

BUSINESS E SERVIZI PER I VEICOLI COMMERCIALI: IL VALORE AGGIUNTO



BUSINESS E SERVIZI PER I VEICOLI COMMERCIALI: IL VALORE AGGIUNTO

La presente monografia è stata realizzata dal Corporate Vehicle Observatory di Arval Italia in collaborazione con Giuseppe Guzzardi Direttore delle testate Vie&Trasporti e Flotte&Finanza della Casa Editrice la fiaccola srl

Il CVO di Arval Italia non potrà essere ritenuto responsabile di qualsiasi errore, omissione o altro effetto derivante dall'utilizzo del presente dossier e/o delle informazioni ivi contenute. Copyright 2014 - Corporate Vehicle Observatory di Arval Italia. Tutti i diritti riservati. Ogni riproduzione o divulgazione, anche parziale, effettuata attraverso qualsiasi mezzo o su qualsiasi supporto, è soggetta ad autorizzazione preliminare scritta da parte del CVO.



I Corporate Vehicle Observatory di Arval è il centro studi della mobilità aziendale e delle tendenze del mercato automotive che, attraverso ricerche ed analisi, mette in luce gli andamenti di settore e fornisce uno sguardo anticipatore sulle evoluzioni future della mobilità.

Tra gli studi realizzati, il "Barometro delle Flotte Aziendali" analizza a 360° il settore attraverso i punti di vista dei gestori di flotte aziendali che, grazie alla loro esperienza, forniscono gli strumenti per interpretare le tendenze in atto e i desiderata rispetto ai servizi futuri.

Proprio dal Barometro emerge come, per le medie e grandi Imprese, i veicoli commerciali leggeri rappresentino più di metà della flotta. Tra le evidenze principali, l'importanza strategica dei servizi svolge un ruolo cruciale, in modo particolare la consulenza professionale occupa il primo posto, declinata nel supporto alla selezione di veicoli e allestimenti e alle esigenze conseguenti, come la manutenzione e l'assistenza.

In un contesto altamente specializzato come quello dei veicoli commerciali, è fondamentale un expert advice e una consulenza ad hoc, dalla scelta del veicolo commerciale, alla definizione dell'allestimento, fino a giungere alla composizione di un pacchetto di servizi efficaci ed efficienti.

Il veicolo commerciale rappresenta la chiave di volta del sistema economico e distributivo urbano e per questo motivo richiede una costante innovazione, come può essere rappresentata dalle soluzioni di telematica, consi-

derate dal Barometro 2014 servizi a valore aggiunto per una gestione strategica della flotta. Il contesto è in continuo mutamento: l'innovazione tecnologica porterà notevoli cambiamenti al mondo dell'industria e ai suoi servizi, la telematica e la tecnologia innoveranno il modo di concepire i veicoli da lavoro e da distribuzione, rispondendo ad esigenze sempre più specializzate in modo tempestivo e proattivo.

Dopo la panoramica completa sul mondo dei veicoli commerciali leggeri, proposta nel primo volume, questa seconda monografia approfondisce i servizi legati a questi veicoli, in un contesto tecnologico sempre più in evoluzione, mettendo in prima fila l'utilizzatore e le sue esigenze.

Selezione dei veicoli che compongono la flotta, allestimenti, destinazione e ambito d'utilizzo, manutenzione, assistenza, capillarità della rete di assistenza, servizi. Queste sono solo alcune delle specificità del settore dei veicoli da lavoro che rappresentano delle sfide per l'intero comparto di Noleggio a Lungo Termine, che deve gestire l'elevata specializzazione del veicolo commerciale in un mercato innovativo e in evoluzione, proponendo soluzioni sempre più innovative e strategiche.

La consulenza professionale e il supporto al Cliente da parte di un Team di specialisti, rappresentano un valore aggiunto, elementi strategici che possono fare la differenza e contribuire allo sviluppo dell'intero settore.

**Il Corporate Vehicle Observatory
di Arval Italia**

Indice

LCV, tanti e differenti	4
Una breve introduzione al segmento dei veicoli commerciali, visti con gli occhi dell'utilizzatore finale: dal Codice della Strada alle forme essenziali.	
LCV e contesto urbano, un interesse crescente	14
Veicoli commerciali leggeri sempre più protagonisti in città. E il noleggio a lungo termine è la soluzione ottimale per dedicarsi al core business.	
NLT, la strada vincente per il delivery	20
Adeguare la formula del NLT ai commerciali non è semplice. Molte e diversificate, spesso uniche, le esigenze di mobilità e allestimento degli utenti.	
L'approccio alla servitizzazione nei veicoli da lavoro	26
Cresce al crescere dell'interesse verso il noleggio la sofisticazione del bouquet servizi, pur sempre con il veicolo al centro del rapporto.	
Comprendere le esigenze	38
Come l'allestitore, il fornitore di servizi è un partner fondamentale, specie quando la gamma dei servizi offerti è particolarmente ampia.	
I desiderata dei clienti	42
Cosa è veramente importante per il cliente, dal singolo professionista al gestore flotta, nel rapporto con il fornitore NLT? Lo rivela il Barometro del CVO.	
Conclusioni	48
Anche se il concetto di servizio è molto cambiato negli ultimi vent'anni, il valore della consulenza, dal prodotto alle leggi vigenti, rimane centrale.	

Light Commercial Vehicle: tanti e differenti

Introduzione. Definizioni del Codice della Strada. Definizione di LCV, aspetti formali e tecnici. Meccanica di base.

Questo volume è dedicato a un segmento ad alta specializzazione nell'NLT (noleggio a lungo termine): i veicoli da trasporto, o comunque *strumento* di produzione di reddito. Il trasporto su gomma, su scala mondiale, è destinato a raddoppiare in volume e in percorrenza, nel corso dei prossimi quarant'anni¹. Il veicolo commerciale, o meglio l'LCV, inoltre, acquisisce viepiù importanza grazie al crescente interesse connesso agli acquisti on line, che comportano una maggiore attività di distribuzione ultimo miglio di collettame, e anche per le sempre più diffuse culture territoriali che privilegiano i veicoli di piccola portata rispetto ai veicoli medio grandi di distribuzione, come si vedrà per il momento limitati nell'esercizio del NLT. Inoltre, la cultura della logistica prevede oggi l'assenza di magazzino, o una forma leggera (in termini di prodotti stivati e risorse accantonate) dello stesso, delegando al cosiddetto "magazzino viaggiante" la gestione delle richieste, anche se le stesse comportano un rifornimento del punto vendita più volte nello stesso giorno.

Nel fascicolo legato al presente ci si è occupati lungamente del perimetro del

¹ Uno studio di Continental VDO indica nel 2050 l'anno nel quale il totale mondiale dei chilometri percorsi sarà il doppio dell'attuale.

² Per convenzione e abitudine il conduttore di azienda di trasporto conto terzi con un solo veicolo viene chiamato "in-dipendente", invece se possiede un massimo di 3-4 mezzi, "padroncino". Tale termine viene però ormai indicato per il titolare di una microflotta (1-5 veicoli).



veicolo commerciale, in funzione della sua definizione, destinazione, propensione alla personalizzazione, allestimento, eccetera. Si è insomma cercato di approfondire, sempre per quanto riguarda gli aspetti congrui a un corretto rapporto di noleggio, le problematiche che un cliente o potenziale tale deve prevedere nel dialogo con il noleggiatore, per affrontare serenamente gli aspetti più importanti per una scelta oculata e opportuna. Al proposito, serve ricordare che una scelta errata o imperfetta può



pregiudicare la redditività del veicolo o peggio della flotta.

In ciò il veicolo da lavoro, appare evidente, differisce dal prodotto auto, più legato ad aspetti ludico-estetici o più genericamente emozionali.

Si è altresì scelto di limitare l'esposizione tecnico-meccanica ai rudimenti della materia, in quanto non è richiesto né al fleet manager né al fruitore mono veicolo² necessitano di conoscenza dettagliata degli aspetti meccanici propri agli LCV. Anzi, proprio questo è uno degli

aspetti che egli può saggiamente delegare al suo consulente di noleggio.

In questa sede riprenderemo gli argomenti trattati, esprimendoli in forma sintetica e il più possibile schematica, rimandando il lettore al citato fascicolo per informazioni più dettagliate e approfondite.

LCV. Che cos'è

Per LCV, Light Commercial Vehicle, si intendono genericamente tutti i veicoli destinati al trasporto in ambito urbano

Un LCV tipo “multispazio”, destinato all’ultimo miglio o come strumento di lavoro per artigiani e riparatori. È evidente la derivazione da autovettura.

o comunque corto raggio. Altresì, quei veicoli destinati ad assistere il lavoratore nella sua attività, quindi non necessariamente il trasporto merci, ad esempio per la disponibilità di strumenti e attrezzature, anche fisse a bordo, o come espositore mobile.

Perché si è adottata questa definizione anglosassone e il relativo acronimo? Perché l’accezione veicolo commerciale è fuorviante e limitativa, e non consente di stabilire il confine da un lato con le autovetture, dall’altro con i veicoli da distribuzione regionale e lungo raggio. Curiosamente inoltre il termine stesso distribuzione, che appare proprio dei veicoli destinati all’ultimo miglio, viene anacronisticamente utilizzato in riferimento ai cosiddetti “medi”, veicoli che necessitano di patente C ma rimangono al di sotto delle 9 tons di MTT.

Si preferisca pertanto considerare veicoli commerciali tutti i mezzi da trasporto, indicando come *light*, o se si vuole leggeri, i veicoli fino a 35 quintali di MTT, o se si vuole, visto che molti modelli sconfinano in portate superiori, fino a 6 tons di MTT. In questa scelta si ha conforto nella terminologia internazionale.

LCV e Codice della Strada

Sempre a beneficio della chiarezza terminologica, si ricordi che il Codice della Strada parla di autocarri con MTT fino a 35 quintali (articolo 47, comma due, lettera c), identificandoli con la cifra “N1”³. Nell’articolo 54 (comma 1, lettera C) sopravvive la differenziazione tra “promiscuo” e “autocarro”, laddove il promiscuo è un veicolo in grado di trasportare contestualmente persone e merci. Seppur limitativa, questa differenziazione è molto importante, come si vedrà, in ambito fiscale, in quanto attiene all’uso e destinazione del veicolo.

Sia promiscuo che autocarro sono definizioni ormai non adeguate al settore del trasporto, e hanno anche favorito plateali abusi come l’immatricolazione autocarro di automobili che del veicolo da lavoro o trasporto avevano e hanno ben poco. Invece, nell’accezione gergale, l’autocarro è il proseguimento linguistico del “*carretto a trazione animale o a braccia*”, più ancora del moderno *pick up*, riservato invece alle autovetture con il vano di carico *plein air*, ma in tutto simile, dal punto di vista della funzione, all’erede povero del carretto, il “cassonato”.

³ Alla lettera b) si parla di veicoli adibiti al trasporto persone, alcuni dei quali rientrano tra gli LCV.

Tra uso e destinazione, il Codice della Strada esaurisce la classificazione dei veicoli adibiti al trasporto merci, per poi soffermarsi sugli aspetti fiscali legati all'uso improprio del veicolo. La questione è però più complessa.

Si è accennato alla differenziazione tra uso e destinazione. È il Codice che ne parla, nell'articolo 82, e molto chiaramente nei comma 1 e 2:

1. *Per destinazione del veicolo s'intende la sua utilizzazione in base alle caratteristiche tecniche*
2. *Per uso del veicolo s'intende la sua utilizzazione economica*

Sarebbe preferibile, e forse più esatto, esprimersi in termini di *prestazioni e funzioni*, ma tant'è. Nello stesso articolo, ai comma 3 e 4, si introducono concetti fondamentali nel settore trasporto, il conto proprio e il conto terzi:

3. *I veicoli possono essere adibiti a uso proprio o a uso di terzi.*
4. *Si ha l'uso di terzi quando un veicolo è utilizzato, dietro corrispettivo, nell'interesse di persone diverse dall'intestatario della carta di circolazione. Negli altri casi il veicolo si intende adibito a uso proprio.*

In Italia sono disponibili pochissimi modelli di "microfurgone". Nella foto, uno di questi allestito con cella isotermaica.



Chi trasporta in conto proprio destina una parte del suo lavoro, risorse ed energia al trasferimento dei beni o dei semilavorati prodotti. Chi opera conto terzi ha invece nel trasporto la sua attività principale e quindi non produce beni ma servizi (compresa, sempre più frequentemente, la logistica).

