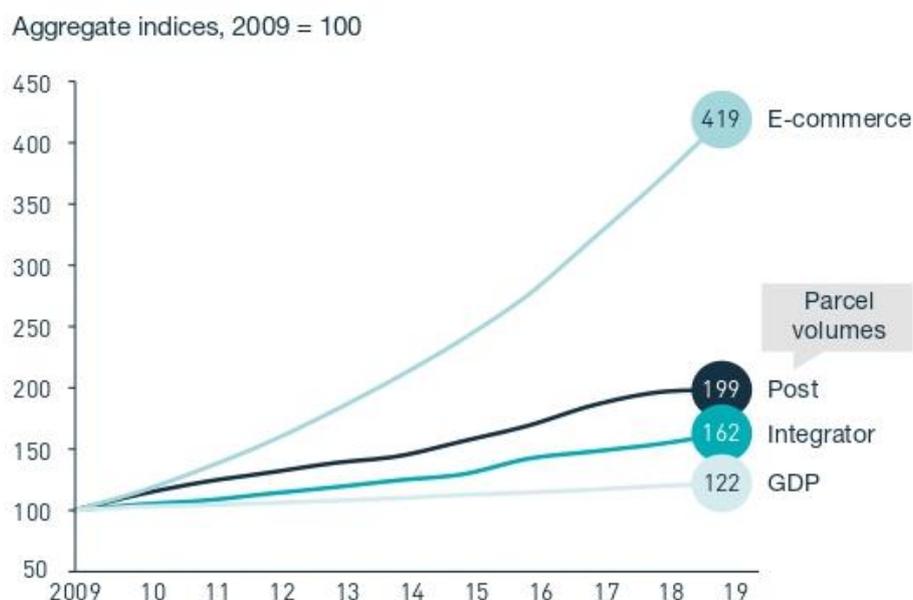


Figura 33 Indici aggregati della crescita dell'e-commerce, mercato postale, integrators e PIL [18]

La diversificazione dei mercati sta aumentando: infatti molti operatori postali stanno cercando di affermare la loro posizione nei mercati in crescita investendo nella logistica per l'e-commerce, ampliando la gamma di servizi finanziari offerti e trasformando la loro rete. I settori non collegati alla corrispondenza tradizionale, ad oggi, rappresentano due terzi dei ricavi dell'industria postale, anche se questo dato varia molto fra le varie nazioni (dal 10 al 90%).



Figura 34 Comparazione della suddivisione percentuale dei ricavi per segmento nell'anno 2019 [18]

Gli scambi internazionali sono in crescita, sono passati da essere il 20,3% dei ricavi totali nel 2014 23,1% nel 2019. Questi dati fanno riferimento alla percentuale ricavi, i cui prezzi per gli scambi transfrontalieri sono anche più alti rispetto a quelli entro i confini nazionali, di conseguenza portano anche ricavi maggiori in proporzione, indipendentemente da volumi.

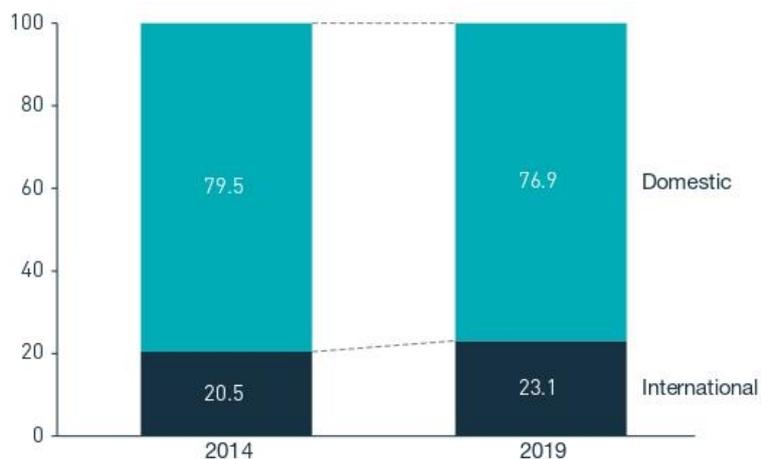


Figura 35 Comparazione della suddivisione percentuale dei ricavi tra nazionali e trasfrontalieri [18]

Gli operatori postali, dal 2008 al 2019, hanno fatto 329 acquisizioni di società operanti nel settore pacchi e logistica. Soltanto un terzo di questi investimenti risultano vicini geograficamente, infatti la maggior parte erano volti ad aprire un mercato estero e in particolare per supportare la crescita dell'e-commerce. Per concentrare la crescita nelle aree di crescita gli

operatore hanno anche fatto disinvestimenti nelle filiali di zona e nel segmento della corrispondenza tradizionale.

## L'impatto della pandemia Covid-19

Da quando il virus Covid-19 ha iniziato a diffondersi in tutto il mondo si è visto un rapido ma graduale mutamento delle abitudini e delle necessità della società. Oltre alla grande paura del contatto che si è scatenata, soprattutto in un primo momento, i governi hanno iniziato a prendere le prime misure restrittive imponendo lockdown ai propri cittadini, i confini territoriali sono stati chiusi e molte attività sono state chiuse momentaneamente. La domanda si è quindi spostata online, sia per impossibilità di recarsi negli store fisici, perché chiusi o non disponibili nelle immediate vicinanze, talvolta i beni necessari non erano più neanche riforniti nei negozi fisici e venivano quindi ordinati online (come carta igienica, carta assorbente, farine, mascherine...). Sono quindi aumentati i volumi dei pacchi spediti e la corrispondenza tradizionale è stata colpita ancora da un'ulteriore perdita di domanda.

Da marzo in poi c'è stata un'impennata delle vendite online e specialmente nel mese di maggio gli acquisti registrati sono stati il doppio di quelli previsti. In Figura 36 si possono notare i dati delle vendite online previste per il 2020 e quelli reali, riferiti al mercato americano. In Italia, nel 2020 dalle vendite online i ricavi sono stati di 58,6 miliardi di Euro.

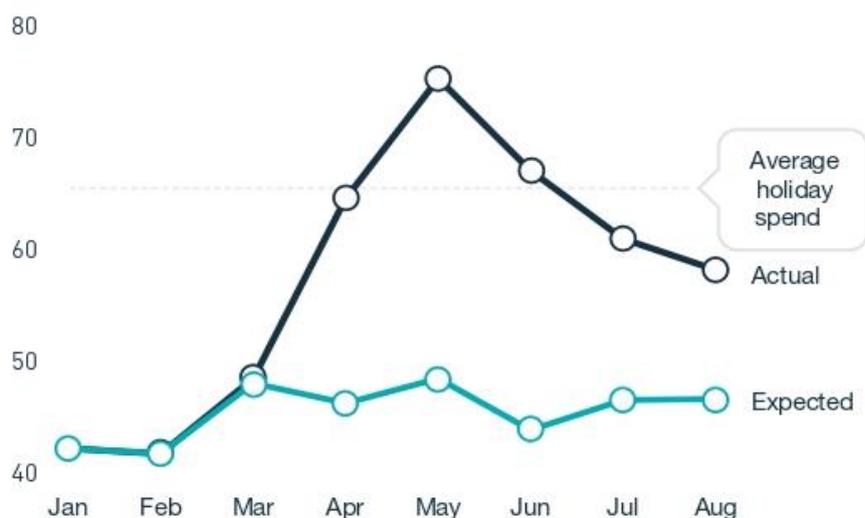


Figura 36. Previsione e andamento reale delle vendite online, confronto dei primi otto mesi dell'anno 2019 e 2020

In un primo momento la qualità e tempi di consegna hanno risentito della crisi del mercato postale che stava avendo dei picchi imprevedibili, ciò ha causato rallentamenti e disservizi. Tuttavia, l'industria postale è riuscita ad adeguare le operazioni per rispondere alla crescente e mutata domanda.

Nei primi otto mesi del 2020, la spesa per l'e-commerce è stata superiore di 95 miliardi di euro a quella prevista. I prodotti acquistati online sono stati di ogni tipo: dall'alimentari al giardinaggio, ma anche fitness e cura della persona e della case, a spedire molto più del solito sono state anche le piccole e medie imprese, anche locali.

In questo contesto gli operatori postali, come in molteplici passati frangenti, sono stati una struttura fondamentale per l'aiuto agli enti governativi, la tutela dei cittadini più fragili e il sostegno per le piccole/medie imprese che si sono rimesse in piedi anche aprendo dei propri canali di vendita online.



Figura 37 Indice dei volumi di pacchi spediti settimanalmente di un operatore postale americano, confronto dell'anno 2019 e 2020

Gli operatori postali per la maggior parte sono riusciti ad essere flessibili e adattarsi ai volumi inaspettati dei mesi da marzo in poi. Le spedizioni che hanno riportato l'aumento più alto tra

tutti sono state quelle del B2C per varie tipologie di prodotti: dai generi alimentari a quelli di giardinaggio, gli andamenti si sono evoluti con l'andamento della pandemia.

Anche le piccole e medie imprese hanno inviato più pacchi del solito, le consegne a casa sono aumentate e mentre aumentavano le vendite delle spedizioni per i siti di shopping online, l'affluenza agli uffici postali è diminuita.

### 3. Poste Italiane

---

L'azienda Poste Italiane nasce dopo l'unità d'Italia, il 5 Maggio 1862, con il nome "Regie Poste" incorporando i servizi postali dei regni preunitari, sia del territorio sabauda, del Ducato di Milano e del Regno di Sicilia.

Nel tempo questa istituzione si evolverà molto e avrà un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella storia del paese.

Fin dall'inizio, anche per armonizzare un territorio fino a prima molto frammentato, le poste permettono la comunicazione e lo scambio di comunicazioni tra il Governo e le amministrazioni locali e gli altri enti come i Ministri e le Prefetture. Grazie all'invenzione del telegrafo da parte di Guglielmo Marconi nel 1896, nel 1889 fu anche istituito il "Ministero delle Poste e Telegrafi". Anche il nome dell'azienda viene cambiato nel dopoguerra in "Poste e Telegrafi" che richiama il celebre acronimo PT presente nel logo ancora oggi che richiama però la dicitura "Poste e Telecomunicazioni". Questo nuovo metodo fu rivoluzionario per l'epoca, in particolare, permetteva la comunicazione istantanea, in qualsiasi condizione metereologica e indipendentemente da ogni variabile esterna, che avrebbe potuto ostacolare i portalettere. Le modalità di comunicazione offerte possono essere anche viste come una vera e propria politica di inclusione anche linguistica anche da parte dello Stato, in un contesto in cui l'analfabetismo era molto diffuso. Ricordiamo inoltre che la Posta è stato l'unico metodo per mantenere le comunicazioni durante le due guerre mondiali. Un altro strumento iper innovativo per il tempo fu il Vaglia nient'altro che un'anticipazione dei primi pagamenti moderni "cashless". L'Azienda opera anche in ambito finanziario quindi, permettendo lo sviluppo economico del paese e il risparmio personale, integrando anche servizi assicurativi e di pagamento.

