

Rivista del Noleggio e Fleet Management

FLEET magazine

n57

Con il Patrocinio
 ANIASA



SEGNALI DI RISALITA

CRISI ADDIO, ECCO LE PROVE

Numero 57 • Anno VII • Marzo 2010 • Poste Italiane Spa-Spedizione in Abbonamento Postale - DL 353/2003(conv in L. 27/02/2004 n. 46 art. 1 LO/MI - Euro 3,50



Lorenzo Sistino
Fiat Automobiles



Angelo Simone
Peugeot Italia



Cristiano Paolini
Arval



Massimo Falcioni
Euler Hermes SIAC



Alberto Sabatino
Nissan Italia



Patrizia Bacci
Program



Giuseppe Maggiore
Tradefleet Services

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

APPROFONDIMENTO

DAL CONTROLLO DEI VALORI RESIDUI, NASCE LA COMPETITIVITÀ

di Marco Di Pietro

Quanto conta nel bilancio di una società di noleggio la pianificazione e il controllo dei valori residui dell'usato? Molto, anzi, moltissimo. Perché buona parte della marginalità si ottiene se, al momento del defleeting, le auto vengono vendute al prezzo che era stato previsto all'acquisto.

Dopo un'affermazione così categorica, sorge spontanea una domanda: ma come, i noleggiatori - in particolare quelli a **lungo termine** - sono soprattutto fornitori di servizi in outsourcing (manutenzione, assicurazione, servizi di emergenza, gestione bolli e multe, ecc.); l'automobile non dovrebbe dunque essere solo uno strumento attraverso il quale proporre la vendita dei servizi? In realtà, l'auto è il perno attorno al quale funziona (o non funziona) l'attività di una società di Nlt. Vediamo il perché.

Dalla previsione del VR al canone

Il canone di noleggio è composto da tre principali elementi economici: il prezzo della rata di affitto dell'auto, il costo dei servizi e gli interessi finanziari da pagare a chi eroga il sistema. Quest'ultima componente è abbastanza stabile, perché calcolata sul costo del denaro, che nell'ultimo periodo non ha subito forti oscillazioni. Anche i servizi hanno un costo facilmente calcolabile,

specie da parte di imprese che hanno per core business proprio questa attività e che la replicano per migliaia di esemplari all'anno. La vera incognita, quindi, sta nella componente "ferro". La quale, in sintesi, si risolve nella seguente equazione: prezzo di listino, meno lo sconto, meno il valore residuo del veicolo al termine del periodo di noleggio; il tutto suddiviso per il numero dei mesi della locazione. Si intuisce facilmente che il prezzo dell'auto nuova è certo, lo sconto è praticamente fisso (perché stabilito nell'ambito di un accordo quadro con ogni costruttore). L'unica variabile poco controllabile è appunto quale sarà il valore dell'auto una volta che uscirà dalla flotta del cliente e dovrà essere ricollocata sul mercato dell'usato.

Perdite difficili da ammortizzare

Il 2009 è stato l'annus horribilis dell'usato: complice l'erogazione "a pioggia" di sostanziosi incentivi governativi per l'acquisto di auto nuove (che però non sono stati concessi alle imprese di noleggio), che ha spinto molti a comprare quasi soltanto modelli appena usciti di fabbrica, si è assistito al crollo delle vendite di vetture usate e, di conseguenza, a un forte abbassamento dei valori residui. Che già di per sé sarebbero scesi in modo più accentuato rispetto al passato, a causa della minore durata del ciclo di vita delle auto e del succedersi sempre più ravvicinato di nuove normative antinquinamento. In poche parole, le auto di oggi diventano più rapidamente obsolete rispetto al passato. La continua emorragia dei



