

Elena Cedrola – Docente incaricato di Marketing - Facoltà di Economia e Scienze della Comunicazione

Università degli Studi di Macerata

elena.cedrola@unimc.it oppure cedrola_briganti@libero.it

Servizi di pubblica ed Internet: un focus sul settore postale europeo

Premessa

Il settore dei servizi di pubblica utilità è stato interessato, in questi ultimi anni, da cambiamenti che potremmo definire di ‘portata epocale’. Da un orientamento tradizionale alla norma ed alla regolamentazione, si è assistito ad una repentina e profonda riconsiderazione dell’essenza dei servizi erogati e delle esigenze espresse dalla clientela. In tale contesto, nella consapevolezza che il miglioramento dell’efficacia dei servizi pubblici a favore del cittadino non costituisce un elemento accidentale ma un valore sostanziale dell’agire economico degli enti pubblici, l’apporto del marketing e l’approccio ai concetti che lo qualificano vengono decisamente rivalutati. Sono infatti fondamentali per poter operare l’imprescindibile transizione da un ‘orientamento ai compiti’ al soddisfacimento delle esigenze degli utenti. In tale processo evolutivo, come già avvenuto in altri settori, l’innovazione tecnologica sta giocando un ruolo sia propulsivo che di indirizzo.

Il presente contributo focalizza l’attenzione su Internet che ha offerto, ed offre tuttora, alle imprese notevoli opportunità di crescita e di miglioramento delle performance, basate sulla possibilità accordata dalla Rete di instaurare relazioni commerciali ed interrelazioni sempre più strette e durature con la propria clientela.

Anche per i servizi di pubblica utilità, Internet può offrire uno scenario ricco di opportunità e di potenzialità economiche che si concretizzano, in breve sintesi, nell’innovazione di prodotto, di processo distributivo e di mercato¹. Inoltre, come sostenuto in letteratura, il ricorso a questa tecnologia rende possibile l’assunzione di nuovi ruoli d’impresa che consentono di ampliare, numericamente e qualitativamente, i servizi erogati o erogabili alla clientela attuale e potenziale.

Questi elementi saranno discussi nel presente lavoro, congiuntamente alla tematica dell’orientamento al cliente dei siti Internet dei principali enti postali europei, che sono stati sottoposti ad un attento watching tra il dicembre 2002 e gennaio 2003. La metodologia utilizzata per la realizzazione dell’indagine prende spunto da un modello di analisi dei siti web realizzato da Insead, rivisto ed adattato al fine di presentare la massima aderenza al settore dei servizi². Con riferimento al citato modello, che si pone l’obiettivo di esaminare l’intensità con cui i settori indagati e le singole aziende analizzate trasformano i modelli per lo sfruttamento delle opportunità di mercato mediante Internet, è stato predisposto un questionario quantitativo estremamente dettagliato per la valutazione dei siti dei principali attori europei.

I risultati dell’indagine consentiranno di fare il punto sull’orientamento al cliente dei siti disponibili in Rete, mettendo in luce l’evoluzione, che si prospetta straordinaria, in tema di gestione del marketing mix in rete e, non da ultimo, la riconfigurazione dei modelli di business in ragione del grado di innovazione tecnologica adottata.

¹ Verhoest P., Hawkins R., 2001.

² Modello presentato in: Cedrola E., Les nouveaux services bancaires liés à Internet. Comparaison entre l’Italie, l’Europe et les Etats Unis, i “Revue Française du Marketing”, n° 189/190, 2002; Cedrola E., L’impatto di Internet sull’attività degli intermediari finanziari: il caso delle banche in Rete, Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell’Economia e della Gestione Aziendale, ISU Università Cattolica, Milano, 2002.

1. Peculiarità ed evoluzione del settore pubblico: cenni

Il termine ‘settore pubblico’ è solitamente utilizzato in riferimento a tutte quelle istituzioni che una società considera necessarie per assicurare il benessere di base a tutti coloro che ne fanno parte³. Si tratta di un ambito che, proprio in virtù del rilevante interesse collettivo e sociale, ha da sempre suscitato una grande attenzione da parte degli economisti. Infatti, già nel 1776 Adam Smith, nella sua ‘The Wealth of Nations’, definiva il settore pubblico ed i relativi servizi come “... those public institutions and those public works, which though they may be in the highest degree advantageous to a great society, are, however, of such a nature, that the profit could never repay the expense to any individual, or small number of individuals, and which it, therefore, cannot be expected that any individual, or a small number of individual, should erect or maintain”⁴.

Da questa, come da altre definizioni presenti in letteratura, non è possibile identificare con precisione il gruppo di beni che compongono la categoria di servizi pubblici: è l’atto deliberativo della Pubblica Amministrazione a decretarne il formale riconoscimento⁵. I servizi pubblici rappresentano dunque una categoria aperta, suscettibile di ampliamenti o restringimenti nel tempo, in conformità alla diversa interpretazione che gli organi preposti alla guida dello Stato possono dare agli interessi ed alle esigenze della collettività. Infatti, il processo attraverso cui un’attività diviene un servizio pubblico si concretizza nelle valutazioni, di natura politica, sociale ed economica, che lo Stato fa relativamente all’interesse che la collettività manifesta nei confronti di determinate prestazioni⁶. Viene confermata quindi, a distanza di parecchi decenni, la visione di Smith secondo la quale, quando una determinata attività assume valore sociale, è necessario far rientrare nei compiti dello Stato la produzione e l’erogazione dei relativi servizi, al fine di garantirne il godimento a tutti i cittadini che ne siano interessati. Questo, “eliminando ogni elemento speculativo che possa diminuirne il godimento stesso”⁷.

Il ruolo chiave dello Stato e dei governi centrali è ulteriormente sottolineato dal fatto che i servizi pubblici possiedono un peso molto rilevante nell’economia dei paesi, e ciò sotto diversi profili: occupazionale, fatturato, investimenti, ... Per i motivi anzidetti, fin dagli inizi del loro sviluppo, queste attività sono state soggette a particolari forme di regolamentazione da parte della Pubblica Amministrazione, interessata a guidarne e controllarne i processi economici e gestionali, la distribuzione, i prezzi⁸. Tale attività di regolamentazione ha costituito un vincolo non indifferente alla libera determinazione delle strategie, degli obiettivi e dei modelli manageriali di conduzione delle aziende del settore. Il processo di regolamentazione sottrae infatti le principali scelte economiche, quali investimenti, ingresso delle imprese sul mercato, prezzi, ... alle libere determinazioni d’impresa, dunque si contrappone alla concorrenza ed al mercato come sistema guida per le principali decisioni economiche connesse alle attività produttive e distributive, ai rapporti tra offerta e domanda del bene o servizio.

Nei settori regolamentati dei servizi pubblici la forma di mercato tipica è il monopolio legale, attribuito dalla Pubblica Amministrazione all’impresa produttrice del servizio. Tale scelta è tendenzialmente legata alla necessità di orientare le scelte di investimento secondo le linee del massimo benessere collettivo e non secondo la convenienza degli operatori presenti in un mercato

³ Chapman D., Cowdell T., 1998, p.2.

⁴ Smith A., 1776, chap. 1, part III.

⁵ “Si tratta, in vero, di un processo sociale, politico e legale che perviene alla definizione di un certo bene economico come un bene di pubblica utilità. Questo riconoscimento si risolve o tende a risolversi, in una regolamentazione specifica e nella formazione di specifici enti regolamentatori delle imprese produttive di siffatti beni”. Nicosia F.M., 1960, p. 47. “Il giurista riconosce la pubblica utilità di certi diritti e doveri ad esso assegnati ... questi diritti e doveri non possono essere acquisiti tramite un contratto ... essi sorgono dalla condizione di essere una pubblica utilità”. Clemens E.W., 1959, p. 34.

⁶ Mele R., 1993.

⁷ Zuelli F., 1973, p.11.