I comma 8, 9 e 10 stabiliscono gli ambiti nel quale è lecito condurre un veicolo immatricolato autocarro. Sono norme molto controverse e che danno adito a differenti interpretazioni, ma che dovrebbero servire a impedire gli abusi fiscali:

8. (...) chiunque utilizza un veicolo per una destinazione o per un uso diversi da quelli indicati sulla carta di circolazione è soggetto alla sanzione amministrativa (...).
9. Chiunque, senza l'autorizzazione di cui al comma 6, utilizza per il trasporto di persone un veicolo destinato al trasporto di cose è soggetto alla sanzione amministrativa (...).
10. Dalla violazione dei commi 8 e 9 consegue la sanzione amministrativa accessoria della sospensione della carta di circolazione (...).

Si accenna infine, all'articolo 84, che descrive gli ambiti nei quali è ammissibile il noleggio. In realtà, il comma importante è il 4, che regola il NLT per i veicoli oltre le 6 tons di MTT.

1. (...) un veicolo si intende adibito a locazione senza conducente quando il locatore, dietro corrispettivo, si obbliga a mettere a disposizione del locatario, per le esigenze di quest'ultimo, il veicolo stesso.
2. È ammessa (...) l'utilizzazione di autocarri (...) senza conducente, dei quali risulti locataria un'impresa stabilita in un altro Stato membro delle Comunità europee (...).
3. L'impresa italiana iscritta all'albo degli autotrasportatori di cose per conto terzi e titolare di autorizzazioni può utilizzare autocarri (...) muniti di autorizzazione, acquisiti in disponibilità



Questi eleganti pick up sono quasi sempre immatricolati autocarro, ma spesso il loro uso non è destinato al lavoro ma ad attività ludico-sportive.

*mediante contratto di locazione ed in proprietà di altra impresa italiana iscritta all'albo degli autotrasportatori e titolare di autorizzazioni.
(...)*

Una questione di forma

Accennato alla classificazione operata dal Codice della Strada, è opportuno adesso circoscrivere l'ambito degli LCV in funzione della tipologia del trasporto e delle caratteristiche somatiche, che ne descrivono direttamente le funzioni.

Una affermazione importante per descrivere l'attività dell'LCV è la seguente:

*o trasporta peso, o trasporta volume.
Tutto il resto viene di conseguenza*

Ovviamente, un veicolo commerciale può fare e fa entrambe le cose, ma nel momento della scelta è questo il primo parametro di cui si tenga conto, ovvero se si trasportano, in genere, oggetti voluminosi ma non particolarmente pesanti (collettame, fiori e piante, vegetali freschi, illuminotecnica...) o pesanti e compatti (bevande in bottiglia, inerti, sfusi, elettrodomestici bianchi, traslochi, allestimenti pesanti...). La forma dell'LCV cambia proprio in funzione della

dimensione e del peso specifico dei beni che è chiamato a trasportare e distribuire. Ecco una breve disamina di tali carrozzerie.

■ **Van.** Il termine si riferisce nell'uso comune alle autovetture configurate per rendere possibile l'immatricolazione autocarro (in genere utilitarie e compatte), sia in termini formali che prestazionali. Un Van si presenta in genere con le finestrature posteriori pannellate e una griglia rigida e fissa che separa il posto guida dal vano di carico, capace in genere di solo pochi quintali di portata.

In passato immatricolati in gran quantità dalle flotte utility per le riparazioni sul campo e l'assistenza, oggi rappresentano una porzione minore del mercato, in quanto le vengono preferite le più performanti e specializzate multispazio. Anche un altro importante segmento di utilizzatori, gli artigiani e i tecnici riparatori, guarda ad altre soluzioni.

■ **Microfurgone.** Nel nostro Paese e in Europa in genere, diversamente da quanto accade in Asia, il microfurgone è un veicolo poco diffuso,

e viene impiegato per le consegne veloci nei centri storici e negli spazi angusti, oppure per il fattorinaggio conto proprio, o ancora nella refezione scolastica.

Il peso ridotto ne fanno un candidato ideale per l'alimentazione elettrica. Portata limitata, sia in peso che in volume, relativamente comodi i posti a sedere, grazie all'altezza del padiglione.

- **Multispazio.** I veicoli cosiddetti multispazio hanno negli ultimi dieci anni ritrovato il successo riscosso soprattutto in Francia negli anni '50 e, più recentemente, in Italia con il Fiorino. Oggi tali veicoli si sono molto evolu-

nati modelli del passato. Si tratta in sostanza della versione furgone di un normale monovolume: a volte è il furgone che deriva dall'MPV, a volte il contrario. Grazie alla sua forma di parallelepipedo, presenta la comodissima porta laterale scorrevole (a volte, in opzione, su entrambi i lati). Non di rado la forma promiscua o mista è molto simile in termini di comfort e di appeal a un monovolume, costando ovviamente molto meno.

Importante la posizione di guida, verticale, che rende meno faticosa la condotta, e la leva del cambio sul cruscotto. Degno rivale dei multispazio per l'attività di delivery urbana.

È ancora possibile tra gli LCV rilevare una differenza formale, ormai assente nelle auto per le quali i confini stilistici sono spesso opinabili. Tra furgone e autotelaio tante configurazioni, ma tutte riconducibili a una precisa funzione.

ti, sfruttando le migliorie dei veicoli da cui derivano - automobili compatte - anche in termini di comfort, e giustificando con una parte posteriore robusta e capiente, anche in verticale, disparate esigenze di carico/scarico. Tra i multispazio rientrano quei veicoli commerciali provvisti di un volume di carico più o meno cubico, anche vetrato nelle versioni per il trasporto misto o passeggeri.

Dotazioni curate fanno sì che il multispazio sia anche adibito a normale autovettura, o utilizzato come vettura di famiglia quando non destinato al lavoro (facendo ben attenzione a quanto previsto dal codice della strada riguardo alla destinazione d'uso).

- **Furgone MPV.** Cubatura e forma molto diffusa, grazie anche a fortu-

- **Furgone.** Il termine è tanto comune da identificarsi ormai, erroneamente, con l'LCV stesso. La caratteristica del furgone è la presenza, già dalla fabbrica, delle pareti piene e pannellate all'esterno, nude o parzialmente rivestite all'interno. Non di rado porzioni laterali o posteriori possono essere vetrare, specie nelle versioni *navetta* e *promiscuo*. Il principale elemento di allestimento esterno è la presenza di un refrigeratore, più raramente il portascala o un portapacchi sul tetto. Il furgone, pur considerando le due dimensioni inferiori sopra descritte, viene commercializzato in una scala dimensionale molto ampia, determinata dall'incrocio di altezza (normale, rialzata, gran volume), passo (corto, lungo), sbalzo (normale, allungato) la combinazione tra sbalzo e passo determinata la lunghezza del veicolo. Inoltre, in funzione degli obiettivi di carico, il furgone può essere scelto a trazione anteriore (volume) o posteriore (peso). La potenza è direttamente proporzionale a quanto sopra esposto, in termini di volumetria e peso, ma un altro fattore di scelta riguarda la potenza (o meglio, motore e trasmissione) è il tipo di percorso abituale.



Non di rado i cassonati vengono dotati, come questo esemplare, di gru retrocabina. Diminuisce la portata in termini di peso e di volume, ma aumenta la flessibilità d'impiego.

■ **Autotelaio.** Se l'obiettivo del lavoro non è il trasporto di collettame o di sfusi, bensì un allestimento specifico, dalla piccola bisarca al laboratorio mobile, dall'espositore cucina alla cisterna, viene scelta la soluzione autotelaio, ovvero una unità composta da cabina (singola o doppia), power-train (motore più catena cinematica) e unità connesse (impianto elettrico, serbatoi, pneumatici...), nudo telaio, geometria delle ruote e dell'assetto. Successivamente si procede con la provvista dell'allestimento, poggiato sul telaio e ancorato grazie a predisposizioni standard.

Al proposito, è bene ricordare che nonostante tutti i telai vengano ormai progettati per poter ospitare qualsiasi allestimento, gli operatori del settore hanno abitudini, rapporti, sistemi di lavorazione che li fanno orientare a un numero ristretto di modelli. Ciò cambia da allestitore ad allestitore, ed è per questo che spesso marca e modello dell'autotelaio vengono suggeriti dal tecnico della carrozzeria, o comunque si tiene in debito conto il suo parere. Per ovvia-

re a tale prassi, le Case da un canto hanno stipulato una serie di accordi quadro con i principali allestitori nazionali, dall'altro pubblicano le specifiche tecniche e le posizioni degli attacchi che la sovrastruttura deve avere per un corretto posizionamento.

■ **Cassonato.** La maggior parte dei produttori di veicoli commerciali dispone in listino di autotelai già provvisti di cassone, spesso usati in edilizia e agricoltura, per il trasporto di sfusi e strumenti, o anche nel settore dei rifiuti. Il cassone può essere fisso o ribaltabile, con le sponde apribili o fisse, in acciaio o lega d'alluminio. Non di rado, anche se l'attività non lo richiederebbe, viene dotato di gru retrocabina. È lui il vero "autocarro".

■ **Furgonato.** In questa categoria rientrano gli LCV esternamente simili a furgoni, ma il cui involucro nasce da una furgonatura successiva e specializzata, adagiata sul telaio. Tipico esempio i frigoriferi bitrizona, quelli per intenderci attualmente in uso

per la consegna della spesa a domicilio, che comprende sia i freschi che i congelati e i gelati, ciascuno dei quali comporta una temperatura differente.

Detto dell'allestimento esterno - sul quale si tornerà più avanti - una riflessione per quanto riguarda l'interno, che è fortemente personalizzabile grazie a ganci, pannelli, mensole, superfici di lavoro, cassette, persino uffici mobili. L'allocatione di questi accessori deve essere a norma, specialmente per quanto attiene al fissaggio dei carichi, grazie al largo impiego di ganci e cinghie. Sovente è presente il pavimento antisdrucchiolo, oppure un rivestimento antiurto. Molto interessanti le officine mobili, spesso progettate ad hoc. In genere, gli

interni non arredati ma destinati al pieno carico vengono progettati per ospitare uno o più europallet. La categoria comunque più importante per quanto riguarda gli allestimenti interni resta quella del trasporto refrigerato o comunque a temperatura controllata per alimenti e medicinali e altre trasporti speciali di merci deperibili.

Un accurato allestimento interno non può prescindere dalla presenza di ganci e cinghie, sia per la salvaguardia del carico che per la sicurezza delle persone a bordo.

Un po' di meccanica

Non è questa la sede per una dettagliata esposizione delle caratteristiche meccaniche degli LCV, ma alcune informazioni possono essere utili per una corretta scelta del veicolo. L'alimentazione, nella quasi totalità, è rappresentata da unità diesel con turbina, del tipo common rail (più raramente pompa iniezione). Totalmente assente l'alimentazione ben-



zina, se non in rari casi di navetta d'albergo o NCC. Crescono, soprattutto nell'ultimo biennio, GLP e CNG, con un certo interesse anche per il nuovo sistema, LNG, ancora per nulla diffuso in termini di distribuzione.

Stentano molto gli elettrici, che pagano il ridotto raggio d'azione (non è corretto, nel caso di un veicolo che non si sposta dal punto A al punto B, ma torna abitualmente ad A, dopo un complesso giro, parlare di autonomia) che diminuisce molto a pieno carico, e i lunghi tempi di ricarica. Riguardo all'elettrico, che comunque rappresenta un approccio al trasporto socialmente corretto, possiamo così riassumere gli aspetti da tenere in considerazione:

L'aspetto alimentazione sta diventando di primaria importanza per gli LCV, sempre più spesso veicoli ipercittadini. Proprio per questo il *commerciale* è il tester ideale per ogni tipo di nuova alimentazione, non solo endotermica.

- necessità di tornare, a fine lavoro, alla base;
- allestimenti leggeri;
- portate in volume piuttosto che in peso;
- disponibilità interna di una colonnina/e di ricarica professionale (in termini di potenza e amperaggio);
- reale convenienza nell'impiego del veicolo (prevalente traffico in ZTL, richieste specifiche del cliente, green policy) in termini economici e commerciali;
- assenza sul veicolo di prese di forza o refrigeratori che inciderebbero sul raggio d'azione;
- tempi di lavoro standardizzati;
- percorsi standardizzati;
- presenza sul percorso di colonnine per ricarica volante;
- capacità di ottimizzare la sequen-

⁴ Total cost of ownership, parametro utilizzato per misurare il costo operativo dei veicoli da lavoro.

za consegne in relazione ai chilometri percorsi e al peso trasportato piuttosto che alla criticità del traffico;

- minimo impiego della climatizzazione, della multimedialità e dell'illuminazione;
- capacità di gestione aziendale delle card e dei consumi energetici, per valutare il TCO⁴.

