

## MERCATI E INNOVAZIONE

STRATEGIE DI GESTIONE E CONTROLLO DEL RISCHIO


**ARVAL**  
 BNP PARIBAS GROUP

# Arval: più competitività, meno rischi

di Giampiero Carli Ballola

IL NUMERO UNO DEL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE HA SVILUPPATO CON TECNOLOGIA SAS UNA SERIE DI STRUMENTI DI ANALISI DEL RISCHIO CHE COPRE TUTTE LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL VEICOLO. PER PROPORSI AL MERCATO CON CONTRATTI 'FULL SERVICE' A TARIFFE CONCORRENZIALI GARANTENDOSI, NEL CONTEMPO, UN ELEVATO LIVELLO DI SICUREZZA FINANZIARIA

Fondata nel 1989 in Francia, **Arval** ([www.arval.com](http://www.arval.com)), società che fa parte del gruppo bancario **Bnp Paribas**, è tra le maggiori aziende a livello mondiale, seconda in Europa e prima in Italia, operanti nel settore del noleggio auto a **lungo termine**, nella gestione delle flotte aziendali e nella gestione delle carte-carburante. Per dare un'idea della sua dimensione attraverso alcuni dati, **Arval** è presente, grazie anche ad importanti accordi di partnership, in 39 paesi del mondo, di cui 22 europei; conta 4.300 dipendenti, gestisce quasi 700 mila veicoli, tra vetture e mezzi commerciali, ne dà in leasing oltre 600 mila e, solo nel 2008, ne ha acquistati 210 mila. In Italia, dove la società è arrivata nel 1995 in seguito ad una joint venture tra il gruppo bancario francese e la **Cassa di Risparmio di**

**Firenze**, **Arval** ha avuto una crescita molto rapida, che l'ha portata in soli 13 anni ad essere, come si è detto, il numero uno, con 14 sedi in dieci città, e a gestire oltre 110 mila veicoli per più di 14 mila aziende clienti. L'attività di **Arval** è divisa in tre aree di business: leasing a servizio completo, con l'intera gestione di una flotta aziendale dalla consulenza per la composizione della flotta stessa all'acquisto dei veicoli, alla loro gestione e alla loro rivendita a fine servizio; supporto alle flotte aziendali, con la fornitura di tutti i beni e servizi relativi tranne l'acquisto dei veicoli; gestione delle carte-carburante, settore sviluppato in modo particolare nel Regno Unito.

Non vogliamo, in questa sede, fare un sunto dei vantaggi, sia sul piano operativo sia su quello economico-finanziario, del noleggio a **lungo termine**. Ma è intuibile che, pur nel quadro di un'offerta tanto ricca quanto competitiva come è quella del leasing, un fornitore come **Arval** può presentare, grazie alle economie di scala derivanti dalla sua dimensione e alla solidità finanziaria derivante dal far parte di un grande gruppo bancario europeo, proposte decisamente interessanti sia sul piano del pricing sia, soprattutto, su quello della sicurezza e stabilità. Poter contare sulla stabilità del fornitore è evidentemente di grande importanza in un rapporto di **lungo termine** come quello dei servizi descritti, e non a caso il modello di business **Arval** fa della capacità di poter stabilire con il cliente una relazione di partnership sicura e di lunga durata uno dei suoi punti di forza. Ma non si può seriamente assumere la parte di solido partner se non si è a propria volta attenti alla propria solidità. Per questo, la gestione e il controllo dei rischi sono, in **Arval**, funzioni di rilevanza assolutamente strategica.

## CASO UTENTE

**VALENTINA LANDI**  
responsabile dell'area  
Technical Risk di Arval  
in Italia



“Una delle componenti di rischio maggiore per Arval è il valutare nel miglior modo possibile il valore di rivendita del veicolo in rapporto al canone finanziario”. [...] Non si tratta di stimare il valore del mezzo in base alla situazione di mercato del momento, ma di fare proiezioni su quello che potrà essere il suo valore al termine di un lasso di tempo nel quale possono accadere molti fatti...

E per questo nel 2008 è stata creata in Italia l'area Technical Risks.