Inizialmente la società aveva una partecipazione del Ministro dell'economia per il 65% del capitale sociale e della Cassa Depositi e prestiti per il rimanente 35%. Attualmente ha un flottante di circa il 35% di cui una quota di circa il 10% divisa tra azionisti retail e il restante detenuto da alcuni tra i più importanti fondi istituzionali a livello globale. Il 65% delle azioni è poi ripartito tra Ministero dell'Economia, che ne detiene una quota del 29,26%, e da Cassa depositi e prestiti che possiede una quota del 35%. Il settore del servizio postale come abbiamo

visto nel primo capitolo ha subito un processo di liberalizzazione graduale e ad oggi troviamo abolita ogni quota di monopolio dell'Azienda. La gestione finanziaria di Poste Italiane è sottoposta al controllo della Corte dei Conti (legge 21 marzo 1958 n. 259); tale attività è svolta da un Magistrato della Corte dei Conti, che assiste alle sedute del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

L'azienda, consapevole del proprio ruolo si impegna a perseguire una mission e dei valori precisi: integrità e trasparenza, valorizzazione delle persone, diversità ed inclusione, sostegno al territorio e al paese, customer experience, finanza sostenibile e infine innovazione e attenzione all'impatto ambientale. Si andrà ad approfondire quest'ultimo tema punto nell'ultimo capitolo dell'elaborato.

L'azienda ad oggi è organizzata in 5 Divisioni (Corrispondenza, Espresso Logistica e Pacchi, Bancoposta, Filatelia, Rete Territoriale) e 13 Direzioni e Servizi Centrali. Dispone di 6 aree territoriali, 132 filiali, 12.800 uffici postali, 16 centri di meccanizzazione postale, 126 mila dipendenti, 536 miliardi di euro di attività finanziarie totali e 35 milioni di clienti.

Ad oggi Poste Italiane, con 158 anni di storia, oltre al ruolo che ha nel mercato finanziario, rappresenta il comparto logistico più grande d'Italia, con una rete di oltre 12.800 uffici postali, 120 mila dipendenti, gestisce 148 milioni di pacchi all'anno, di cui 100 milioni consegnati da postini. Il 32% dei ricavi di Poste Italiane è rappresentato dal mercato di corrispondenza e pacchi, come vediamo in Figura 38. Per l'area di business "Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione" i ricavi dell'anno 2019 sono ripartiti come in Figura 39: su un totale di 3'492 milioni di Euro la corrispondenza rappresenta il 70% dei ricavi del business e il mercato dei pacchi il 24%. Tuttavia il mercato dei pacchi negli ultimi tre anni (dal 2017 al 2019) ha avuto un aumento del 14% per Poste Italiane Figura 40 e nell'anno 2020 (soltanto relativamente ai primi nove mesi) la crescita dei ricavi nel business dei pacchi è stata del 27,7% e del 34,3% in volumi. Non sono ancora disponibili i dati relativi a tutto l'anno del 2020 ma vista l'elevata crescita dovuta anche all'effetto lockdown i dati attesi non potranno essere in alcun modo troppo discordanti da questa prima analisi.

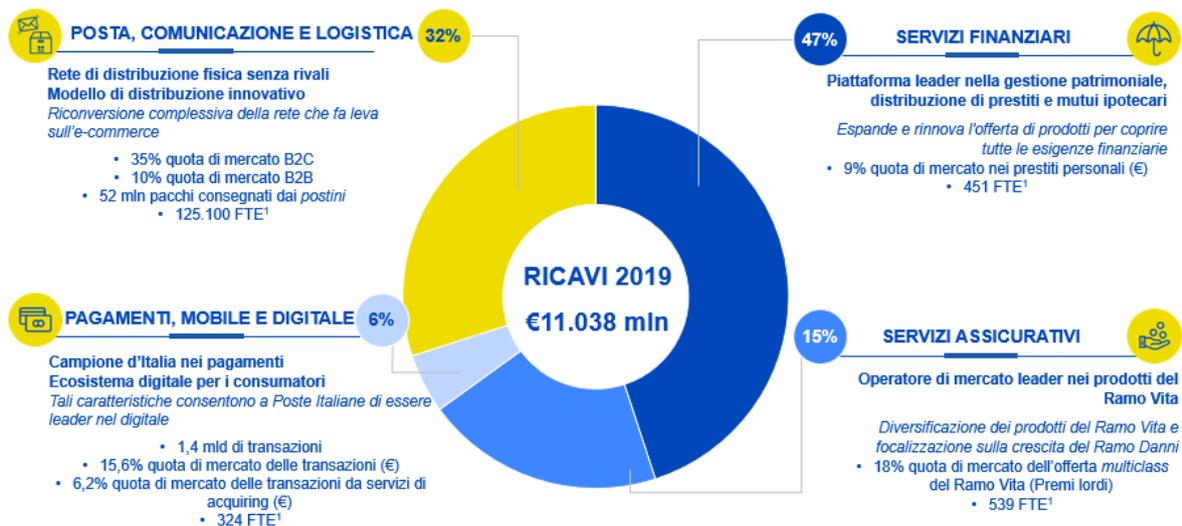


Figura 38 Distribuzione dei ricavi di Poste Italiane [52]

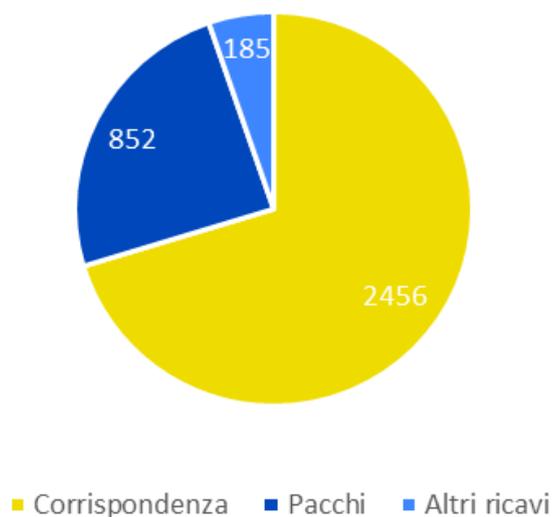


Figura 39 Totale ricavi di Poste Italiane dell'anno 2019 della Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione (in mln di Euro)

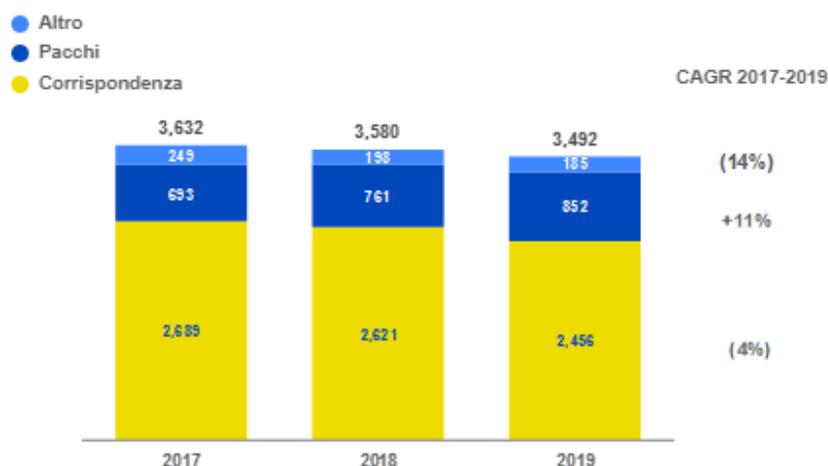


Figura 40 Andamento dei ricavi di Poste Italiane di Corrispondenza e Pacchi (in mln di Euro) [33]

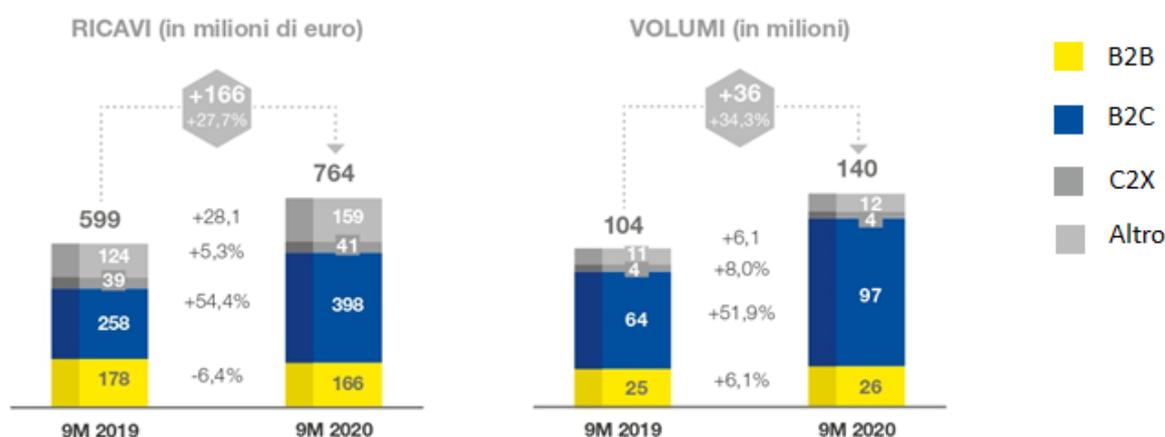


Figura 41 Confronto di ricavi e volumi fra i primi nove mesi dell'anno 2019 e dell'anno 2020 [33]

I trend della domanda e le analisi delle necessità attuali e future dei consumatori, sia business che privati, che hanno visto in generale un crollo della domanda dei servizi di corrispondenza e una contemporanea crescita accelerata del mercato dei pacchi, sono serviti da forza motrice per gli operatori, che si stanno attrezzando per portare innovazione in questo campo, per essere più competitivi, più efficienti e più pronti a servire gli utenti. Per questo, nel paragrafo successivo si affronterà il tema dell'innovazione nel campo dell'industria postale, con una particolare attenzione al mercato dei pacchi, anche in riferimento all'azienda incumbent italiana con il suo programma "Deliver 2022".