Esistono soluzioni intermedie e alternative sulla strada dell'elettrico, gli ibridi, che possono essere il risultato differenti approcci:

- Elettrico-endotermico con recupero d'energia (Mild-Hybrid). Il veicolo recupera energia quando il pedale dell'acceleratore è sollevato, energia che anziché andare dal motore alle ruote percorre la strada inver-





Il cruscotto di un veicolo commerciale ibrido. Si notino due elementi: l'autonomia complessiva e il funzionamento in elettrico, con l'indicatore del numero di giri a zero e l'icona batteria accesa.

sa, caricando un accumulatore che poi rilascia energia in ripartenza o a bassa velocità. Un sistema poco costoso e che consente risparmi anche nell'ordine del 10-15 per cento. In questa categoria rientrano i sistemi stop&go.

- **Elettrico-endotermico plug in (PHEV).** La ricarica della batteria che alimenta il motore elettrico avviene grazie alla rete. Sistema ottimale, che consente l'uso prevalente in elettrico, ricorrendo all'endotermico (benzina, gasolio o gas) a batteria scarica. L'aspetto negativo è il maggior peso e ingombro derivanti dalla presenza di due propulsori. Si parla anche di ibrido in riferimento alla doppia alimentazione, come benzina-GPL o benzina-CNG, in questo caso è meglio parlare di bifuel.

Attualmente i cambi sono a 5 o 6 rapporti, manuali, robotizzati o automatici. Alla catena cinematica non di rado viene applicata una presa di forza (un argano, una pompa, una piattaforma di sollevamento...). La trazione è quasi sempre anteriore, a volte posteriore, raramente integrale. L'assetto è regolato da ammortizzatori e sospensioni a molle elicoidale, per i veicoli a ruote gemellate (la doppia ruota posteriore) ovvero dedicati al trasporto di gravi si opta ancora per la balestra. Molto importante ricordare la presenza, spesso in opzione, di sospensioni autolivellanti, a regolazione elettronica e a sensibilità variabile (per i trasporti delicati). I servocomandi, sterzo e freno, rappresentano ormai la totalità dell'offerta.

LCV e contesto urbano, un interesse crescente

Uno strumento di delivery indispensabile. Le norme Euro e l'inquinamento urbano. Diffusione dei veicoli a basso impatto. Il mercato nazionale, attori e protagonisti. NLT, fenomeno in netta crescita.

Basso impatto alta efficienza

Si è sottolineato come il veicolo commerciale leggero rappresenti la chiave di volta del sistema distributivo urbano, anche al crescere dell'e-commerce che stimola l'attività di delivery. Anche molti servizi personali e aziendali *on demand* potranno essere ben svolti dalla "cavalleria leggera" del trasporto. Vero è infatti che se l'automobile di proprietà e di possesso è sempre più invisa all'urbanista, l'LCV rappresenta ancora la soluzione migliore per il trasporto.

Certo, si potrà chiedere al veicolo commerciale - e già gli si chiede - di essere il più possibile a basso impatto per quanto attiene l'inquinamento atmosferico e acustico. Differentemente dall'auto, l'LCV non occupa spazio di sosta, ma solo di fermata, per le operazioni di carico e scarico. Poi "scompare".

Si è anche accennato all'alimentazione, ricordando come ancora l'elettrico sia lontano da una piena ed efficace utilizzazione. L'LCV rimane quindi provvisto



di alimentazione diesel, tuttalpiù a gas naturale o in ambito, anche perché le sempre più stringenti norme antiinquinamento hanno fatto dell'auto a gasolio un veicolo a bassissimo impatto. Le norme progressive dettate dall'Unione Europea prendono il nome di parametri Euro. Opportuno approfondire appena l'argomento.

Il rispetto delle norme Euro è fondamentale per il libero accesso nei centri urbani

¹ Fino a una massa di riferimento di 2.380 kg il veicolo viene considerato leggero, quindi si parla, ad esempio, di Euro 6. Le emissioni vengono misurate con il veicolo sul banco a rulli, ed espresse in g/km. Oltre tale massa il solo motore viene testato sul banco prova, e le emissioni vengono misurate in g/kW. Tra 2.380 e 2.840 kg il criterio è a discrezione del costruttore.

² Ci si riferisce all'anno di entrata in vigore della norma, ovvero l'anno di commercializzazione del modello.



Tabella 1 - Anno di introduzione delle norme Euro per autovetture e LCV

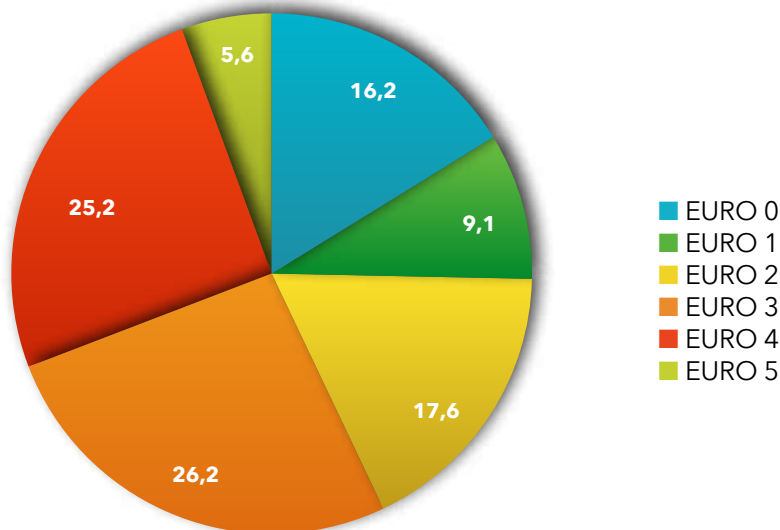
regolamentati. La legislazione prevede, come per le autovetture, che siano riconoscibili grazie all'impiego di numeri arabi progressivi. Per gli LCV di dimensioni maggiori, in alcuni casi, si opta per la classificazione in cifre romane, propria dei veicoli industriali e differente nel sistema di misurazione, nei parametri e nel calendario di introduzione¹. La tabella illustra la storia delle norme in relazione alla loro introduzione nel mercato.

Anno di introduzione delle norme Euro per autovetture e LCV

Euro 0	prima del 1992 ²
Euro 1	dal 1992
Euro 2	dal 1995
Euro 3	dal 2000
Euro 4	dal 2006
Euro 5	dal 2009
Euro 6	dal 2014

Figura 1 - Il parco autocarri < 35q - composizione circolante per norme Euro

Il parco autocarri < 35q - composizione circolante per norme Euro



Nel gennaio 2014 hanno fatto la loro comparsa i primi modelli omologati Euro 6 e Euro 5b+, dal settembre dello stesso anno non possono essere più omologati nuovi modelli Euro 5, che comunque non potranno più essere venduti dal gennaio 2016. Totalmente assente l'alimentazione benzina, se non in rari casi di navetta d'albergo o NCC.

Ancora troppo vecchi

Se è vero che i veicoli con norme Euro tra il 4 e il 6 sono realmente a basso impatto, non bisogna pensare che con ciò si sia risolto il problema dell'inquinamento da autovetture. Il rinnovo del parco circolante (circa 4 milioni di veicoli) procede a rilento e, sono ancora molti - troppi - i veicoli che non rispondono a nessuna norma (Euro 0) o che comunque hanno più di quindici anni di vita (Euro 1 e 2). Anche perché tali veicoli presentano sistemi di sicurezza obsoleti e dispositivi di bordo la cui efficienza non è certa. La recessione in atto dal 2008 ha creato, come si vedrà a breve, un importante rallentamento nelle nuove immatricolazioni, alzando sensibil-

mente l'età media del circolante.

La diffusione del NLT, dando ossigeno alle immatricolazioni, favorirebbe il ricambio, genererebbe una attività di remarketing su veicoli di 36-60 mesi, consentirebbe alle aziende di trasporto conto proprio e conto terzi di maturare significative economie, a vantaggio dell'abbattimento del total cost of ownership (TCO), garantirebbe l'ingresso nelle zone regolamentate di veicoli a basso impatto. La situazione attuale è sintetizzata dalla figura 1³, che non tiene conto delle importanti differenziazioni geografiche⁴. Il parco circolante attuale è composto per oltre la metà da veicoli con ben più di dieci anni di vita.

Quanto detto ci porta a una riflessione sul mercato italiano dei veicoli commerciali e sulla composizione delle immatricolazioni.

Senza ricambio generazionale

Per un corretto approccio al NLT, alle opportunità di noleggio e utilizzo, al concetto di valore residuo e rivendibilità è bene soffermarsi brevemente sul-

³ Fonte: Centro Studi Unrae, elaborazioni dell'autore -2012.

⁴ A tal proposito, il lettore può approfondire l'argomento sulla monografia dedicata alla descrizione del contesto LCV.

⁵ Fonte: Centro Studi Unrae, elaborazioni dell'autore.

⁶ Fonte: Centro Studi Unrae. Sono comprese le immatricolazioni di autovetture che possiedono i requisiti per l'immatricolazione "autocarro".

Tabella 2 - Nuove immatricolazioni di LCV per marca

la storia del parco circolante e sui suoi protagonisti. Ci si riferisce in questa sede genericamente agli "autocarri", indipendentemente dalle classi di peso. Abbiamo indicizzato le immatricolazioni prendendo come anno di riferimento il 2008, primo anno di crisi, che è quindi uguale a 100. Ecco come risulta la serie storica, nella figura 2⁵, che mostra il declino, o meglio l'emorragia nelle immatricolazioni di nuovi veicoli (dato che dimostra, ove necessario, la stretta correlazione tra recessione e diffusione di LCV). Le vendite di nuovi veicoli si è più che dimezzata in cinque anni, in controtendenza con quanto avviene in Europa.

Figura 2 - Immatricolazioni LCV indicizzate (2008=100)

Una ulteriore definizione del mercato proviene da come lo stesso è suddiviso in funzione dei brand che commercializzano in Italia gli LCV. La tabella 1⁶ mostra come una parte preponderante sia in mano ai costruttori domestici, che

valgono circa il 47 del totale (2013). Le percentuali di penetrazioni appaiono, negli ultimi dieci anni, molto stabili. Si consideri infine che nel settore sono presenti numerosi modelli realizzati in co-branding.

Nuove immatricolazioni di LCV per marca

MARCA	2013
FIAT	37,95
PEUGEOT	8,54
IVECO	7,61
CITROEN	7,30
RENAULT	6,67
FORD	5,85
VOLKSWAGEN	4,80
NISSAN	4,41
OPEL	4,07
MERCEDES	3,91
PIAGGIO	1,51
DACIA	1,09

Immatricolazioni LCV indicizzate (2008=100)

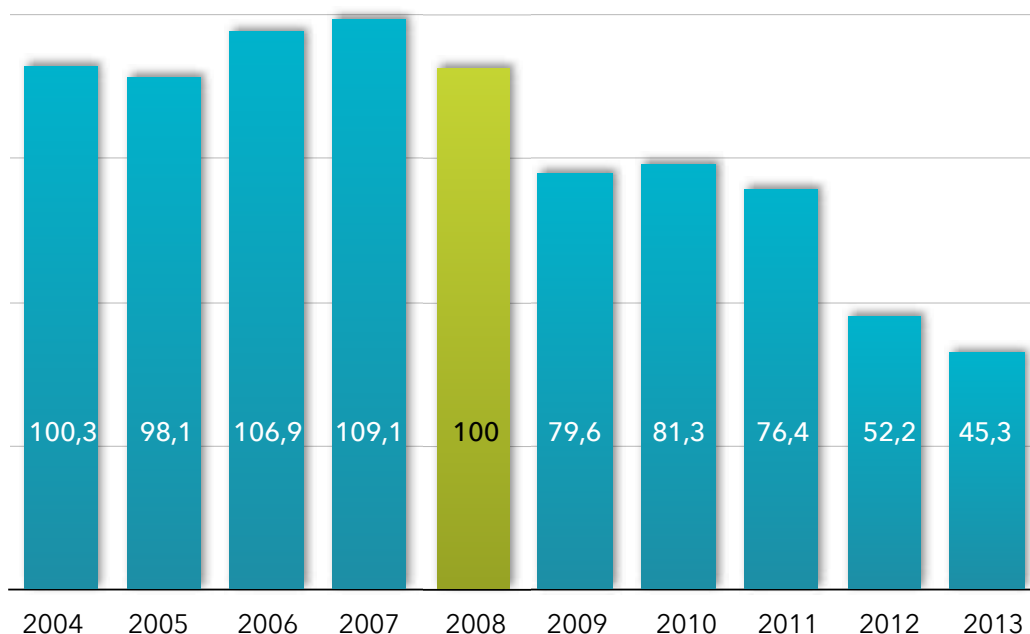
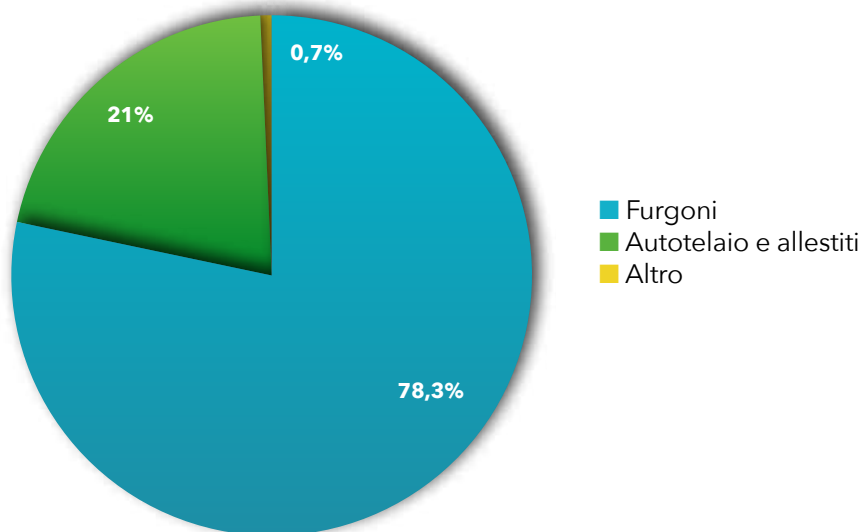