⁸ Mele R., 1993.

libero e concorrenziale. E' riferibile, inoltre, ad ulteriori valutazioni quali la dimensione degli investimenti fissi necessari, il coordinamento e la programmazione delle scelte di investimento, l'ottenimento di economie di scala e la necessità di porre sotto controllo l'impiego di risorse naturali scarse. Tale potere monopolista, al fine di evitare l'assunzione di atteggiamenti predatori, viene sottoposto a vincoli e controlli relativi ai prezzi, ai livelli qualitativi e quantitativi di erogazione ed alla diffusione dei servizi sul mercato.

Al monopolio è stata spesso abbinata la forma organizzativa dell'impresa pubblica, adottata quando risultavano prevalenti le motivazioni di carattere sociale (istruzione, sanità), e quando l'oggetto dell'attività non è assimilabile ad una prestazione soggetta allo scambio (servizi postali, nettezza urbana) ed infine quando la Pubblica Amministrazione è consapevole delle difficoltà del perseguimento di un autonomo equilibrio economico⁹.

L'assenza di concorrenza e le caratteristiche dei sistemi gestionali delle imprese regolamentate hanno portato ad esprimere performances deludenti in termini di efficienza gestionale, vanificando l'obiettivo della regolamentazione, l'efficienza allocativa¹⁰, e mettendo in discussione la validità stessa degli schemi di regolamentazione. Dunque, come affermato da Mele “Il presupposto del miglioramento delle condizioni di efficienza ed efficacia delle imprese di pubblici servizi sta nel cambiamento della logica gestionale e nel passaggio da una gestione burocratico/amministrativa ad una di tipo imprenditoriale/manageriale”¹¹. Il cambiamento richiede la transizione della Pubblica Amministrazione da ‘istituzione burocratica’ a ‘istituzione di mercato’, cioè il passaggio dall'assunzione di un ruolo formale e scandito da procedure (in cui si fa fronte ad una domanda generica e le prestazioni erogate vengono valutate in funzione delle procedure previste e del numero di operazioni svolte), ad un ruolo di ente che eroga servizi in risposta alla specifica domanda degli utenti attuali e potenziali¹². Ne deriva un doppio riscontro sulla valutazione dell'efficacia del servizio: da una parte la coerenza con gli obiettivi istituzionali, dall'altra la corrispondenza con le esigenze del cittadino¹³. Questa trasformazione individua logicamente nuove modalità di raccordo tra lo Stato ed il cittadino, passando da una logica basata sulla rigidità della norma alla flessibilità del processo di scambio di beni e servizi in quantità adeguata per il soddisfacimento del bene comune, tutelato dallo Stato, e particolare, valutato e autotutelato dal cittadino¹⁴.

Il movimento evolutivo brevemente tratteggiato non può che essere assecondato da mutamenti delle forme di mercato ed organizzative, che hanno caratterizzato, in questi ultimi anni, tutti gli enti erogatori di servizi di pubblica utilità. Sostanzialmente tali interventi possono ricondursi all'adozione di misure che vanno dalle formule di maggiore portata strutturale, quali la società per azioni e la holding pubblica, a modifiche più che altro organizzative quali divisionalizzazione o incrementi nella flessibilità gestionale.

Da ultimo, non certo per importanza, forte impatto sulle politiche degli enti che erogano servizi di pubblica utilità ha avuto, ed ha ancora oggi, l'evoluzione tecnologica, che asseconda e, in alcuni casi accelera, i processi di revisione operativa in atto. Tale tema è molto vasto e la sua analisi esula dagli obiettivi del presente lavoro, che focalizza l'attenzione su un fenomeno che in un certo senso compendia numerosi elementi evolutivi fin qui trattati: la rivalutazione del processo di marketing, la necessità di conoscere maggiormente l'utenza al fine di proporre servizi che incontrino sempre più

⁹ Mele R., 1993, pp. 24-25.

¹⁰ Di Maio A., 1989, p. 12.

¹¹ Mele R., 1993, p.42.

¹² Fiorentini G., Meneguzzo M., Zangrandi A., 1988, p. 110-111.

¹³ L'evoluzione delle esigenze espresse ed implicite nei confronti della P.A. e dei servizi da essa erogati è contrassegnata non solo dal miglioramento del benessere personale effettivo ed auspicato delle popolazioni dei paesi industrializzati, ma anche dalla crescente consapevolezza del cittadino dei propri diritti, interpretata in una logica di scambio tra servizi offerti dallo Stato e corrispettivo direttamente (tariffe) o indirettamente (prelievo fiscale) pagato dalla popolazione. “Il cittadino ha assunto un ruolo di interfaccia dello Stato, lasciando la posizione di subalterna sudditanza e rivendicando il diritto ad essere protagonista delle decisioni dei vari livelli della P.A.”. Fiorentini G., 1990, p.37.

¹⁴ Fiorentini G., 1990.

le peculiari esigenze dei singoli, la possibilità di stabilire una relazione stabile e ‘virtuosa’ con il proprio mercato obiettivo. I progressi tecnologici favoriscono il raggiungimento di tali obiettivi: in sostanza la costruzione ed il mantenimento di un vero e proprio rapporto con una clientela evoluta, partecipativa, che esprime aspettative sempre più sofisticate di servizio e flessibilità di offerta. La tecnologia consente inoltre di attuare un coinvolgimento dei clienti attuali e potenziali in un rapporto interattivo di reciproca soddisfazione che duri nel tempo.¹⁵ Internet, in particolare, si rivela un fertile terreno di sviluppo dei rapporti commerciali a livello di singolo utente, poiché in questo ambiente un’azienda può comunicare con i clienti acquisiti in modo personalizzato e con i clienti potenziali raggiungendoli individualmente, può fidelizzare i target di clientela, può modificare l’offerta di prodotti e servizi in funzione del profilo individuale dell’utente e, non ultimo, memorizzare i dati sul comportamento del singolo navigatore¹⁶. Dunque potenzialmente può offrire elementi di accelerazione verso l’orientamento al cliente che le caratteristiche del settore pubblico, la regolamentazione, le forme organizzative tipiche e la relativamente giovane esperienza nei campi dell’analisi delle esigenze del consumatore e dell’utilizzo delle leve del marketing potrebbero allontanare nel tempo.

Per verificare la penetrazione e le caratteristiche dell’utilizzo di Internet da parte delle imprese che erogano servizi di pubblica utilità, nonché l’impatto sulla concezione strategica d’impresa, si è deciso di restringere l’ambito di osservazione al settore postale. Si è quindi selezionato un campione di enti operanti in Europa, sul quale è stato impostato un osservatorio, le cui risultanze verranno illustrate nel prosieguo del lavoro.

2. L’interpretazione di Internet da parte delle aziende operanti nel settore postale.

Come preannunciato in premessa, verranno di seguito presentati i risultati di una ricerca svolta su un campione di enti operanti nel settore postale europeo (tab. 2.1), al fine di analizzarne l’approccio ad Internet. In particolare, l’obiettivo principe dell’indagine consiste nella valutazione dell’orientamento al cliente dei singoli siti Web, nella convinzione che l’utilizzo ottimale di questo nuovo canale di comunicazione e distribuzione/vendita non possa prescindere dal rispetto delle principali regole del marketing generale e dell’Internet marketing.

Per la valutazione dei siti, al fine di garantire uniformità e comparabilità delle analisi, è stato predisposto un questionario a risposte chiuse¹⁷ che appare suddiviso in sezioni dedicate alle leve di marketing mix e alle trasformazioni loro impresse dall’avvento di Internet. I temi approfonditi, che afferiscono al prodotto, alla comunicazione, ai prezzi, ai canali di vendita ed alle modalità di relazione con la clientela, sono esposti in dettaglio nella tabella 2.2

Nel prosieguo del lavoro verranno presentati e commentati alcuni risultati di sintesi. La trattazione è stata suddivisa in sezioni tematiche che tendenzialmente rispecchiano l’articolazione delle citate variabili di marketing mix. Ad esse, in considerazione della rilevanza in ambito Web, sono stati aggiunti alcuni approfondimenti relativi alle modalità di far relazione con la clientela tramite Internet, alle caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti, nonché alla funzione informativa interpretata dalla Rete.

