

EUROPA & IMPRESE

Acura di Francesco Sciaudone, partner Studio legale Grimaldi e Associati Bruxelles - Roma - Milano

Servizi postali, il rapporto dell'Ue

Tra il 2006 e il 2008 si evidenzia un progresso nell'apertura del mercato

FRANCESCO SCIAUDONE

Le direttive comunitarie di armonizzazione e liberalizzazione dei servizi postali rappresentano una delle chiavi di volta nella realizzazione del mercato unico. Intervendendo in materia, la Commissione ha recentemente presentato al Consiglio e al Parlamento europeo la relazione sull'applicazione della direttiva 97/67/Ce (cosiddetta "direttiva postale"), illustrando i principali sviluppi intervenuti nel mercato postale nel periodo 2006-2008. A giudizio della Commissione, nel biennio di riferimento può evidenziarsi un certo progresso nella graduale apertura del mercato postale, con un miglioramento della qualità del servizio sempre più orientato a soddisfare i bisogni della clientela. Circa lo stato di attuazione della direttiva, la relazione ha evidenziato una certa disomogeneità nelle

iniziative adottate dai vari Stati membri, alcuni dei quali sono chiamati a colmare il ritardo già maturato, verso il conseguimento degli obiettivi di liberalizzazione tracciati dalla direttiva stessa. Tale disomogeneità emergerebbe in modo emblematico dal confronto di due esperienze nazionali: da un lato, la Germania ha abolito il "settore riservato" (ossia sottratto al regime di concorrenza) - uniformandosi a Finlandia, Svezia e Regno Unito -, a partire dal 1° gennaio 2008, in anticipo rispetto ai termini fissati dalla direttiva postale al 31 dicembre 2010; dall'altro, invece, i Paesi Bassi hanno rinviato sine die la completa apertura del mercato postale, che avevano fissato entro il 2008. Benché formuli un giudizio positivo per le esperienze tedesca o inglese, la Commissione ha evidenziato che anche nei

Lo sviluppo della concorrenza sarebbe rallentato da una serie di ostacoli

mercati nazionali completamente liberalizzati non sarebbe possibile rilevare una concorrenza reale, in quanto le quote di mercato degli operatori postali concorrenti rimarrebbero modeste rispetto a quelle dell'ex monopolista nazionale. A giudizio della Commissione, lo sviluppo della concorrenza nel mercato postale sarebbe rallentato da una serie di ostacoli all'ingresso, principalmente di ordine giuridico. Fra di essi, viene annoverato, ad esempio, il fatto che, nella gran parte degli Stati membri, un'ampia fetta del

mercato postale continua a essere riservata agli operatori storici; per tale via, risultano ostacolate le possibilità di ingresso ed espansione di nuovi operatori. Altresì, la Commissione ha additato come ostacoli giuridici: la previsione in alcuni Stati di un regime di esenzione Iva nel settore postale, in grado di produrre un effetto distorsivo tra i mercati postali dei vari Stati membri; la fissazione in altri Stati di condizioni quasi proibitive alla base di una licenza all'esercizio dei servizi postali, come ad esempio in Finlandia dove un operatore che richiede la licenza deve impegnarsi a fornire un servizio universale completo o a pagare una speciale "tassa", tra il 5 e il 20 per cento del fatturato annuo. In conclusione, la Commissione giudica la prossima fase di liberalizzazione, aperta dalla cosiddetta "terza direttiva postale"

(2008/06/Ce), come fondamentale per lo sviluppo della concorrenza nel mercato postale. Si ricorda, infatti, che la cosiddetta "terza direttiva", adottata nel febbraio 2008, ha fissato il termine ultimo per la completa apertura del mercato postale al 31 dicembre 2010 per sedici Stati membri, tra cui l'Italia e al 31 dicembre 2012 per i rimanenti Stati. Per l'attuazione degli obiettivi sanciti dalla terza direttiva, la ricetta proposta dalla Commissione chiama in causa sia gli Stati membri che le Autorità nazionali di regolazione: i primi sono chiamati a predisporre un sistema di regolazione efficiente, eliminando qualsiasi barriera all'ingresso di tipo regolamentare; per le seconde, chiamate a controllare i comportamenti abusivi dell'operatore dominante, si ritiene necessario un potenziamento delle competenze.

