



# Noleggio di Lungo Termine a Privati

La nuova frontiera dell'auto

Gianluca Di Loreto | Martina Gabrielli

**Maggio 2018**

Studio realizzato in collaborazione tra Bain & Company e ANIASA



## **1 Premessa ed obiettivi della ricerca**

Il susseguirsi di due crisi del settore auto negli ultimi 10 anni ha contribuito a cambiare in modo sostanziale la struttura del mercato in Italia. Da una parte ha inciso sulla struttura dell'offerta, portando alla proliferazione di tanti piccoli operatori di RaC e LTR (*broker*), dall'altra ha cambiato la struttura della domanda, accelerando il passaggio da un approccio *pay-per-own* ad una mentalità di tipo *pay-per-use*: la vettura come elemento strumentale alla mobilità, non più come oggetto da possedere e/o da mostrare.

Il primo effetto, sugli operatori del settore, ha creato un'offerta più frammentata a livello locale anche se in parte governata dai principali operatori a lungo termine. Le concessionarie di auto sono infatti calate del 40-50% e le filiali bancarie si sono ridotte del 20%, portando alla nascita di tanti piccoli operatori specializzati, di natura *automotive* oppure finanziaria.

Il secondo effetto, sulle dinamiche di consumo della mobilità, ha invece alterato le caratteristiche di base della domanda di mobilità. I privati hanno cominciato a rinunciare all'auto avvicinandosi, pur timidamente, alle nuove forme di condivisione, dal *car sharing* al noleggio a lungo termine.

La connessione tra questi due effetti ha generato la nascita di un nuovo segmento di mercato per l'auto, quello del noleggio di lungo termine a privati. Domanda e offerta si sono incontrati in una "terra di mezzo" nella quale il servizio prevale sul prodotto e l'utilizzo prevale sul possesso. In questo contesto chi ha iniziato a ricorrere al noleggio di lungo termine ha probabilmente esigenze specifiche non completamente soddisfatte dai modelli di *business* attuali.

Per tracciare un profilo circostanziato del consumatore privato che ricorre al noleggio nasce la collaborazione tra Bain & Company e **ANIASA** per il "Rapporto ANIASA 2018". Questa collaborazione ha permesso di approfondire il *business* NLT a privati mettendo insieme i dati e la conoscenza degli operatori del settore con il punto di vista dei consumatori, studiato con il giusto approccio metodologico ed interpretato in chiave strategica da **Bain & Company** con il supporto tecnico di **Toluna Italia**, che ha fornito la piattaforma per il questionario ed il campione dei rispondenti.

Questa ricerca intende quindi rispondere ad una serie di domande ritenute strategiche per gli operatori del settore e per chi lavora nella mobilità, al fine di delineare i contorni di questo fenomeno in forte crescita negli ultimi anni:

- Cosa ha favorito negli ultimi anni l'estensione del noleggio di lungo termine ai clienti privati?
- Cosa cercano esattamente i privati che scelgono il noleggio invece dell'acquisto?
- Quali sono le caratteristiche della domanda di noleggio dei privati?
- Quali sono le sfide e l'agenda delle aziende di noleggio a lungo termine?

Per rispondere a queste domande Bain & Company e ANIASA hanno intervistato via Web un campione di 1.300 persone, altamente rappresentativo della popolazione nazionale in termini geografici, socio-demografici e di modalità di utilizzo dell'auto.

## 2 Il cambiamento strutturale del mercato dell'auto

### 2.1 Il mercato è tornato sopra quota 2 milioni, ma poggia su fondamenta diverse...e ben più fragili

Dopo le crisi che hanno colpito il settore a partire dal 2007-2008, il mercato dell'auto è crollato da 2,5 milioni a 1,3 milioni di unità vendute, segnando un record al ribasso che ha messo in seria difficoltà molti operatori del settore; ora il mercato è tornato a quota 2 milioni, lasciando intendere di essersi lasciato la crisi alle spalle ed essere pronto ad accogliere le nuove sfide dell'elettrificazione e della guida autonoma. Tuttavia alcune caratteristiche del mercato di oggi, se osservate con attenzione, disegnano un mercato che poggia su fondamenta ben diverse da quelle del passato, in qualche misura meno solide.