2.1 La presentazione dell’azienda su Internet e la funzione informativa

La prima sezione del questionario si focalizza sull’utilizzo della Rete come mezzo di presentazione dell’azienda: informazioni sulle origini dell’impresa, attività svolte, iniziative in cui la società è

¹⁵ Rapp S., Collins T., 1996.

¹⁶ Di Carlo G., 1998.

¹⁷ Nella maggior parte dei casi si tratta di risposte dicotomiche; solo in alcune situazioni sono state utilizzate scale di valutazione a 5 alternative di scelta.

coinvolta o di cui si fa promotrice, nonché tematiche di vario genere di possibile interesse per i navigatori. L’obiettivo di tale area di analisi è quindi la comprensione di quanto gli enti che operano in questo settore rispondano, attraverso il Web, alle necessità informative degli internauti.

Tab. 2.1 **Gli enti postali analizzati**

STATO	ENTE POSTALE	INDIRIZZO WEB
NORVEGIA	POSTEN NORGE	www.posten.no
SVEZIA	POSTEN	www.posten.se
FINLANDIA	SUOMEN POSTI OYJ	www.posti.fi
DANIMARCA	POST DANMARK	www.postdanmark.dk
IRLANDA	AN POST	www.anpost.ie
INGHILTERRA	ROYALMAIL GROUP PLC	www.royalmail.com
GERMANIA	DEUTSCHE POST AG	www.deutschepost.de
OLANDA	ROYAL TPG POST	www.tpgpost.nl
BELGIO	LA POSTE	www.post.be
AUSTRIA	OSTERREICHISCHE POST AG	www.post.at
SVIZZERA	LA POSTA SVIZZERA	www.post.ch
ITALIA	POSTE ITALIANE SPA	www.poste.it
SPAGNA	CORREOS Y TELEGRAFOS	www.correos.es
PORTOGALLO	CTT CORREOS DE PORTUGAL SA	www.ctt.pt

Tab. 2.2 **Schema tematico della ricerca**

Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità informativa sui prodotti/servizi on-line • Personalizzabilità dei prodotti su singoli individui o gruppi di consumatori • Partecipazione dei clienti nella definizione delle specifiche di prodotto
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo nella pubblicità on-line • Utilizzo delle promozioni on-line • Partecipazione della clientela alla promozione on-line • Partnership con altre organizzazioni nella disposizione delle promozioni on-line
Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sui prezzi on-line • Adattabilità dei prezzi al cliente
Canale di vendita	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta di servizi on-line • Possibilità di effettuare acquisti on-line • Possibilità di effettuare pagamenti on-line • Sviluppo di partnership con altre organizzazioni
Relazione con la clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di un servizio clienti • Disponibilità di comunicazioni on line • Disponibilità di un’area di discussione on line • Disponibilità dell’erogazione di servizi personalizzati

Un primo dato interessante è rappresentato dal fatto che il 100% delle aziende postali analizzate dedica una o più pagine del portale alla propria presentazione: alcune con abbondanza di particolari (storia, strategie, obiettivi), altre con approcci più sintetici. Tale unanimità può essere spiegata da due serie di considerazioni: da un lato il minimo sforzo realizzativo richiesto, dall’altro il potenziale influsso negativo (nel caso di assenza) sulla percezione del navigatore. A tale proposito, di particolare interesse è la proposta delle poste svedesi: Posten, questo è il nome dell’azienda, per presentarsi alla clientela attuale e potenziale utilizza un’animazione flash che ha per oggetto le strategie d’azione ed i prodotti principali dell’impresa¹⁸. Ulteriore peculiarità della presentazione è quella di essere concepita per comunicare esclusivamente con le immagini, così da poter essere

¹⁸ L’animazione è dotata di sottofondo musicale e si tratta dell’unico esempio di utilizzo di effetti audio nei portali analizzati.

recepita in modo immediato dal maggior numero di persone, in quanto non si avvale, nello specifico, di nessuna lingua.

Ampio spazio viene parimenti attribuito ad informazioni sull'andamento economico dell'azienda; dati riguardanti fatturato, numero di dipendenti e numero di clienti, vengono mediamente previsti nel 80,95% dei casi. Le informazioni sono facilmente individuabili e leggibili in quanto esposte, oltre che con testi molto approfonditi, in tabelle e grafici all'interno di files dedicati e gratuitamente esportabili. Suddividendo il campione europeo in tre segmenti geografici¹⁹, possiamo riscontrare le percentuali rappresentate nella tabella 2.3. Se ne evince un comportamento simile da parte di tutte le imprese analizzate.

Tab. 2.3 **La funzione informativa nel settore postale.**

	Media Campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Presenza di informazioni relative all'andamento economico dell'azienda	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
- fatturato	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
- numero dipendenti	92,86%	83,33%	100,00%	100,00%
- mercati di riferimento (geografici, segmenti di mercato, ...)	42,86%	33,33%	80,00%	0,00%
- impieghi	14,29%	33,33%	0,00%	0,00%
- n° clienti	50,00%	33,33%	80,00%	33,33%
- altro	35,71%	33,33%	20,00%	66,67%

In considerazione dell'inarrestabile processo di globalizzazione, dello sviluppo dell'Unione Europea ed dei sempre più numerosi casi di mobilità internazionale, è importante soffermarsi anche sulla possibilità di consultare il sito in altre lingue. I casi più eclatanti sono quelli del portale svedese, che prevede la traduzione del sito non solo in inglese e spagnolo ma in molti altre lingue dialettali scandinave e del portale belga, che è tradotto completamente in quattro lingue nazionali (inglese, francese, tedesco, olandese). Fanalino di coda in questa classifica è invece il portale delle Poste Italiane, che prevede la sola consultazione in lingua nazionale. I risultati delle analisi testimoniano che il 78,57% dei siti analizzati offre la funzione multilingue: l'idioma più utilizzato è l'inglese (92,85%), seguito dal tedesco (28,57%), dal francese (14,28%), dallo spagnolo (14,28%), e dall'italiano (14,28%) usato anche dal portale di servizi postali elvetico.

Diversamente dai beni fisici, i servizi non possono essere visti, toccati o uditi prima dell'acquisto. Ne consegue che per ridurre l'incertezza determinata da questa caratteristica, il cliente ha da sempre cercato di individuare e valutare la qualità del servizio attraverso fattori indiretti quali l'ambiente fisico, il personale di contatto, le attrezzature, il materiale informativo ed il prezzo. Compito delicato è dunque quello di 'rendere tangibile' ciò che invece è astratto per definizione. A questo proposito, mentre dall'esperienza e dalla letteratura provengono chiare e precise indicazioni su ciò che una impresa di servizi può fare per mettere l'utente nelle condizioni di percepire le caratteristiche dell'offerta, non esistono ancora regole e sufficienti esperienze per affrontare la stessa situazione nel caso di nuove 'tecniche distributive'. Nella tabella che segue (tab. 2.4) vengono riassunti i principali elementi che entrano in gioco nella tangibilizzazione del servizio nel caso di uno sportello postale e di un Web site "transazionale".

Dai contenuti presenti nella schematizzazione proposta, si evince la particolare importanza degli elementi grafici e stilistici del sito Internet. Di conseguenza, nell'analisi sono state dedicate alcune domande alla struttura ipertestuale dei siti, alla tipologia di grafica realizzata, alle immagini ed ai comportamenti dinamici utilizzati.

¹⁹ Media campione: dato ottenuto dalla media aritmetica dei risultati dei 14 portali analizzati.