Figura 3 -
Immatricolazioni
2004-2013 divise
per carrozzeria

Immatricolazioni 2004-2013 divise per carrozzeria



Per conoscere la diffusione delle differenti categorie d'uso, utile un cenno riguardo le immatricolazioni per carrozzeria. Negli ultimi dieci anni, sono stati immatricolati, esclusi i telai destinati agli autocaravan, circa 1.820.000 LCV. La figura 3⁷ mostra come sono state ripartite le carrozzerie. L'attuale tendenza rispecchia le proporzioni illustrate, con una costante crescita di furgoni e furgonati, specie di tipo intermedio, con volumi di carico utile tra 9 e 14 metri cubi.

Sempre negli ultimi dieci anni, il noleggio senza conducente di LCV è passato da una quota del 12,3 per cento al 23,2% quasi raddoppiando quindi la penetrazione nel totale immatricolato. Oggi il veicolo commerciale venduto nuovo è una volta su quattro destinato al noleggio senza conducente, mentre il parco circolante di LCV in noleggio a lungo termine è stimabile in circa 118.000 unità⁸ (le autovetture, all'incirca, sono 411.000), pari al tre per cento del totale circolante, che

come detto vale circa quattro milioni di unità. Utile ricordare che i veicoli NLT rappresentano la parte più nuova e meno inquinante del complesso viaggiante. Un breve memo anche in merito alla suddivisione per portate del circolante NLT. I furgoni con MTT > 3,5 tons contribuiscono con una quota molto limitata, pari a mezzo punto percentuale.

Altro dato di un certo interesse per la valutazione di un approdo al NLT è la durata media del contratto, che risulta in crescita, fino a sfiorare i 60 mesi, a fronte di una percorrenza di 26.000 km⁹.

I segnali insomma, al netto di un contesto di acquisto/noleggio gravemente in crisi, al pari del sistema economico, non possono che essere di segno positivo. Il noleggio a lungo termine di veicoli commerciali sarà sempre più vissuto come una attività in outsourcing, che ottimizza tempi e risorse, abbatte i costi e gli immobilizzi.

⁷ Fonte: Centro Studi Unrae, elaborazioni dell'autore.

⁸ Fonte: Aniasa.

⁹ Fonte: Aniasa.

Anche verso lo sharing potrà esserci un interesse, che in questo caso potrebbe coinvolgere veicoli in flotta con differenti funzioni e tipo di alimentazione, ottimizzando la fruizione del veicolo in precise fasce orarie. Importante è che si provveda subito, a vantaggio di tutta

la filiera, all'eliminazione immediata dei veicoli Euro 0 e 1.

Ma anche in presenza di crisi di sistema la soluzione noleggio presenta indubie valenze, specialmente in assenza di disponibilità di risorse economiche da destinare all'acquisto del/i veicolo/i.

NLT, la strada vincente per il delivery

**L'importanza del perfetto allestimento.
Valore della consulenza
e specializzazione. Configuratori.
Stimolazione della domanda.
Valore residuo e re-marketing.**

Dalla consulenza all'allestimento

Si è visto come l'evoluzione del trasporto urbano sia un solco meglio percorribile con un veicolo commerciale nuovo. La seconda condizione è che tale veicolo, qualunque sia la destinazione d'uso e funzione, deve essere perfettamente aderente alle esigenze dell'utilizzatore. Deve, cioè, essere perfettamente allestito. Attività che può essere ben svolta in ambito NLT, sia che il cliente sia una flotta che un padroncino o addirittura un cliente mono veicolo. Si riprendono brevemente gli elementi fondamentali dell'allestimento, di cui si è diffusamente trattato nel fascicolo dedicato alla conoscenza del prodotto.

Sebbene i furgoni rappresentino il segmento principale delle immatricolazioni e dei noli, non si può dimenticare che le operazioni di noleggio più complesse sono quelle che prevedono la presenza di un allestimento, interno o esterno che sia.





Ciò vale ancor di più se si parla di allestimento esterno, che caratterizza radicalmente l'autotelaio fino a diventare parte integrante - spesso indivisibile - del corpo vettura. L'allestimento esterno può essere funzionale al *trasporto* (bisarca, animali, furgonato, furgonato coibentato, cisterna, betoniera...) o all'attività (piattaforma aerea, sollevamento, espositore vela pubblicitaria, cucina mobile, ufficio mobile...). In entrambi i casi si tratta quasi sempre di allestimenti qualificanti e dispendiosi, che vivono di vita propria in termini di manutenzione e cura, che possono comportare un proprio iter di noleggio (ad esempio quando l'allestimento stesso vale più del veicolo nudo, o è conveniente riutilizzarlo a autotelaio esausto), o possono essere parte integrante del noleggio, specie



Anche in passato e non di rado il veicolo commerciale è stato utilizzato per trasporti particolari o, come in questo caso, come "veicolo" - è il caso di dirlo - pubblicitario.

quando è utile, ad esempio, disporre di un veicolo sostitutivo (ad esempio nel caso di trasporto di merci deperibili). Una casistica molto ampia e specifica, che suggerisce all'utente-cliente di fruire di consulenza qualificata e specializzata quale quella della struttura di noleggio, supra partes per quanto riguarda la scelta del veicolo base e dell'allestitore. Tale consulenza è bene si manifesti:

- al momento della configurazione e ordine in fabbrica;
- nella commessa dell'allestimento;
- per la manutenzione (del veicolo e dell'allestimento);
- per la rivendita e riqualificazione dell'usato (valore residuo, rivendibilità, condizioni del veicolo e dell'allestimento).

La posizione del noleggiatore è strategica e trasversale in tutto il processo, e assiste il cliente nell'iter, anche utilizzando moderni strumenti come i configuratori dinamici.

Allestimenti e configuratori

Ma anche il consulente di noleggio non può essere in grado di gestire una quantità enorme di dati e informazioni: si pensi che di veicoli standard come un Transit o un Ducato si possono configurare almeno 10.000 differenti varianti, senza considerare, gli allestimenti, gli

accessori, i servizi, la varianti di canone, il valore residuo. Esistono oggi applicazioni, anche su tablet, che aiutano e favoriscono la comprensione tra noleggiatore e cliente. I configuratori.

L'uso di complessi configuratori, se se ne dispone la padronanza, può essere molto utile per il cliente finale. I configuratori diventano tanto più utili quanto complesso è il livello e la tipologia degli allestimenti, anche in termini qualitativi. Se il noleggiatore usa una applicazione nella quale al listino del costruttore del veicolo si sovrappone quello dell'allestitore, implicitamente questi si fa carico dell'attendibilità tecnologica, della tempestività e del costo. Ecco perché è necessario che i partner siano pochi, affidabili, collaudati e che dispongano di un adeguato e strutturato magazzino ricambi, con la più ampia copertura territoriale. A scapito, ahimè, dei rapporti personali



sul territorio con piccole carrozzerie o battilastra locali.

Ciò non basta per garantire all'allescitore stesso una perfetta conoscenza dei partner. Ecco perché i configuratori digitali e telematici devono essere flessibili, dinamici, affidabili, aggiornati, precisi. Limitarne l'uso ai soli veicoli in listino vuol dire privarsi della parte più ricca del mercato, quella specializzata. L'adozione di un configuratore ben congegnato può quindi essere la chiave di volta dell'intero sistema. Meglio, anche in termini di immagine e di continuità, disporre di una applicazione proprietaria.

Il configuratore, se ben congegnato e gestito, è la chiave di volta del rapporto tra il cliente e il noleggiatore. Di contro, se mal utilizzato, può risultare più che controproducente. Intuitivo il valore della sua inviolabilità, si rivela

anche utile strumento interno di comunicazione, aggiornamento e training. A questo punto, l'azienda di noleggio può integrare il configuratore proprietario, il listino del carrozziere, la propria offerta di renting, proponendo vari servizi e durate. Il cliente finale potrà aggiungere l'elemento imponderabile, la scelta soggettiva, l'empatia verso il veicolo compagno di lavoro, valore che non deve essere trascurato.

A prescindere dal valore e dalla sofisticazione dell'allestimento la società di nolo può tradurre in realtà innumerevoli occasioni di business. Tali opportunità dovrebbero essere stimolate, ad esempio con corsi presso le associazioni artigiane, commerciali, o le società di formazione. Al riguardo, è utile ricordare l'importanza del territorio, la cui produzione o trasformazione di bacino può essere prodromica per la creazione di nuove attività e servizi meglio fruibili con l'uso di LCV specializzati.

Si tratta, a volte, letteralmente di inventare un mercato, una richiesta, una esigenza. Fondamentale a nostro avviso comprendere che non è sano dedicarsi unicamente alle flotte, più o meno grandi che siano, abbandonando il comparto retail, ovvero quello dell'imprenditore mono veicolo, più o meno specializzato, in quanto questo rappresenta - ancora - una porzione significativa del tessuto economico del Paese. Significa non abbandonare esigenze relative, ad esempio, ad aree significative come la distribuzione (ultimo miglio ma non solo), il commercio conto proprio e conto terzi, l'attività di trasporto merci proprie (ad esempio le merci per la propria attività), l'uso del veicolo come strumento di lavoro, il supporto logistico e il trasporto collaboratori.

Tutte queste attività, inoltre possono essere svolte in proprio, in consorzio, in cooperativa. Intuibile il peso che una esperienza diretta in questi ambiti può rappresentare, un preziosissimo valore aggiunto per il consulente di noleggio.

Una delle qualità di un moderno configuratore deve essere quella di poter essere utilizzata su dispositivi mobili e di semplice utilizzo.





Molte attività legate alla consegna "ultimo miglio" sono spesso svolte da piccole cooperative e consorzi.

Il valore residuo

Un aspetto che merita di essere accennato, in quanto importantissimo come parametro per la determinazione del canone, e potenzialmente punto sensibile nel rapporto tra cliente e noleggiatore, è il valore residuo del veicolo, ovvero la stima della quotazione di mercato del veicolo a fine locazione. Tale quotazione viene condizionata, per tutti i veicoli, dalla richiesta del mercato e quindi dall'incrocio di domanda (richiesta di quel preciso veicolo)/offerta (disponibilità di unità rispondenti alle condizioni richieste). Poi ancora dallo stato d'uso e manutenzione, dal livello di usura, dall'obsolescenza del modello, dalla credibilità del brand.

Per quanto attiene il noleggio, è ovvio che i fattori che aiutano nella determinazione del valore residuo sono la lunghezza del contratto e la percorrenza chilometrica, oltre alle dotazioni di bordo in primo equipaggiamento.

Evidente l'importanza che una buona conoscenza del mercato dell'usato riveste per una sana ponderazione del valore residuo: capire oggi quanto varrà un veicolo tra X anni. D'altra parte, una sottostima comporterà una perdita

a fine locazione, una sovrastima un canone troppo alto. Più il valore residuo (dato previsionale) si avvicina al valore di vendita dell'usato (dato attuale), più congrua è stata la valutazione; meglio si rivenderà il veicolo usato, maggiore sarà la soddisfazione del primo cliente ed, eventualmente, del secondo. La differenza tra valore residuo e prezzo dell'usato viene definito come valore di possesso.