## Piano strategico Deliver 2022 di Poste Italiane

Poste Italiane con il Piano Strategico Deliver 2022, avviato nel 2017 dalla durata quinquennale, intende capitalizzare il suo punto di forza: i 12.800 Uffici Postali che la rendono la più grande rete di distribuzione in Italia. Rispondendo al contempo alle esigenze in continua evoluzione dei clienti e cogliendo nuove opportunità di business verso la digitalizzazione in tutti i suoi settori operativi: corrispondenza, pacchi e distribuzione, pagamenti mobili e digitali, servizi finanziari ed assicurativi.

Un modello di business che valorizzando tutti i capitali su cui si fonda l’Azienda, investendo in tecnologia, know-how oltre che talento, competenze ed esperienza, consenta di incrementare i ricavi, ma anche la digitalizzazione, accessibilità e disponibilità dei servizi, oltre ad accrescere la reputazione e la compliance.

Inoltre utilizzando strumenti ambientali e sociali per raggiungere obiettivi sociali-relazionali e etici: tramite rapporti con Enti ed Istituzioni, relazioni sindacali e con stakeholder ottenere partnership e collaborazioni, clima aziendale collaborativo e stakeholder engagement.

Ciò ha portato, dal 2017 fino ad oggi, l’Azienda ad un incremento annuo dei ricavi pari all’1% (con una chiara crescita dei dividendi per gli azionisti) con un modello operativo per rispondere alle evoluzioni dei bisogni dei cittadini a sostegno della digitalizzazione attraverso una rete capillare su tutto il territorio nazionale.

Anche lo sforzo che l’Azienda ha compiuto per realizzare un percorso di sostenibilità strutturato e pienamente coerente con gli obiettivi di business ha portato il Gruppo ad ottenere riconoscimenti nel corso dell’anno. Primo in ordine di tempo, è stato l’ingresso nel Dow Jones Sustainability Index, il più prestigioso Indice di sostenibilità in cui sono incluse solamente le società ritenute migliori al mondo nella gestione sostenibile del proprio business. Essere ammessi sia nel segmento World sia nel più restrittivo segmento Europe rappresenta motivo di ulteriore orgoglio per il Gruppo. A questo sono seguiti altri ingressi in Indici altrettanto importanti: Bloomberg Gender-Equality Index (GEI), Euronext Vigeo-Eiris World 120, FTSE4GOOD e il RobecoSAM Sustainability Yearbook 2020 come “Industry Mover”.

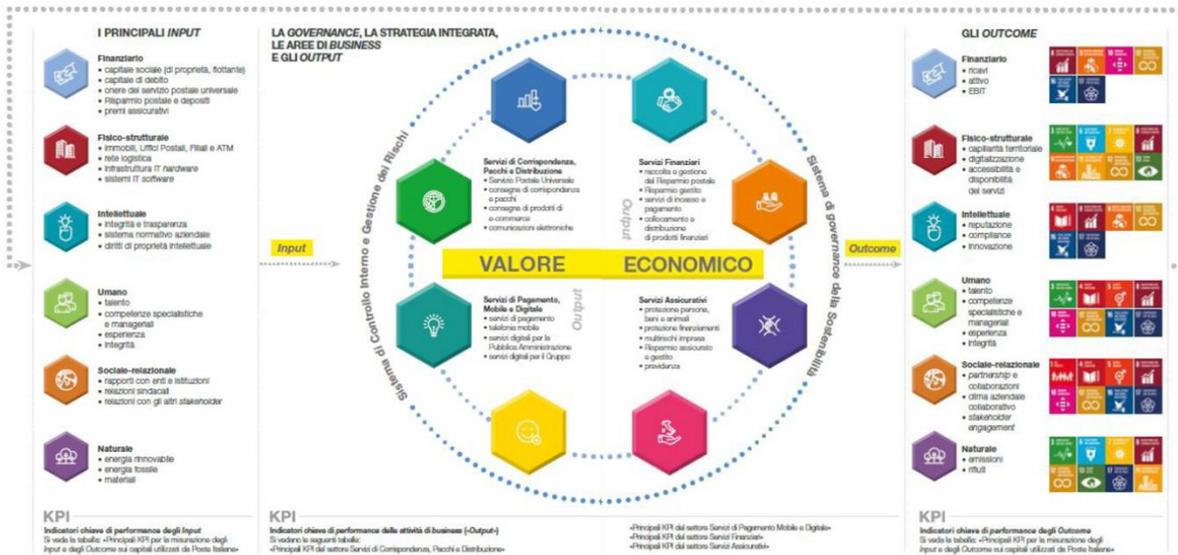


Figura 42 Processo di creazione del valore per il Deliver 2022 di Poste Italiane. **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**

Per adeguarsi alle ridotte quantità di corrispondenza tradizionale e la mole di pacchi da consegnare, Poste Italiane, nel suo Piano strategico, risponde con la messa in atto (da Aprile 2018) di un modello operativo di recapito innovativo: il “**Joint Delivery**”, a cui si è già accennato nei capitoli precedenti. Essenzialmente, il modello consente di recapitare congiuntamente lettere e pacchi dell’e-commerce, dando vita a una doppia linea di recapito diurna e pomeridiana.

- Consegna diurna a giorni alterni della posta non prioritaria nella maggior parte del territorio (corrispondente a circa il 92% della popolazione)
- Consegna giornaliera nei maggiori centri urbani (8% della popolazione)
- Consegna pomeridiana per raccomandate e pacchi e-commerce
- Inoltre, la consegna dei pacchi avviene anche al sabato nella maggior parte del territorio (76% della popolazione).

Poste Italiane ha anche definito una metodologia finalizzata a efficientare la prestazione di consegna: assegnando un punteggio adeguato alle zone di distribuzione in relazione al percorso

da percorrere e alle caratteristiche del territorio, questa tecnica apre anche la possibilità di avere uno strumento per misurare la prestazione dei portalettere. Nel calcolo non si tiene conto dei volumi di corrispondenza da consegnare, poiché lo sforzo dell'azione di imbucare una lettera è talmente minimo da poter essere ritenuto approssimabile a zero. Invece, la consegna di invii descritti e pacchi, richiede una serie di azioni che richiedono uno sforzo e un tempo non trascurabile, tale da rendere la prestazione dipendente dai volumi, viene quindi attribuito un punteggio ad ognuna di queste operazioni che il portalettere esegue, che vanno a sommarsi al punteggio della prestazione del portalettere. Il modello contempla un notevole sforzo da parte dell'azienda per la formazione di tutto il personale addetto al recapito, non prevede licenziamenti ed è stato già approvato dai sindacati. [40]

Parallelamente l'Azienda ha ampliato le modalità di recapito anche tramite la rete PUDO e i lockers, di cui si è già parlato, e ha anche rivisto la propria rete logistica, investendo in nuove tecnologie di smistamento e automazione per sostenere lo sviluppo della divisione.

Dalla relazione Finanziaria di Poste Italiane del 2019, “la riorganizzazione del recapito ha determinato la riduzione dell'insaturazione della rete postale aumentandone l'efficienza”. [34]

Questa riorganizzazione è stata fatta anche per migliorare la performance di consegna in virtù della pressione che viene da **Amazon**, con cui PI nel Giugno 2018 ha stipulato una **partnership** dalla durata triennale, rinnovabile per un ulteriore biennio, per la consegna di prodotti e-commerce sul territorio nazionale. Il gigante dell'e-commerce, non solo gode di una posizione di mercato dominante nel commercio online, ma dispone anche di una propria rete di recapito: è quindi sia cliente che concorrente. In caso di eventuali problemi e difficoltà attinenti a uno specifico contratto o commessa, Amazon potrebbe rinunciare facilmente ad uno dei suoi fornitori. Grazie a questo rinnovo Poste è diventata uno dei principali fornitori di servizi di consegna di Amazon. Dai dati a disposizione dell'Autorità, risulta che Amazon è il primo cliente per fatturato pacchi del Gruppo Poste Italiane e che nel 2018 il [omissis] dei ricavi del Gruppo derivava dalle commesse della piattaforma (nel 2016 era circa il [omissis]). [29]

## SMART AREA 24H

Nell'ambito di questo piano strategico, Poste Italiane ha deciso di indire una **challenge**, in collaborazione con il **CLIK (Contamination Lab & Innovation Kitchen)** del Politecnico di Torino che chiamasse in causa gli studenti per immaginare e progettare le nuove aree degli uffici postali e l'utilizzo del futuro.

In un mondo sempre più veloce e dinamico, dove le persone sono proiettate verso il digitale, Poste Italiane punta a diventare un provider di servizi ed esperienze digitali per soddisfare le crescenti esigenze dei clienti e del mercato. L'importanza della presenza capillare fisica con gli uffici nel territorio va a perdere valore, quindi Poste vuole creare una Smart Area, aperta 24 ore su 24, che risponda alle effettive esigenze di autonomia e semplificazione nella gestione delle operazioni, grazie alle potenzialità della nuova tecnologia digitale.

Quindi, il compito per le squadre è stato quello di immaginare e progettare queste aree intelligenti con spazi e modi innovativi per collegare i cittadini ai servizi di Poste Italiane, unire l'esperienza fisica a quella digitale per tutti i clienti, creare sia nuove interfacce digitali che nuovi prodotti per favorire operazioni in autonomia rendendo le operazioni più agevoli.

Gli obiettivi perseguiti sono stati quattro:

- migliorare i ricavi del settore mail e parcel (tramite nuovi target, fidelizzazione e upselling<sup>5</sup>)
- riduzione dei costi
- rafforzare l'immagine del brand (sia dal punto di vista del rapporto umano con il cliente che dell'azienda che promuove la tecnologia)
- Cross Selling/Integration (nuovi prodotti per nuovi target).

---

<sup>5</sup> **Upselling**: indirizzare il cliente ad un prodotto diverso, qualitativamente più alto, con le stesse funzionalità di base ma con un margine maggiore di spesa di quella prefissata perché gli si fanno capire le differenze per cui vale la pena spendere

Partecipando al progetto con un team composto da cinque studenti internazionali proveniente da ambiti disciplinari diversi abbiamo rinnovato il concetto stesso di ufficio postale inserendovi nuovi prodotti per offrire nuovi servizi.