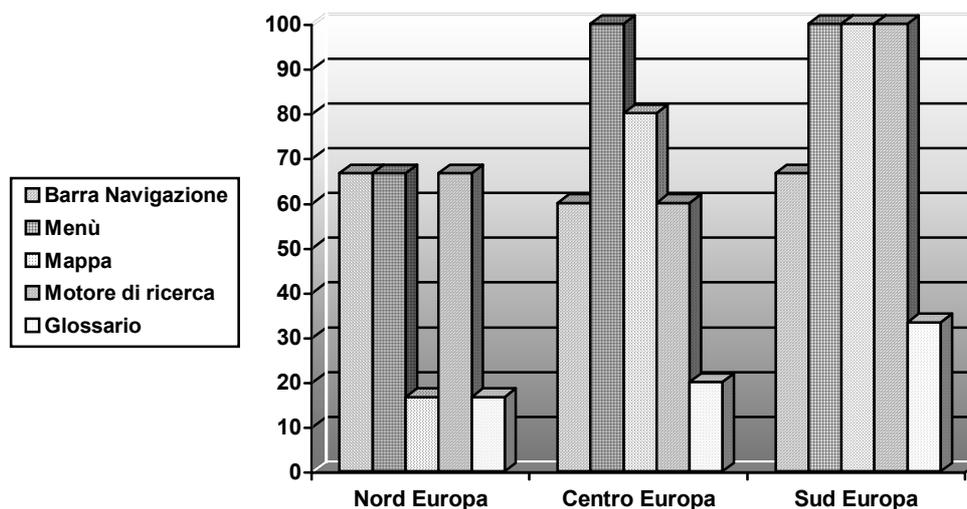
Nord Europa: Norvegia, Svezia, Finlandia, Danimarca, Inghilterra, Irlanda - Centro Europa: Germania, Olanda, Belgio, Austria, Svizzera - Sud Europa: Italia, Spagna, Portogallo.

Tab. 2.4 Elementi di tangibilizzazione di un servizio postale

Strumenti	Distribuzione tradizionale	Web site
<i>Luogo</i> (market place/market space)	L'attenzione viene focalizzata sul layout delle filiali.	La parte visibile alla clientela è il sito. Facilità di navigazione, cura dell'aspetto grafico, presenza di una barra di navigazione, di una site-map e dell'indicazione di ritorno alla home page in ogni pagina del sito sono esempi di fattori che devono essere studiati con particolare cura.
<i>Personale</i>	Deve essere curata la selezione e la formazione del personale (competenza ed empatia nella relazione).	E' importante sviluppare integrazione e conoscenza dei servizi Internet con gli altri canali utilizzati (es. personale di filiale, call center).
<i>Materiale informativo</i>	Si rende necessario un accurato studio dei contenuti, della parte grafica e del linguaggio utilizzati avendo sempre chiare le caratteristiche del target cui tali messaggi sono indirizzati.	In aggiunta, è anche possibile impostare il Web site in modo che sia in grado di fornire informazioni personalizzate sul singolo navigatore.
<i>Prezzo</i>	Trasparenza e chiarezza dei prezzi sono condizioni necessarie per veicolare un'immagine di efficienza e affidabilità. (fogli informativi visibili in filiale). I confronti tra con aziende che offrono la stessa tipologia di servizio sono più difficoltosi in quanto implicano visite alle diverse filiali.	La possibilità di confrontare le offerte (e quindi anche le commissioni ed i tassi praticati) risulta notevolmente agevolata. La presenza di un pricing dettagliato consente al cliente (se il sistema lo consente) di effettuare acquisti on line.

Per quel che riguarda gli strumenti di navigazione si può notare (fig. 2.1) che la presenza di barra di navigazione è confermata nel 64,28% dei casi, mentre la presenza di menù è più considerevole, raggiungendo l'85,75% del totale.

Fig. 2.1 Gli strumenti di navigazione nel settore postale.



La comprensibilità delle informazioni presenti nelle pagine Web è rispettata in tutti i casi (100%), ma alcuni sforzi devono essere compiuti per rendere più facile e funzionale la navigazione attraverso l'inserimento di glossari (solo il 21,42%), mappe del sito (57,14%), e motori di ricerca (71,42%).

Altri elementi utili a sviluppare una migliore navigabilità dei siti sono riassunti nella tabella 2.5. La sensazione che se ne trae è quella di una buona cura della 'percorribilità' del sito: così come si cerca

di rendere più chiara possibile la fruizione e la ricerca dei vari servizi in una filiale fisica, allo stesso modo si tenta di operare nella filiale virtuale.

Tab. 2.5 Ulteriori elementi a supporto della buona navigabilità di un sito Internet

	Media Campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Cliccando sul logo dell'azienda è possibile ritornare alla home page?	85,71%	83,33%	100,00%	66,67%
Presenza di testi più lunghi di 1 pagina	78,57%	50,00%	100,00%	100,00%
Se si, sono suddivisi in paragrafi e/o elenchi puntati o numerati?	28,57%	50,00%	20,00%	0,00%
Esiste un link, visibile da ogni pagina, che consente il ritorno alla home page?	71,43%	83,33%	60,00%	66,67%
Le parti linkabili sono diversificate (per colore, sottolineature, ecc.)?	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Mentre si naviga esiste una indicazione della posizione della pagina corrente nella struttura così che l'utente non sperimenti la sensazione di disorientamento?	85,71%	83,33%	80,00%	100,00%
Le informazioni presenti nella pagine Web sono facilmente comprensibili?	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Data di aggiornamento del sito	28,57%	33,33%	20,00%	33,33%

Altri elementi, che testimoniano invece la piena comprensione delle differenze di Internet rispetto agli altri strumenti di comunicazione ed interazione, hanno ricevuto decisamente minore attenzione, quali testi molto lunghi senza suddivisioni grafiche o la presenza della data di aggiornamento del sito. Dunque esistono ancora spazi di miglioramento in questo ambito, nel contesto in osservazione.

2.2 Il servizio postale proposto in Rete

La seconda sezione del questionario si propone di indagare la tematica dell'informativa sull'offerta, cercando di comprendere se gli enti preposti all'erogazione di servizi postali e di trasporto su rotaia utilizzano il Web per la diffusione dei prodotti/servizi.

Molti studiosi e autori ritengono poco opportuno parlare di segmentazione del mercato on-line all'interno del canale telematico, in quanto il mondo virtuale di Internet consente, alle aziende di personalizzare i prodotti/servizi e le informazioni erogate sulle specifiche esigenze espresse dalla propria clientela²⁰. Nella realtà, sono pochissimi i siti che realizzano il 'tailor made' per motivi diversi, che spaziano dalla semplice cultura o orientamento al cliente a problematiche organizzative, produttive e distributive. Risulta quindi importante, al fine di facilitare il reperimento delle informazioni sull'offerta delle imprese, suddividere il sito in sezioni tipologiche di prodotto o segmenti di mercato.

Nell'ambito dei servizi postali, il 78,57% dei Web sites è segmentato per target di clientela, anche se non in tutti i casi possono essere individuate intere aree dedicate ad un determinato gruppo di consumatori. Quasi la totalità dei portali prevede una macro segmentazione tra clientela privata (78,57%) e clientela affari (64,28%). Per quanto concerne la disponibilità informativa sui singoli prodotti (fornita dal 100% del campione), la tabella che segue (tab. 2.6) mostra quali sono i prodotti/servizi maggiormente pubblicizzati.

Risulta totale l'informativa sulle possibilità di acquisti filatelici e generici; molto alta è anche la percentuale riguardante servizi di ricerca c.a.p. e uffici postali. Nel servizio di monitoraggio delle spedizioni investono quasi tutte le aziende, mentre poco diffuse sono le notizie riguardanti trading on line o servizi di telegramma. In generale, dunque, gli enti che operano in questo settore concentrano la loro attenzione, per quanto concerne il canale virtuale, sui servizi più tradizionali. Delude, inoltre, notare come non esistano 'demo' esplicative dell'utilizzo dei servizi on line, fatta eccezione per il

²⁰ Rayport J.F., Jaworsky B.J., 2002, pag. 54.

portale di La Posta, l'azienda postale svizzera, che offre simulazioni interattive per i pagamenti on line e per l'home banking.

Tab. 2.6 La disponibilità informativa sui prodotti/servizi nel settore postale.