Il primo dato riguarda le auto immatricolate a km0. Se nel 2007 erano circa 220.000 in un mercato da 2,5 milioni, nel 2017 si sono attestate sulla soglia record di 360.000 (fonte: UNRAE, Elaborazione Dataforce su fonte Ministero Infrastrutture e Trasporti e ACI/PRA), in un mercato che in totale vale solo 2,0 milioni. La quota è quindi salita dal 9% al 17% circa del totale immatricolato: in sostanza, un mercato che per quasi un quinto è in realtà fittizio o comunque guidato dalla leva prezzo. Un dato non trascurabile se si considera che il 2016 è stato il primo anno in cui le km0 sono aumentate in un anno di crescita del mercato "vero"; fino ad allora infatti le km0 erano aumentate al calare del mercato e diminuite al crescere dello stesso, attestandosi come fenomeno anticiclico così come il *business* dell'usato. Dal 2016, invece, le Km0 iniziano a crescere a prescindere dal mercato reale, segno che sono ormai entrate nel DNA del sistema automobilistico italiano.

Il secondo elemento da considerare riguarda invece il rapporto tra i giovani e l'auto. Dal 2007 al 2017 le auto immatricolate a chi ha più di 45 anni sono calate del 23%, quelle immatricolate a chi ha 30-45 anni sono calate del 52% ma le auto intestate ai giovani sotto i 30 anni sono crollate del 61% (fonte: Unrae). In pratica oggi meno della metà dei giovani *Millennial* ha un'auto in proprietà, rispetto ai 'collegghi' giovani del 2007. A conferma che l'auto non è più *top-of-mind* delle nuove generazioni.