Il progetto sviluppato in gruppo sostanzialmente si è articolato in quattro punti chiave dell'idea del gruppo, che andavano a coinvolgere diversi aspetti disciplinari:

1. Il concetto di ufficio postale: abbiamo lavorato all'idea di spazio pubblico da vivere e abbiamo deciso di trasformarla e di lanciare il messaggio di innovazione dal punto di vista architettonico della gestione dello spazio, del design e dal rinnovo della percezione della "waiting area". Nel nuovo design ci siamo concentrati molto sul mood generale dell'ambiente e le attività al suo interno, sia quelle inerenti alle operazioni postali sia al fatto di estendere il concetto di waiting area rendendola multifunzionale con varie zone studio per renderla più vicina a una "working area". Inoltre, per rendere sicuro questo spazio si è voluto applicare un sistema che comprenda telecamere, sensori e un sistema di identificazione tramite carta di credito dei principali circuiti o carta di identità elettronica. Grazie a questa operazione identificazione e data-collecting non solo sarebbe possibile garantire controllo e sicurezza nel luogo, ma anche analizzare il comportamento dei consumatori per migliorare la customer experience. Così sarebbe possibile migliorare la gestione delle code, ma soprattutto fornire un'esperienza personalizzata per il cliente basata sulle abitudini e preferenze personali
2. Un nuovo Punto Poste: che possa integrare sia le funzioni di spedizione, ricezione e custodia attuali dei lockers, sia nuovi servizi ausiliari all'accettazione dell'invio. Nello specifico il Nuovo Punto Poste integra tutti i servizi legati alla corrispondenza dei pacchi rivolta ai consumatori, sia per la spedizione che per la ricezione. È quindi previsto un sistema di accettazione con scansione dell'articolo per determinarne dimensioni e peso, imballaggio e etichettamento e, per concludere, di impostazione vera e proprio.

Nel progetto del prodotto è anche previsto un servizio di consegna spesa "Grocery shopping delivery" grazie al quale i consumatori possono ritirare la propria spesa alimentare al Punto Poste in degli armadietti dotati di frigoriferi dotati di tecnologia IoT per la conservazione dei prodotti freschi. Il servizio ha il vantaggio di non dover aspettare la consegna della spesa a casa ma poterla comodamente ritirare, in pochissimo

tempo, quando si preferisce 24 ore su 24. Il servizio è rivolto a tutta la clientela del settore food and beverage: le grandi catene di supermercati, i produttori locali che possono spedire tramite i PP i prodotti freschi ai propri clienti in tutto il territorio nazionale e, infine, i privati cittadini che vogliono spedire il pacco contenente le specialità locali prodotte in famiglia.

3. “Poste Totem” il cui acronimo PT rimanda alla vecchia dicitura “Poste e Telegrafo” e l’attuale “Poste e Telecomunicazioni”. Questi totem digitali sono dei prodotti dotati di touchscreen con cui l’utente può interagire, pensati per sostituire gradualmente gli attuali desk dove portare a termine le operazioni postali. I clienti possono scegliere se compiere l’operazione autonomamente o venire collegati in remoto con operatori specializzati multilingue (anche LIS speaker). Grazie alla modalità in remoto i costi del personale sarebbero ridotti e il servizio fornito sarebbe più efficiente, poiché il cliente verrebbe collegato al primo operatore disponibile in Italia, avendo come unico vincolo la lingua e non la localizzazione geografica, questa transizione avrebbe quindi anche il vantaggio di migliore gestione dei flussi e delle code. I totem sono stati progettati per essere facilmente fruibili da tutti, si è avuto particolare attenzione alle persone con disabilità motoria e visiva ma soprattutto uditiva, infatti oltre ad avere del personale che parla LIS è anche disponibile un apposito jack nel quale inserire le cuffie apposite per i sordi oralisti.

L’installazione dei totem e la conseguente sostituzione dei desk è stata pensata per essere realizzata gradualmente, per poter permettere a tutti i consumatori di adattarsi alla nuova tecnologia. In un primo momento presso i totem sarebbe anche fornita l’assistenza del personale per l’utilizzo delle piattaforme, di modo da accompagnare il cliente nel percorso di digitalizzazione, rendendo quindi Poste Italiane promotrice della cultura digitale fra la popolazione. In questo concetto di graduale transizione rientra anche il riadattamento degli spazi, il cui sviluppo è pensato per essere articolato in quattro differenti fasi.

4. Customer Incentive System In questo contesto di spazio pubblico abbiamo pensato ad un sistema di customer-engagement di punti che possano retribuire il consumatore ogni volta che porta a termine una “good action” come scegliere di non stampare la ricevuta

dell'estratto conto, ad esempio, nell'ottica di una sharing economy di cui si parlerà nell'ultimo capitolo. In questo sistema, è compreso anche un programma di fidelizzazione del cliente che attribuisce dei punti ogni volta che il cliente acquista un servizio.

## Nuovi progetti di Poste Italiane

Poste Italiane risponde all'esplosione degli acquisti online accelerando il processo di combinazione tra la rete fisica e la tecnologia digitale per fornire servizi innovativi che possono essere facilmente fruibili dai cittadini. Per rendere più facile il ritiro degli acquisti online, Poste Italiane ha disposto varie tipologie di punti per il ritiro e l'invio dei pacchi prepagati o la consegna dei resi, includendo anche armadietti automatici (più di 9.000 in totale, in costante crescita) dotati di touchscreen per l'invio e raccogliendo pacchi che si trovano in stazioni, centri commerciali e altri posti pubblici. Così da avere una rete parallela a quella tradizionale degli uffici postali.

Poste Italiane sta puntando ad avere un approccio moderno combinando la rete fisica con quella digitale per rendere più facile ai cittadini usufruire dei servizi. Partendo dall'estensione della sua rete di accettazione e consegna, per completare la rete di 12'800 uffici, Poste Italiane ha aggiunto un network di armadietti automatici, Punto Poste, dove è possibile ricevere e spedire pacchi preconfezionati tramite il touchscreen di cui sono dotati. Per di più ci sono 9'000 PUDO in tutta Italia. L'idea di questo **network di punti di ritiro** è che operi parallelamente agli uffici e che sia più facile per i cittadini ritirare il materiale e-commerce dove gli è più conveniente.

Un altro obiettivo è quello di rendere **eco-sostenibile l'ultimo miglio** della consegna: regolando il flusso della flotta di giorno e notte per incontrare al meglio i bisogni dei consumatori con uno sguardo al taglio delle emissioni di CO<sub>2</sub> al minimo, con l'obiettivo della riduzione del 40% nel 2024. Poste Italiane adotta quindi un piano di sostenibilità per la propria flotta che è la più grande d'Italia, per farla diventare eco-friendly con veicoli elettrici e ibridi, tutto questo accompagnato dall'installazione di 4.000 charging points per i veicoli elettrici, questo sarebbe di grande impatto per la spinta verso l'ecologia del Paese. Inoltre sarà necessario aumentare la capacità dei veicoli nell'ultimo miglio per rispondere alla crescente domanda dell'e-commerce.

Questo processo di innovazione vede anche lo sviluppo dell'infrastruttura digitale, in particolare, nel corso del mese di maggio 2020 è stato portato a termine un **accordo con Microsoft** per la digitalizzazione del Gruppo e del Paese. L'obiettivo è quello di accelerare il processo di innovazione digitale dell'operatore postale, potenziando le piattaforme della propria rete soprattutto quelle dedicate ai professionisti, alle aziende e ai servizi inerenti la PA. La partnership viene stretta in un momento tutt'altro che casuale: dopo un semestre in cui l'importanza della funzionalità delle piattaforme e i canali digitali hanno dimostrato essere punti cardine nell'organizzativo del lavoro, ancora di più nel contesto di una pandemia globale. I punti cardine del progetto saranno la creazione di una Piattaforma di Ecosistema per le PMI, così da offrire servizi congiunti per creare applicazioni locali su misura, sviluppando una Piattaforma Nazionale di Cloud Ibrido con l'utilizzo di Cloud Microsoft Azure. Poste Italiane quindi si offre di supportare le aziende private e la Pubblica Amministrazione per promuovere e compiere insieme un processo di trasformazione digitale e di modernizzazione dei servizi pubblici, coinvolgente il Paese.

## **Smart LetterBox**

La Smart Letterbox è stato uno dei progetti più rilevanti del 2019, coinvolge la digitalizzazione di circa 11.000 delle vecchie cassette postali, il risultato finale è una cassetta postale intelligente. Avrà quindi la funzione di imbucare la corrispondenza ma sarà anche in grado di verificare da remoto la presenza di corrispondenza al suo interno tramite sensori, la capacità di rilevare parametri ambientali come temperatura, umidità e la qualità dell'aria (attraverso i sensori PCM 10, PCM 2,5 e biossido di azoto) ed infine di uno schermo dove fare comunicazioni di prossimità ai cittadini ma che possa anche trasmettere dati al pari di una stazione meteo. Questo servizio è pensato per migliorare la qualità dei processi operativi, infatti in un contesto di progressivo declino della posta tradizionale, al momento dello svuotamento delle cassette d'impostazione, capita frequentemente che queste non contengano oggetti: grazie al dialogo dei sistemi sarà quindi possibile provvedere al ritiro solo nell'effettivo caso in cui ci sia materiale da ritirare. Il tutto per continuare a garantire l'attività di un servizio universale per i cittadini che ne necessitano. In questo senso, è evidente quindi il contributo della Smart letter box anche in termini di maggiore sostenibilità ambientale determinata dalla maggiore efficienza

delle corse necessarie per la raccolta. Inoltre sarà possibile ottenere la tracciatura della vuotatura con gli orari esatti, misurare nel tempo le quantità di oggetti di ogni cassetta e attraverso la raccolta di tutti questi dati, sarà possibile posizionare in maniera ancora più strategica e funzionale le cassette sul territorio. Grazie allo schermo integrato poi, sarà anche possibile veicolare messaggi di carattere commerciale e di comunicazione con il territorio o dare informazioni di pubblica utilità ai cittadini.



Figura 43 Smart LetterBox di Poste Italiane

## Centro per il confezionamento e le spedizioni nazionali e internazionali

Poste italiane negli ultimi anni si è adoperata per creare dei servizi personalizzati in zone di interesse strategiche del territorio nazionale: si tratta dei centri per il confezionamento ideati e realizzati ad hoc per il contesto dove vengono posizionati. Il progetto prende il nome di **Pop Up Delivery Point** e la prima tappa viene realizzata nel 2019 presso il **Serravalle Designer Outlet (AL)**, dove è stato aperto un centro di confezionamento e spedizione del Gruppo Poste Italiane disponibile per tutti i visitatori. Lo scopo è quello di soddisfare la domanda di spedizioni nazionali e internazionali nelle grandi aree commerciali attrezzate. Grazie al centro di Poste Italiane allestito in loco, è possibile spedire gli oggetti dello shopping fatto fra i 200 negozi della struttura viaggiare senza bagagli pesanti e ingombranti. L'offerta è dedicata a tutti i tipi di clientela, anche se l'idea è modellata sulle necessità dei turisti stranieri che, approfittando di un viaggio in Italia, desiderano fare o farsi un regalo "luxury", assistiti da personale multilingue, in grado di fornire tutte le informazioni sul servizio e sulle regole doganali in vigore.

