

Servizi on line e multicanalità: alcune considerazioni metodologiche

di Michele Morciano

Premessa.

Il programma nazionale di e-government ha posto una grande enfasi sullo sviluppo dei servizi on line¹ la cui diffusione e' stata costantemente monitorata sia attraverso l'attuazione dei progetti di e-government, sia attraverso indagini *ad hoc*²; la possibilità di fruire di servizi in multicanalità non ha invece attirato una particolare attenzione, soprattutto perché essa è stata implicitamente considerata come meramente subordinata alla disponibilità di servizi on line³.

I dati rilevati, soprattutto attraverso il monitoraggio dei progetti di e-government, si concentrano quasi esclusivamente sulla disponibilità di servizi on line, che viene di solito valutata in termini quantitativi, cioè attraverso il *numero* di servizi fruibili on line; l'analisi sulla multicanalità, che per sua natura può essere identificata solo attraverso un esame combinato delle (stesse) funzionalità che consentono l'erogazione di uno stesso servizio attraverso modalità operative diverse, e che necessita quindi di informazioni più articolate e in grado di evidenziare le *correlazioni* tra le fondamentali dimensioni che la caratterizzano, è stata sostanzialmente trascurata.

Volendo valutare nel merito i risultati conseguiti attraverso le politiche di e-government, a fronte di informazioni meramente quantitative o comunque non sufficienti a caratterizzare i servizi sotto diversi profili, (informazioni trattate, natura dei processi amministrativi, tecnologie, canali di erogazione, livelli di interazione, etc.), ci si trova di fronte alla difficoltà di classificare (o ponderare) questi servizi sulla base di parametri significativi, ad esempio, rispetto all'effettiva importanza per il pubblico di quel particolare servizio, o rispetto alla complessità o meno dei processi di lavoro sottostanti, o in relazione alla normativa di riferimento, al livello di collaborazione richiesta tra diverse amministrazioni, o sulla base della complessità tecnologica inerente alla possibilità di erogarli on line, tutte valutazioni di solito attentamente evitate; carenze, queste, che non solo non permettono di valutare correttamente l'impatto dei servizi on line sul rapporto quotidiano tra amministrazione e utenti, quindi la loro efficacia, ma che impediscono anche corrette valutazioni sulla economicità delle soluzioni proposte e sulle politiche attuate; carenze di informazioni che si riflettono anche sulla possibilità di identificare e valutare casi di erogazione di servizi in multicanalità.

¹ Cfr., ad esempio, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per la Funzione Pubblica, *Piano di Azione di e-government*, Roma, 22 giugno 2000 e Comitato dei Ministri per la Società dell'Informazione, *I 10 Obiettivi di legislatura per la digitalizzazione dell'amministrazione*, Roma, 13 febbraio 2002.

² Facciamo in particolare riferimento ai progetti della cosiddetta *Fase I* del programma di e-government, cfr. Commissione permanente per l'Innovazione e le Tecnologie, *L'e-government per un federalismo efficiente: una visione condivisa, una realizzazione cooperativa*, Roma, 1 aprile 2003; Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, *Selezione di progetti proposti dalle regioni e dagli enti locali per l'attuazione dell'e-government*, "Avviso", G.U. 3 aprile 2002 n. 78; Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie, *I progetti ammessi al cofinanziamento sul I° avviso per l'e-government nelle Regioni ed Enti locali*, Roma, 12 gennaio 2003; per il monitoraggio dei progetti cfr. Cnipa, *Monitoraggio dei progetti di e-government fase I. Quinto rapporto di sintesi*, Roma, 15 aprile 2007. Inoltre, per un'indagine sui servizi alle imprese, cfr. Unioncamere, *I servizi online della pubblica amministrazione per le imprese*, Roma, ottobre 2005.

³ Nonostante l'enfasi sui servizi on line, lo specifico tema della multicanalità e' stato esplicitamente affrontato solo attraverso una direttiva sulla qualità dei servizi, cfr. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, Direttiva 27 luglio 2005, "Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti", G.U. 18 ottobre 2005 n. 243.

I dati sui servizi on line.

I dati disponibili sui servizi on line sono di solito variamente classificati, ad esempio, per tipologia di utente, per aree tematiche, (talvolta molto eterogenee tra di loro), o per “eventi della vita”, oppure rispetto alle singole “componenti” del servizio erogato in modalità telematica (e, quindi, rispetto al livello implicito di interattività⁴).