Quest'area, che è organizzativamente separata dal Controllo di Gestione ed è in contatto continuo con la Corporate Technical Risks del Gruppo BNP Paribas, che dalla sede di Parigi fornisce le linee guida da seguire, si occupa di tutti i costi inerenti la vita del veicolo noleggiato, dal versante assicurativo alla manutenzione, fino a quello che viene definito il 'rischio VR' (rischio sul valore residuo), che è in sostanza la stima del ricavo che Arval potrà ottenere dalla rivendita del veicolo a fine servizio e che, nell'analisi del rischio totale, è un fattore della massima importanza. Come si sa, in un contratto di leasing la proprietà del mezzo noleggiato resta del noleggiatore. Nel nostro caso, il cliente Arval aderisce a una durata e a un chilometraggio contrattuale, e a fine contratto il veicolo viene restituito alla società, che lo rivende sul mercato. È importante quindi, per definire il livello di finanziamento, prevedere il valore che ogni singolo mezzo avrà al termine del contratto, dato che il canone di noleggio non deve essere né troppo basso, per non esporre l'azienda ad un rischio economico elevato, ma nemmeno troppo alto, per non rischiare di perdere il potenziale cliente.

Come esordisce Valentina Landi, responsabile dell'area Technical Risk di Arval in Italia, “Una delle componenti di rischio maggiore per Arval è proprio il valutare nel miglior modo possibile il valore di rivendita del veicolo in rapporto al canone finanziario”. Il problema, infatti, è che poiché la durata minima di noleggio è un anno ma la durata media dei contratti Arval è ben maggiore, circa 40 mesi, non si tratta di stimare il valo-

re del mezzo in base alla situazione di mercato del momento, ma di fare proiezioni su quello che potrà essere il suo valore al termine di un lasso di tempo nel quale possono accadere molti fatti, anche difficili da prevedere (come ad esempio la presentazione di una nuova versione del modello in oggetto o l'introduzione di nuove norme fiscali o antinquinamento) capaci di influenzare il mercato dell'usato e quindi far oscillare, anche di molto, l'importo che se ne potrà ricavare. “Si tratta di valutare – sintetizza Landi – quanto varrà tra tre o quattro anni un'automobile che noi compriamo oggi”.

Per ottemperare a questo compito, l'area Technical Risk ha quindi costruito lo 'Score VR', un avanzato motore statistico per la valutazione del valore residuo che tiene conto delle migliaia di dati storici sulle cessioni di veicoli usati di cui Arval dispone, nonché di una serie di parametri per definire i quali si sono identificate le caratteristiche di un veicolo che hanno maggior impatto nella rivendita dell'usato. Queste comprendono, oltre ovviamente a marca, modello, età e chilometraggio del mezzo, anche altri elementi, come il tipo di alimentazione, la classificazione attribuita in base alle norme antinquinamento europee, il segmento di mercato cui è rivolto e il successo che su tale mercato sta avendo. Per fare un esempio, in questo momento c'è molta attenzione per la Fiat 500, per il noleggio della quale Arval offre quotazioni interessanti proprio in base al fatto che

**Alfresco Software** ([www.alfresco.com/it/](http://www.alfresco.com/it/)), azienda che opera nell'area del content management aziendale (Ecm), presenta Alfresco Records Management Module, il primo software open source a ottenere la certificazione 5015.02 del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti per la gestione dei record.

**Sas** ([www.sas.com](http://www.sas.com)) e **Finantix** ([www.finantix.com](http://www.finantix.com)) propongono una soluzione di Business Intelligence real time per il mondo finanziario, che mette al centro il rapporto tra la banca e il cliente in tutto il ciclo di vita, personalizzando le offerte in base alle effettive caratteristiche ed esigenze del cliente stesso.

## MERCATI E INNOVAZIONE

## CASO UTENTE

STRATEGIE DI GESTIONE E CONTROLLO DEL RISCHIO

si prevede che quando tra qualche anno andrà sul mercato dell'usato dovrebbe risultare ancora appetibile e quindi dare un buon valore residuo. Monitorando questi rischi nel tempo, la funzione Technical Risk è quindi in grado di supportare il management Arval nella corretta definizione dell'offerta.