Un altro importante snodo con lo scopo di soddisfare la domanda di spedizioni nazionali e internazionali nelle grandi aree commerciali attrezzate, è quello presso **F.I.CO. (Fabbrica Italiana Contadina) a Bologna** è il progetto nato dalla collaborazione tra COOP e Eataly che celebra il “gusto italiano” su circa 100.000 mq di cui quasi 80.000 coperti, grazie all’iniziativa imprenditoriale. La struttura è concepita come una “palestra di educazione sensoriale al cibo e alla biodiversità, dove le meraviglie dell'agroalimentare e dell'enogastronomia italiana sono presentate e narrate dalla nascita nella terra madre fino all'arrivo nel piatto e nel bicchiere”.

Tra l’esposizione di coltivazioni, allevamenti di animali, riproduzioni di fabbriche contadine, spazi per attività educative e punti di ristoro e degustazione, sorge l’area di Poste Italiane: uno spazio multifunzionale e innovativo progettato dallo studio architettonico De Lucchi. Oltre all’ufficio postale viene collocato uno spazio espositivo con rare foto d’epoca e preziosi strumenti appartenenti al mondo postale e delle comunicazioni e un servizio di Posta Pneumatica funzionante e utilizzabile da grandi e piccini, per mandare le proprie cartoline F.I.CO. a parenti e amici. Ma, ancora una volta, l’intento finale del luogo è quello di fornire un servizio di spedizione per gli acquisti effettuati presso il centro senza preoccuparsi di portarlo con sé. Per questo è presente l’apposita area “Confezionamento pacchi e Spedizioni” dove i clienti potranno spedire a amici, parenti o, semplicemente, a sé stessi le prelibatezze acquistate. È quindi rivolto, ancora una volta, alla clientela estera, che magari viaggia in aereo e ha la necessità di viaggiare leggera. Viene quindi offerto un servizio di imballaggio tramite macchinari innovativi e versatili, offerto dal personale Kipoint, completando poi l’offerta con il servizio di spedizione, nazionali e internazionali, di Poste Italiane. Poste Italiane si fa quindi promotore del gusto italiano nel mondo, che riassume con lo slogan “Shipping the taste of Italy worldwide”.

L’esperienza **Kipoint** è un franchising di centri servizi rivolto ai cittadini, ma soprattutto alle piccole imprese e studi professionali, infatti ne esistono 97 in centro città o zone ad alta densità di studi professionali o commerciali o industriali. Come nel caso di FICO a Bologna si tratta di un hub decentralizzato in grado di offrire un prodotto *tailor made*. Nella gestione dell’imballaggio, infatti, i macchinari innovativi offrono la possibilità di imballaggio di oggetti dalle misure più particolari, anche come le bottiglie, articolo fragile e dalla forma irregolare.

In questo più ampio processo di innovazione Poste Italiane ha deciso di stringere alcune partnership: tra le quali la joint venture con l'azienda tedesca **Sennder**, che utilizza una tecnologia per massimizzare la saturazione e la flessibilità nel trasporto stradale a lungo raggio, garantendo risparmio e riducendo le emissioni. Grazie all'accordo con la start-up per la consegna a domicilio **Milkman**, con la nuova tecnologia Poste Italiane intende migliorare l'esperienza del cliente fornendo opzioni di consegna programmata più convenienti e un processo di pagamento più agevole.

Con la collaborazione di **Tink** e **Moneyfarm**, il CEO Matteo Del Fante ha voluto implementare sull'offerta dei servizi finanziari di home banking e gestione degli investimenti.

## 4. Innovazione

---

Come abbiamo capito lo sviluppo dell'economia digitale ha determinato una forte necessità di innovazione nel settore postale. I servizi innovativi possono essere suddivisi in quattro diverse categorie: quelli di corrispondenza, finanziari, relativi al commercio (e-commerce) e, infine, quelli per le relazioni tra i cittadini e le istituzioni (e-government). Nei capitoli precedenti si è fatto cenno a molti dei servizi digitali rientranti fra questi, come l'identità digitale che facilita le relazioni e le interazioni tra i cittadini e le istituzioni grazie all'uso di ICT. I servizi di e-government possono svolgere un ruolo fondamentale nella promozione dell'alfabetizzazione digitale soprattutto quella fascia della popolazione di età over 65 con una apertura minore alle nuove tecnologie delle altre.

Tuttavia, in questa analisi ci concentreremo prevalentemente sugli strumenti innovativi relativi alla corrispondenza e al commercio elettronico, di maggiore interesse per quanto riguarda il futuro dell'industria postale.

Nella categoria dei servizi elettronici per la **corrispondenza** sono incluse tantissime di tipologie di innovazione, anche quelle ad oggi più scontate come le informazioni web su servizi e tariffe, la casella di posta elettronica, la posta pubblicitaria online, il francobollo elettronico, la firma digitale, la posta ibrida che permette l'invio di un messaggio online che viene poi recapitato fisicamente al destinatario, il fax online, le cartoline elettroniche, essenzialmente i servizi di corrispondenza fisica sono stati anche riprodotti elettronicamente. Sono poi disponibili servizi per il cambio di indirizzo online, la ricerca di un ufficio postale e tutti i servizi legati al tracking: cioè quando il tracciamento di una spedizione, la notifica di avvenuta consegna, sia al mittente che al destinatario, ma anche la sospensione di una consegna o la richiesta di raccolta pacchi all'operatore ed infine la verifica online del contenuto della cassetta postale fisica. Il tutto è ovviamente disponibile sia su piattaforma web che app.

L'uso dell'ICT nei servizi di commercio elettronico, invece, non andrebbe a smaterializzare la natura del segmento CEP (corrieri espresso e pacchi) ma, anzi, ad ampliarne le funzionalità e a favorire la crescita di tale mercato. Per quanto riguarda la logistica e il mercato delle spedizioni

dei pacchi la ricerca dell'innovazione è in tutte le fasi: a partire dall'accettazione, la gestione intermedia ovvero la logistica della merce e la consegna finale. L'innovazione nell'ambito del mercato dei pacchi si concentra soprattutto attorno al business dei servizi per l'e-commerce.

L'accettazione fisica del pacco come abbiamo già visto può essere fatta tramite gli uffici postali oppure prenotando il ritiro online a domicilio effettuato dal postino, presso un PUDO oppure tramite altri sistemi che possono coincidere con i metodi di consegna al destinatario di cui si parlerà di seguito.

### Consegna: last mile of a parcel delivery

In un contesto di miglioramento della logistica e di coordinazione della mobilità l'efficientamento dell'ultimo miglio è una fase cruciale. Sia perché è quando avviene l'effettivo contatto con il cliente, sia perché è la fase in cui l'abbattimento dei costi unitari potrebbe essere maggiore, e la grande spinta verso la sostenibilità ambientale e sociale è sempre maggiore e questa fase della consegna è quella più incisiva sia in termini di emissioni che di congestione urbana.

### **Flotta eco**

In primis, una strategia adottata per minimizzare l'impatto ambientale, già da tempo, è quella del rinnovo delle flotte degli operatori con veicoli eco: alimentati a metano, ibridi, elettrici, ma anche veicoli free duck<sup>6</sup> (per consegna nei centri urbani) Poste Italiane è dotata di una delle più grandi flotte di veicoli commerciali 100% elettrici del nostro Paese.

Nel 2016 Poste Italiane ha stretto una partnership con Nissan per la fornitura di una serie di nuovi veicoli fra cui 70 furgoni full-electric, 1.000 veicoli elettrici Free Duck, ed infine circa 1.700 veicoli a metano, più di 1.000 veicoli gpl e 41 mezzi ibridi.

---

<sup>6</sup>**Free Duck** è la tecnologia applicata alla ruota che riesce a trasformare qualsiasi bicicletta in una e-bike. I veicoli in questione riescono a percorrere più di 2 milioni di chilometri evitando l'emissione di oltre 300 tonnellate di CO2 rispetto all'utilizzo di un tradizionale motociclo.

## Tipologia di consegna

Una fetta crescente di clienti dell'e-commerce sembra interessata ad avere una consegna veloce [Figura 44], infatti molti player di questo mercato hanno identificato nella consegna dell'ultimo miglio la differenziazione su cui poter competere con gli altri concorrenti. Infatti la qualità del servizio influisce enormemente sulla scelta del consumatore online, impattando quindi anche in maniera diretta sull'azienda dell'e-commerce stessa. Per questo molti operatori, sia grandi che molte piccole start ups, si stanno attrezzando per migliorare i loro tempi di consegna. Un altro dato emerso da alcune indagini condotte sui consumatori è che il 27% dei consumatori preferisce comprare in negozi fisici a causa delle lunghe tempistiche per la consegna. Sembra quindi un vero fattore di successo per il futuro delle consegne quello di ottimizzare i tempi di processazione dei pacchi e per differenziarsi ulteriormente alcuni operatori stanno puntando anche su servizi di consegna immediata. Tuttavia, nonostante l'interesse dei consumatori per le spedizioni express sia crescente, il 70% dei consumatori continua a scegliere la tipologia di spedizione soltanto in base al costo, quindi l'alternativa low-cost è fondamentale e quindi le spedizioni deferred continueranno a giocare un ruolo importante. Ad ogni modo le preferenze sulla scelta della modalità di consegna cambiano da Paese a Paese, in base alla disponibilità a pagare per una maggiore velocità di consegna, ai due estremi troviamo i consumatori statunitensi che prediligono l'economicità del servizio e quelli cinesi per cui la rapidità è il fattore determinante, i consumatori tedeschi invece si trovano circa a metà e quelli italiani si posizionano su questa classifica a metà fra Germania e USA. Oltre alla disponibilità a pagare, la cultura e la conformazione dei territori si deve anche tener conto della diffusione del settore dell'e-commerce nel territorio, l'Italia ad esempio è ancora indietro rispetto agli altri paesi, la domanda legata a questo settore è quindi ancora in forte crescita.

