

MISSION

La rivista dell'auto aziendale

Anno V - marzo-aprile 2010
www.missionline.it



10 GUIDA ALL'ACQUISTO
Veicoli commerciali,
il cuore oltre l'ostacolo



20 GESTIONE
Quando l'ufficio auto
non c'è più



26 TENDENZE
Noleggio, un 2010
a tinte fosche



TOTAL

MAR
APR

2010

EUROTRAFIC

La competizione, uno strumento tattico

Come sfruttare la competizione tra noleggiatori per l'approvvigionamento della flotta auto a condizioni migliori e salvaguardare il livello di servizio? Con quali strumenti? Analizziamo le potenzialità di un approccio tattico, estremamente utile nell'attuale momento del mercato.

di Mauro Serena

Gare o partnership? "Strizzare" i fornitori mettendoli in competizione fra loro o valorizzare il monofornitore, nel nostro caso il noleggiatore a lungo termine (Nlt)? Meglio più fornitori di servizi efficienti ed economici o un solo consulente e partner di mobilità aziendale? Questo è l'eterno dilemma, che accompagna la storia della disciplina del "procurement" fin dalla sua nascita. La domanda ha trovato risposte molto varie e articolate nei differenti contesti aziendali e territoriali, in epoche diverse. Per quanto concerne l'attuale momento congiunturale del mercato dell'auto aziendale e del Nlt in particolare, una maggior competizione tra fornitori sembra rappresentare un'efficace soluzione per risparmiare e mantenere un buon livello di servizio. Di conseguenza, le aziende dovrebbero inglobare nelle loro strategie di approvvigionamento della flotta uno schema di gare e di confronti tra noleggiatori, ripetuti in maniera ricorrente. Vediamo le motivazioni che dovrebbero condurre i fleet manager a una riflessione di questo tipo e i vantaggi di questa tattica d'acquisto.

La competizione: perché è utile in questo momento

Nell'ultimo anno, a fronte di una crisi economica profonda con notevole perdita di posti di lavoro e necessità di risparmiare, le aziende hanno talvolta faticato a ottenere dal monofornitore delle risposte coerenti con i loro obiettivi. I Nlt si sono poco differenziati gli uni dagli altri, proponendo principalmente come soluzione di risparmio immediato l'allungamento delle scadenze: un' iniziativa, senz'altro positiva, anche se ideata a protezione dei valori residui e del prezzo dei veicoli usati.

I Nlt, dal canto loro, si lamentano di un 2009 che ha portato una profonda crisi nel settore dell'auto aziendale e i dati macroeconomici lo dimostrereb-



bero: crollo delle immatricolazioni di veicoli a Nlt (-27,1% secondo l'Aniasa, l'associazione dell'autonoleggio di Confindustria), accompagnato dalle consuete e ovvie lamentele sulla mancanza d'incentivi per l'auto aziendale da parte del governo.

Per completare il quadro, però, bisognerebbe osservare che a fronte di un obiettivo crollo dell'immatricolato, il fatturato globale del settore è rimasto abbastanza stabile, registrando la cifra di circa 4,85 miliardi di euro in modesto calo dello 0,6% rispetto al 2008, sempre secondo i dati Aniasa. S'immatricolano meno auto, ma si fattura più o meno la stessa cifra: significa che l'allungamento delle scadenze ha stabilizzato il fatturato e che i "rebate" accordati alle aziende a seguito dell'estensione dei contratti e i mancati introiti dovuti al calo delle immatricolazioni sono stati più che compensati da altre fonti di fatturato, come le nuove immatricolazioni. In effetti i canoni hanno registrato un generalizzato e sensibile aumento.



Per il fleet manager questa è una situazione di rischio potenziale in un mercato dove la differenziazione tra fornitori in termini di strategie commerciali e gestionali non sembra particolarmente accentuata. A ciò vanno aggiunte alcune spinte endogene che continuano a contraddistinguere moltissimi contesti aziendali, nei quali non si è disposti a rinunciare alle auto di lusso, ma richiede alla gestione della flotta di ottenere consistenti risparmi immediati. Pertanto si è più predisposti a sperimentare nuovi partner di noleggio e, soprattutto, a sostenere la validità della gara "in sé e per sé" come classica azione di stimolo del mercato in ottica di risparmio.