La moderna tecnologia telematica, con l'installazione delle "scatole nere", consente sì di disporre, a fine locazione, di dati attendibili su come è stato utilizzato il veicolo, ma in fase di formulazione può rappresentare soltanto un deterrente al cattivo uso.

Nella determinazione del valore residuo del LCV intervengono fattori specifici, come la presenza o meno di un allestimento, la previsione riguardo il contesto economico futuro (ad esempio, se il settore edile è in crisi ci sarà poca richiesta di cassonati), il contesto geografico (un bacino produttivo può avere esigenze di trasporto specifico, e anche il delivery: si pensa alla consegna negli stretti carruggi genovesi). Questo,

I veicoli trasporto passeggeri possono essere un buon investimento in ottica re-marketing: sono in genere meno "spremuti" rispetto ai pari versione da carico e presentano elevate dotazioni di comfort.



25

lo si ribadisce, perché il valore residuo è una *previsione*; il valore reale, rispetto a quello residuo, sarà invece determinato dallo stato d'uso, dal contesto economico reale, dall'appetibilità del *momento* del veicolo e dell'allestimento, dalla percorrenza *effettiva*...

Torniamo brevemente sull'usato e sul re-marketing (la logica che presiede alla ciclicità della vita del veicolo una volta concluso il primo periodo di renting) per una deduzione su quanto appena affermato. Si può intuire come, per minimizzare i rischi, l'attento noleggiatore punterà nella sua offerta su veicoli ad alta rivendibilità, anche a favore e vantaggio del cliente. Certo, non è comunque facile intuire l'appel di un veicolo, nuovo e usato che sia. Numerosi esempi nell'una o nell'altra direzione testimoniano tale incertezza.

Più in generale si può affermare che

una buona gestione del re-marketing rappresenta per tutti gli attori, per il veicolo e per l'allestimento una occasione di business, l'allargamento verso una potenziale clientela non raggiungibile con il prodotto nuovo, l'allungamento della vita lavorativa di un veicolo ancora efficiente o ben ripristinato, spesso con tempi molto brevi tra richiesta e consegna. Inoltre, è la soluzione ideale per alleggerire il numero di veicoli di rientro da un fine noleggio, con ulteriori risparmi in termini di stoccaggio e di deperimento di valore.

Le variabili più importanti nella selezione del veicolo e nella determinazione del canone sono:

- stato d'uso e chilometraggio;
- vetustà del veicolo;
- offerta sul mercato dell'usato di quel modello e di quella versione;
- presenza e tipologia dell'allestimento;
- soglia di prezzo.

L'approccio alla servitizzazione nei veicoli da lavoro¹

La crescita della richiesta dei servizi per gli LCV. IT e servizi. La centralità del prodotto. Profili e atteggiamenti delle reti. I vantaggi del NLT.

Entrando in un qualsiasi megastore di un centro commerciale, così come in un salone di una concessionaria, ci si rende conto di quanto oggi acquistare sia a volte un arduo compito. Prodotti disponibili in decine di formati, dimensioni e colori diversi, rendono estremamente difficile individuare e selezionare il prodotto più adatto alle nostre esigenze.

Se dal punto di vista del consumatore appare così difficile comprendere la reale differenza tra due prodotti concorrenti, possiamo solo immaginare, ponendoci nella prospettiva dell'azienda che produce e vende, quanto sia complesso conferire ad un prodotto caratteristiche e funzionalità distintive rispetto a quanto viene proposto dai competitor.

Per differenziarsi e rendere ciò che si vende unico (o quasi), negli ultimi anni le aziende manifatturiere hanno iniziato a puntare sempre più sui servizi. Il motivo non dipende solo dalla necessità di distinguersi dai concorrenti, ma anche dal fatto che, soprattutto nelle economie mature, sta cambiando il modo con cui i consumatori acquistano. Anche se questo tipo di comportamento non è diffuso in maniera identica in tutti i settori o per tutti i clienti, oggi il bisogno di

chi compra è sempre più legato al godimento di un beneficio piuttosto che al possesso di un bene fisico. Ciò stimola inevitabilmente chi vende a proporre soluzioni con un'elevata componente immateriale, quale i servizi.

Tra l'altro, come insegnano molte esperienze aziendali, fornire servizi conviene sotto diversi punti di vista: per la marginalità generata e per i tassi di crescita del fatturato, che sono superiori (e di molto!) a quelli ottenuti dalla sola vendita dei prodotti, ma anche per la maggiore stabilità dei flussi finanziari, grazie alla possibilità di sfruttare potenziali di mercato più ampi, in quanto direttamente dipendenti dal parco circolante. I servizi si caratterizzano poi da valori di acquisto inferiori rispetto ai prodotti, ma più duraturi e continui nel tempo e non soggetti ai cicli macro-economici. Proprio per le caratteristiche stesse della fornitura, attraverso i servizi è anche più semplice instaurare rapporti diretti, stabili e continuati nel tempo, così da creare le condizioni ideali per fidelizzare i clienti e garantirsi ritorni durante l'intero ciclo di vita del prodotto. Non va infine dimenticato che durante la fornitura di un servizio è possibile reperire molte informazioni dal campo che agevolano lo

¹ A cura di Paolo Gaiardelli, Giuditta Pezzotta, Barbara Resta, Università degli Studi di Bergamo - ASAP Service Management Forum; Lucrezia Songini, Università degli Studi del Piemonte Orientale - ASAP Service Management Forum.



Nell'officina hanno sede molti tra i servizi ritenuti indispensabili dal fruitore di LCV, che si tratti o meno di noleggio. Nel caso del noleggio però l'attesa qualitativa è più alta.

sviluppo e l'ingegnerizzazione di nuovi prodotti e servizi, o semplicemente il miglioramento di quelli già esistenti. Se ciò è vero e reale per quanto riguarda i prodotti venduti, è intuibile come il peso dei servizi ad alto valore aggiunto risultino determinanti quando a essere venduto non è un prodotto materiale come un veicolo commerciale, ma la sua fruizione. Ovvero il noleggio a lungo termine.

La diffusione dei servizi nel settore dei veicoli da lavoro

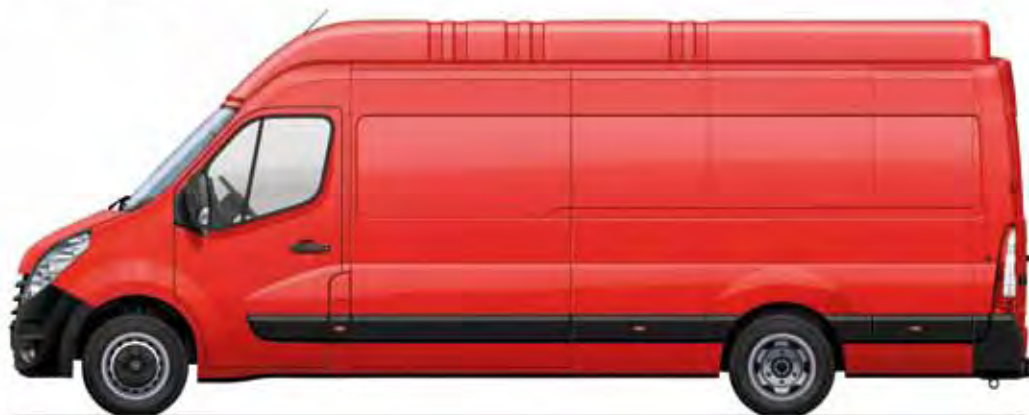
I potenziali vantaggi che emergono dall'introduzione di nuovi servizi spieghino perché negli ultimi anni anche nel settore dei veicoli commerciali e industriali ci sia stata una forte accelerazione del fenomeno, chiamato dagli esperti con il neologismo *servitizzazione*.

Nell'arco di poco tempo si è passati,

infatti, dal proporre semplici offerte di servizi, costituite da poche alternative (come la manutenzione programmata, la riparazione e la fornitura di ricambi), ad un'infinità di soluzioni ideate per migliorare la gestione del prodotto. Oggi si *vendono*, ad esempio, il ritiro e la consegna a domicilio, la pulizia, la custodia del mezzo e degli pneumatici, i ricambi, gli allestimenti, gli optional e il merchandising. Le stesse manutenzione e riparazione di parti meccaniche, elettroniche, carrozzeria e cristalli sono disponibili in una moltitudine di formati, che vanno dagli interventi rapidi, alla riparazione 24 ore su 24 e si riferiscono a garanzie standard ed estese, piuttosto che a proposte *all inclusive*. Vi è inoltre la possibilità di acquistare (o di inserire nel canone di noleggio) numerose tipologie di pacchetti promozionali, legati all'anzianità del mezzo (particolarmente

Indipendentemente
dalla forma e dalla
dimensione,
il servizio legato
al prodotto
rimane centrale
per gli LCV.

28



interessante nel caso del remarketing), di tagliandi e/o di altri specifici servizi, senza dimenticare i servizi finanziari a supporto dell'acquisto del mezzo e delle attività di assistenza, che invece nel noleggio sono virtualmente assolute nel canone di base, e non rappresentano quindi un costo, ordinaria o straordinaria che sia la prestazione.

Accanto ai servizi al prodotto, funzionali al miglioramento dell'efficienza, affidabilità e disponibilità del mezzo, si sono progressivamente diffuse molte soluzioni pensate per la guida, il guidatore o per supportare le attività del cliente. Esempi di tali servizi sono gli help desk, i servizi di emergenza, di rimpatrio e di assistenza (anche legale) in caso di incidente, o le numerose proposte di training e di consulenza sulla gestione del prodotto, dei processi e del business del cliente, come i corsi di guida sicura ed efficiente e le soluzioni dedicate alle grandi aziende di logistica per l'ottimizzazione della gestione delle flotte o delle officine interne.

Anche le aziende di NLT, nel loro bou-

quet commerciale spingono con fervore verso la formazione e i servizi di assistenza, anche perché favoriscono l'abbattimento del TCO.

L'ampliamento dell'offerta di valore al cliente non passa però solo dalla proposta di nuovi servizi. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito sia alla creazione di nuovi brand, sia all'utilizzo di nuovi canali di distribuzione ed erogazione (dalle reti indipendenti, alla grande distribuzione organizzata, a Internet), nonché all'ingresso di nuovi operatori, come società bancarie, assicurative e di distribuzione che, richiamate dall'elevato potenziale di questo mercato, hanno in poco tempo sviluppato, sfruttando le competenze e il know-how acquisito in molti anni di attività nel business dei servizi puri, strutture organizzative complesse in grado di erogare soluzioni integrate ad alto valore, come il noleggio a breve e lungo periodo di veicoli preallestiti.

La servitizzazione sembrerebbe, dunque, aver raggiunto una certa maturità nel settore, almeno se si considerano i

Figura 1 - La torta sintetizza l'offerta dei servizi, speculare ai bisogni percepiti da chi attinge all'assistenza ordinaria e straordinaria. Per servizi fedeltà si intendono tutti quei servizi destinati a legare il cliente con operazioni specifiche di marketing.