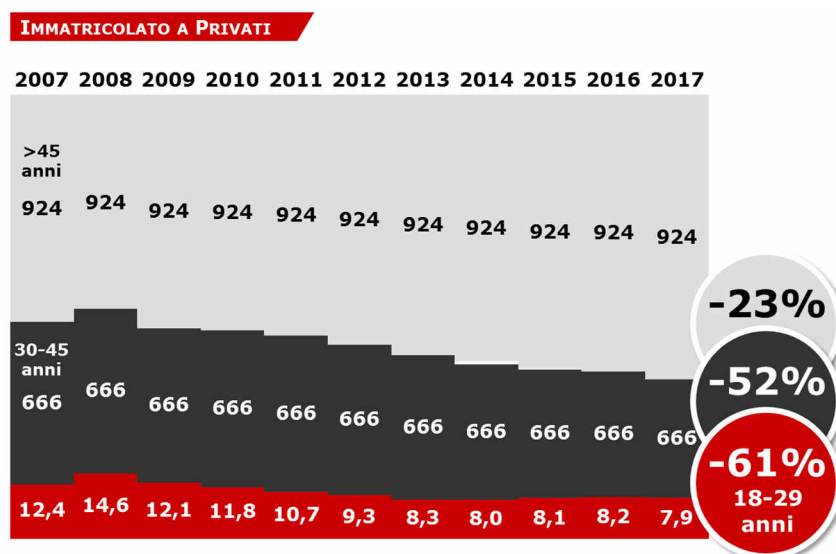


Figura 1: Immatricolato auto per fascia di età

## 2.2 Il cambiamento ha coinvolto anche la distribuzione, che ha subito un forte consolidamento

Parallelamente a questi due elementi, che più di altri marcano la distanza tra il mercato di allora ed il mercato di ora (si potrebbe aggiungere anche il mix più "povero" nei segmenti delle auto), anche la struttura dell'offerta ha subito profondi cambiamenti a causa della crisi. Per prima cosa si è di fatto dimezzato il numero dei concessionari auto, con un calo del 50% delle ragioni sociali e del 40% delle sedi di vendita (fonte: Unrae su dati Quintegia e archivio concessionari di Bain & Co). Molte di queste aziende si sono trasformate, inventando o sviluppando nuovi *business* di prossimità tra i quali il noleggio (a breve ed a lungo); si sono infatti sviluppate le reti di agenti e *broker* di noleggio. Dall'altro lato, la crisi del 2007-2008 ha dato il via ad un profondo consolidamento delle filiali bancarie, scese da 35.300 a 26.800 nel 2017 (fonte: elaborazione Bain & Co. su archivi Banca d'Italia). In questo contesto le strutture bancarie hanno cercato nuove fonti di ricavo e di legame con il proprio territorio, da cui lo sviluppo dei *broker* di noleggio di natura finanziaria e lo sviluppo delle *partnership* tra aziende di noleggio e Istituti di credito.

Questo processo di ristrutturazione ha nei fatti avvicinato la formula del noleggio di lungo termine alle realtà territoriali locali (agenti, *broker*, banche, supermercati), facendolo uscire dai confini del B2B e aprendo le porte del mercato dei privati. Così da un mondo *automotive* che un tempo vendeva il prodotto auto, e di recente vendeva il servizio, si è progressivamente passati ad un mondo in cui si vende principalmente il prezzo; in questo contesto l'auto cessa di essere bene iconico e diventa mero strumento funzionale alla mobilità: la si usa solo quando serve, possibilmente rinolegginaandola quando non serve o sospendendone la rata.