Si ricorre spesso ad una valutazione meramente *numerica* dei servizi, (“quanti sono” i servizi on line) che, considerati in tal modo “tutti uguali”, si possono tranquillamente contare e *sommare*, offrendo valutazioni sul livello di ammodernamento dell’amministrazione che prescinde da un qualsiasi parametro di utilità o di costo; ad esempio, l’erogazione on line di un provvedimento autorizzativo e la fruibilità on line di informazioni sul canile municipale, alla fine si contano come un servizio on line, più un servizio on line, uguale due servizi on line!

Che significato attribuire, ad esempio, al dato riportato dal Cnipa, 3.373 “servizi” erogabili on line⁵? Un comune, infatti, può arrivare a gestire dai (circa) 250 ai (circa) 600 procedimenti amministrativi ed oltre, in relazione alla dimensione e complessità socio - economica del territorio e della popolazione residente, a cui si dovranno aggiungere altre centinaia di informazioni indirizzate ai residenti e non, e riguardanti i più diversi ambiti delle sue competenze; 3.373 servizi on line potrebbero significare, ad esempio, che *un paio* di comuni, su oltre 8.100, hanno reso fruibili on line tutti i loro procedimenti amministrativi, oltre a fornire, sempre on line, un vasto caleidoscopio di informazioni di interesse locale; oppure, che ben 3.373 comuni hanno reso fruibili on line informazioni sugli orari degli uffici comunali o dei mezzi pubblici locali; senza naturalmente scartare nessuna delle innumerevoli combinazioni intermedie!

Talvolta non si fa nessuna distinzione neanche tra i servizi forniti ai soggetti della società e quelli di natura meramente tecnologica, o quelli erogati da un’amministrazione ad un’altra, o magari ai propri dipendenti. Riguardo a questi ultimi esempi, è opportuno ricordare che l’amministrazione pubblica, al pari di una qualsiasi organizzazione produttiva, impiega diversi fattori per erogare servizi: norme, mezzi strumentali e tecnologie, risorse finanziarie e risorse umane; come in una qualsiasi linea di produzione, alcune unità organizzative erogano i loro prodotti ad altre unità organizzative, affinché poi essi contribuiscano, ancorché indirettamente, alla erogazione di servizi “finali”, cioè ai cittadini e alle imprese; questi prodotti, di natura amministrativa, ma anche tecnologica, (ad esempio, pareri o valutazioni tecniche, o corsi di formazione per i propri dipendenti, o servizi tecnologici di “cooperazione applicativa”), sono da considerarsi, più propriamente, come “prodotti intermedi” dell’amministrazione, o come servizi strumentali, e non possono essere confusi con i “prodotti finali” che essa eroga ai soggetti della società.

E’ sicuramente importante considerare anche questi “servizi” al fine di valutare il livello di efficienza dell’amministrazione, la sua capacità organizzativa e tecnologica, o il modo con cui essa cura l’aggiornamento professionale dei suoi dipendenti; ma questi prodotti, “intermedi” per l’appunto, devono essere mantenuti ben distinti dai suoi prodotti “finali”, i servizi erogati ai cittadini e imprese, per non rischiare di “moltiplicare” e quindi sovrastimare i servizi effettivamente resi ai soggetti della società.

Inoltre, non viene di solito rilevata la possibilità di accesso agli stessi servizi attraverso modalità operative diverse e, di conseguenza, viene anche meno la possibilità di individuare la presenza e le caratteristiche della multicanalità.

⁴ Riguardo ai livelli di interattività facciamo riferimento ai quattro livelli definiti nella Relazione conclusiva del Consiglio Europeo di Nizza del novembre 2000 e ripresi dalla Direttiva del Dipartimento per l’Innovazione e le Tecnologie del luglio 2005, cfr. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l’Innovazione e le Tecnologie, Direttiva 27 luglio 2005, cit., pag. 3, “i servizi on-line sono classificati dall’Unione europea su quattro livelli, che vanno dalla disponibilità on-line di informazioni alla possibilità di scaricare la modulistica, alla possibilità di attivare un procedimento, allo svolgimento dell’intera transazione on-line”.

⁵ Le amministrazioni che hanno partecipato alla *Fase I* del programma di e-government, sarebbero in grado, al 15 aprile 2007, di erogare on line 3.373 servizi, di cui 1.612 ai cittadini e 1.761 alle imprese, cfr. Cnipa, *Monitoraggio dei progetti...*, cit. pp. 40-55.