L'offerta di servizi nel settore del veicolo commerciale e industriale

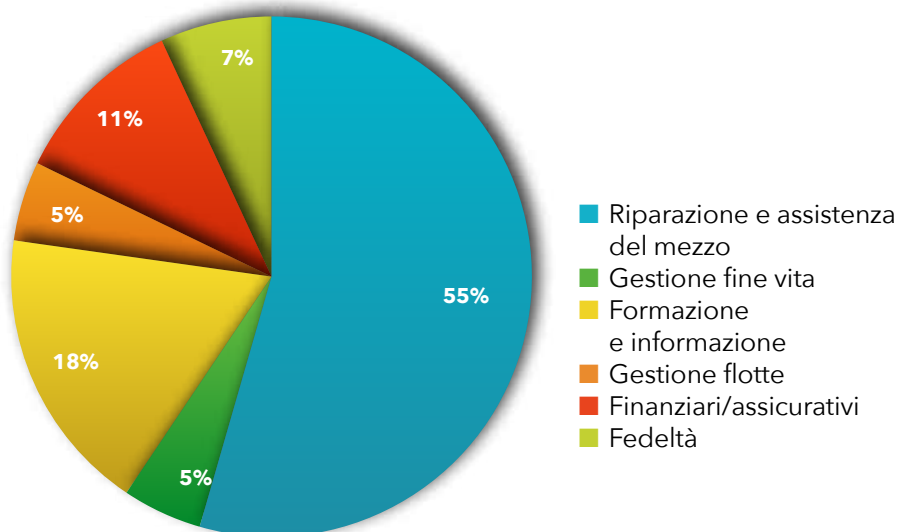
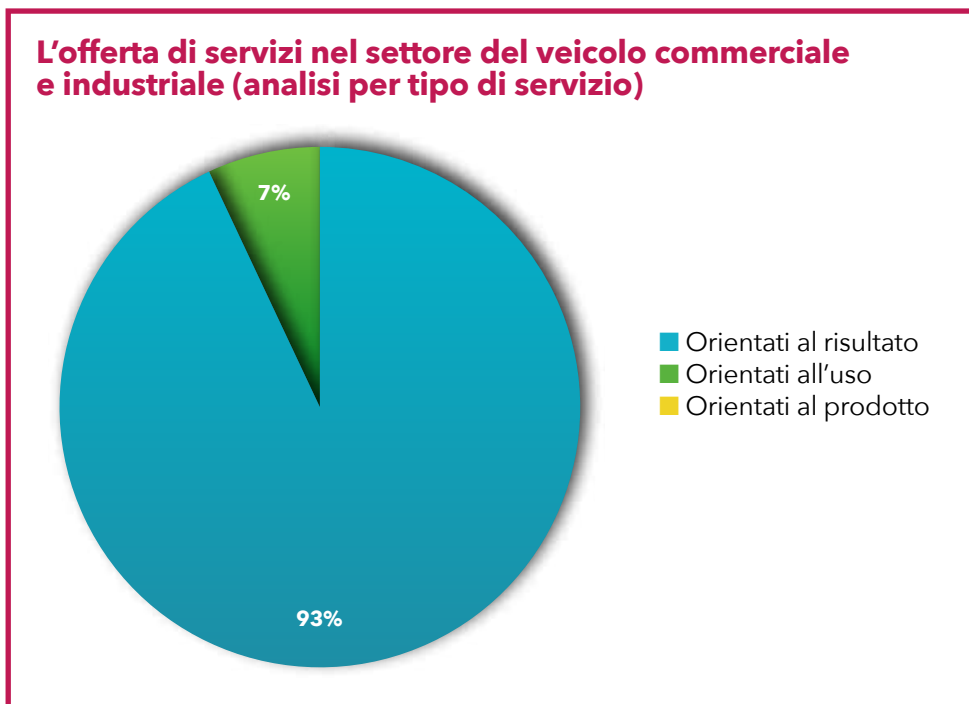


Figura 2 - La tipologia di servizi illustrati nella pagina precedente può essere ulteriormente sintetizzata in ragione del loro obiettivo.



numerosi operatori coinvolti e i ben oltre 40 servizi oggi disponibili e offerti nel mercato italiano. Cionondimeno, il settore presenta ancora una natura fondata sulla centralità del prodotto, che rimane nell'idea sia di chi vende sia di chi compra, la componente più importante del business. Questo aspetto è ben evidenziato nelle figure 1 e 2, che forniscono due diversi punti di vista dell'attuale configurazione dell'offerta nel settore dei veicoli commerciali e industriali.

In particolare, fatta eccezione per il leasing e il noleggio a breve e lungo termine, non esistono altri esempi di servizi caratterizzati da formule di acquisto/vendita in cui l'utilizzatore trae beneficio dall'utilizzo di un bene, di cui però non è il proprietario. Il comportamento della clientela appare quindi ancora acerbo rispetto a quanto accade in altri settori industriali, dove invece già da qualche anno si stanno diffondendo nuove e interessanti opportunità di business legate ai servizi, come lo sharing e il pooling (tipiche

del comparto auto) o le formule pay-per, caratterizzate dal pagamento del servizio in base all'uso del bene (pay-per-use) o al beneficio conseguito (pay-per-result).

L'innovazione tecnologica cambierà radicalmente l'offerta di servizi

La rapidissima evoluzione della tecnologia e della telematica stanno cambiando il modo di concepire non solo i prodotti ma soprattutto i servizi dell'industria, compresa quella dei veicoli industriali e commerciali. L'innovazione tecnologica ha infatti favorito l'introduzione di nuove alternative, un tempo improponibili e la possibilità di gestire le informazioni a livello globale, in tempo reale e a basso costo. Ad esempio, grazie all'uso di applicazioni che sfruttano sistemi smart e il cloud, vi è oggi la possibilità di offrire, servizi a distanza di help desk, di diagnosi, di manutenzione e di riparazione in remoto del mezzo di trasporto.

E la trasformazione è solo agli inizi. Studi di settore rivelano infatti che nei prossimi anni l'accesso alla tecnologia diventerà



I moderni navigatori sono la base ideale per predisporre sistemi di mobilità intelligente.

talmente veloce e diffuso da consentire lo sviluppo di ulteriori interessanti novità. Per esempio la possibilità di utilizzare sistemi di diagnosi telematici integrati, come le scatole nere, metterà nelle condizioni anche chi produce di vendere servizi assicurativi "ad hoc" per il guidatore e il suo mezzo, cioè pensati per le specifiche necessità e caratteristiche del singolo cliente e quindi vendibili ad un prezzo adeguato per entrambe le parti (cliente e service provider).

I nuovi sistemi di controllo integrato del mezzo e di navigazione faciliteranno anche la diffusione di servizi di eco-driving e di mobilità intelligente (fondate su informazioni a valore aggiunto su traffico e percorsi), ma anche di servizi di gestione condivisa (pooling) di merci e passeggeri. Grazie alla tecnologia si potranno inoltre sviluppare reti di assistenza integrate, nelle quali ogni partner sarà un nodo intelligente della rete in grado di programmare in automatico e preventivamente le proprie attività di assistenza sulla base della disponibilità di risorse e materiali e facendo rife-

rimento a richieste ottenute da sistemi di diagnostica in remoto. A loro volta, le attività di assistenza potranno essere supervisionate a distanza grazie all'uso della realtà aumentata. L'integrazione dei sistemi consentirà inoltre di gestire dinamicamente i picchi o le richieste specifiche di clienti particolari in collaborazione con gli altri partner della service chain, massimizzando così in maniera contemporanea efficienza e livello di servizio offerto.

Il prossimo futuro vede quindi nella tecnologia uno dei principali elementi abilitanti l'innovazione e la differenziazione anche nel mondo dei servizi, nonché un modo per facilitare le organizzazioni nella gestione coordinata delle attività, come peraltro già evidenziato in molti studi scientifici e manageriali.

In particolare:

- dal punto di vista del business, si aprirà la possibilità di creare o sviluppare nuovi modelli caratterizzati da una nuova interpretazione del concetto di possesso, stimolando la diffusione di soluzioni come il pooling, lo sharing o i servizi pay-per, oggi poco o per nulla diffusi nel settore, favorendo l'accesso di nuovi operatori capaci di stimolare concorrenza ed innovazione;
- dal punto di vista commerciale, si renderà di fatto più semplice comprendere le reali esigenze dei clienti. Basti pensare a come Facebook, Twitter e in generale i social network consentano di accedere in tempo reale a moli di informazioni sui clienti, sui loro bisogni e sulle loro opinioni nei confronti di un bene/o di un servizio;
- dal punto di vista organizzativo, si faciliterà il coordinamento e la comunicazione orizzontale e verticale, supportando così una reale integrazione tra i partner ad ogni livello della struttura organizzativa;
- dal punto di vista operativo, sarà obbligatorio farsi carico di una revisione completa e di una standardizzazione dei processi così da renderli aderenti

ti alle specifiche della tecnologia e, allo stesso tempo, più efficienti;

- dal punto di vista del controllo, sarà più semplice monitorare e valutare le prestazioni operative dei veicoli nel tempo e nello spazio, velocizzandone e rendendone più snella la gestione, migliorandone l'affidabilità e la disponibilità e riducendone conseguentemente i costi operativi.

Il prodotto è ancora al centro dell'attenzione

In un contesto ad alto potenziale, l'attuale caratteristica "tradizionalista" verso i servizi non solo è riscontrabile sul fronte dell'offerta, ma anche dai dati sul tasso d'uso da parte della clientela. Questo rappresenta un parametro che, nella sua semplicità, fornisce un'interpretazione chiara sulle preferenze di chi acquista. Le classiche soluzioni di riparazione,

Una questione fondamentale legata ai servizi e alla loro erogazione è la differenza tra quelli naturalmente attesi, quelli percepiti e quelli non previsti. L'utilizzatore di veicoli da lavoro potrebbe ignorare le sue effettive necessità.

assistenza e supporto alla gestione del veicolo, che ogni cliente si aspetta di trovare in ogni officina, presentano infatti una diffusione altissima, così come tutte le alternative create per facilitare la programmazione delle attività di riparazione e di assistenza durante il ciclo di vita del mezzo (come le garanzie estese o i pacchetti "all inclusive").

Meno utilizzati sono invece i servizi di formazione, informazione e di supporto alla guida e al guidatore.

Ancora meno diffuse sono, infine, le soluzioni di nicchia proposte direttamente dalla casa senza l'intermediazione della rete, quali ad esempio i servizi di fleet management.

Alla domanda, anche un po' banale, del *"perché questa bassa propensione ai servizi non specificamente rivolti al prodotto?"* non si può che rispondere con una risposta semplice, forse altrettanto banale, ma ugualmente veritiera: perché sono gli stessi clienti a volerlo! Una recente analisi², condotta su un campione di circa 1.000 clienti del settore, rivela infatti che ciò che oggi maggiormente interessa un cliente è disporre di un servizio di manutenzione e riparazione efficiente, rapido, disponibile in qualunque momento del giorno o della settimana e senza rischi. Da questa valutazione è facile intuire la necessità di disporre di servizi fast-fit, di officine con orario esteso (possibilmente con apertura 24 ore su 24) e del perché il servizio di garanzia estesa sia tanto sfruttato. Poca importanza hanno invece i servizi alla guida o al guidatore o di supporto al business, semplicemente perché non sono riconosciuti dal cliente come migliorativi della propria attività. Ancor meno sono (per il momento) considerate le soluzioni più evolute, come il pay-per o il noleggio, visto che per alcuni clienti vale ancora la regola traducibile in un motto semplice, ma altrettanto efficace: *"il mezzo è mio e me lo gestisco io!"*. Fortunatamente però la situazione non è uguale per tutti ed è in rapida evoluzione:

- ci sono i clienti **ostili** che, anche se molto pochi (circa il 10%), sono completamente disinteressati ad ogni forma di servizio. Questo gruppo comprende in maniera omogenea un po' tutte le categorie di clienti: da chi dispone di un mezzo a chi possiede e gestisce grandi flotte e include sia coloro che svolgono tratte locali, regionali, o nazionali, sia chi opera in contesti internazionali. Non c'è dunque una particolare caratteristica distintiva dei clienti **ostili**, se non il fatto che sono i proprietari e utilizzatori di veicoli commerciali ad essere un *"po' più ostili degli altri"*, probabilmente perché la minore complessità richie-

² ASAP Service Management Forum – Sezione Automotive, Focus Group sui Veicoli industriali (Rapporto di ricerca 2013), disponibile su www.asapsmf.org.



sta nella gestione di un veicolo commerciale, rispetto a un veicolo industriale, porta inevitabilmente questi clienti ad avere una minore necessità di servizio e, quindi, ad una naturale propensione inferiore;

- ci sono poi i clienti **indifferenti**, circa il 35%, che conoscono poco ciò che è disponibile e comunque, una volta informati, sono poco interessati ad usufruire di altri servizi se non i classici di manutenzione, riparazione e acquisto ricambi. Si tratta generalmente di proprietari di piccole flotte, spesso autisti dei loro mezzi, che operano su tratte locali;
- quasi 5 clienti su 10 sono invece **curiosi** verso i servizi. Si tratta di operatori con flotte di dimensione medio-grande, che svolgono generalmente attività in ambito nazionale e internazionale e che ritengono che i servizi possano essere fondamentali per ottimizzare le proprie attività lavorative e, in generale, per il business. Per

questo, sebbene usufruiscano generalmente dei tradizionali servizi di manutenzione, riparazione e ricambi, sono anche interessati ad acquistare soluzioni più specifiche per la guida, il guidatore o a migliorare l'efficienza delle proprie attività;

- infine troviamo i **promotori** del servizio (con una quota attorno al 10% circa), i quali pensano che grazie ai servizi si possa gestire meglio il proprio business, rendendone più efficienti i processi, ottimizzandone le attività e i costi di gestione. Si tratta generalmente di clienti di grande dimensione, che operano in un contesto spesso internazionale, tipicamente nel comparto del veicolo pesante e che sono aperti a valutare le nuove opportunità che si affacciano sul mercato.

Reti di assistenza a quattro velocità

L'atteggiamento riscontrato nella clientela riflette il comportamento assunto

da molti dealer e centri di assistenza del settore. Come per i clienti, anche per gli operatori ci sono infatti delle differenze nell'approccio ai servizi. Ad esempio, vi è una maggior attitudine e capacità di offrire più servizi da parte di chi abbina vendita e post-vendita, probabilmente perché questi operatori dispongono di competenze commerciali e manageriali più elevate, acquisite operando in un contesto altamente competitivo come la vendita.