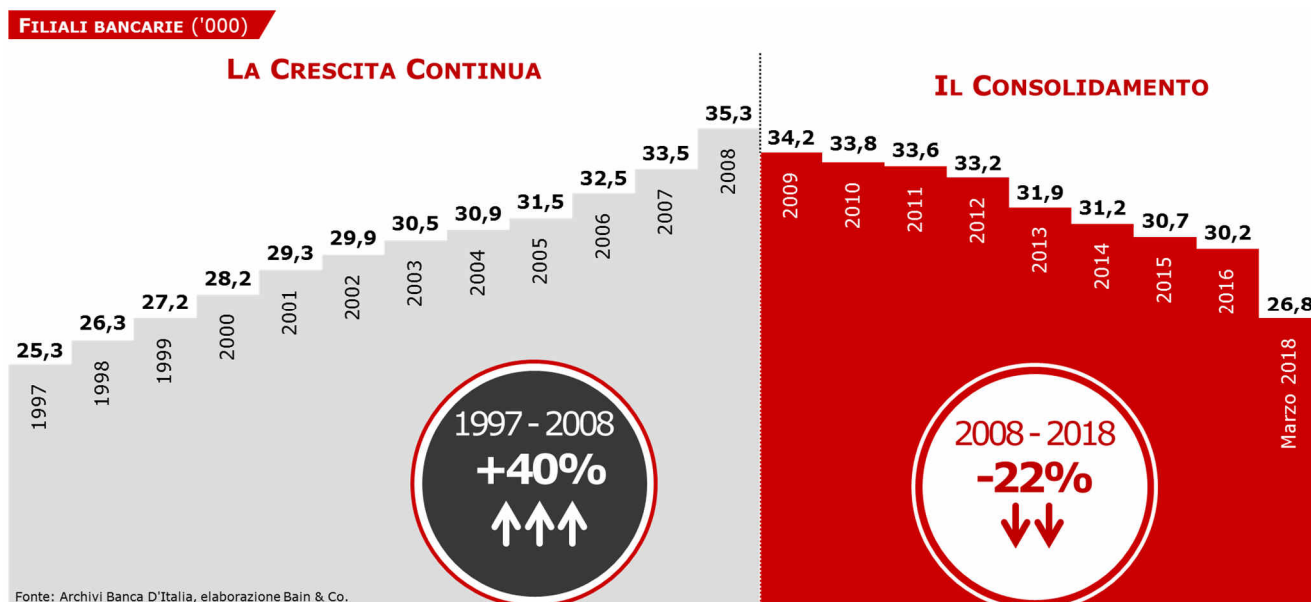


Figura 2: Evoluzione del numero di filiali bancarie in Italia

### 3 La reazione dei Noleggiatori e lo sviluppo di una nuova offerta

#### 3.1 I cambiamenti del mercato hanno stimolato lo sviluppo di nuovi prodotti e modelli di business

In questo contesto le grandi aziende di noleggio, sia a breve che a lungo termine, non sono rimaste a guardare. Hanno infatti guidato, chi più chi meno, un processo di espansione sia orizzontale (nuove adiacenze e linee di business) che verticale (nuovi orizzonti temporali e crollo delle barriere tra breve, medio e lungo termine) che ha portato alla nascita dei Full Mobility Provider: "Non importa per quanto tempo ti serva l'auto, io ho la soluzione adatta per te". E così i RaC hanno esteso l'offerta dalle auto ai veicoli commerciali ed agli scooter, e hanno poi integrato il car sharing e i modelli di medio termine. Le aziende NLT da parte loro hanno esteso la gamma fino alle assicurazioni ed alla telematica, e poi sviluppato modelli di noleggio a medio termine.

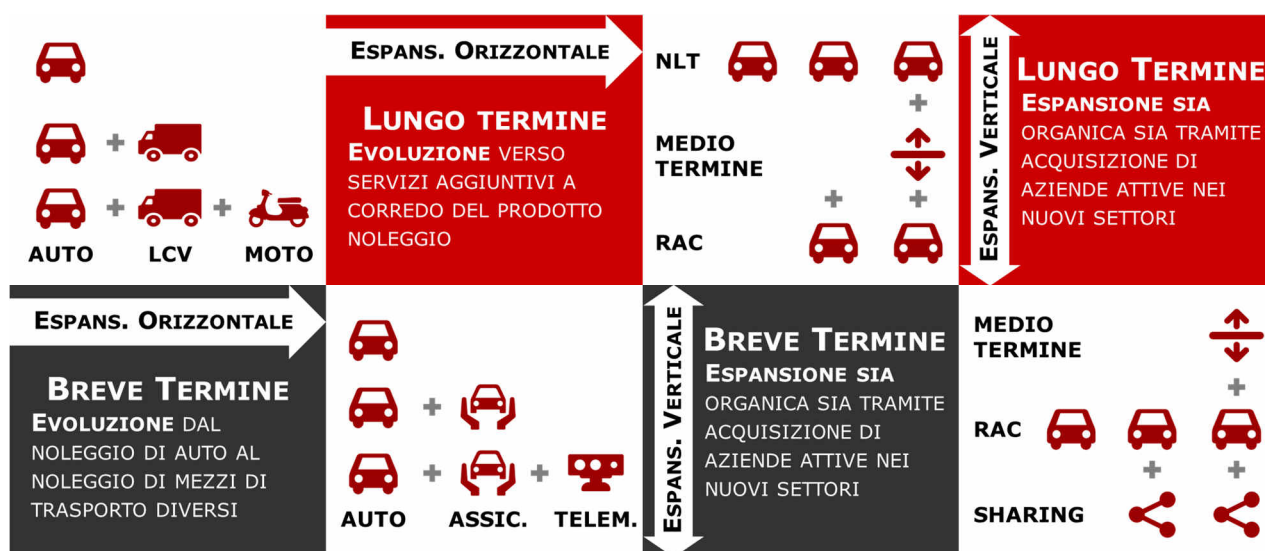


Figura 3: Espansione per adiacenze dei Provider RaC/NLT

Non a caso gli operatori del noleggio nel 2016 hanno raggiunto una marginalità media del 9-10% (EBIT, Fonte: bilanci civilistici) rispetto ad un 2-4% della filiera distributiva ed al 2-3% della filiera produttiva delle auto. Osservando il *trend* di fatturato e margine, la ripresa del mercato degli ultimi anni ha riguardato un po' tutti gli operatori, ma chi ha goduto della crescita maggiore del margine sono stati proprio gli operatori del noleggio (a breve e lungo termine). L'analisi dei bilanci della filiera *automotive* conferma con chiarezza che il margine si sta spostando dalla produzione sempre più a valle, verso la distribuzione ed i servizi a valore aggiunto. Qual è il motivo di questo successo del noleggio e dei noleggiatori?