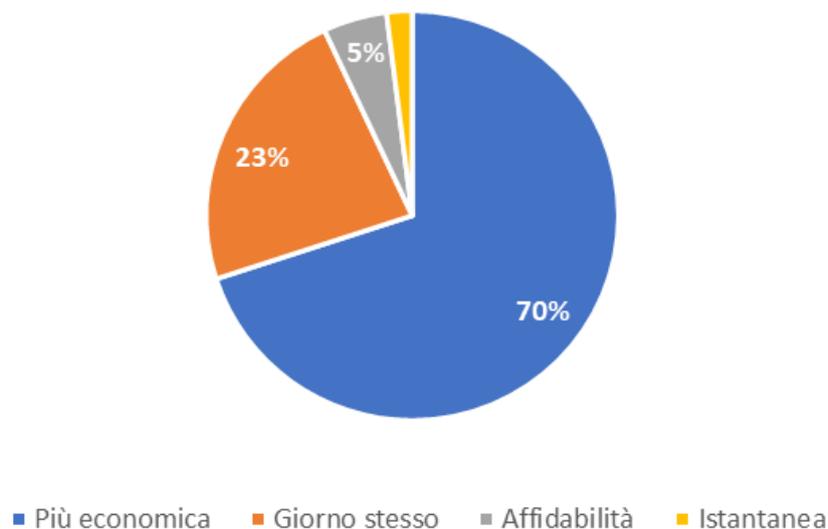


Figura 44 Criterio principale per la scelta di una spedizione

La velocità della consegna è un fattore che assume più o meno importanza anche in funzione della tipologia di appartenenza del prodotto: infatti i beni alimentari e i farmaci sono quelli che i consumatori considerano più urgenti, ci sono poi piccoli dispositivi elettronici e parti di automobili. Le consegne immediate sono un mercato molto interessante per i cibi pronti, dato per niente sorprendente, la cui domanda è già soddisfatta dal mercato del food delivery. Questa tipologie di imprese, spesso organizzate come start-ups o joint venture offrono anche servizi di consegna immediata tramite driver, un esempio ne è anche Glovo, che pur non essendo neppure un operatore postale, offre il servizio di consegna rapida di qualsiasi articolo all'interno della città tramite rider. Questi modelli di business emergenti, le cui iniziative che si occupano dell'integrazione del commercio locale e della consegna di cibi preparati stanno ricevendo grande sostegno di investimento.

Le tipologie di consegna non si differenziano solo per la velocità con cui viene eseguita ma anche per la modalità con cui viene eseguita. La consegna classica, in cui l'utente aspetta a casa è chiamata **attended** e comprende il servizio standard, quello festivo, serale e su appuntamento. Con il termine **unattended**, invece, si indicano tutte quelle tipologie che non prevedono la presenza fisica dell'acquirente, questo è il campo dove l'innovazione nel settore postale sta giocando maggiormente il proprio ruolo e ci concentreremo su questi nelle prossime pagine.

Fra le consegne unattended rientrano anche metodi non innovativi già ampiamente conosciuti e diffusi anche nel suolo italiano come la consegna presso un altro domicilio, presso l'ufficio del corriere o negozi convenzionati. I servizi unattended hanno il vantaggio dell'evitare il rischio di missione non conclusa sia per il destinatario che è certo di ricevere il pacco dove e quando richiesto che per l'operatore che non ha i costi di mancata consegna, legati ad un secondo tentativo di recapito e eventuale gestione della giacenza.

Una fra le varie soluzioni di recapito alternative senza attesa adottate dagli operatori è quella dei **parcel lockers**: ovvero degli armadietti automatici dove vengono recapitati i pacchi dei clienti che poi possono ritirare la merce in qualsiasi momento 24 ore su 24, sette giorni su sette.

I lockers sono l'innovazione delle vecchie cassette postali, presso molti operatori erano già da tempo installate **cassette postali** individuali, cioè affittate mensilmente dagli utenti. Il servizio è fornito soltanto dagli operatori postali e non dai corrieri, ha comunque la caratteristica della flessibilità essendo sempre accessibile anche fuori dagli orari di servizio della posta. Le cassette postali possono anche essere comunali e venire installate nei condomini.

A differenza del servizio più arcaico i lockers sono servizi comuni e liberi, che vengono occupati soltanto del momento del recapito del pacco. Il cliente ha quindi accesso allo scomparto contenente la merce da ritirare scansionando il codice fornito dall'e-commerce, tramite lockers al momento si possono anche effettuare resi (C2B) ma non spedizioni C2C.

Gli armadietti spesso sono brandizzati e quindi ad uso esclusivo del proprietario, altre volte esistono delle reti proprietarie aperte. Attualmente gli operatori che, in Italia, consegnano attraverso i lockers sono Poste Italiane, Amazon e TNT. In Italia la diffusione dei lockers è aumentata moltissimo fino ad averne 2.500 oggi, contro i 300 di cinque anni fa, quelli brandizzati Amazon sono i più diffusi (2.150), quelli di InPost sono disponibili anche a terzi e quelli di Poste Italiane (Punto Poste) sono 50 in tutta Italia, quelli di DHL sono stati dismessi per inutilizzo a parte uno. In corrispondenza della pandemia è stato incentivato l'utilizzo per minimizzare i contatti.

È anche disponibile il cosiddetto **Home reception boxes** per una cassetta postale che viene montata presso l'abitazione in maniera permanente o mobile, l'accesso è consentito soltanto al cliente e al corriere che può aprire il comparto tramite un codice inviato per messaggio dal sistema elettronico (key pad), una volta effettuato il recapito il box viene chiuso ed il sistema

di informazione realizza un cambio del codice di apertura e il cliente riceve una notifica dell'avvenuta consegna. Il servizio è particolarmente comodo perché il cliente non deve né attendere a casa, né rischia la mancata consegna ma neanche il doversi recare altrove per il ritiro perché trova il pacco comodamente a casa propria.

Poste Italiane, ad esempio, mette a disposizione un servizio chiamato “Punto Poste da te” che costituisce una piccola rivoluzione per la quotidianità dei cittadini: permette di gestire le spedizioni e i pagamenti comodamente da casa o dall'ufficio. Infatti può essere utilizzato per ritirare e spedire i pacchi come un classico Punto Poste ma anche la corrispondenza a firma senza avviso di ricevimento (es. raccomandata, assicurata), è inoltre possibile pagare i bollettini postali, ricaricare le carte prepagate Postepay, effettuare ricariche SIM, gestire gli invii personali. Riesce quindi ad integrare le funzioni di un ufficio postale, comodamente a casa, e anche quelle di un servizio di Punto Poste che funge in parte anche da portineria del condominio. Il prodotto, infatti, è pensato per essere installato, nei medio-grandi condomini e nelle aziende che ne facciano richiesta, gratuitamente e sarà funzionante 24 ore su 24, tutti i giorni della settimana. Viene quindi installato in zone facilmente accessibili ma altrettanto sicure, come le hall delle aziende o gli ingressi dei palazzi condominiali. Riduce quindi i tempi di spostamento per il ritiro e la spedizione e permette di effettuare le operazioni in modo veloce ed immediato.



Figura 45 Punto Poste da te

Un altro servizio ancora poco diffuso è quello del **Car drop** grazie al quale il corriere è in grado di localizzare l'auto dell'utente che richiede il servizio recapitandogli il pacco direttamente nel baule dell'auto. Per fare ciò deve essere installato un kit con funzionamento simile a quello del servizio di car sharing. Il sistema grazie alla registrazione dei dati di posizioni ed orari riesce a fare una previsione di dove si troverà l'utente per ottimizzare la timeline di consegne del corriere, nel caso in cui la macchina venga spostata la consegna viene cancellata. Attualmente il servizio è funzionante in Inghilterra e poco più, anche perché non tutte le auto sono compatibili, rimane comunque un servizio molto flessibile, che limita soltanto le dimensioni (e anche la tipologia es. beni deperibili a determinate temperature) della consegna.

Un servizio molto simile al precedente è quello dell'**Home access** che consiste nel recapito a casa (o nel garage talvolta) del destinatario, il corriere ha accesso all'ingresso con sistema elettronico, analogamente al servizio di car drop. Anche questo servizio è ancora poco diffuso, oltre per il costo della transizione tecnologica, come per il car drop è un servizio che funziona basandosi sulla fiducia nel corriere.

## Crowdsourcing delivery

Il crowdsourcing delivery è un sistema che mira all'efficientamento della catena dei trasporti, il concetto si basa sulle attuali tendenze alla sharing economy<sup>7</sup> e la collaborazione in generale, da cui nasce anche l'idea di Uber, BlaBlacar e Airbnb. È una modalità di consegna che va incontro al soddisfacimento della richiesta di maggiore velocità e economicità del last-mile delivery. In questo sistema chiunque può spedire e ricevere tramite un apposito provider che fornisce la piattaforma, c'è poi un gestore del servizio di logistica e il trasportatore viene infine individuato tra la folla (crowd), egli infatti può essere sia l'individuo, privato cittadino, che

---

<sup>7</sup> **Sharing economy** o economia della condivisione: "È un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui privati, gratis o a pagamento, attraverso Internet" (Oxford Dictionary), si basa su altri tre concetti principali di seguito. La gig economy è un modello economico basato sulla prestazione lavorativa di tipo occasionale gestito da piattaforme digitali, i servizi on demand che indicano proprio il fatto che il servizio sia effettuato "su richiesta" e, infine, la peer to peer economy è un modello per il quale due soggetti interagiscono direttamente tra loro senza intermediazione di terzi per acquistare o vendere beni o servizi.

viene poi ricompensato per il servizio prestato, sia il trasportatore che dispone ancora di spazio disponibile nel proprio mezzo e il cui percorso tocca il punto di consegna del pacco da consegnare tramite crowd-sourcing delivery. Quindi questo modello è basato su quella che viene chiamata “Liquid Workforce”, ovvero una forma di forza lavoro caratterizzata dalla combinazione di risorse tradizionali e di collaboratori esterni a cui rivolgersi con cadenza saltuariamente in base alle necessità del singolo momento.

Il crowd-sourcing delivery, quindi, è un nuovo modello che sfrutta le reti e le capacità distribuite degli operatori logistici e corrieri locali per realizzare gli obiettivi di ottimizzazione e riduzione dei costi nella supply chain.

I metodi utilizzati per assegnare le richieste di consegna ai corrieri è l'utilizzo di un algoritmo di corrispondenza intelligente che calcola le rotte dei vettori e le abbina alle richieste di trasporto, Setzke et al. (2017) ne è un esempio, nello specifico le rotte vengono selezionate con l'obiettivo di ridurre al minimo i costi e soddisfare il maggior numero di richieste possibile. Un'altra possibilità è quella che non sia la piattaforma a scegliere, ma il cliente stesso, proprio come in un'asta.

Inoltre, spesso è previsto un sistema di rating dei vettori per tutelare la trasparenza e la sicurezza, nonostante il lavoro sia assegnato a non professionisti privati sconosciuti. La maggior parte delle aziende presenti sul mercato sono start up che operano sul segmento del servizio di consegna di cibo e commercio locale ed inoltre attirano l'attenzione dagli investitori.

Un caso di questa tipologia è l'azienda Nimber, il cui motto è “Ship anything, anytime, anywhere” si tratta di una piattaforma che consente agli utenti privati di scambiarsi prestazioni di consegna di beni su base volontaria. In Italia, invece, non sono ancora diffusi modelli del genere, o sono ancora in una fase di sviluppo iniziale.