MARKETING & PROFESSIONI

Conquistare la clientela: ecco i metodi

Tra le azioni: l'organizzazione di incontri frequenti su argomenti specifici

GIANNI TOMO Abbiamo recentemente analizzato l'importanza di conoscere cosa pensa la clientela delle nostre prestazioni e del nostro studio al fine di stabilire rapporti duraturi e di determinare ulteriori sviluppi sia indiretti, con nuova clientela, sia diretti con ulteriori servizi resi a quella preesistente: ciò nella consapevolezza che la ricerca di nuova clientela richiede maggiore impegno sotto ogni profilo. Due dati statistici ci evidenziano che è opportuno tenere sempre attivo il monitoraggio su tali aspetti per due considerazioni: solo il 4 per cento dei clienti si lamenta e chiede miglioramenti, il resto preferisce cambiare studio; un cliente soddisfatto parla solitamente con due persone, mentre un cliente insoddisfatto parla in media con sette persone. Questi due dati ci portano quindi a considerare che è molto facile perdere reputazione e clientela, pertanto ogni impegno profuso in tal senso sarà sempre opportuno per realizzare due obiettivi: la costanza del rapporto attraverso la fidelizza-

zione, che è stata oggetto di precedenti approfondimenti, e l'incremento dei servizi resi, che è l'argomento dell'odierna puntata della rubrica. La strategia di gestione volta ad incrementare la tipologia di prestazioni rese alla clientela attuale - verso tutta o parte di essa - viene identificata con il termine di cross selling, e l'approccio fondamentale parte dalla identificazione di due informazioni sostanziali: le motivazioni per le quali siamo stati scelti rispetto alla concorrenza; gli elementi di valore concreto delle nostre prestazioni percepito dal nostro interlocutore. La conoscenza di questi aspetti è fondamentale per stabilire le linee guida del rapporto in corso e che intendiamo migliorare, non certo cambiare con il rischio di compromettere gli attuali risultati positivi attraverso nuove strade che potrebbero risultare errate. La scelta di nuove linee operative, decise ad esempio in emulazione di studi di dimensioni più rilevanti, ovvero concorrenti del nostro stesso segmento, potrebbero risul-

tare inadeguate o inefficaci sia per la nostra realtà che per la nostra clientela, pertanto l'ampliamento della nostra offerta dovrà consistere in una azione adeguatamente pianificata, non certo improvvisata. Affinché l'azione sia consapevole è opportuno quindi procedere preliminar-

L'ascolto è una fase fondamentale della gestione d'impresa e tutte le attuali strategie sono orientate in tal senso

mente ad una accurata raccolta di informazioni con una classificazione a matrice che rilevi da un lato la clientela, con le sue caratteristiche, e dall'altro le prestazioni erogate alla clientela stessa dal nostro studio, sia in termini qualitativi che quantitativi. Per una attività mirata sarà opportuno soffermarsi sulle aree di clientela che riterremo più significative per lo sviluppo, analizzando i suoi reali e potenziali

bisogni di consulenza e quindi identificando le nuove prestazioni da proporre, che quindi potranno tradursi in nuove attività per il nostro studio. Per far percepire il fabbisogno delle nuove proposte potrà risultare proficuo organizzare incontri specifici nei quali potranno essere trattati insieme ad argomenti consuetudinari, ma in questi incontri sarà importante dedicare un ampio spazio alla fase dell'ascolto dalla quale potremo trarre importanti indicazioni su propensioni, interessi e prospettive utili alla pianificazione dell'azione di sviluppo. L'ascolto è una fase fondamentale della gestione d'impresa e tutte le attuali strategie di marketing sono orientate in tal senso: il consumatore è sempre più attore del mercato - da qui il termine di "consumatore" -, conoscendo il cliente si conoscono le sue esigenze concrete e le aree di possibile sviluppo e di miglioramento della relazione, ma si possono anche utilmente prevenire le criticità del rapporto. Da questi incontri la clientela

stessa potrà anch'essa inoltre trovare nuove idee di sviluppo del proprio lavoro che potranno essere a loro volta anche nostre occasioni di ulteriore lavoro tale da imprimere una svolta sostanziale al rapporto con la clientela, assumendo un ruolo di partner nello sviluppo, in sinergia delle specifiche proprie aree di business, e generando ulteriore valore che potrà essere concretamente apprezzato dalla clientela stessa. Stiamo quindi realizzando ciò che auspicavamo nelle prime puntate della rubrica: non attendere che il cliente busi alla porta ma svolgere una azione pianificata e consapevole atta a determinare e sviluppare la domanda delle prestazioni del nostro studio professionale. Non dimentichiamo tuttavia che il nostro studio, avviando questa importante attività di analisi e di azione sinergica, assume un rilevante impegno di credibilità con la clientela e quindi successivamente dovrà compiere ogni possibile sforzo per dare concreta attuazione alle risultanze emerse negli incontri.