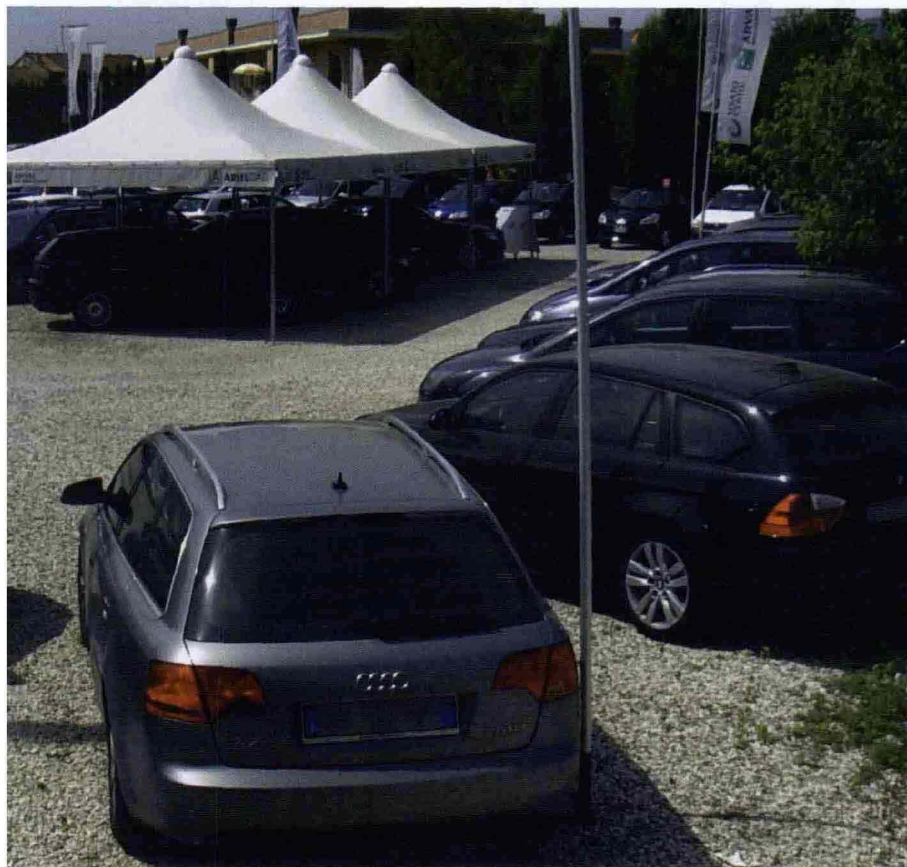
valori residui e il fatto che le vetture uscite dalla flotta rimanevano più a lungo che in passato in attesa di un compratore (più l'auto sta ferma, più si deprezza e si svaluta), ha prodotto grossi guai ai noleggiatori, molti dei quali avevano previsto valori residui nettamente più alti rispetto a quelli che poi effettivamente hanno realizzato.

Sfera di cristallo? No, grazie

Bilanci in forte flessione dei profitti, se non in perdita: questa la realtà

APPROFONDIMENTO

In un **mercato dell'usato** caratterizzato, a partire dallo scorso anno, da forti **flessioni delle quotazioni**, diventa fondamentale la massima attenzione da parte delle società di noleggio **sul tema del VR**. Ne è un chiaro esempio il sistema di **Arval**



Il piazzale di uno degli outlet dell'usato di **Arval**.

economica delle società di noleggio nel 2009. Tranne alcune eccezioni che, pur in un anno di contrazione delle vendite, hanno saputo salvare il bilancio proprio attraverso una corretta gestione dell'usato. Tra le aziende più virtuose, il caso di **Arval** è emblematico: lo scorso anno ha visto crescere la flotta a 125mila unità (+6%), pur con una forte contrazione delle immatricolazioni rispetto al 2008 (da 37.300 a 31mila, ovvero -17,4%). Ma, soprattutto, ha aumentato i volumi della rivendita dell'usato (+4%),

in netta controtendenza rispetto al mercato (-10,5%). Per capire quali siano i "segreti" di **Arval** nella gestione dell'usato, abbiamo sentito il direttore remarketing & operations, **Cristiano Paolini**. "Per apprendere il processo dell'usato di **Arval** occorre partire dal momento finale di tutto il sistema, ossia il remarketing - esordisce Paolini -. Occorre infatti storicizzare le cessioni che sono avvenute nel tempo per capire il valore effettivo di un determinato modello, in un preciso momento del ciclo di vita e con un determinato chilome-



CRISTIANO PAOLINI

REMARKETING

traggio. Il valore effettivo può essere adimensionalizzato, per trasformarlo in parametri di riferimento per il futuro". In sostanza, quindi, il sistema di previsione dei valori residui si basa fundamentalmente sull'analisi di ciò che è avvenuto nel passato? "Non esattamente - prosegue il dirigente di **Arval** -, perché questo è solo un modello matematico teorico, che deve essere implementato con dei correttivi basati su criteri altrettanto scientifici. Che sono formulati dai nostri esperti di settore dell'Mdo (Manufacturer Data Observatory). In sostanza non si tratta di maghi che scrutano nella sfera di cristallo, ma di esperti in grado di **aggiornare le misurazioni statistiche**. Per spiegarsi meglio, ecco un esempio: svolgono un ruolo fondamentale quando si tratta di prevedere il comportamento che avrà un nuovo modello al debutto sul mercato. Le loro fonti d'informazione sono le reti di vendita, le impressioni positive o negative dei potenziali clienti, i dati tecnici, il confronto con i prodotti della concorrenza, il comportamento sul mercato dei modelli che l'hanno preceduto, le simili oppure differenti strategie commerciali del costruttore, ecc. Il tutto viene inserito nel sistema di **Arval**, che così diventa una sorta di osservatorio globale su tutto il mercato".