Il crowdsourcing delivery sarà sicuramente uno dei vantaggi competitivi a cui le aziende potranno ricorrere per l'efficienza del servizio, il migliore, sfruttamento delle risorse, l'abbattimento dei costi e il customer engagement. Inoltre, molte start-up lamentano problemi di qualità e affidabilità, poiché i conducenti spesso si iscrivono a più società di crowdsourcing. A volte può essere difficile garantire una capacità sufficiente nei periodi di punta, spesso i requisiti legali limitano l'uso del crowdsourcing. Ad esempio, in Germania, lo stato di

lavoratore autonomo di molti driver, che ha il vantaggio di minori costi di sicurezza sociale e minore pressione fiscale, è spesso contestato come falso e quindi considerato illegale.

Ad ogni modo, il crowdsourcing ha dei validi fondamenti logici: è un modello di business facilmente estendibile senza eccessivi investimenti di capitale, ad esempio nei furgoni, il che lo rende estremamente attraente per gli operatori del mercato. Inoltre, potrebbe essere considerata come risorsa a cui ricorrere per la gestione dei picchi della domanda momentanei (come il periodo natalizio, ad esempio). Il tutto deve essere contestualizzato in una struttura IT per la corrispondenza delle richieste con i conducenti e il meccanismo per la raccolta di feedback.

Tuttavia, per concludere, non è destinato a soppiantare altre metodologie di consegna. Applicato alla supply chain tradizionale apporta comunque benefici non trascurabili che possono andare ad integrare funzioni più flessibili in un meccanismo di funzionamento tradizionale ben strutturato. Si pensa, perciò, che sia una valida alternativa in un contesto di una rete logistica principale che funzioni da scheletro, con una serie di opzioni accessorie.

In generale, i modelli di consegna visti fino ad ora sono riassumibili in sette categorie principali, fra cui, il servizio tradizionale, quello attuale, in cui una persona addetta si occupa del servizio di recapito della spedizione o nelle mani del destinatario o presso una “delivery base”. C’è poi la soluzione del crowdsourcing di cui abbiamo appena parlato, la consegna tramite corrieri in bicicletta, che offre un servizio economico, efficiente, ecologico e veloce. Infine ci sono quattro ulteriori categorie riconducibili alla categoria robot e intelligenza artificiale, che sono: i droni, i droidi, i veicoli autonomi dotati di lockers e i veicoli di terra semiautonomi.

## **Consegna tramite veicoli autonomi**

In un panorama di qui a dieci anni è prevista la presenza dell’intelligenza artificiale su strada, con un utilizzo quotidiano di essa, anche nell’industria postale. I progressi nelle tecnologie dei veicoli senza conducente hanno portato a un aumento delle prove di prototipi nel settore delle consegne. I veicoli a guida autonoma non sono l’unica tecnologia utile a questo settore, ma come abbiamo visto sarà possibile anche l’utilizzo dei droni per la consegna e droidi.

Gli **AGV (Autonomous ground vehicles)** dotati di locker per i pacchi potranno sostituire le attuali forme di consegna dei pacchi, con un risparmio dei costi del 40%<sup>8</sup> su quelli attuali, questo servizio è adatto sia alle aree scarsamente popolate che quelle urbane. Per il presente calcolo vengono presi di riferimento il costo del lavoro di 20€/h contro i 10-12€/h di una macchina autonoma, il vantaggio in termini di costi vale solo se i costi del lavoro non sono inferiori a 10-12 EUR l'ora. Considerando che probabilmente i salari andranno ad aumentare nei prossimi anni, sarà più conveniente l'acquisto di veicoli autonomi e per questo la consegna dell'ultimo miglio diventerà asset-intensive.

In questo contesto, quindi, per gli operatori sarà utile differenziarsi sulla tipologia di consegna: quelle in giornata e quelle standard, che richiedono delle tempistiche e dei processi di gestione logistica nel centro operativo molto diverse. Ci saranno comunque i grandi operatori che vorranno combinare i due segmenti e così potrebbero essere capaci di raccogliere un bacino della domanda molto ampio. L'operatore sicuramente dovrà dotarsi di operatori specializzati e una infrastruttura IT capace di gestire migliaia di veicoli autonomi, ottimizzando i percorsi e guidandoli nel traffico cittadino.

Grazie a questa tecnologia le consegne potranno essere soddisfatte anche nei giorni festivi senza vincoli per i driver e i pacchi inesitati potrebbero essere ritirati di notte mentre il locker è parcheggiato in aree strategiche della città.

I **droni** sono un'altra alternativa fra le future modalità di consegna, che qualche operatore sta già sperimentando da qualche anno. Il vantaggio principale è quello di raggiungere i clienti quasi immediatamente, sono quindi applicabili alla categoria delle consegne in giornata o quelle su prenotazione ad ora certa. I droni impiegati per queste operazioni sono piuttosto grandi perché devono trasportare pacchi e percorrere lunghe distanze e possono trasportare un massimo di 5 kg circa, talvolta 15 kg, per questo sarebbe disponibile soprattutto per piccoli oggetti. Dalla tipologia di drone utilizzata deriva l'area di atterraggio necessaria che è di 2 mq

---

<sup>8</sup> Le stime dei costi sono riportate nel documento [21] e si basano su uno strumento di McKinsey progettato per calcolare il costo dell'ultimo miglio. Lo strumento tiene conto di una serie di variabili, tra cui la drop density e la delivery depot density, ed è stato applicato con successo a vari clienti: le stime dei costi si sono discostate meno del 5% dal costo reale.

circa, ciò significa che sarebbe difficile da far atterrare nei centri delle città, è quindi una modalità che si presta più per il raggiungimento delle zone rurali. Inoltre la consegna delle spedizioni veloci tramite drone risulta particolarmente costosa rispetto a quella tradizionale, con AGV lockers o tramite biker, vista inoltre la quantità di domanda di consegne veloci nei centri urbani sarebbe comunque più vantaggioso mantenere altre tipologie di consegna che ottimizzano la logistica consegnando più pacchi per volta.

Un'altra tecnologia applicabile al mondo delle consegne è quella dell'utilizzo dei **droidi** al posto dei veicoli o rider. Tuttavia, la questione al momento è molto controversa poiché per renderne significativamente vantaggioso l'impiego dovrebbero muoversi ad una velocità di almeno 30 km/h, che comporterebbe il dover usare le strade invece che le aree pedonali). Oltre agli attuali limiti tecnologici, dal punto di vista dei costi, per le consegne in giornata, rimane vantaggioso l'utilizzo delle biciclette, che permette anche una flessibilità contrattuale.

## Conclusioni

---

Nell'ultimo ventennio si è assistito ad un processo di graduale liberalizzazione del mercato, nel quale i provvedimenti legislativi e regolamentari hanno permesso agli operatori l'adeguamento dei servizi dell'industria postale rispondendo alle mutate esigenze dei consumatori nel contesto storico. Durante questo processo di apertura del mercato il servizio universale è stato garantito dalla sorveglianza dell'Autorità Garante per le Comunicazioni, affidato all'incumbent Poste Italiane fino al 30 Aprile 2026.

La corrispondenza tradizionale registra una forte diminuzione per effetto dell'e-substitution. In proporzione, gli invii singoli sono quelli che, ad oggi, hanno registrato il calo maggiore, invece i servizi di notifica sono stati meno colpiti in proporzione. La previsione è quella di un'ulteriore netta diminuzione di tutti i segmenti, anche degli invii multipli e delle notifiche, in un futuro abbastanza immediato, grazie alla spinta alla digitalizzazione degli ultimi interventi legislativi.

I servizi universali, in particolare, registrano un grande calo della domanda e, con l'avvenuto completamento del processo di liberalizzazione del mercato postale, l'onere sostenuto dal fornitore del SU è ingente. A seguito dell'abolizione delle riserve, i finanziamenti pubblici riescono a coprire soltanto parzialmente il costo stimato, nonostante ciò, il fondo di compensazione non è mai stato attivato a causa dell'eccessiva complessità della procedura e del rischio di generare ulteriori squilibri della concorrenza. Così l'operatore è costretto a ricorrere a meccanismi di autofinanziamento grazie soprattutto ai risultati positivi conseguiti nei servizi finanziari.

Lo storico fornitore del servizio universale, Poste Italiane, ad oggi detiene ancora un'ampia quota di mercato nel segmento della corrispondenza, pur tenendo conto delle dimensioni ridotte del mercato italiano a confronto di altri casi europei. Diversamente, nel mercato dei pacchi le quote sono distribuite in maniera più uniforme. Attualmente Poste rimane comunque il punto di riferimento per le spedizioni dei privati cittadini.

Il mercato dei pacchi, trainato dalla crescente domanda dell'e-commerce è in grande evoluzione, il segmento più interessante è quello delle consegne B2C, la cui crescita coinvolge

in maniera diretta il business di operatori postali e corrieri. In virtù delle basse barriere in entrata, da un lato incentiva le piattaforme di e-commerce ad integrare verticalmente i servizi di logistica e, dall'altro, attira nuovi operatori, fra cui molte start-ups, con sistemi di logistica e consegna innovativi. Si ha quindi una crescente pressione concorrenziale, soprattutto nelle aree urbane, dove la domanda è più concentrata e i costi unitari sono minori grazie alle economie di scala. Vengono quindi a crearsi diversi insiemi di mercato confinanti e in parte sovrapposti, dove operano diverse tipologie di concorrenti, tra i quali, aziende come quella di Amazon, che potrebbero arrivare a modificare le condizioni del gioco concorrenziale e per questo sottoposte alla sorveglianza dell'Antitrust.

Il fenomeno di entrata in massa di molti operatori potrebbe determinare un forte svantaggio per l'operatore incaricato del servizio su tutto il territorio, causandone perdita di competitività e di ricavi, relegandolo verso le aree rurali e suburbane meno redditizie. Nonostante tutto, l'Azienda incumbent italiana rappresenta ancora oggi una realtà unica in Italia per dimensioni, riconoscibilità e capillarità e, consapevole dell'importante ruolo economico e sociale nel Paese, lavora quotidianamente per innovarsi ed essere più vicina al cittadino.

La crescita dell'e-commerce e il mercato dei pacchi ha subito un'accelerazione per gli effetti dell'emergenza legata alla pandemia Covid-19, che ha anche incentivato la diffusione di molte innovazioni dell'industria postale grazie alle quali è possibile minimizzare i contatti. Gli operatori del mercato, infatti, stanno adeguando le infrastrutture affinché siano sempre più efficienti e all'avanguardia grazie all'offerta tecnologica attuale, per rispondere al rapido evolversi delle necessità dei consumatori. L'innovazione e il cambiamento si stanno concentrando soprattutto nella logistica e nell'ottimizzazione del servizio di consegna "last-mile".