Tra tutti, la capacità di "reinventarsi" creando nuovi prodotti destinati alla clientela privata. La scomparsa dell'anticipo, la creazione di formule 'a pacchetto' e di soluzioni 'tutto compreso' hanno avuto il merito di aver colpito l'attenzione del pubblico dei privati. Ma la vendita di questi prodotti è stata possibile anche grazie alla ristrutturazione della strategia *Go-To-Market* degli operatori NLT: aumento degli agenti e dei



*broker* sul territorio, nuove formule di *partnership* contrattuale, potenziamento dei *call center*, vendita presso supermercati e filiali bancarie. In sintesi, una capillarità che era propria solo delle Case Auto, e che ora è invece carattere distintivo anche delle aziende di noleggio. La combinazione di nuovi prodotti e nuovi canali di vendita ha sì portato una nuova complessità agli operatori NLT, ma ha permesso al settore di passare dal 6% del mercato al 13% in pochi anni. Anche il RaC è cresciuto dal 6% al 9%, di conseguenza il mercato dell'acquisto da privati è crollato dal 73% al 56% (fonte: elaborazione Bain & Co. su dati Unrae).

L'offerta si è quindi adeguata ai nuovi principi cardine della fruizione di mobilità da parte dei privati:

- Il servizio prevale sul prodotto
- L'utilizzo prevale sul possesso
- Il costo prevale sulla personalizzazione
- La certezza prevale sul rischio

Proprio grazie a questa capacità di adattamento le aziende di servizio (noleggio) stanno superando le aziende di produzione (Costruttori) nel soddisfare alcune delle esigenze dei privati. Il noleggio di lungo termine a privati ha così iniziato a diffondersi, raggiungendo circa 15.000 unità immatricolate nel 2017 (noleggio a privati con Codice Fiscale, fonte: elaborazione Bain su dati di mercato, Dataforce e dati delle Associate ANIASA).

## 4 La struttura della domanda di noleggio dei privati

### 4.1 Un'indagine su un campione di 1.300 utenti

Nell'era della *sharing economy* molti mercati hanno visto rivoluzionato il proprio modello di business; settori come il turismo hanno conosciuto il passaggio dalla proprietà, alla multi-proprietà e poi allo scambio di case tra privati per le vacanze; nel *software* si sta passando dalle licenze al *Software-as-a-Service*; per gli uffici si passa dalle sedi fisse al *co-working* ed alla condivisione degli; nasce anche la fruizione condivisa di beni "iconici" come borse di lusso, vestiti di alta moda e orologi da polso. La *sharing economy* nel mondo dell'auto si scrive condivisione ma si legge noleggio. Prima si vendevano auto a singoli individui, oggi si vendono servizi di mobilità. Ma sempre per soddisfare lo stesso, identico bisogno primario del Cliente: arrivare da casa all'ufficio e viceversa. Il bisogno di base non cambia, cambia invece il modo di soddisfarlo.

Per indagare la natura di questo cambiamento è stata condotta una ricerca su 1.300 utenti di mobilità, con distribuzione omogenea in tutta Italia e risposte alle domande distribuite in modo *random*. La fotografia che ne esce è altamente rappresentativa della realtà italiana, con un campione a leggera prevalenza di donne, 3 componenti in media per ogni nucleo familiare, 32% di impiegati, 33% di possessori di auto piccole. L'analisi del campione permette quindi di far luce sullo stato di sviluppo del noleggio di lungo termine a privati.