E' dunque evidente che sono necessarie alcune considerazioni preliminari di carattere metodologico per meglio definire cosa si possa intendere, in generale, per "servizio" erogabile on line e per identificare correttamente la multicanalità e classificarla secondo le sue potenziali e diverse configurazioni, per poter meglio valutare i profili organizzativi e i costi associabili alle diverse modalità di relazione ("canali") e, infine, per una più corretta e realistica valutazione dei risultati sin qui conseguiti dalle politiche di e-government.

Servizi e servizi: una classificazione.

Il primo passo consiste nel definire meglio e delimitare il significato del termine "servizio", che non può essere generale e onnicomprensivo di tutti i servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni, né comprensivo dei suoi prodotti intermedi, inclusi i "servizi" tecnologici, o comunque strumentali al suo funzionamento.

Partendo dunque dal presupposto che qui consideriamo solamente i servizi erogati a cittadini e imprese, osserviamo che il generico termine con cui oramai si definiscono le molteplici forme di rapporto che intercorrono tra i componenti la società e lo stato (in senso lato), "servizio", può ricomprendere una vastissima gamma di "interazioni", dai più complessi adempimenti di legge, al semplice scambio di informazioni, fino ad attività materiali che richiedono un considerevole impegno logistico e di mezzi strumentali, per non parlare delle risorse umane. Inoltre, mentre attraverso le modalità organizzative tradizionali tutte i servizi e le componenti di "front-end" dei diversi procedimenti amministrativi (ad esempio, informazioni, modulistica e pagamenti), sono trattati allo sportello secondo modalità *indifferenziate*, per l'analisi dello sviluppo dei servizi on line è opportuno quantomeno classificare i servizi in relazione al fatto che essi siano o non supportati da un procedimento amministrativo e in base alla natura delle informazioni utilizzate, a seconda, ad esempio, che esse siano direttamente fruibili dal pubblico, o scambiate con l'amministrazione nell'ambito di una procedura amministrativa.

Anche restringendo il campo dell'interesse a quei servizi che sono suscettibili di essere erogati per via telematica, il generico termine di "servizio" sembra comunque abbracciare un amplissimo ventaglio di interazioni ed è opportuno dunque definire meglio non solo il "prodotto" dell'attività amministrativa, (il "servizio"), ma anche le varie fasi di un processo di lavoro che da' origine ad un atto amministrativo complesso, in modo da poter rendere più chiaro anche il significato dei diversi (quattro) livelli di interazione attraverso cui, per prassi, si classificano i servizi on line⁶.

Possiamo distinguere, innanzi tutto, quei servizi che non danno origine ad alcun atto amministrativo, né ad alcun servizio materiale, né ad altro successivo tipo di interazione con l'amministrazione e che, per la loro fruizione, non dipendono da un procedimento amministrativo: servizi dunque di tipo *meramente informativo* e che riguardano semplicemente la messa a disposizione, da parte dell'amministrazione, di informazioni⁷. Naturalmente, per mettere a disposizione di chiunque delle informazioni, sarà necessaria un'attività lavorativa, per quanto semplice ma, in ogni caso, la loro fruibilità rimarrà libera e per l'utente sostanzialmente senza oneri.

I servizi di tipo *materiale* costituiscono una seconda categoria di servizi che, ovviamente, non possono essere erogati per via telematica, ma che possono però, in alcuni casi, essere attivati anche on line; alcuni di essi, infatti, necessitano di un minimo di attività amministrativa di supporto⁸, oppure richiedono il pagamento di una tariffa, un ticket, etc. che potrà essere effettuato anche per via telematica.

⁶ Cfr. nota 4.

⁷ Ad esempio, ordinanze dell'amministrazione, informazioni sul traffico e viabilità, trasporti, manifestazioni, orari degli uffici, informazioni meteo, notizie di cronaca o di interesse locale, etc..

⁸ Facciamo riferimento, ad esempio, a servizi di assistenza alla persona, o di consulenza, ai servizi sanitari o ambulatoriali, di trasporto, o legati ad eventi e manifestazioni, etc..

Una terza categoria riguarda quei servizi che possono essere erogati *solo* attraverso lo svolgimento di un *procedimento amministrativo*. In questi casi l'utente dovrà sottoporre un'istanza all'amministrazione, che di solito sarà sottoscritta dal richiedente, il quale dovrà anche, in molti casi, allegare specifiche informazioni e/o documentazione e dovrà pagare all'amministrazione un diritto, bollo etc.; l'amministrazione accetterà l'istanza protocollandola, in alcuni casi dopo aver accertato l'identità personale del richiedente, e quindi darà avvio alla lavorazione della "pratica", alla fase "istruttoria", seguendo la normativa di riferimento, fino alla redazione dell'atto amministrativo che rappresenta l'oggetto dell'istanza e la conclusione del procedimento⁹.