Chi dispone di un mandato e tratta un unico marchio sembra avere meno difficoltà ad offrire e promuovere i servizi, probabilmente perché più focalizzato in termini di obiettivi e meglio supportato dalla casa stessa nelle attività di marketing e di formazione delle proprie risorse

Non soltanto tra i clienti, ma anche tra i fornitori di riparazione e manutenzione il concetto di servizio offerto può non attecchire, anche perché rappresenta un costo, che non sempre si traduce in ritorno economico.

se commerciali. Un'analisi di dettaglio dell'offerta di servizi mostra l'esistenza di quattro classi di operatori, che per semplicità chiameremo Pessimisti, Dubbiosi, Fiduciosi e Ottimisti.

■ I **Pessimisti** sono operatori con una bassissima attitudine ai servizi, in quanto questi ultimi non sono ritenuti strategici per il business. Si tratta generalmente di piccole realtà di assistenza, o micro officine site in aree periferiche o di provincia, con pochi strumenti tecnici e manageriali per la gestione delle attività di assistenza. Forniscono pochissime soluzioni di servizio, quasi esclusivamente rivolte al prodotto (la classica riparazione e manutenzione del mezzo e la fornitura dei ricambi), ma solo se espressamente richieste dai clienti. Inoltre le

soluzioni proposte non sono generalmente coperte da un contratto di lungo periodo. Per questo motivo i *Pessimisti* tendono a servire solo una fetta di clientela molto ristretta, costituita da operatori che usufruiscono di servizi strettamente necessari a soddisfare gli obblighi di legge.

■ I **Dubbiosi** sono caratterizzati da un'attitudine al servizio medio bassa, ma rispetto ai *Pessimisti* forniscono anche soluzioni collegate a contratti di lungo periodo. Si tratta principalmente di officine e centri dedicati alla vendita e al post-vendita di media dimensione. Queste realtà dispongono e utilizzano un maggior numero di strumenti e pratiche manageriali a supporto del business dei servizi, anche se relativi ad aspetti prettamente tecnici, come la strumentazione all'avanguardia per la manutenzione e la riparazione. Ritengono strategici per il business attuale e futuro i servizi a supporto del prodotto, mentre i servizi per la guida e/o il guidatore non sono particolarmente apprezzati. L'inadeguata strategia di promozione, derivante dalla bassa propensione verso queste classi di servizio, ne limita la possibilità di coglierne i potenziali ritorni. Pertanto i *Dubbiosi* sono operatori in grado di soddisfare solo quei clienti che vedono il servizio esclusivamente come supporto ad un uso più efficiente ed efficace del mezzo.

■ I **Fiduciosi** sono caratterizzati da un'attitudine al servizio medio-alta e forniscono un numero più elevato e differenziato di servizi rispetto ai gruppi precedenti. All'interno della loro offerta troviamo soluzioni dedicate alla gestione del mezzo, piuttosto che a facilitare le attività dei clienti. Appartengono a questo gruppo aziende che si occupano sia di vendita che di post-vendita, di dimensione medio-grande, mono e multi-brand. Questi operatori dispongono e utilizzano un numero di strumenti e pratiche a sup-



porto del business ampio, prediligendo anche strumenti manageriali che facilitano l'organizzazione e la gestione delle attività in officina. Ritengono infatti strategici per il business, attuale e futuro, tutti i tipi di servizio che attualmente offrono. Per questo motivo riescono a soddisfare le esigenze di un potenziale di mercato più ampio, che include anche tutti i clienti curiosi nei confronti dei servizi.

- Infine troviamo gli **Ottimisti**, operatori caratterizzati da un'attitudine al servizio elevata e che forniscono tutte le soluzioni disponibili nel mercato. Si tratta di aziende medio-grandi sia per addetti che per numero di sedi, che si occupano sia di vendita che di post-vendita e che operano quasi esclusivamente con clienti del veicolo pesante. Dispongono e utilizzano in maniera assidua le pratiche manageriali a supporto del business, con particolare attenzione agli strumenti di comunicazione e di

marketing, ritenuti fondamentali per la gestione delle relazioni con i clienti. Gli Ottimisti considerano infatti indispensabili per il proprio business attuale e futuro tutti i tipi di servizio e in particolare quelli che favoriscono la creazione di relazioni stabili e durature con i clienti. In molti casi gli Ottimisti forniscono soluzioni specifiche non incluse nel portafoglio della casa per soddisfare esigenze particolari di clienti strategici, sopperendo così alle mancanze nell'offerta del produttore. Un aspetto, questo, che sottolinea ulteriormente come tali operatori abbiano saputo comprendere che puntare sui servizi consente di aumentare i ritorni nel breve periodo (sfruttando il premium price dei servizi innovativi), la fedeltà e l'intento al riacquisto, sviluppando inoltre la cultura al servizio anche per quei clienti che al momento non ne riconoscono un beneficio. Per questo motivo, gli Ottimisti sono gli unici operatori in grado potenzialmente di soddisfare le esigenze di tutti i tipi di clienti.

I vantaggi del noleggio a lungo termine

Ci si soffermi su quest'ultimo aspetto, particolarmente interessante per quanto attiene alla propensione al NLT, in quanto in questo caso il prodotto stesso "è" un servizio. Tali costi fissi sono perlopiù comuni, in quanto, con la medesima capacità si eroga una molteplicità di servizi diversi. Alle aziende è quindi richiesto di sfruttare economie di scopo o raggio d'azione, diversificando e massimizzando l'offerta di servizi a parità di risorse impiegate. La congiunzione commerciale si riferisce invece al fenomeno per cui la risposta ai bisogni espressi ed inespressi del cliente avviene attraverso la fornitura di soluzioni integrate.

Questo fenomeno richiede alle aziende fornitrici di servizi di saper comprendere e sfruttare al meglio le potenzialità della congiunzione commerciale, sia dal



punto di vista della configurazione del portafoglio di servizi, sia dell'adozione di opportune scelte di prezzo. Con riferimento al primo aspetto, coerentemente con quanto già affermato, è opportuno sottolineare la necessità di comprendere come aggregare opportunamente i servizi per vendere soluzioni (o meglio pacchetti di soluzioni) che, se prese singolarmente, sarebbero difficilmente interessanti per il cliente. Basti pensare a come viene costruita qualunque formula contrattuale *"all inclusive"*, nella quale i servizi ausiliari, che presi singolarmente sarebbero poco appetibili e non acquistati (come l'assistenza legale in caso di incidente o il rimpatrio del conducente), sono invece opportunamente abbinati ad uno o più servizi ritenuti fondamentali (come ad esempio il soccorso stradale), accrescendo così il valore complessivo del pacchetto e portando all'acquisto o

alla inclusione nel canone (anche se in maniera non sempre del tutto consapevole) anche degli stessi servizi ausiliari.

Se invece pensiamo al noleggio di veicoli già allestiti, l'aggregazione dei servizi è costruita per accrescere il valore dell'offerta, vincolando contemporaneamente il cliente al fornitore. Se da una parte ai tipici vantaggi di un noleggio tradizionale si aggiunge la possibilità di azzerare gli sforzi gestionali, grazie alla possibilità di accludere nel canone la consulenza sulla scelta dell'allestimento stesso, nonché la sua gestione e manutenzione, dall'altra il fornitore di servizio si assicura il "controllo totale" del cliente lungo l'intero ciclo di uso del bene, con la possibilità di sfruttare un numero superiore di contatti per poter proporre e vendere nuove soluzioni.



Comprendere le esigenze

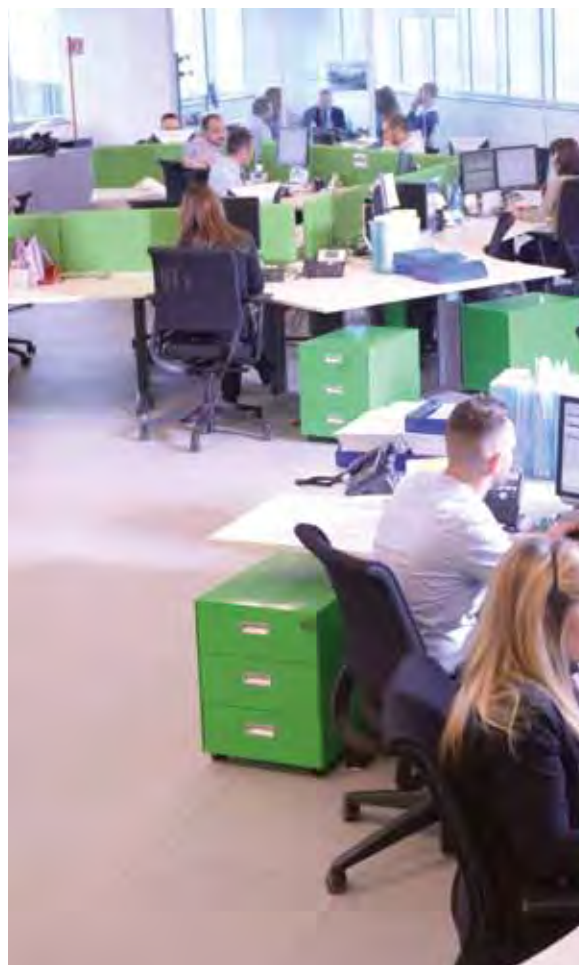
**Il rapporto con il fornitore di servizi.
Una tipologia vastissima. Famiglie
di servizi. Conto proprio e conto terzi.**

Cosa ci si aspetta da un servizio

Nel precedente capitolo i docenti che animano l'attività di ASAP hanno eloquentemente illustrato la posizione di erogatori e fruitori nei confronti - in generale - dei servizi. Può essere altrettanto utile ricordare che il servizio non è importante soltanto in quanto tale, astrattamente, ma anche per come viene erogato. Non basta infatti indicare genericamente la presenza in canone (o in un pacchetto specifico) di un servizio, ma anche valorizzarlo in termini di fruizione.

Per meglio comprendere questo concetto, scorriamo le voci di un questionario di survey che proprio ASAP ha proposto a clienti/fruitori di veicoli da lavoro riguardo al rapporto con l'officina o il centro di assistenza, uno dei luoghi topici e sensibili nel rapporto che intercorre tra noleggiatore (o venditore di veicoli), cliente/proprietario, officina/centro di assistenza:

- Accoglienza e attenzione
- Completezza/chiarzza delle informazioni
- Disponibilità immediata dei ricambi
- Flessibilità (es. cambiare il programma degli appuntamenti)



- Pluralità dei servizi offerti
- Marchio di riferimento
- Prezzo dei ricambi
- Prezzo della manodopera
- Promozioni sui ricambi
- Puntualità nelle consegne
- Qualità e competenza tecnica
- Tempestività (velocità)
- Trasparenza ed integrità
- Utilizzo di ricambi originali
- Vicinanza e facilità d'accesso

Tempestività, trasparenza, chiarezza, qualità e puntualità sono senza dubbio gli aspetti premianti nel rapporto con il possessore/utizzatore di un veicolo da lavoro. Il noleggiatore consapevole dell'importanza del rapporto che il suo cliente avrà con l'officina di riferimento risulterà vincente.



Quali e quanti sono?

Si è fin qui parlato in astratto di servizi e categorie degli stessi. In precedenza, puranco nel quaderno dedicato – in generale – al veicolo commerciale, si è accennato ad alcuni segmenti e categorie di servizi. Può essere utile – e certamente curioso – proporre una rassegna abbastanza esauritiva dei potenziali servizi erogabili (sempre tracciata da ASAP, integrata con alcuni servizi precipui al fruitore di noleggio, e suddivisa per tipo), alcuni dei quali di sicura presa, altri indubbiamente di nicchia ma non per questo trascurabili. Si sono altresì indicati servizi che rappresentano un valore aggiunto per il noleggio e che risultano particolarmente utili per il fruitore di NLT. Ovviamente, sono solo indicazioni, non è raro che molti dei servizi da noi indicati come sensibili per il *conto proprio* interessino da vicino anche il *conto terzi*.

Tabella 1

Servizi connessi all'attività manutentiva ordinaria e straordinaria.