Prodotto/servizio	Media campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Casella di posta elettronica	35,71%	33,3%	40%	33,3%
Telegramma	14,28%	0%	20%	33,3%
Trading on line	7,14%	0%	20%	0%
Acquisto di prodotti filatelici, generici	100%	100%	100%	100%
Monitoraggio spedizioni	71,42%	66,6%	60%	100%
Pagamenti/bonifici on line	50%	33,3%	60%	66,6%
Ricerca c.a.p.	85,71%	83,3%	100%	66,6%
Ricerca uffici postali	85,71%	83,3%	100%	66,6%
Posta ibrida	50%	66,6%	40%	33,3%
Finanziamenti	14,2%	16,6%	0%	33,3%
Investimenti	28,57%	33,3%	20%	33,3%
Bancomat/carte di credito	21,42%	16,6%	20%	33,3%
Conto corrente	21,42%	16,6%	20%	33,3%
Internet banking	35,71%	33,3%	40%	33,3%

Ancora una volta appare chiaramente come Internet venga utilizzato quale strumento di comunicazione tradizionale, come 'brochure' on line, non sfruttando le sue caratteristiche di ipermedia interattivo. Ne consegue che per questo settore esistono ancora ampi margini di miglioramento al fine di raggiungere un corretto utilizzo della Rete come strumento di informazione²¹.

2.3 Il pricing dell'offerta postale su Internet

Numerosi studi sul comportamento degli utenti di Internet mettono in luce la grande valenza informativa attribuita al medium. I navigatori consulterebbero i siti aziendali per individuare le

²¹ In tema di prodotti offerti alla clientela, particolarmente innovativo si rivela il sito delle Poste italiane. Oltre alla possibilità di usufruire dell'Internet Banking, vengono offerti sia ai privati che alle aziende servizi innovativi erogati esclusivamente sul Web.

Nella *sezione dedicata ai Privati* viene contemplata, ad esempio, la possibilità per il cliente registrato di aprire ed utilizzare gratuitamente una casella di posta elettronica (Postemail) e di spedire messaggi di posta ibrida con i servizi Interposta ed E-scrivimi. *E-scrivimi* consente di selezionare un'immagine e di creare una cartolina illustrata sulla quale scrivere un messaggio. Quest'ultima può essere inviata per posta elettronica o, dopo essere stata stampata, recapitata ad un indirizzo fisico del territorio nazionale (con consegna il giorno successivo a quello di spedizione). Il servizio, dedicato al target dei giovani, rappresenta nell'idea del management per promuovere la scrittura e di stimolare una forma di comunicazione scritta più articolata di quella dei messaggi sms. Scegliendo invece di inoltrare la cartolina ad un indirizzo fisico è possibile prenotare la spedizione per un giorno qualsiasi dell'anno corrente. Il cliente potrà anche consultare on line l'archivio delle cartoline inviate e la lista di quelle che sono in attesa di spedizione per l'anno solare. Altro servizio molto utilizzato, che tra l'altro distingue l'offerta delle poste italiane da quella di altri operatori europei, è *Telegramma*: grazie ad un'interfaccia grafica molto semplice ed intuitiva, il cliente registrato può scrivere il suo telegramma, indirizzarlo, tutto dal proprio personal computer, pagando con carta di credito o con addebito sul suo conto corrente postale.

Nella sezione Imprese, i clienti business hanno a disposizione *Interposta Office*, servizio che consente di gestire dal proprio personal computer le comunicazioni dirette ai clienti, senza doversi occupare delle fasi di stampa e di consegna dei documenti. La corrispondenza, infatti, viaggia attraverso la Rete, viene stampata su carta intestata dell'azienda, imbustata e recapitata al destinatario (servizio a cura di Postel). Può essere inviato qualsiasi tipo di documento: dalle semplici comunicazioni in bianco e nero, fino a testi più complessi a colori e dalla grafica personalizzata, come dépliant, brochure, inviti e comunicazioni promozionali di vario tipo.

Uno dei prodotti di più recente introduzione, rivolto alle società che spediscono grandi quantità di corrispondenza, è *Postebollo*. Questo permette di affrancare lettere e comunicazioni (per posta prioritaria ed ordinaria) direttamente da Internet, senza doversi recare all'ufficio postale o in tabaccheria per acquistare i francobolli. L'affrancatura verrà stampata direttamente sulla busta insieme all'indirizzo del destinatario o su un'etichetta da incollare alla busta.

caratteristiche dei prodotti ed il prezzo, per poi affrontare il processo decisionale e d’acquisto recandosi fisicamente presso un punto vendita. Caratteristiche dei prodotti e prezzi: queste sarebbero dunque le notizie più ricercate, ma non sempre reperibili sui siti, soprattutto per quanto concerne i prezzi. I motivi sarebbero numerosi e vanno dal confronto diretto con la concorrenza, alla necessità di continui aggiornamenti dei listini on line, all’autonomia decisionale concessa ai distributori. Per quanto concerne il settore preso in considerazione, i problemi dovrebbero essere minori, proprio per il venir meno di alcuni vincoli testé citati.

Dalle analisi condotte risulta che la disponibilità di informazioni sui prezzi dell’offerta postale è presente nel 85,71% dei siti: nei portali nord europei per l’83,3%, in quelli del centro per l’80%, e sia in Italia che in Spagna e Portogallo per il 100%. Se si pone l’attenzione ai singoli servizi (tab. 2.7), si possono notare notevoli differenze nei valori percentuali, anche se in alcune situazioni l’assenza di prezzo è dovuta alla completa gratuità del servizio per i navigatori registrati al database del portale. Nel caso del servizio di monitoraggio delle spedizioni invece, il prezzo non è indicato in nessun caso perché si tratta di una prestazione aggiuntiva (gratuita) per chi ha pagato precedentemente per un servizio di spedizione.

Del tutto assente da ogni portale analizzato è la possibilità per l’internauta di poter negoziare il prezzo del prodotto o servizio da acquistare. Internet sarebbe di per sé in grado di fornire questa interattività in tempo reale ma, come detto più volte, le aziende europee sono ancora lontane da una completa comprensione delle potenzialità offerte dalla Rete.

Nel corso del watching è stato analizzato anche l’utilizzo di promozioni on line che si verifica in molti casi (78,57% del campione), ma nel 64,28% consiste nella presenza di banner pubblicitari che promuovono un certo prodotto/servizio. Le promozioni riscontrate che hanno impatto sulla leva prezzo sono: sconti su prodotti/servizi dell’azienda (7,14%), sconti su prodotti servizi di altre imprese (7,14%), prodotto/servizio del mese (7,14%), estrazione premi fra gli utenti registrati al portale (7,14%); mentre non sono presenti condizioni di vendite agevolate per grossi quantitativi.

Tab. 2.7 L’informativa sui prezzi dei servizi postali

	Media Campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Disponibilità di informazioni sui prezzi on line	85,71%	83,33%	80,00%	100,00%
Casella di posta elettronica	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Telegramma	14,29%	0,00%	20,00%	33,33%
Trading on line	7,14%	0,00%	20,00%	0,00%
Acquisto prodotti filatelici, generici	85,71%	83,33%	80,00%	100,00%
Monitoraggio delle spedizioni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pagamenti / bonifici on line	21,43%	0,00%	40,00%	33,33%
Ricerca c.a.p.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ricerca uffici postali	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Spedizione lettere / cartoline cartacee on line	50,00%	50,00%	40,00%	66,67%
Finanziamenti	7,14%	0,00%	0,00%	33,33%
Investimenti	21,43%	16,67%	20,00%	33,33%
Bancomat / carte di credito	14,29%	0,00%	20,00%	33,33%
Conto corrente	7,14%	0,00%	20,00%	0,00%
Internet banking	7,14%	0,00%	20,00%	0,00%

Strettamente connesso al tema del pricing è il ricorso alle Rete in qualità di canale di vendita, argomento che verrà trattato nel paragrafo seguente.