Da ultimo, vale la pena considerare che le aziende più solide hanno acquisito più potere nei confronti di un'economia in crisi e che le società di Nlt, quasi tutte appartenenti a gruppi finanziari, sono estremamente sensibili all'affidabilità finanziaria del cliente. Una ragione in più, per queste aziende, per "mettere sul mercato" l'approvvigionamento e la gestione della propria flotta e stare a vedere cosa succede.

Tattica e strategia: gli strumenti per stimolare il mercato

Quando ci si riferisce a un contesto di gara tra fornitori, è più corretto parlare di tattica d'acquisto che di strategia. Infatti, una strategia d'acquisto che preveda la competizione come essenza della propria natura sarebbe adatta a un contesto nel quale l'unico elemento di scelta è il prezzo, una volta definite le caratteristiche del prodotto o del servizio da acquistare. Sappiamo che nel Nlt non è così, che il servizio è complesso e fa la differenza e che, al di là dell'aspetto economico, occorre valutare la capacità di gestione di uno strumento di lavoro e di un benefit tanto importante, quale è l'auto aziendale.

Però la qualità del servizio dell'attuale fornitore, quando risponde alle attese del cliente, non deve essere un alibi per non avviare continui confronti e verifiche con il mercato. Non deve fornire all'attuale partner monofornitore l'opportunità di annidarsi nell'organizzazione del cliente senza essere continuamente stimolato a fornire le migliori soluzioni del mercato a un rapporto qualità-prezzo conveniente: accordi con i costruttori, programmi di riduzione delle emissioni, revisioni contrattuali e tutto il corollario di strumenti e iniziative a supporto del fleet manager.

Proprio per scovare il fornitore "annidato", che vive di rendita e di buone relazioni, vengono in aiuto del fleet manager alcuni strumenti di procurement particolarmente adatti a stimolare un contesto di mercato non particolarmente competitivo e a trasmettere il messaggio che il cliente "sta facendo sul serio" e chiede risposte chiare e precise.

Le gare e le aste on line sono molto efficaci per convincere il fornitore a sacrificare parte del proprio margine: non sempre amate dai Nlt, per la loro velocità e sinteticità che impediscono di discutere e relazionarsi con l'interlocutore, hanno il dono dell'efficienza in termini di tempo necessario per l'ottenimento delle offerte finali, compensato, però, dal tempo richiesto per la loro preparazione. È utile osservare alcune cautele: standardizzare tutto ciò che è effettivamente riducibile e assimilabile a "commodity", ma non tentare di farlo con i servizi troppo complessi o particolari; comunicare ai partecipanti che al vincitore della gara (che sarà una "reverse auction") non sarà automaticamente assegnata la fornitura, ma dovranno essere effettuate delle verifiche ex post sui servizi più complessi, prima di decidere definitivamente.

La competizione "attiva" consiste nel mettere in gara dinamicamente giorno per giorno ogni singola auto da acquisire, generando una minigara per

ciascun veicolo o per piccoli lotti: è uno strumento potentissimo per generare "saving" a breve termine. I potenziali rischi connessi con l'eventuale peggioramento del servizio, a causa dell'inserimento di fornitori non all'altezza, possono essere aggirati invitando solo un "panel" di noleggiatori pre-qualificati, sulla base di specifici elementi di scelta.

La competizione attiva rappresenta l'esaltazione dello stimolo competitivo tra fornitore e cliente e "mette in soffitta" le vecchie gare tradizionali, pluriennali e statiche, che venivano fatte raramente (solitamente all'insorgere di problemi con il fornitore) anche a causa della mancanza di un'adeguata infrastruttura tecnologica che permettesse di maneggiare i dati e le informazioni necessarie in maniera dinamica e continua.