In realtà, la necessità di dotarsi di uno strumento di scoring si è presentata nel 2004, come ricorda Landi, a seguito dell'esigenza di valorizzare il rischio residuo sulla flotta dei mezzi acquistati secondo la normativa Ias sulla trasparenza contabile (ricordiamo che Arval è una società al 100% proprietà di una banca) e la necessità quindi di dotarsi di uno strumento statistico interno.

Poiché Arval utilizzava sin dal 1999 le soluzioni analitiche di Sas ([www.sas.com/italy](http://www.sas.com/italy)), è stato logico servirsi della tecnologia Sas per realizzare un tale strumento. "Chiaramente - osserva Landi - il primo strumento di scoring era alquanto rudi-

mento esterno (tipo il già citato Eurotax), e consente quindi all'azienda di essere molto più reattiva.

A seguito dei vantaggi ottenuti, il principio dello scoring è stato applicato anche a una serie di modelli di analisi che sono stati sviluppati per avere un migliore monitoraggio di tutti gli eventi che riguardano le operazioni di Arval, rendendo più semplice il calcolo dei rischi. Questi strumenti riguardano gli ambiti dell'assicurazione, della manutenzione e dei pneumatici, per i quali i modelli, sempre grazie alla tecnologia Sas, definiscono i costi per durata e chilometraggio. Alla base di queste soluzioni vi è una piattaforma di database relazionali (principalmente in tecnologia Sybase, più una parte Oracle) costantemente aggiornati dove viene registrato ogni evento relativo a un veicolo e a un contratto, dagli interventi in officina al cambio delle gomme; dalla richiesta di assistenza stradale a quella di una macchina sostitutiva, dai quali i moduli di estra-

La necessità di dotarsi di uno strumento di scoring si è presentata nel 2004 a seguito dell'esigenza di valorizzare il rischio residuo sulla flotta dei mezzi acquistati secondo la normativa IAS sulla trasparenza contabile e la necessità, quindi, di dotarsi allo scopo di uno strumento statistico interno.

mentale, in quanto basato su un campione piccolo e su dati di problematica qualità, ma è stato progressivamente affinato sino a giungere a quello che stiamo utilizzando adesso". Oggi infatti lo Score VR (che integra anche valutazioni di fonte esterna, come Eurotax o Quattroruote) viene adottato non solo per la definizione del pricing ma anche per la valutazione delle performance aziendali sul ciclo di vita del contratto: "Nel momento in cui - spiega Landi - il veicolo ci ritorna e viene venduto, verificiamo di quanto il ricavo si è scostato, in positivo o negativo, dal valore che era stato previsto, avendo un indicatore di performance e, insieme, un ulteriore elemento per l'affinazione del modello".

**UN'ANALISI ESTESA AD ALTRE OPERAZIONI**

È importante notare che questo ciclo di feedback permette allo strumento interno di Arval di anticipare le fluttuazioni del mercato rispetto a quanto non possa fare un qualsiasi stru-

zione di Sas ricavano i dati da immettere nel modello di analisi. Da queste analisi deriva una reportistica che viene utilizzata dal management Arval, che opera attraverso una serie di comitati (per il pricing, il valore residuo e quant'altro), a supporto della fase decisionale. La funzione Technical Risks supporta anche l'area del controllo di gestione, per la definizione del budget e per le attività sul bilancio, per il quale, come si è detto, le norme internazionali richiedono l'uso di modelli di scoring.

In ultima analisi, il lavoro svolto dal Technical Risk per il monitoraggio dei rischi ha un impatto su tutto il ciclo di vita dei contratti Arval, dalle scelte di pricing alla restituzione dei mezzi noleggiati. E come osserva a conclusione Landi: "Per quanto l'obiettivo del nostro progetto fosse più quello di essere sicuri dal punto di vista economico che non di essere più competitivi, lo strumento che abbiamo realizzato è percepito dal reparto commerciale come un valido aiuto alla vendita". ■