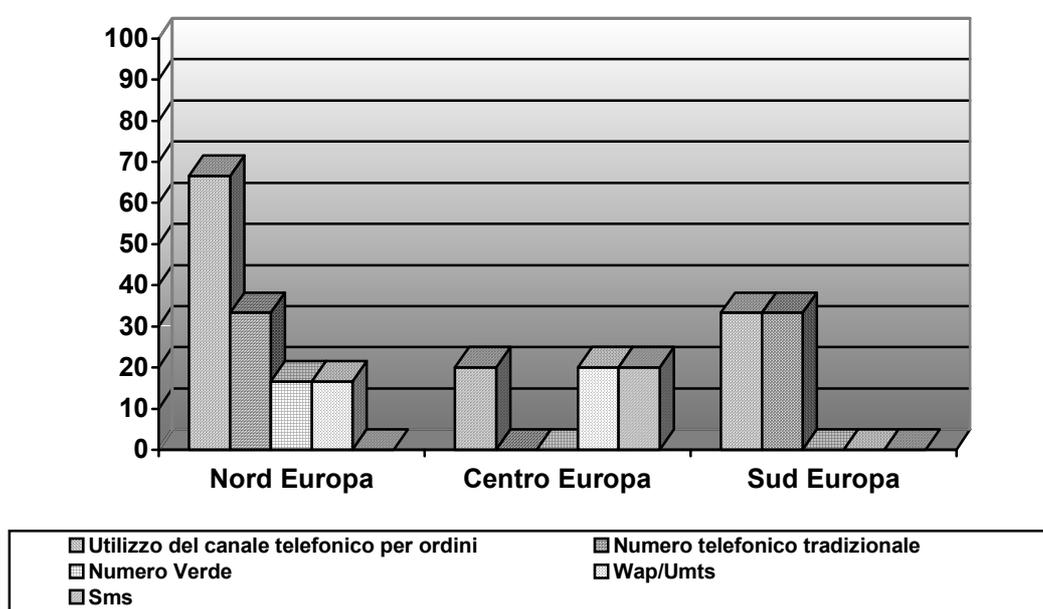
2.4 Internet come canale di vendita

Le considerazioni che ci si accinge a formulare circa l’utilizzo del Web quale canale di distribuzione e vendita sono essenzialmente relative all’offerta di servizi on line. Nell’ambito del commercio

elettronico in media l'85,71% dei siti consultati prevedono l'opzione di acquisto on line (cioè tutti tranne Norvegia ed Olanda). Le forme di pagamento ammesse sono la carte di credito o, per le aziende che forniscono anche servizi finanziari (come Poste Italiane), tramite prelievo diretto dal conto corrente dell'interessato.

In un'ottica di orientamento al cliente, è stata verificata anche la possibilità di fruire dei servizi informativi e dispositivi attraverso il canale telefonico. Da tale analisi, lo testimoniano i dati esposti nel grafico 2.2, si evince che ancora molta strada deve essere percorsa nella prospettiva di un servizio completo ai propri clienti, che tenga conto anche delle attuali necessità di spostamento e di accesso alle informazioni attraverso i canali wireless. I dati mettono in luce l'orientamento delle aziende postali circa il costo che la clientela deve sostenere per lo svolgimento delle transazioni telefoniche. Al nord e sud Europa è più frequente la disponibilità di numeri telefonici tradizionali rispetto al numero verde; mentre al centro prevalgono tecnologie sms e wap.

Fig. 2.2 Utilizzo del canale telefonico per gli ordini.



Da ultimo, sempre nell'ottica di esplorare la capacità dei siti di attirare e fidelizzare i navigatori, sono state ricercate e analizzate le partnership esistenti con operatori di mercato in merito alla distribuzione di prodotti e servizi. A livello generale si riscontra una perfetta parità tra le aziende (50%) che attuano questi rapporti di collaborazione e quelle che non lo fanno (tab. 2.8).

Tab. 2.8 Partnership per la distribuzione di prodotti/servizi.

Attributo rilevato	Media campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Sviluppo di partnership per la distribuzione di prodotti/servizi	50%	50%	40%	66,6%
Vendita biglietti	14,28%	16,6%	20%	0%
Vendita abbonamenti	14,28%	16,6%	20%	0%
Vendita libri	14,28%	0%	0%	66,6%
Vendita riviste	14,28%	16,6%	0%	33,3%
Altro	28,57%	16,6%	20%	66,6%

In definitiva, anche in questo caso ci troviamo di fronte ad una leva di marketing non valorizzata appieno, quindi un'interpretazione della Rete ancora distante da quella di canale alternativo/complementare alla distribuzione tradizionalmente utilizzata.

Un campo importante nell’ambito dei sistemi di pagamento via Internet è la presenza di un canale di trasferimento fondi sicuro. Con questa consapevolezza, si ritiene fondamentale, proprio per incentivare il reale impiego della sezione acquisti on line, la certificazione di sicurezza dei sistemi di pagamento utilizzati. L’indagine ha rilevato come nel 78,57% dei casi tale indicazione sia presente: questo è un chiaro segnale della fiducia sempre crescente verso Internet quale canale alternativo per la vendita e distribuzione dei servizi.

2.5 Le relazioni con la clientela e la comunicazione

L’ultima sezione dell’indagine affronta la delicata questione delle relazioni con la clientela. Dalle indicazioni emerse è chiaro che le aziende operanti nel settore postale stanno esprimendo un grosso sforzo per ottenere risultati sulla via dell’orientamento al cliente. Ad esempio la possibilità di ottenere dal sito l’erogazione di servizi personalizzati, contemplata dal 71,42% dei siti analizzati, è declinata in iniziative di vario genere, dettagliate nella tab. 2.9.

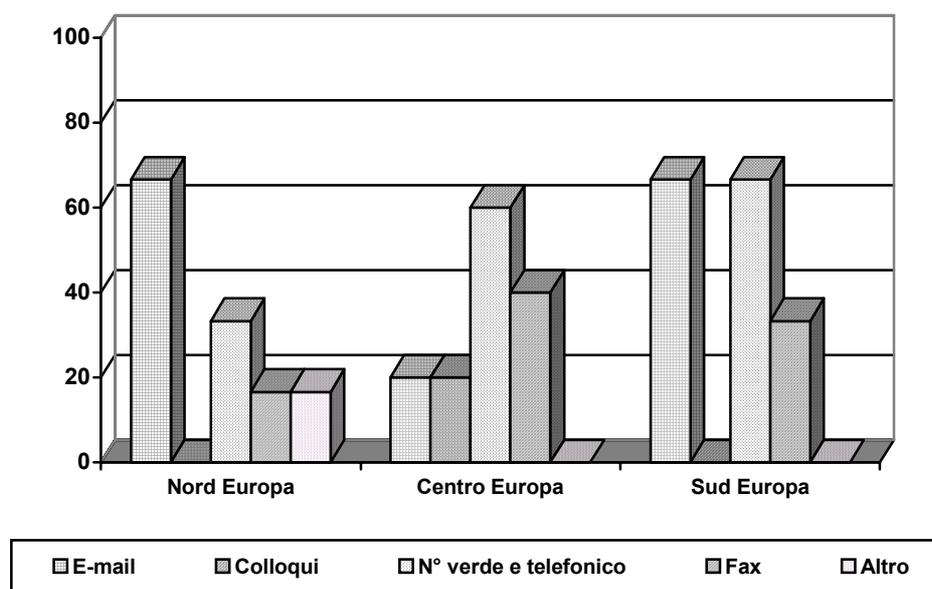
Tab. 2.9 Possibilità di ottenere dal sito l’erogazione di servizi personalizzati.

	Media Campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Accesso preferenziale ad alcune aree del sito	64,28%	66,6%	60%	66,6%
Servizi attivabili su domanda del cliente	57,14%	33,3%	60%	100%
Informativa personalizzata	50%	50%	40%	66,6%
Link selezionati dal cliente	0%	0%	0%	0%
Newsletter	14,28%	0%	0%	66,6%
Altro	14,28%	0%	20%	33,3%

La disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito, se pur sufficientemente diffusa (71,42%), viene realizzata mediante posta elettronica nel 50% dei casi, come si verifica per la modalità numero verde e telefonico. Maggiormente trascurate sono, invece, le altre vie di interazione: prenotazione di colloqui con il personale dell’azienda (7,14%), fax (28,57%), altro (7,14%).

L’istogramma seguente (fig. 2.3) mostra il dettaglio per segmento geografico. Poste.it mette a disposizione servizi di interazione tramite e-mail, numero verde e numero telefonico tradizionale.

Fig. 2.3: Le modalità del servizio clienti.