Ciò non significa però che non si può fare un'ottima gara anche attraverso l'utilizzo di strumenti di "office automation", cioè fogli elettronici e semplici data base. La gara offline (per differenziarla da quelle online) è però meno strutturata, meno sistematizzata, anche se indubbiamente di più veloce preparazione rispetto a un'asta online, per esempio: è un compromesso tra le vecchie gare pluriennali e la competizione quotidiana e mantiene una certa efficacia se è indetta almeno ogni sei mesi.

Scegliere i frutti migliori

Una tecnica per aumentare l'efficacia dello strumento competitivo è quella di non scegliere solo un noleggiatore, ma più noleggiatori in funzione dei diversi modelli di auto quotati. La tabella illustra come funziona il meccanismo: andando a selezionare le offerte più convenienti per modello, l'azienda cliente sceglie di assegnare gli ordini dei modelli 1 e 3 al noleggiatore A, mentre gli ordini del modello 2 saranno inviati al noleggiatore B, per tutto il periodo di validità della gara, che può arrivare anche a sei mesi. Il noleggiatore C, invece, per tutto il periodo in questione sarà escluso. Scegliere i frutti migliori da ciascuna pianta con questo meccanismo chiamato "cherry picking" è senz'altro il sistema migliore per stimolare i noleggiatori a essere competitivi su ciascun modello e in un arco di tempo abbastanza significativo. Magari mettendo in campo le loro relazioni con i costruttori per aumentare gli sconti e fornire un servizio di miglior livello rispetto ai concorrenti. Salvaguardare la qualità del servizio quando si crea un sistema fortemente competitivo tra i fornitori è una sfida fondamentale, per evitare che il risparmio conseguito sia vanificato. Anche in questo caso, una costante attenzione del cliente nel verificare e misurare i parametri di servizio, for-

Canone mensile per noleggiatore e modello

	Noleggiatore A	Noleggiatore B	Noleggiatore C
Modello 1	520	530	545
Modello 2	645	615	650
Modello 3	551	560	580

nendo adeguati feedback al fornitore, aiuta il noleggiatore a prestare un servizio migliore.

Il meccanismo competitivo in sé, tuttavia, già contiene alcune caratteristiche che consentono al cliente di controllare efficacemente la qualità del servizio, quali per esempio: il ciclo di ripetizione delle gare o minigare, che se effettuate con frequenza non superiore a sei mesi, permettono di "punire" tempestivamente il fornitore non in linea con le aspettative, escludendolo dalle gare future (tale arma viene potenziata qualora il cliente decida di ricorrere al meccanismo della competizione modello per modello); la predisposizione di un

La competizione attiva rappresenta l'esaltazione dello stimolo competitivo tra fornitore e cliente e "mette in soffitta" le vecchie gare tradizionali

contratto che preveda chiaramente meccanismi di penale in caso di mancato rispetto di una o più condizioni; infine, un capitolato di gara estremamente dettagliato che non lasci spazio a interpretazioni e discussioni successive (quest'ultimo tipico nel caso di gare e aste online, nelle quali lo strumento stesso che viene impiegato non deve permettere dubbi o interpretazioni).

L'applicazione costante di questi strumenti e dei loro meccanismi per stimolare la competizione può essere molto facilitata dall'ingaggio di un partner di consulenza o di fleet administration: proprio le società di questo tipo hanno inventato il sistema delle minigare auto per auto, anche come risposta all'iniziale diffidenza dei NIt verso le gare online.

Un partner specializzato può aiutare moltissimo l'azienda cliente in quanto possiede i tool e gli strumenti specifici per gestire la competizione tra NIt in maniera continuativa, efficace e misurabile, conosce molto bene il mercato e i suoi attori ed è in grado di effettuare l'analisi dei vari componenti del canone di noleggio: lo sconto sul veicolo, il costo del denaro, la manutenzione e la gestione del veicolo e il valore residuo.

Immatricolazioni in calo

Diminuzione decisa delle immatricolazioni di veicoli nuovi e sensibile riduzione della flotta in circolazione. Sono questi i due indicatori chiave dello stato di salute del settore del noleggio a lungo termine, presentati da Aniasa, l'Associazione nazionale industria dell'autonoleggio e servizi automobilistici di Confindustria. Nel 2009, dopo 15 anni di continua crescita, anche il noleggio a lungo termine ha risentito della crisi generale dell'economia, con un fatturato totale fermatosi ai livelli del 2008 (-0,6%) vicino ai 5 miliardi di euro e una flotta circolante in calo del 2,7%. Sono diminuite sensibilmente le immatricolazioni di veicoli (-27%), in particolare di auto (-24,2%) e furgoni (-43,7%).