Coinvolti i vertici aziendali

La previsione dei valori residui, quindi, si basa su un modello

Fm

23

matematico supportato da una consulenza esperienziale, "cui si aggiungono gli esperti dell'ufficio Technical Risk, che segue i processi di audit finanziari - chiosa Paolini -. Viene dunque generato un sistema interno di quotazioni, che successivamente vengono messe a confronto con i valori di Eurotax. Al termine del processo di generazione delle quotazioni e del sistema previsionale, c'è il vaglio del comitato strategico usato, che vede coinvolti tutti i vertici di Arval, dall'amministratore delegato al direttore commerciale, dal direttore finanziario al direttore marketing, oltre ovviamente al sottoscritto". Dalle decisioni del comitato strategico VR, si ottiene la base di calcolo per la generazione dei canoni di noleggio. L'efficacia del sistema è provata dai risultati del 2009, come sottolinea Paolini: "Lo scorso anno sono usciti dalla flotta 24mila veicoli. Nonostante un mercato dell'usato disastroso, i nostri scostamenti dal valore residuo previsto sono stati nella media pari a zero".

La corretta gestione dei valori residui evita d'incorrere nel classico errore che commettono alcuni operatori



che, quando devono fare un'operazione di forzatura del pricing per conquistare un cliente, alzano il valore residuo previsionale per ottenere un canone più basso. Spiega il nostro interlocutore: "Niente di più sbagliato. Il valore residuo non può essere modificato al di fuori dei parametri stabiliti dalla realtà: sarebbe come giocare alla roulette russa, perché si perdono i dati storici per

l'analisi. Le azioni di forzatura possono essere fatte solo intervenendo sulla marginalità". E l'esperienza di Arval nella gestione delle quotazioni dell'usato va anche a vantaggio del cliente, al quale viene fornito un continuo monitoraggio sulla flotta, che si traduce in suggerimenti di allungamento o accorciamento dei contratti sulla base dell'andamento dei valori residui.

LA RIVENDITA DELL'USATO

In Arval il comparto del remarketing è una vera direzione commerciale, una sorta di "fabbrica" per gestire una serie di processi, non un semplice reparto di deflottamento. Alla direzione remarketing fanno capo infatti lo stoccaggio, le perizie, i ripristini, la canalizzazione dell'usato e tutti i canali di vendita. Per ciascuna auto usata viene decisa la canalizzazione più opportuna. Quindi non si ragiona in termini di lotti, ma su ogni singolo pezzo.

Sono a disposizione dei clienti due siti Internet: Arval Motortrade è il portale di e-commerce riservato agli operatori professionali (concessionari, commercianti e salonisti), cui si accede dopo avere ottenuto l'accredito; Arval

Usato, invece, è dedicato ai privati. Nel 2009 circa il 60% dell'usato è stato canalizzato attraverso Motortrade, mentre il restante 40% è stato venduto tramite aste fisiche, cessioni ai driver o a parenti di ex utilizzatori e presso gli outlet, un vero e proprio canale BtoC, che sta crescendo parecchio. Attualmente sono operative le sedi di Alzano Scrivia (AL), Padova, Bologna, Lucca, Firenze, Roma, Napoli. Sono in fase di apertura le sedi di Bari, Alcamo (PA) e Cagliari, mentre entro l'anno i punti vendita dedicati ai privati arriveranno complessivamente a dodici. Il programma dell'usato di Arval si chiama "Usato Certo!". Attraverso questo sistema vengono poste in

vendita solamente le vetture più fresche. Come sempre avviene per le vetture ex noleggio, all'acquirente viene fornita la storia completa dell'auto dal punto di vista degli interventi d'officina e carrozzeria. Oltre alla garanzia di 12 mesi, viene concesso un periodo di un anno di un servizio denominato "Capo-officina amico", che consente di rivolgersi alla piattaforma tecnica di Arval in caso di guasto e necessità di un qualsiasi intervento, che verrà erogato, a pagamento, presso la rete di assistenza Arval. Con il vantaggio di ottenere riparazioni a tariffe convenzionate e senza rischio di interventi inutili, perché indicati dall'authority dell'azienda.