Con riferimento alle altre tematiche analizzate, degni di nota sono i minimi sforzi profusi per la gestione dell’insoddisfazione della clientela. Solo il 35,71% dei portali prevede una sezione del sito dedicata alle lamentele (tab. 2.10). E’ difficile capire la causa della mancanza di uno strumento così semplice da realizzare e così importante per i risultati che fa ottenere (basti pensare che dalle lamentele dei consumatori a volte nascono le idee di nuovi prodotti). La spiegazione risiede probabilmente nel fatto che molte aziende sottintendono la possibilità di manifestare lamentele all’interno dei servizi di contatto diretto con l’impresa (cioè le voci sempre presenti in menù o barre di navigazione come “contact us”, “Contatti”, ecc.). Ma è ovvio che così facendo si perdono le iniziative di tanti internauti non sufficientemente ‘infuriati’ da contattare l’azienda per lamentarsi anche su spazi interattivi non specifici per tale funzione.

Tab. 2.10 Sezione del sito dedicata alle lamentele.

	Media Campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Disponibilità di sezione del sito per le lamentele	35,71%	16,6%	40%	66,6%
Telefono	28,57%	16,6%	20%	66,6%
E-mail	28,57%	16,6%	20%	66,6%
Fax	0%	0%	0%	0%
Visita in ufficio	0%	0%	0%	0%
Altro	7,14%	0%	0%	33,3%
Ottemperanza privacy	85,71%	83,3%	80%	100%
Spiegazioni per richiesta dati personali	85,71%	83,3%	80%	100%

L’ottemperanza alla normativa sulla privacy è pressoché totale, come pure le spiegazioni per la richiesta di dati personali (entrambe presenti nel 85,71% dei casi).

Gli sforzi per il miglioramento dei temi della relazione attraverso il canale virtuale non sono sicuramente conclusi. Il miglioramento c’è stato, ma la strada da percorrere è ancora lunga.

3. Considerazioni conclusive

L’analisi svolta nel corso del presente lavoro conferma pienamente l’assunto che Internet offre, anche alle aziende che erogano servizi postali, uno scenario ricco di opportunità, ancora non completamente sfruttate, a motivo della limitata penetrazione dei concetti e della cultura di marketing nelle strutture di direzione aziendale. Tuttavia, numerosi cambiamenti operativi ed organizzativi, nonché un maggior orientamento alle esigenze della clientela, che interessa ormai da tempo molteplici settori economici, hanno iniziato a stimolare una profonda svolta anche nell’ambito dei servizi di pubblica utilità.

Internet, in tale contesto, rivela effettivamente un ruolo di acceleratore dello sviluppo. La ricerca svolta, infatti, mette in luce numerose innovazioni che interessano sia i processi produttivi che distributivi, sia i servizi erogati (che beneficiano di miglioramenti qualitativi e quantitativi), sia i processi di comunicazione e di relazione con la clientela. Entriamo nel dettaglio di tale affermazione.

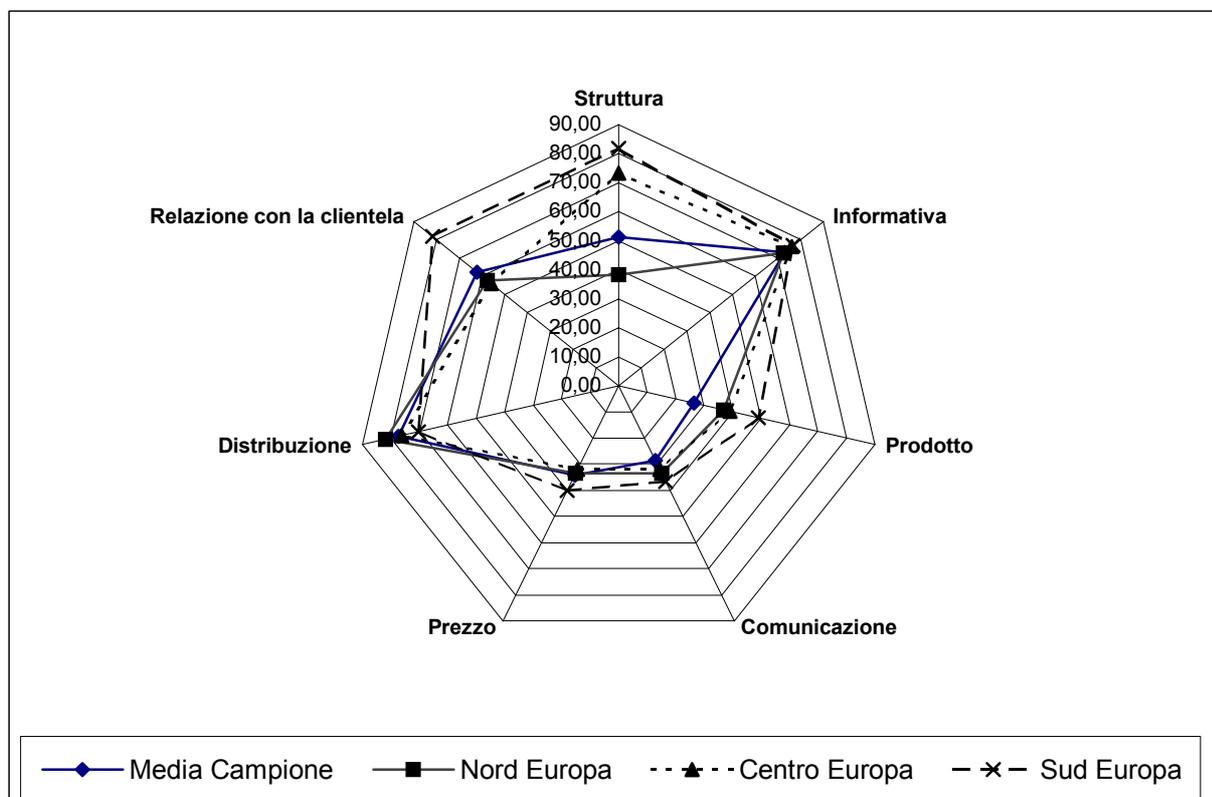
Allo scopo di tradurre le valenze insite in ogni attributo analizzato in ‘vettori’ di orientamento al cliente, nonché di fare il punto della situazione sul livello evolutivo raggiunto dagli enti postali esaminati nello sfruttamento delle peculiarità di Internet quale strumento di comunicazione, interazione vendita e distribuzione, è stato definito un sistema di ponderazione dei dati che consentisse, in prima istanza, di riunire in categorie omogenee le varie tematiche osservate e, in secondo luogo, di apprezzare i singoli ambiti operativi con scale di valutazione omogenee e comparabili. Tale operazione rende altresì possibili valutazioni differenziali tra situazione attuale e situazione auspicabile, in un’ottica di maggior soddisfazione delle esigenze della clientela.

Il citato sistema di ponderazione individua anzitutto sette macro gruppi di variabili:

- *la funzione informativa*, che racchiude sia notizie inerenti l’azienda che dati e informazioni di vario genere e di utilità;
- *la struttura*, sezione che attribuisce un giudizio, dal punto di vista delle peculiarità di Internet, circa la capacità di rendere agevole, ma nel contempo attraente, la navigazione del proprio sito;
- *il prodotto, la comunicazione, il prezzo, la distribuzione*, che contengono una valutazione riguardo all’adattamento del modello di business all’operatività virtuale e multicanale (dunque alla gestione dell’Internet marketing mix);
- *la relazione*, che focalizza l’attenzione sull’utilizzo del Web per la costruzione di rapporti ‘one to one’ con la propria clientela.

A ciascuna variabile appartenente alle singole macro aree è stato successivamente attribuito un valore d’importanza (o peso), che ha consentito l’elaborazione del seguente grafico riepilogativo (fig. 3.1).