«In assenza di efficaci interventi sulla fiscalità dell'auto aziendale» ha dichiarato il presidente di Aniasa, Roberto Lucchini, «il forte calo delle immatricolazioni (-52.000 veicoli) registrato nel 2009 potrebbe ulteriormente aggravarsi nel 2010. Dopo anni di incentivi che non hanno preso in considerazione l'auto aziendale, chiediamo al Governo di lavorare a una normativa fiscale che finalmente non veda penalizzato il settore rispetto a quello che accade nel resto dell'Europa».

Il noleggio a lungo termine nel 2009

	2009	2008	Variazione %
Fatturato totale (mln di €)	4856	4885	-0,6%
Flotta veicoli	521.636	535.965	-2,7%
Canone medio/mese (€ calc.su flotta media)	588	595	-1,3%
Durata media dei contratti (mesi)	42,1	41,3	+1,9%
Chilometraggio medio/anno	32.774	30.816	+6,4%
Immatricolazioni (auto, furgoni, altro)	145.004	198.918	-27,1%

Fonte: Aniasa 2010

NOLEGGIO

Un 2010 a tinte fosche

Anche quest'anno la crisi economica non finirà di colpire le aziende italiane. Ecco una sorta di "manuale di sopravvivenza" della flotta, ovvero quali soluzioni consentiranno alle imprese di ottimizzare i costi di acquisizione e di gestione.

di Luigi Ferrarini

La crisi economica continua ad attanagliare le aziende italiane: se da un lato la fase più drammatica della congiuntura ha in parte risparmiato il Belpaese, dall'altro la struttura economico-finanziaria del sistema Italia non permetterà una rapida risalita, ma, a detta degli esperti, subiremo un periodo di stagnazione piuttosto lungo, intervallato da piccoli e timidi segnali di ripresa. Insomma: crescita pressoché zero ancora per un po'.

La congiuntura sfavorevole richiede dunque che le aziende si attrezzino alla sopravvivenza, senza possibilità di pianificazione degli investimenti di medio-lungo periodo, politiche di massimo cost saving e totale attenzione alle opportunità di mercato.

Diventa perciò un asset strategico più che mai la corretta gestione della flotta aziendale: in questo articolo proveremo a delineare quali sono i supporti commerciali che gli operatori del noleggio a

lungo termine offrono ai clienti delle imprese in ottica di risparmio sui costi di acquisizione e di gestione.

La situazione del mercato

Per comprendere quali siano le strade percorribili per ridurre le spese di flotta, vale la pena soffermarsi sui dati del mercato del 2009 del comparto della locazione di lungo periodo. Come ci si aspettava, non è stato affatto un anno positivo. Anzi, per la prima volta da quando il long renting si è affermato come migliore soluzione di mobilità aziendale (all'inizio degli anni Novanta), la flotta complessiva del Nlt si è ridotta dimensionalmente, secondo i primi dati comunicati dall'Aniasa (l'associazione che rappresenta le società di noleggio). Il decremento è stato del 2,7%, perché i veicoli a noleggio a lungo termine, che erano 535.965 a fine 2008, sono scesi a 521.637 nello scorso dicembre.

Il noleggio a lungo termine nel 2009

	2009	2008	Variazione %
Fatturato totale (mln di €)	4.856	4.885	-0,6%
Flotta veicoli	521.636	535.965	-2,7%
Canone medio/mese (€ calc.su flotta media)	588	595	-1,3%
Durata media dei contratti (mesi)	42,1	41,3	+1,9%
Chilometraggio medio/anno	32.774	30.816	+6,4%
Immatricolazioni (auto, furgoni, altro)	145.004	198.918	-27,1%