Un procedimento amministrativo così schematicamente descritto prevede uno scambio di informazioni tra utente e amministrazione, informazioni che sono poi elaborate dall'amministrazione fino alla definizione dell'atto finale; essa può utilizzare varie modalità ("canali"), sia per fornire informazioni all'utente sui vari procedimenti amministrativi, sia per acquisire a sua volta dall'utente le informazioni necessarie allo svolgimento del procedimento amministrativo, o per interagire con il cittadino nel corso del procedimento; queste interazioni possono avvenire attraverso canali tradizionali, ad esempio l'ufficio pubblico, con le informazioni e la modulistica che vengono veicolate all'utenza attraverso avvisi, depliant, stampati, etc., o altri canali tradizionali di contatto, oppure attraverso modalità telematiche, dando origine a livelli via via più complessi di interazioni on line.

Analizzare le modalità telematiche di erogazione dei servizi implica dunque, necessariamente, anche classificare le informazioni che viaggiano attraverso i siti web delle amministrazioni, distinguendo quelle di carattere meramente informativo, da quelle strumentali alla fruizione di un servizio, soprattutto quelli di tipo materiale, da quelle che costituiscono parte integrante di un procedimento amministrativo; solo queste due ultime classi di informazioni, non potendo essere trattate come informazioni "autonome", come meri "servizi informativi", dovranno, più correttamente, essere interpretate come elementi essenziali di una procedura amministrativa e, di conseguenza, dare origine a livelli più avanzati di interazione on line.

Le configurazioni della multicanalità: un modello interpretativo.

Il concetto di multicanalità si è sviluppato in relazione al riconoscimento della eterogeneità della clientela potenziale a cui un prodotto, o un servizio, si indirizza; infatti, uno stesso prodotto, o servizio, può essere percepito e quindi apprezzato, in modo diverso, da diverse tipologie di clienti potenziali, secondo "funzioni valutative" che derivano dalle loro caratteristiche personali, (cultura, età, reddito, professione, etc.), che influenzano anche il loro profilo di consumatori (i cosiddetti "stili di vita").

Allo stesso modo, i cittadini assumono verso l'amministrazione pubblica comportamenti che sono influenzati dal loro profilo socio-economico, oltre che dalle specifiche leggi, benefici, doveri, etc. a cui essi sono sottoposti; persone anziane o giovani, illetterati o con un elevato grado di istruzione, ricchi o poveri, tutti saranno parimenti soggetti, nell'ambito di specifiche norme, a mantenere determinati rapporti con l'amministrazione, ma ciascuno di essi possiederà in diverso grado la capacità di far valere i propri diritti o di assolvere ai propri doveri. Le modalità, non solo amministrative, ma anche fisiche, a disposizione dei cittadini per relazionarsi con l'amministrazione, potranno quindi giocare un ruolo, talvolta determinante, nel far valere i propri diritti o assolvere ai propri doveri.

Tutto ciò implica che l'uso di una o di un'altra modalità di contatto, di comunicazione, attraverso cui l'amministrazione si rivolge ad un particolare soggetto, contribuisce a determinare anche l'efficacia della sua missione; ciò implica che l'amministrazione può porre in essere diverse

⁹ Per un'analisi delle diverse categorie di servizi sotto un profilo giuridico, cfr. Cammarota G., *Servizi pubblici e tecnologie ICT based: tipi, modalità di erogazione e organizzazione amministrativa*, in Corsi M., a cura di, *Innovazione e buon governo: strategie e metodi per il rinnovamento della PA*, in via di pubblicazione.

modalità di relazione con il pubblico, a seconda delle caratteristiche di singoli o di gruppi di soggetti con i quali essa si rapporta, sviluppando così modalità di relazione multicanale.

In senso stretto, la multicanalità implica la possibilità di stabilire una relazione con l'utente, per uno specifico servizio, *almeno* attraverso due diverse modalità operative che, naturalmente, dovranno poter supportare, entrambe, tutte le funzionalità necessarie ad avviare e concludere le specifiche procedure attraverso cui amministrazione e utente si rapportano; essa si configura, dunque, come una combinazione di più canali diversi, attraverso cui sia possibile svolgere tutte le funzioni necessarie per poter usufruire di un determinato servizio.