Fig. 3.1 L’utilizzo di internet da parte degli enti postali europei



	Media Campione	Nord Europa	Centro Europa	Sud Europa
Struttura	51,07	38,09	73,00	81,67
Informativa	72,85	72,50	76,00	76,67
Prodotto	26,42	36,67	39,10	49,00
Comunicazione	28,57	33,33	32,00	36,67
Prezzo	34,28	33,33	32,00	40,00
Distribuzione	77,14	81,67	76,00	70,00
Relazione con la clientela	62,14	57,50	56,00	81,67

Se ne ottiene, anzitutto, un’indicazione di buona interpretazione da parte degli enti postali in termini di funzione informativa, distributiva e relazionale con la propria utenza, mentre una certa arretratezza si evidenzia nella gestione delle residue variabili dell’Internet marketing mix, vale a

dire prodotto, prezzo e comunicazione. Indicazioni contrastanti sono invece riscontrabili in tema di struttura Internet: alcuni enti hanno investito molto per assicurare appropriatezza comunicativa, altri, soprattutto gli enti del Nord Europa, hanno privilegiato l'attenzione al mix di marketing, trascurando l'impegno grafico e stilistico, essenziale, come abbiamo visto, nell'ottica di tangibilizzazione del servizio e familiarizzazione con lo strumento virtuale.

In definitiva, pur riconoscendo gli ingenti sforzi compiuti dalle aziende verso un utilizzo ottimale di Internet, in particolare come veicolo informativo e canale distributivo, ancora molti passi devono essere compiuti verso la completa interpretazione della Rete basata sull'orientamento al cliente. Inoltre, fare marketing su Internet significa prendere atto del cambiamento di alcune fondamentali condizioni ambientali, rivedere la struttura organizzativa interna per ottimizzare, alla luce di prospettive tanto innovative rispetto al recente passato, la comunicazione aziendale, la distribuzione dei prodotti ed il servizio di assistenza alla vendita²². Sarà dunque necessario rileggere, riconsiderare ed adattare maggiormente strategie e tattiche di mercato, al fine di sfruttare appieno le potenzialità offerte da Internet., nonché trasformare i web sites da 'oasi nel deserto' a parti di un'impresa orientata al cliente nella sua interezza: strutture centrali, periferiche e singoli sportelli.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., *Come gestire la comunicazione di impresa su Internet*, collana pubblicata da Il sole 24 ore “Business on line”, 1997.
- Amato R., Nasce Postebollo, in “Il Gabbiano” n. 89, ottobre 2002, pp. 22-23.
- Antolini C., *Francobolli e cartoline in vendita on line*, in “Il Gabbiano” n. 77/78, settembre/ottobre 2001, pp. 26-31.
- Antolini C., *Www.poste.it vince il confronto con la concorrenza*, in “Il Gabbiano” n. 81/82, gennaio/febbraio 2002.
- Arcangeli R., *Economia e gestione delle imprese di servizi pubblici*, CEDAM, Padova, 2001.
- Blattberg R., Deighton J., *Interactive Marketing: exploiting the age of addressability*, in “Sloan Management Review”, vol. 33, n°11992.
- Borgonovi E., *L'impresa pubblica*, Giuffrè, Milano, 1979.
- Busacca B., Costabile M., *I processi di consumo nell'economia delle reti digitali. La prospettiva delle imprese sull'evoluzione del comportamento del consumatore*, in “Atti del convegno L'impresa e-based nella nuova economia digitale”, III Workshop SISEI, Egea, Milano 2001.
- Calvi G., *Dimentichiamoci del consumatore: l'appuntamento è con il cliente*, in “Micro & Macro Marketing”, n° 1, 1992.
- Camussone P. F., Biffi A. (a cura di), *Il commercio diventa elettronico. Opportunità, esperienze e professioni per sviluppare il business dell'e-commerce in Italia*, Edipi, Milano, 1999.
- Castaldo S., Premazzi K., *La creazione di valore per il cliente nell'e-commerce: i servizi prodotti dall'intermediazione virtuale*, in “Finanza, marketing e produzione”, Egea, anno XVIII n° 4, dicembre 2000.
- Cedrola E., *L'impatto di Internet sull'attività degli intermediari finanziari: il caso delle banche in Rete*, Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, ISU Università Cattolica, Milano, 2002.
- Cedrola E., *Les nouveaux services bancaires liés à Internet. Comparaison entre l'Italie, l'Europe et les Etats Unis*, in “Revue Française du Marketing”, n° 189/190, 2002.
- Cesari M., Garofani A., *Il marketing dei servizi pubblici*, Etaslibri, Milano, 1991.
- Chapman D., Cowdell T., *New public sector marketing*, Financial Times Professional Limited, London, 1998.
- Clemens E.W., *Economics and public utilities*, Appleton Century Croft, New York, 1959.

²² Di Carlo G., “Internet Marketing, strategie di mercato e di comunicazione sul Web”, Etaslibri, 1998, pag. XI...XIII.

- Di Carlo G., 1998, *Internet marketing. Strategie di marketing e di comunicazione sul Web*, Etas Libri, Milano.
- Di Maio A., *Le politiche di privatizzazione in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Fiorentini G., *Amministrazione pubblica e cittadino*, Egea, Milano, 1990.
- Fiorentini G., Meneguzzo M., Zangrandi A., *La Pubblica Amministrazione da sistema burocratico a network di servizi*, in Fiocca R., *Impresa senza confini*, Etaslibri, Milano, 1988.
- Greenwald D., Dettori G., *Fare marketing con internet*, Apogeo, Milano, 1998.
- Grönroos C., *Services Management and Marketing*, The free press, Lexington MA., 1990
- Guidotti E., *Internet e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Kotler P., *Al servizio del pubblico*, Etas Libri, Milano, 1978.
- Kotler P., *It's time for total marketing*, in “Business Week”, Advance Executive Brief, vol. 2., 1992.
- Kotler P., Scott W.G., *Marketing Management*, Isedi, Torino. 1996.
- Lombardi L., *BancoPostaonline vince la sfida delle banche in rete*, in “Il Gabbiano” n. 86, giugno 2002, pp. 28-29.
- Lupo M. C., *Tutte le novità di www.poste.it*, in “Il Gabbiano” n. 88, settembre 2002, pp. 14-17.
- Mandelli A., *Internet Marketing*, McGraw Hill, Milano, 1998.
- Mele R., *Strategie e politiche di marketing delle imprese di pubblici servizi*, CEDAM, Padova, 1993.
- Negroponte N., *Essere digitali*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995.
- Nicosia F.M., *Tecnica amministrativa delle imprese di pubblici servizi*, Ateneo, Roma, 1960.
- Ordanini A., Corrocher A., *Italia digitale. Indici di alfabetizzazione 2001 – 2° edizione*, Centro di Ricerca sull’Economia Digitale, 2001.
- Pasini N. (a cura di), *Le carte dei servizi. Per migliorare la qualità dei servizi pubblici*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Petretto A., *I servizi di pubblica utilità: un’analisi orizzontale dei principali settori*, in “L’industria”, a. XXI, n° 4, ottobre-dicembre, 2000.
- Rapp S., Collins T., *La grande svolta del marketing*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.
- Rayport J.F., Jaworsky B.J., *E-commerce*, McGraw- Hill, Milano, 2002.
- Scott W. G., *Le frontiere della new economy*. Articoli pubblicati tra il marzo 2000 e il marzo 2001, in “Azienda Banca”, Maggio, 2001.
- Scott W. G., Murtula M., Stecco M., *Il commercio elettronico*, Isedi, Torino, 1999.
- Scott W.G., *Dal marketing tradizionale al marketing strategico*, in “L’impresa”, n° 2, 1987.
- Seth N. J., Parvatiyar A., *Handbook of relationship marketing*, Sage Publications, Londra, 2000.
- Siebel T. M., House P., *Cyber Rules. Strategies for excelling at e-business*, Doubleday, New York, 1999.
- Smith A., *The wealth of nations*, Book V, 1776.
- Tapscott D., *Growing up digital: the rise of the new generation*, McGraw-Hill, New York, 1998.
- Valdani E., *I quattro fondamenti dell’economia digitale*, in “Economia & Management”, n.3. 2000.
- Vassos T., *Strategic Internet Marketing*, Que Corporation, Indianapolis, 1996.
- Verhoest P., Hawkins R., *Impatti e prospettive del commercio elettronico*, in “Lettera Marketing ABI”, n°2 marzo aprile 2001.
- Zuelli F., *Servizi pubblici e attività imprenditoriali*, Giuffrè, Milano, 1973.