La prima evidenza con la quale il settore deve confrontarsi è la ancora scarsa conoscenza, da parte dei privati, di questo mercato. Solo il 28% degli intervistati dichiara di sapere con esattezza cosa sia il NLT, mentre ben il 51% dichiara di saperlo ma solo in parte o in modo superficiale. Come in molti altri settori, anche in questo vanno per la maggiore il passaparola tra amici/conoscenti e le ricerche *online*, che insieme valgono il 60-65% dei canali con cui si viene a contatto con il noleggio.

Ma andando più a fondo, se al 51% viene chiesto di nominare anche un solo marchio di noleggio a lungo termine, il 19% si arrende e confessa di non saperlo, il 22% nomina uno o più marchi ma di noleggio a breve termine, il 24% nomina Case Auto, marchi di *car sharing* o altro, e solo il 35% nomina correttamente uno o più marchi di noleggio a lungo termine. Quindi in totale solo il 17% degli intervistati totali è in grado di nominare con esattezza un operatore NLT, senza che questo gli venga indicato.

Se invece agli intervistati viene suggerito uno dei marchi del settore, il livello di conoscenza sale, come prevedibile, ma si attesta intorno al 10% per molti operatori, al 20% per molti altri. Solo due marchi sono in grado di raggiungere o superare la soglia del 30%. Questo significa che il noleggio non è ancora "di casa" tra i privati, ma che grazie a campagne mirate alcuni operatori stanno già avendo successo nell'entrata nella 'playlist' dei Clienti, con una *share-of-mind* rilevante.