Fonte: Aniasa

In flessione, sia pure di poco, anche il fatturato complessivo degli operatori, che a fine 2009 si è attestato a 4 miliardi e 856 milioni di euro (-31 mln rispetto al 2008, cioè un calo dello 0,6%). Flessione nettamente più vistosa nelle immatricolazioni di veicoli nuovi: mancano all'appello, rispetto al 2008, oltre 50.000 nuove targhe (si è passati da 198.918 a 145.004 immatricolazioni nei 12 mesi dell'anno), per una flessione percentuale del 27,1%. Il comparto più penalizzato è stato quello dei veicoli commerciali, la cui caduta nelle immatricolazioni del noleggio a lungo termine è stata del 43,7%, contro un calo del 24,2% delle vetture. Altri dati significativi sono stati: la riduzione del canone medio mensile (passato da 595 a 588 euro), l'aumento della durata dei contratti (da 41,3 a 42,1 mesi, +1,9%) e delle percorrenze annue (da 30.816 a 32.774, +6,4%).

Dati da leggere con attenzione

Come interpretare questi numeri? Innanzitutto una considerazione sul business dei noleggiatori, che hanno mantenuto pressoché stabile il fatturato, pur con una forte riduzione delle immatricolazioni: significa che la formula del noleggio mantiene inalterata la sua validità, ma le aziende non sono in grado di sostituire il parco con mo-

L'estensione del periodo di locazione è stata una formula largamente utilizzata nel 2009

delli nuovi alla scadenza dei contratti. La soluzione di prolungare la durata delle locazioni, proposta da quasi tutti gli operatori, si è rivelata molto adatta al periodo, come vedremo tra poco. L'ancora più netta flessione delle immatricolazioni dei veicoli commerciali è molto significativa: i mezzi da lavoro sono un indicatore inequivocabile dello stato di salute delle imprese italiane. Che, non

avendo nuove commesse, non necessitano di nuovi veicoli, oppure si accontentano di quelli che hanno già in parco. Il calo del circolante sottolinea quanto grave sia il fenomeno delle aziende che chiudono i battenti, oppure che non possono più permettersi di mantenere una flotta, nemmeno in outsourcing.

Il prolungamento della locazione

Come abbiamo accennato poc'anzi, l'estensione del periodo di locazione è stata una formula largamente proposta dagli operatori del noleggio a lungo termine ai propri clienti in difficoltà. Una soluzione che ha permesso di ottenere numerosi vantaggi: sul versante del cliente, ha consentito di evitare gli aumenti dei canoni praticati sui nuovi contratti (in media nel 2009 i prezzi sono cresciuti del 10-15%, soprattutto a causa della più accentuata svalutazione dei valori residui dell'usato); in più hanno ottenuto lo storno di 1-2 canoni sul periodo di prolungamento (in genere di 12 mesi supplementari), che in alcuni casi sono stati erogati con un bonifico immediato (andando così ad alimentare in positivo i flussi di cassa aziendali). In casi eccezionali, il cliente è persino riuscito a spuntare un ulteriore canone in omaggio sul prossimo contratto nuovo di locazione. In alcune occasioni, questa opzione di prolungamento della durata del contratto, ha avuto motivazioni strettamente legate all'immagine, più che a una necessità economica pressante: posti davanti al bivio se mantenere la stessa auto, oppure adeguarsi a una car policy più "stretta" sull'auto nuova (di valore minore o di dimensioni più ridotte), molti driver hanno optato per la prima soluzione, per mantenere lo "status symbol" acquisito. Sul lato fornitore, il prolungamento del periodo di locazione, ha consentito di spalmare su un periodo più lungo del 25% (per esempio da 36 a 48 mesi) la più accentuata svalutazione dell'usato. E di non investire troppe risorse finanziarie nell'acquisto di nuovi mezzi (anche le finanziarie del noleggio hanno avuto crisi di liquidità nel 2009, non soltanto le aziende clienti).

Questo sistema di allungamento della durata del Nlt ha riscosso molto successo tra i clienti, ed è logico supporre che verrà mantenuto anche nel 2010 su molti contratti in scadenza quest'anno.