Le possibili configurazioni che la multicanalità può assumere sono numerose in virtù, soprattutto, dello sviluppo delle nuove tecnologie ICT, ed esse sono definite dalle *combinazioni* (operativamente) possibili tra le tre fondamentali dimensioni, *utenti, modalità operative, servizi*, dove, a loro volta, le combinazioni possibili tra servizi e modalità operative dipendono da opportunità o vincoli di natura organizzativa, tecnologica e logistica: date le norme che definiscono i servizi e i vincoli di natura tecnologico-organizzativa¹⁰, per ciascuna combinazione *utente/servizio*, la multicanalità implica l'esistenza di almeno una coppia di canali differenti attraverso cui poter erogare lo stesso servizio.

Per poter valutare il suo livello di sviluppo e di diffusione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, ci sembrano opportune, anche in questo caso, alcune considerazioni metodologiche sulle possibili configurazioni che essa può assumere, in relazione alle tre fondamentali dimensioni che contribuiscono a definirla, *utenti, modalità operative e servizi*; esistono, infatti, vincoli di natura socio-economica, normativa, organizzativa e tecnologica che tendono a ridurre il numero di configurazioni di multicanalità realmente praticabili, come pure è evidente che ogni potenziale configurazione di multicanalità non possa supportare tutte indistintamente le diverse categorie di servizi sopra definite; viceversa, le diverse tipologie di servizi sopra definite non possono, per loro natura, essere rese disponibili dall'amministrazione e fruite dal pubblico, indifferentemente attraverso una qualsiasi modalità organizzativa o tecnologica.

La multicanalità presuppone dunque la specializzazione del front-office, che può assumere anche configurazioni complesse per via, non solo, delle specifiche competenze dell'amministrazione stessa, ma anche delle particolari caratteristiche territoriali e socio-economiche in cui essa opera; essa presuppone, altresì, l'esistenza di un back-office in grado di supportare simultaneamente più canali di contatto con il pubblico e in grado di "cooperare" con le altre amministrazioni.

Se è evidente che uno stesso servizio erogato attraverso due canali diversi rappresenta di per sé un caso di multicanalità, è altrettanto evidente che soluzioni organizzative e tecnologiche complesse non possono essere poste sullo stesso piano di soluzioni che, pur consentendo relazioni su diversi canali, si servono, ad esempio, di sole modalità operative di tipo tradizionale: configurazioni operative avanzate che consentono l'espletamento di tutte le funzionalità necessarie all'avvio e al completamento di un procedimento amministrativo per via remota - quindi una capacità di interazione al massimo livello - non possono certo essere poste sullo stesso piano di soluzioni multicanali che consentono, ad esempio, l'acquisizione, di persona, delle stesse informazioni o allo sportello o attraverso affissioni pubbliche, pur essendo certo possibile classificare anche quest'ultimo caso come un esempio di multicanalità.

Tra le varie possibili *correlazioni* tra servizi/canali, privilegiando le modalità organizzative e tecnologiche di interazione più diffuse e non necessariamente quelle più avanzate, possiamo ad esempio considerare:

a) per tutte le tipologie di servizi per cittadini e imprese sopra definite (servizi informativi, di prenotazione e procedimenti amministrativi), compatibili con le soluzioni tecnologiche adottate:

¹⁰ Le diverse tecnologie, per loro natura, sono in grado di supportare solo determinate modalità operative, ma non altre; è possibile dunque descrivere attraverso una matrice le possibili correlazioni tra le diverse tecnologie e le funzionalità (di tipo amministrativo) che esse sono in grado di supportare.

1. servizi erogati tramite sportello pubblico tradizionale (a qualsiasi livello di evoluzione¹¹) e da altri canali tradizionali, incluso il telefono / fax (ma escluso il call-center);
 2. servizi erogati tramite sportello pubblico tradizionale (a qualsiasi livello di evoluzione) e/o da altri canali tradizionali e da call-center e/o attraverso altre modalità *interattive semplici* (primi due livelli di interazione on line¹²);
- b) per i soli servizi per cittadini e imprese la cui erogazione implica lo svolgimento di una procedura amministrativa (ad esempio, l'emanazione di un provvedimento autorizzativo) compatibile con le soluzioni tecnologiche adottate:
1. servizi erogati tramite modalità tradizionali (ad esempio, sportello pubblico a qualsiasi livello di evoluzione o call-center) e da altre modalità interattive *intermedie* (terzo livello di interazione on line);
 2. servizi erogati tramite modalità tradizionali (ad esempio, sportello pubblico a qualsiasi livello di evoluzione o call-center) e da altre modalità interattive *avanzate* (quarto livello di interazione on line).