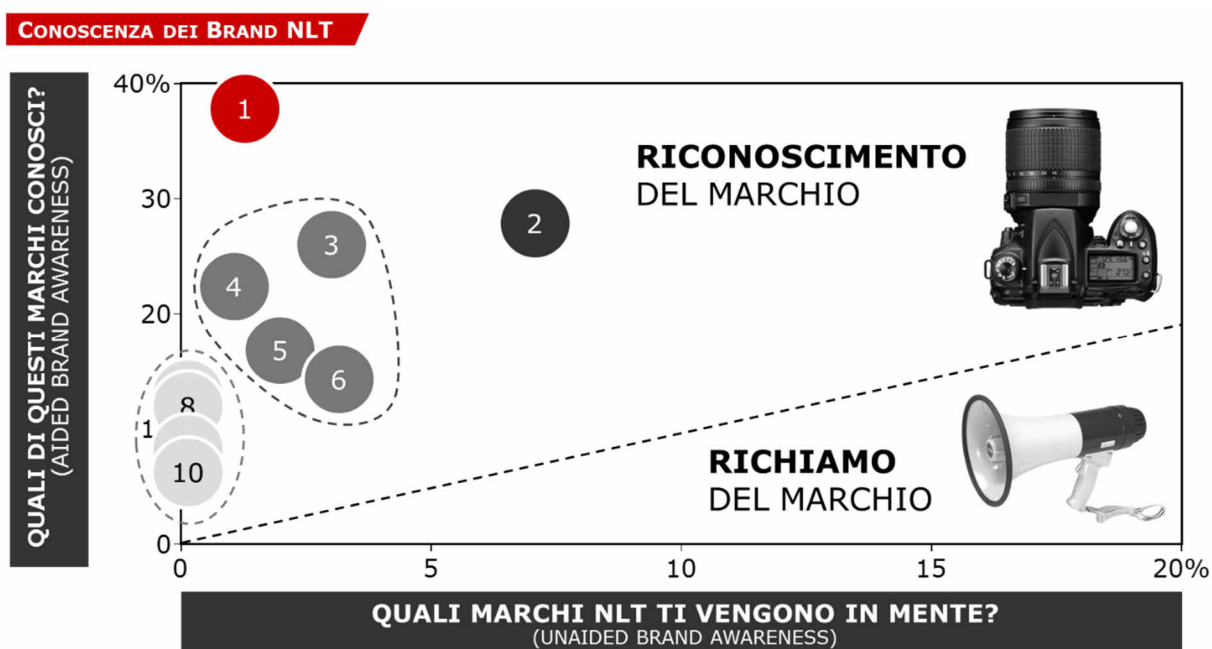


Figura 4: % di rispondenti che conoscono e/o riconoscono un dato marchio NLT

Tra gli intervistati che si dichiarano favorevoli ad un'ipotesi di noleggio, due sono i motivi principali: la comodità e la certezza sui costi. Al primo posto infatti la indubbia comodità delle formule "tutto compreso", seguita dalla certezza della rata fissa e predeterminata, dalla opportunità di non doversi preoccupare del valore residuo della vettura e di non immobilizzare del capitale dando un anticipo o acquistando la macchina. In un contesto di crisi o di ripresa incerta e di crescente complessità del contesto, i Clienti tornano a focalizzarsi su pochi elementi di base: servizi comodi, semplici e a basso

rischio. Non a caso tra i servizi accessori più desiderati si collocano sul podio l'assicurazione RCA (il 55% del campione la ritiene molto importante) la manutenzione (47%), la copertura danni ed il soccorso stradale (47%).

Ma qual è il livello di interesse reale dei privati verso il noleggio a lungo termine? Il 5% dichiara di aver già deciso di noleggiare un'auto. Di converso 1 su 3 non ci ha mai pensato e 1 su 4 ci ha pensato ma per poi rinunciare. Rimane circa il 40% del campione che a vario titolo si dichiara interessato a noleggiare in futuro. Ma gli operatori del settore NLT, ed i relativi Responsabili Marketing, devono ancora fare i conti con la realtà: tra tutti quelli che non hanno ancora optato per il noleggio, il 35% non ci ha ancora mai pensato (si veda la ancora scarsa conoscenza dei marchi di settore), il 23% continua a preferire un'auto sua propria, ed il restante circa 43% indica motivazioni come la non convenienza economica o il fatto che al termine del noleggio non rimanga nulla in mano.

Questi non-clienti sarebbero però disposti a diventare clienti del noleggio a determinate condizioni. Tra tutte, maggior chiarezza sulla rata e sulle clausole contrattuali e la possibilità di sospendere il noleggio o dilazionare la rata. Ancora, ritornano i temi della aversità al rischio e del costo contenuto.

### 4.2 Il profilo dell'utente del noleggio

L'indagine statistica ci ha permesso di delineare la fisionomia dell'utente-tipo del noleggio a lungo termine. Il profilo di chi è interessato al noleggio a lungo termine evidenzia un uomo (52%) mediamente più giovane, più istruito e più benestante rispetto ai privati che non ricorrono alla formula di noleggio a lungo termine. Come *usage need*, ovvero come profilo di mobilità, si tratta di un utente più "green", che noleggia principalmente per motivi di lavoro o di *commuting*, che ha interesse per un'auto di segmento medio o grande e che percorre circa 19.000 km all'anno.

#### *Caratteristiche principali dei privati disposti a noleggiare a lungo termine*

% Uomini		18-34 anni		% Laureati		Reddito elevato	
Noleggio	52%	Noleggio	41%	Noleggio	44%	Noleggio	14%
Acquisto	35%	Acquisto	35%	Acquisto	33%	Acquisto	8%

Interesse x ibrido		Motivi di lavoro		Auto media/sup.		Km / anno	
Noleggio	28%	Noleggio	71%	Noleggio	53%	Noleggio	19.000
Acquisto	20%	Acquisto	57%	Acquisto	37%	Acquisto	15.000



## 5 L'agenda delle Aziende NLT

Sulla base dell'indagine sui clienti e della struttura attuale del mercato, i principali operatori del settore del noleggio a lungo termine si trovano quindi oggi davanti a 4 sfide principali, per vincere le quali devono far evolvere il proprio modello di *business*:

1. **Customer Journey:** le *driver App*, gli *script* dei *call center*, i siti Web non sono ancora all'altezza
2. **Trasparenza:** completezza delle informazioni e chiarezza delle condizioni sono un prerequisito
3. **Velocità:** con i privati non è più una questione di giorni...ma di poche ore per chiudere il contratto
4. **Flessibilità:** cambio dell'auto, gestione permuta e clausole *ad hoc* saranno un elemento distintivo

Di fronte a queste sfide, che per molti sono più simili ad opportunità "dietro l'angolo", bisogna tuttavia fare attenzione ad una serie di rischi dovuti all'evoluzione stessa del mercato ed allo sviluppo di controffensive da parte degli operatori tradizionali, *in primis* le Case Auto e le aziende *Captive*. Tra i rischi da gestire nel prossimo futuro vanno sicuramente tenuti in considerazione:

- **il rischio sui valori residui:** configurare *ad personam* numerose vetture (spesso ibride e/o elettriche) significa potenziare le proprie capacità di stima e gestione dei valori residui (se il Cliente chiede certezza, qualcuno dovrà pur farsi carico del rischio implicito nel *business*).
- **Il rischio sulle condizioni di acquisto:** lo sviluppo di questo canale ai privati potrebbe ribilanciare le dinamiche di acquisto e le condizioni commerciali verso nuovi equilibri.
- **Il rischio delle vendite dirette:** alcune Case Auto si stanno già organizzando per gestire direttamente, in un futuro prossimo, le vendite ad alcuni segmenti di clienti, disintermediando le reti distributive.
- **Il rischio della maggiore complessità operativa:** se prima gli NLT noleggiavano flotte grandi a pochi Clienti grandi, ora noleggiavano flotte piccole a molti Clienti piccoli. Come gestire la complessità che ne deriva?

## *Shared Ambition, True Results*

### Chi è Bain & Company

Bain & Company è una società di consulenza strategica fondata nel 1973; il suo network internazionale oggi è di oltre 5.600 persone. Bain & Company è presente con 56 uffici in 36 paesi. Bain & Company Italy è dal 1989 la società di consulenza manageriale strategica e organizzativa leader in Italia con un network internazionale che consente di fare leva su una vastissima esperienza nella gestione di progetti a livello multinazionale.

### Cosa ci distingue

L'attività di Bain è basata sul principio che i consulenti debbano condividere le ambizioni dei clienti e fornire loro risultati sostenibili e misurabili, non semplici report. Allineiamo le nostre motivazioni agli obiettivi dei nostri clienti e collaboriamo per concretizzare il pieno potenziale del loro business. Siamo focalizzati sui risultati ai quali puntiamo con pragmatismo, azione, continuità e ripetitività. Conosciamo un unico modo di lavorare: l'impegno e la serietà, con cui guidiamo i nostri clienti verso risultati concreti e misurabili nel tempo, prendendo con loro sempre la decisione migliore.

### Gli autori

**Gianluca Di Loreto** è Partner di Bain & Company; svolge consulenza da più di 17 anni nel settore *automotive* e dei beni di largo consumo, con competenze specifiche nella realizzazione di *customer journey* e *brands architecture*, di piani industriali e di piani di sviluppo delle reti distributive.

**Martina Gabrielli** è Associate Consultant di Bain & Company; svolge consulenza da 2 anni nel settore *automotive* e dei beni industriali, con competenze nella realizzazione di piani di crescita di Case Auto, segmentazione clienti e *business due diligence*.

Per informazioni e contatti con gli autori:

**Giulia Zanichelli** - Media Relations & PR

Mobile: +393483311393 | Tel.: +390258288252 - Mail: [giulia.zanichelli@bain.it](mailto:giulia.zanichelli@bain.it)



Per ogni informazione, visitate il sito Internet [www.bain.it](http://www.bain.it)