Grazie all'intelligenza artificiale combinata ad altre tecnologie (come i robot, droidi, droni, virtual reality) potremmo essere in grado di assistere, da qui a una decina di anni, ad un servizio molto diverso da quello attuale. I consumatori saranno più inclini a sperimentare tecnologie di consegna che promettono velocità, sicurezza e affidabilità, superando gli scetticismi sul tema.

Inoltre, per poter realizzare questo cambiamento sarebbero necessari grandi investimenti iniziali da parte degli operatori che potrebbero però offrire dei vantaggi di costo nell'erogazione del servizio tutt'altro che trascurabili. Questa evoluzione tecnologica dell'industria postale deve però essere permessa e incentivata attraverso una rivoluzione delle regolamentazioni attualmente vigenti.

## Bibliografia

---

- [1] Direttiva 97/67/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio
- [2] Direttiva 2002/39/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio
- [3] Direttiva 2008/6/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio
- [4] Carta del servizio universale di Poste Italiane
- [5] Decreto Legislativo 22 luglio 1999, n. 261, Attuazione della direttiva 97/67/CE concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e per il miglioramento della qualità del servizio, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 182 del 5 agosto 1999
- [6] Delibera AGCOM 385/13/ CONS, allegati e modifiche: Condizioni generali di servizio per l'espletamento del servizio universale postale di Poste Italiane
- [7] Delibera n. 412/14/CONS Servizio postale universale: analisi e applicabilità del meccanismo di ripartizione e valutazione dell'eventuale costo netto per gli anni 2011 e 2012
- [8] Delibera n. 166/16/CONS Consultazione pubblica concernente il servizio postale universale: analisi e applicabilità del meccanismo di ripartizione e valutazione dell'eventuale costo netto per gli anni 2013 e 2014
- [9] Delibera n. 298/17/CONS Servizio postale universale: analisi e applicabilità del meccanismo di ripartizione e valutazione dell'eventuale costo netto per gli anni 2013 e 2014
- [10] Delibera n. 214/19/CONS verifica del calcolo del costo netto del servizio postale universale per gli anni 2015 e 2016
- [11] Delibera n. 379/16/CONS analisi per la verifica dell'affidamento quinquennale alla società poste italiane s.p.a. Del servizio postale universale

- [12] Copenhagen Economics, “Main developments in the postal sector (2013-2016)”, luglio 2018
- [13] Delibera AGCOM 589/20/CONS Analisi del mercato dei servizi di consegna della corrispondenza e determinazione delle tariffe massime dei servizi postali universali
- [14] Delibera AGCOM 212/20/CONS
- [15] Allegato A alla Delibera n. 212/20/CONS Analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi (Interim Report)
- [16] International Post Corporation (IPC), Global Postal Industry Report 2018, Key findings
- [17] International Post Corporation (IPC), Global Postal Industry Report 2019, Key findings
- [18] International Post Corporation (IPC), Global Postal Industry Report 2020, Key findings
- [19] Development on cross-border E-commerce through parcel delivery”, 2019
- [20] The endgame for Postal Networks: how to win in the age of e-commerce, McKinsey & Company
- [21] Parcel delivery: The future of last mile, McKinsey & Company, Martin Joerss, Jürgen Schröder, Florian Neuhaus, Christoph Klink, Florian Mann, Travel, Transport and Logistics, September 2016
- [22] Postal economic outlook 2019: latest trends in an evolving sector, (UPU) Universal Postal Union
- [23] Postal economic outlook 2020: Navigating accelerated change during an unprecedented crisis, (UPU) Universal Postal Union
- [24] Amazon.com, 2021 by John R. Wells, Benjamin Weinstock, Gabriel Ellsworth and Galen Danskin, Harvard Business School

- [25] Amazon in 2020 by Sunil Gupta and Margaret L. Rodriguez, Harvard Business School
- [26] Elenco operatori postali ultimo aggiornamento: 21 febbraio 2020, MISE
- [27] Delibera N. 350/19/CONS Analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi
- [28] Allegato A alla Delibera N. 350/19/CONS Analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi
- [29] Allegato B alla Delibera N. 350/19/CONS Analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi
- [30] Delibera n. 399/18/CONS Avvio dell'analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi
- [31] Studio preliminare per la realizzazione di un osservatorio dei mercati postali Deliverable 2, Prospettive di integrazione tra servizio postale e comunicazioni elettroniche, Fondazione Ugo Bordoni Ricerca e Innovazione
- [32] Relazione finanziaria annuale 2019, Poste Italiane
- [33] Resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2020, Poste Italiane
- [34] Relazione annuale 2019 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro, Autorità per le garanzie nelle comunicazioni
- [35] Relazione annuale 2020 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro, Autorità per le garanzie nelle comunicazioni
- [36] Avvio del procedimento istruttorio relativo a misure per incentivare l'utilizzo degli armadietti automatici per la consegna e la raccolta dei pacchi, AGCOM
- [37] How could last mile delivery evolve to sustainably meet customer expectations?, Accenture Logistic Platform

- [38] E-commerce in Italia 2020, Vendere online ai tempi del Coronavirus, Casaleggio associati, Pensare digitale
- [39] ERGP REPORT on “access” to the postal network and elements of postal infrastructure
- [40] Allegato I all'allegato B alla delibera n. 79/21/CONS Verifica del calcolo del costo netto del servizio postale universale per gli anni 2017, 2018 e 2019

## Sitografia

---

- [41] <https://www.posteitaliane.it/it/trend-di-mercato.html>
- [42] <https://www.agcom.it/osservatorio-sulle-comunicazioni>
- [43] [https://www.repubblica.it/economia/2020/07/01/news/commercio\\_elettronico\\_amazon\\_ha\\_un\\_significativo\\_potere\\_di\\_mercato\\_nella\\_consegna\\_pacchi\\_-260694834/](https://www.repubblica.it/economia/2020/07/01/news/commercio_elettronico_amazon_ha_un_significativo_potere_di_mercato_nella_consegna_pacchi_-260694834/)
- [44] <https://www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzfjF>
- [45] <https://www.news.srl/aziende-ecommerce-piu-grandi-al-mondo-2019/>
- [46] <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/poste-italiane.php>
- [47] <https://www.posteitaliane.it/it/corrispondenza-pacchi-e-distribuzione.html>
- [48] <https://www.posteitaliane.it/it/trend-di-mercato.html>
- [49] <https://www.posteitaliane.it/it/posizioni-di-mercato.html>
- [50] <https://www.posteitaliane.it/it/mission.html>
- [51] <https://www.posteitaliane.it/it/chi-siamo.html>
- [52] <https://www.posteitaliane.it/it/aree-di-business.html>
- [53] <https://www.posteitaliane.it/it/corrispondenza-pacchi-e-distribuzione.html>
- [54] [https://www.logisticamanagement.it/it/articles/20200107/crowdsourced\\_logistics\\_futuro\\_della\\_supply\\_chain](https://www.logisticamanagement.it/it/articles/20200107/crowdsourced_logistics_futuro_della_supply_chain)
- [55] <https://www.posteitaliane.it/it/strategia-del-gruppo.html>
- [56] <https://www.agcom.it/servizio-universale-postale>
- [57] <https://www.posteitaliane.it/it/innovation-workshop.html>

## Ringraziamenti

---

Quello intrapreso al Politecnico di Torino è stato un percorso che mi ha arricchita umanamente e didatticamente, e, nonostante i momenti di difficoltà, mi ha anche regalato molte soddisfazioni. Il mio passaggio da una triennale in Ingegneria Aerospaziale ad una Magistrale in Ingegneria Gestionale, seppur per niente agevole per le lacune da colmare, è stato qualcosa che ha saputo darmi nuovi stimoli, incoraggiando una delle caratteristiche di cui vado più fiera: la curiosità.

Vorrei innanzitutto ringraziare il mio relatore, il Professor Carlo Cambini, che stimo molto a livello accademico ed umano, per le straordinarie doti di comunicazioni, empatia, coinvolgente entusiasmo, oltre che fattiva disponibilità e nel quale ho riconosciuto un pezzetto della nostra comune toscana.

Vorrei inoltre ringraziare l'Azienda Poste Italiane a cui ho avuto la possibilità di avvicinarmi grazie alla Dott.ssa Concetta Piano e alla Dott.ssa Colantuono Elvira, che hanno saputo supportarmi con grande cordialità nel mio lavoro di ricerca.

Se sono riuscita ad arrivare a questo traguardo il merito non è solo mio, ma anche di tutti coloro che mi hanno dato il loro supporto. A partire dai miei genitori, senza i quali niente di tutto questo sarebbe stato possibile, perché hanno saputo supportarmi (sopportarmi) e anche spronarmi al momento del bisogno, ma soprattutto che mi hanno sempre fatto sentire enormemente amata. E poi i miei nonni: il mio scoglio, il mio porto sicuro, sempre presenti, da lontano o da vicino. Un grazie ai miei zii, che con la pazzia di uno e i sorrisi dell'altra riescono a rendere tutto più leggero.

Un grazie va poi anche a coloro che hanno affrontato questo percorso di studi assieme a me, a lezione, nello studio, ma anche nel confronto quotidiano, anche se da remoto nell'ultimo periodo. Grazie ai colleghi con cui ho affrontato gli innumerevoli progetti, in particolare al

gruppo con cui ho condiviso la Challenge che ha suscitato il l'interesse per il mio argomento di tesi e, con il quale, nonostante la distanza, siamo riusciti a fare squadra nel migliore dei modi. Grazie anche ai miei compagni di triennale, quelli del primo anno e quelli di aerospaziale, che rivestono ancora oggi un ruolo importante nella mia vita.

Grazie a tutti i miei coinquilini (o quasi coinquilini) che hanno saputo essere i fratelli che non ho mai avuto rendendo la mia quotidianità da fuori sede la migliore che avessi mai potuto immaginare.

Grazie ai miei amici, tutti quelli che sono passati di qua, ma grazie soprattutto a quelli che ci sono ancora. Grazie a tutti i miei amici di Torino, importati e non. Grazie ai miei amici "di giù": i miei compagni delle superiori e Beatrice, Sara, Francesca, Chiara e Greta, dai quali la distanza non mi ha separato. Grazie all'associazione di cui sono stata parte, che mi ha permesso di fare tante esperienze e che ha portato nella mia vita tante nuove grandi amicizie. E infine, grazie alle mie amiche del gruppo studio, che hanno saputo illuminare questo ultimo periodo così strano con grasse risate e discorsi esistenziali.