Il downsizing motoristico

Pur in assenza di statistiche recenti a riguardo, pare accertato che le flotte del 2009 hanno subito un accentuato cambiamento di caratteristiche. Molte aziende, anche su suggerimento dei consulenti commerciali dei noleggiatori, hanno iniziato ad acquistare modelli con motori dalla cilindrata sensibilmente più ridotta. Generando significativi risparmi in termini di canone, ma soprattutto di gestione, dati i minori consumi. Sostituire una vettura media dalla motorizzazione a gasolio di 2 litri di cilindrata, con un modello simile ma dalla cubatura ridotta a 1,6 litri, significa un benefi-

Per le imprese in difficoltà, ma dai bilanci solidi, è stato previsto un piano di dilazione dei pagamenti

cio in termini di canone dal 5 al 10%, e in fatto di consumi di oltre il 10%. In alcuni casi, sono stati gli stessi noleggiatori a proporre il cambio, magari anticipando la scadenza sui veicoli che risultavano in esubero chilometrico.

Il downsizing dimensionale

Importanti modifiche nelle car policy aziendali tra la fine del 2009 e l'inizio del 2010 hanno portato le aziende messe alle strette dalla congiuntura sfavorevole a compiere scelte drastiche. Per esempio allocando a una fascia di driver che in precedenza avevano diritto a vetture di segmento C (compatte) modelli di segmento B (utilitarie); oppure facendo "digerire" ai dipendenti un downsizing di taglia dal segmento D (medie) al C. Con significativi tagli del budget di spesa. Questa scelta si è rivelata meno traumatica di quanto si potesse immaginare, principalmente per un motivo. Nell'ultimo periodo le automobili sono cresciute di dimensioni, a causa delle normative sulla sicurezza. Chiariamo il concetto con un esempio: una Volkswagen Polo (segmento B) dell'attuale generazione è nettamente più grossa rispetto a una Golf (segmento C) di un paio di generazioni fa. Oggi non sono rari modelli "compatti" che sfiorano la lunghezza di 4 metri e mezzo, una dimensione che fino a qualche anno fa era appannaggio di vetture appartenenti ai segmenti alti.

Per di più, nell'ultimo anno abbiamo assistito al



proliferare delle cosiddette "crossover", ovvero vetture trasversali ai segmenti, che si collocano sul mercato (e nell'immaginario dei driver) a metà strada tra i segmenti o le tipologie di carrozzeria. Questi modelli riscuotono un grande successo tra i driver e, a livello di canone, si collocano a metà strada tra un segmento e l'altro, perché mantengono valori residui apprezzabili.

La dilazione dei pagamenti

Nel corso degli ultimi mesi i noleggiatori hanno messo sotto i riflettori lo stato di salute finanziario delle aziende clienti. Nei casi di difficoltà a onorare gli impegni pattuiti da contratto o di ritardo nel bonifico dei canoni di locazione, i fornitori hanno acceso la spia dell'allarme. Ma per le aziende in difficoltà soltanto temporanea, è stato studiato un piano specifico di rientro. La crisi ha colpito tutti in modo indifferenziato, ma chi ha le capacità di risollevarsi e una solidità finanziaria adeguata è stato aiutato a superare le difficoltà. Perdurando lo stato di crisi dell'economia, anche nel 2010 molte aziende tenteranno una transazione sui tempi di pagamento con i fornitori di noleggio.

Il ritorno del leaseback

Formula ormai caduta in desuetudine negli ultimi anni (serviva ai noleggiatori per conquistare al renting i clienti con flotte di proprietà, cui veniva offerta la possibilità di cedere il parco alla società di Nlt, che a sua volta si impegnava a rinoleggiarlo all'ex proprietario), con l'accentuarsi della crisi è tornata di strettissima attualità.

Molte aziende che avevano immobilizzato capitali nell'acquisto diretto, hanno trovato conveniente cedere in blocco la flotta a una società di fleet management, generando entrate economiche alle casse aziendali, e continuando a utilizzare le proprie auto, ma in locazione. Anche questa formula, invero piuttosto costosa, perché i valori di ritiro di un blocco sono realizzati solitamente a quotazioni un po' inferiori a quelle di mercato, sarà molto utilizzata nel 2010.