Attraverso le correlazioni di servizi/canali qui proposte, possiamo definire un *modello* interpretativo della multicanalità, basato sulle combinazioni tra livelli di interazione e modalità operative che identifica, sostanzialmente, *quattro livelli di multicanalità* così definiti:

1. *Base* : possibilità di fruire di servizi (tutti quelli compatibili) attraverso almeno due modalità operative di tipo tradizionale (incluso il telefono/fax, ma escluso il call-center);
2. *Intermedio A* : possibilità di fruire di servizi (tutti quelli compatibili) tramite modalità operative di tipo tradizionale (a qualsiasi livello di evoluzione) e da call-center e/o attraverso altre modalità *interattive semplici* (primi due livelli di interazione on line);
3. *Intermedio B* : possibilità di fruire di servizi (che implicano lo svolgimento di una procedura amministrativa) tramite modalità operative tradizionali (a qualsiasi livello di evoluzione) e attraverso altre modalità *interattive intermedie* (terzo livello di interazione on line);
4. *Avanzato*: possibilità di fruire di servizi (che implicano lo svolgimento di una procedura amministrativa) tramite modalità operative tradizionali (a qualsiasi livello di evoluzione) e attraverso altre modalità interattive *avanzate* (quarto livello di interazione on line).

I livelli di multicanalità così definiti e classificati non esauriscono certo le combinazioni possibili delle tre dimensioni che la caratterizzano, *utenti, modalità operative, servizi*, anzi, a seconda dei casi da analizzare, sostanzialmente a seconda delle combinazioni derivabili da *amministrazioni / competenze / servizi*, si possono sviluppare modelli interpretativi della multicanalità specificamente ritagliati, ad esempio, sulle competenze amministrative, (in questo caso recuperando tra i “servizi” erogati quelli intermedi, che rappresentano per molte amministrazioni il loro “prodotto” tipico).

I quattro livelli di multicanalità qui ipotizzati costituiscono un modello di analisi della multicanalità che riposa su specifiche classificazioni dei *servizi*, delle correlate *informazioni* e sui possibili livelli di *interattività*; questo modello e' empiricamente testabile attraverso rilevazioni *ad hoc* sui servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche; esso non solo può essere impiegato come modello interpretativo della diffusione (dei servizi on line e) della multicanalità, ma costituisce la base per la definizione della struttura di informazioni da rilevare sul campo per la sua verifica empirica.

¹¹ Un ufficio pubblico può essere organizzato secondo modalità tradizionali con sportelli competenti solo per specifiche pratiche, con un ufficio cassa separato, ma negli stessi locali, o senza ufficio cassa (pagamenti alla posta); oppure attraverso configurazioni organizzative più evolute, ad esempio, su sportelli polifunzionali o con cassa separata, ma negli stessi locali, o con la funzione cassa integrata in ciascuno sportello.

¹² Cfr. nota 4.

Un simile modello interpretativo può inoltre risultare utile nell'analisi delle configurazioni logistico-organizzative e delle correlate strutture di costo tipicamente connesse all'impiego dei diversi canali e che quindi caratterizzano i diversi livelli di multicanalità; consente altresì di valutare le politiche adottate a favore dello sviluppo dei servizi on line e della multicanalità.

Conclusioni.

Per poter valutare correttamente la diffusione dei servizi on line e della multicanalità è necessaria una preliminare definizione e classificazione non solo dei servizi, ma anche dei livelli possibili di multicanalità, delle sue possibili configurazioni, per evitare o di sovrastimare il fenomeno, (ad esempio, multicanalità in *tutti* i casi di modalità tradizionali di relazione con il pubblico), o di sottostimarne la complessità organizzativa e tecnologica e i relativi costi.

Ai fini della valutazione del livello di diffusione dei servizi on line ma, soprattutto, della multicanalità, è fondamentale definire e classificare i servizi potenzialmente fruibili attraverso le diverse modalità operative e le tipologie di informazioni coinvolte, ed è altresì indispensabile identificare e correlare le possibili *combinazioni* delle tre fondamentali dimensioni, (*utenti, modalità operative, servizi*) che, insieme, contribuiscono a caratterizzare la multicanalità.