Servizi connessi all'attività manutentiva ordinaria e straordinaria

Servizio	Proprio	Terzi
Riparazione rapida	●	●
Officina accessibile 24 ore su 24	●	●
Call Center per informazioni sulle riparazioni	●	
Possibilità di conoscere l'avanzamento della riparazione tramite internet	●	●
Sala di attesa con vista sull'officina	●	
Utilizzo di ricambi rigenerati		●
Utilizzo di ricambi originali	●	
Soluzione "soddisfatti o rimborsati" per gli interventi di riparazione	●	
Contratti di manutenzione programmata		●
Riparazione e montaggio di un determinato pacchetto di ricambi a prezzo fisso		●
Reperimento di dati (tecnici, di funzionamento, soluzioni problemi, ricambi, accessori...) tramite internet		●
Applicazione per la gestione della manutenzione/acquisti delle parti di ricambio per clienti con officine interne di riparazione		●
Gestione pneumatici, oli, impianti, servomeccanismi, allestimenti	●	●

Gestione dell'emergenza

Servizio	Proprio	Terzi
Presenza di un call center per gli interventi di emergenza	●	●
Assistenza sul posto in caso di incidente/guasto	●	
Assistenza sanitaria all'estero	●	
Assistenza legale in caso di incidente	●	
Rimpatrio del conducente	●	
Assistenza finanziaria di emergenza (ad esempio in caso di contravvenzioni)	●	●

Tabella 2

- Gestione dell'emergenza.

Tabella 3 -

Servizi connessi all'attività del cliente.

Tabella 4 - Servizi di cortesia.

Servizi connessi all'attività del cliente

Servizio	Proprio	Terzi
Consulenza per la scelta del veicolo		●
Consulenza per la scelta dell'allestimento	●	
Fornitura di un mezzo sostitutivo in caso di fermo mezzo	●	●
Noleggio di un mezzo sostitutivo in caso di fermo mezzo	●	
Finanziamenti per le attività di post vendita	●	
Offerte specifiche per possessori di veicoli e allestimenti obsoleti	●	●
Sistemi e servizi per l'economia d'esercizio	●	
Applicazioni per la gestione dell'attività e dei percorsi	●	
Applicazioni per la gestione in outsourcing del veicolo/flotta	●	
Scatola nera e sua gestione		●
Formazione per il raggiungimento del minimo TCO		●
Interfaccia con il fleet manager		●
Gestione della rotazione dell'autoparco	●	
Assistenza per la dismissione del veicolo	●	●

Servizi di cortesia

Servizio	Proprio	Terzi
Pulizia/lavaggio del veicolo	●	
Pick up cambio gomme invernali	●	
Pick up officina	●	
Check Up del veicolo dopo 5.000 Km	●	●
Assistenza telematica		●
Controllo/manutenzione a domicilio	●	
Presenza di un call center informativo	●	



Qualunque sia la dimensione del cliente, da flotta a libero professionista, l'argomento gestione pneumatici è tra i più sentiti e sensibili.

Identificare i servizi veramente utili nel rapporto che intercorre tra cliente e fornitore, in regione del costo - *perché tutti i servizi hanno un costo* - per prestazione non è banale e nasce dall'esperienza, dall'osservazione, dall'analisi. Chiaro è che sia chi propone il noleggio che il cliente, che sia monoveicolare, piccola flotta o flotta medio-grande, devono

ben valutare, meglio se di concerto, quali sono le reali necessità, o meglio il corretto rapporto costi/benefici.

La discriminazione non è quindi tra monoveicolo-piccola flotta o flotta medio-grande. Sono mondi molto differenti tra loro. Meglio, in riferimento agli LCV e al noleggio, parlare di conto proprio e conto terzi.

Tabella 5 - Servizi extra.

Servizi extra

Servizio	Proprio	Terzi
Estensione del periodo di garanzia oltre i termini legali	●	
Servizio antifurto e security	●	●
Controllo in remoto del veicolo	●	●
Programmi di formazione per flotte con officine meccaniche interne		●
Programma di formazione per driver	●	●
Programma di formazione back office	●	
Partecipazione ad eventi ufficiali organizzati dal marchio di riferimento	●	●
Servizi web per la community		●
Carta per sconti e/o raccolta punti con promozioni e premi (fidelity card)	●	
Partecipazione ad eventi per creare appartenenza al marchio	●	
Servizio web di aggiornamento		●
Corsi di guida sicura	●	●

I corsi di guida sicura, spesso erogati dalle Case o dalle società di noleggio, cominciano a prendere piede, complice il risparmio generale implicitamente connesso.



La flotta **conto terzi** ha nel trasporto e nella gestione della flotta il suo *core business*: "fa" quello come attività, quindi molti dei servizi che il fornitore di noleggio può offrire sono già erogati, almeno in parte, dalla sua struttura e organizzazione.

Il **conto proprio**, che abbia uno o 500 veicoli, tende invece a "*levarsi i problemi*" a delegare in outsourcing gestione di tutta o parte della flotta. Variabile può essere ed è la politica aziendale in tema di mobilità, il rapporto con i dipendenti, la composizione della flotta, la presenza di frange benefit...

Opportune quindi due osservazioni. Prima di tutto la discriminante quantitativa/qualitativa. Il fatto che nelle tabelle di queste pagine i servizi dedicati al conto terzi possono apparire in quantità

inferiore non vuol dire che il servizio sia meno importante per l'autotrasportatore professionista. Tutt'altro, egli è anzi molto sensibile alla qualità dei servizi e alla loro specificità. Mostra, cioè, esigenze specifiche. Ma cos'è un servizio, se non la fornitura di una facilitazione esattamente in funzione delle necessità esposte? Ecco quindi che il contoterzista è il fruitore per elezione di servizi ad alto e altissimo valore aggiunto.

La seconda considerazione è relativa invece a un aspetto che si è spesso lambito, ma che è opportuno sottolineare. Ci si riferisce al valore *outsourcing*, trasversale sia al conto proprio che al conto terzi, una opportunità emergente e stratificabile, una opportunità nella quale il noleggio a lungo termine è il vero, grande, valore aggiunto.

I desiderata dei potenziali utenti

Osservazione del mercato di Arval. L'approccio delle grandi flotte. Migliorare con il tailor made. Il driver, questo ignorato. Differenza tra plus in relazione alla dimensione flotta. Valore dell'assistenza sul territorio.

Focus e Osservatorio per radiografare le flotte

Nei due fascicoli preparati per una sufficientemente ampia trattazione del noleggio di LCV, non poteva mancare, a valle delle riflessioni e dell'esposizione delle oggettive caratteristiche del segmento, una analisi del *sentiment* dell'utenza finale. Ecco quindi che in chiusura di volume si propongono alcuni spunti utili a tutti gli attori, consulenti e clienti, fornitori di servizi e partner tecnologici... insomma, l'incrocio delle due filiere di business: quella del noleggio a lungo termine e quella dei veicoli commerciali.

Si prende pertanto spunto da una analisi del mercato condotta da Arval e dal suo Centro Studi, il Corporate Vehicle Observatory. A parlare, a esprimere mo-

tivati pareri, i clienti finali, parte dell'universo del più importante operatore italiano del settore.

Le esigenze degli utilizzatori sono state esplorate con una doppia indagine:

- Da un lato due focus group che hanno coinvolto complessivamente 21 aziende operanti in differenti settori tecnologici, sia del trasporto in conto terzi (distribuzione e logistica), che del conto proprio (produzione, servizi, manifattura, costruzioni);
- Dall'altro una analisi di mercato di livello europeo (ad esclusione dei Paesi scandinavi, dell'Irlanda e dell'Austria, ma con in più Polonia e Repubblica Ceca): il Barometro 2014 del Corporate Vehicle Observatory, che ha coinvolto oltre 4.500 aziende, di cui 300 in Italia.

Le interviste, svolte tutte nel corso del primo trimestre 2014, hanno coinvolto 100 aziende con meno di 10 impiegati, 61 tra 10 e 99, 79 tra 100 e 999 e 60 con oltre 1.000 dipendenti, tutte utilizzatrici di flotte aziendali. Un panel esaustivo, che consente anche e soprattutto di misurare il trend italiano - al lordo della crisi di sistema che ha modificato e continua a modificare il corso economico - in un quadro sinottico più ampio e parzialmente disomogeneo.

Comprendere le esigenze e le aspettative del cliente e del potenziale tale, indipendentemente dalle dimensioni: ecco l'aspetto strategico dell'attività dell'Osservatorio, con in più il plus implicito del confronto con gli altri Paesi.



**I Paesi Europei
che hanno
partecipato al
Barometro delle
Flotte Aziendali
2014.**

NLT, promozione a pieni voti

L'obiettivo della ricerca non era quello di comprendere la propensione alla gestione in NLT del parco veicoli, giacché questa è oggi la modalità di gestione preferita, la principale.

Ne consegue la cassazione di tutti quei costi palesi e occulti di manutenzione e amministrazione legati al management della flotta, e l'elevazione a partner strategico dell'erogatore di NLT. Maggiore è la dimensione dell'azienda, più consolidata e storicizzata è la pratica del noleggio, ed è parimenti lecito affermare che il libero professionista, il padronci-

no o la piccola azienda approdano al NLT soltanto in tempi recenti.

La trasformazione, la maturazione in tal senso sono fenomeni in fieri, soprattutto allorquando per una start up o una giovane azienda diventa comprensibile e valore reale il non impegnare asset da destinare invece alle fasi iniziali, di organizzazione, promozione e diffusione dell'attività core.

Paradossalmente, nonostante le grandi aziende siano state le prime a cogliere il valore del noleggio, sono anche quelle ad avere un residuo di proprietà di parco, che si estinguerà con la dismissione

dei veicoli. Le aziende giovani iniziano la loro attività direttamente con il NLT, e quindi difficilmente hanno veicoli - specie da lavoro - in regime di proprietà. Si può pertanto affermare che il parco di proprietà - mediamente un quinto della flotta - al momento del rinnovo sarà oggetto di ulteriori contratti di NLT. Il processo potrebbe essere accelerato dall'esigenza di non disperdere troppo valore residuo, minato dalle nuove norme restrittive in tema di inquinamento.

I margini di crescita

Ci si chiede: in un mercato così evoluto - quello del NLT in ambito flotta - c'è spazio per la crescita qualitativa? Il

Il rapporto in ambito di noleggio non si esaurisce con la scelta del contratto e del veicolo, ma in tutto l'iter operativo, nel quale il turn over della flotta, l'aggiustamento dei canoni, la modifica del servizio sono una parte significativa.

cliente, così attento ai servizi in ambito di auto aziendale e di rappresentanza, estende la sua attenzione alla servitizzazione anche ai veicoli da lavoro, anche nella banale espressione furgone non allestito? La risposta è certamente sì, come ampiamente illustrato nei capitoli precedenti. L'operatore di noleggio dovrà quindi esasperare l'attenzione al dettaglio e al servizio tailor made, anche in caso di grande fornitura.

Banale quanto ovvio affermare che la differenza, il valore aggiunto, sta proprio nella capacità del noleggiatore di percepire esigenze e risolvere problemi, specie se occulti e non messi a fuoco dal cliente (specie se conto proprio e quindi non concentrato sul trasporto). Il cliente, il fleet manager, è altresì assillato dalla pressante richiesta di ridurre i costi di gestione e di rendere efficiente la flotta, che riversa sull'erogatore di ser-

vizio, ovvero il noleggiatore. Vuole sempre di più e sempre meglio, pretende soluzioni immediate a problemi per lui originali, ma che spesso sono già bagaglio della cultura e della letteratura del grande noleggiatore. Si pensi, ad esempio, agli allestimenti personalizzati, o al veicolo sostitutivo, due tra gli aspetti più sensibili: nervi scoperti.

Uno dei margini di crescita va quindi individuato nella capacità di essere presente, attivo e in grado di rispondere alle esigenze di sistema e alle richieste estemporanee in tutto il periodo di rapporto attivo tra fleet manager e responsabile del noleggio.

Come ben individuato nei focus group, tale necessità di fidelizzazione e comprensione inizia proprio con la scelta e configurazione del veicolo/i, argomenti sui quali ci siamo molto soffermati nel volume dedicato alla comprensione del mondo LCV, e ricade immediatamente sul successivo step topico, la configurazione della gestione del parco, nel quale si cominciano a percepire - o verificare - i vantaggi diretti e indiretti della scelta noleggio.

Una figura strategica: il driver

Contestualmente all'inserimento in flotta di un nuovo veicolo, entra in campo una figura spesso trascurata ma strategica: il driver. Il driver - rivela l'osservatorio - non ha percezione e consapevolezza della differenza tra veicolo di proprietà dell'azienda e veicolo di noleggio. In effetti, alla fin fine, gli si chiede pari accortezza nella gestione e manutenzione, mentre il contenimento del TCO¹ è un elemento legato alla performance in generale.

Si potrebbe quindi affermare che dal suo punto di vista che il veicolo sia di proprietà o a nolo nulla cambia. Affermazione del tutto errata. In realtà, il noleggio a lungo termine offre una tale serie di servizi destinati a migliorare il suo iter operoso, come:

¹ Total cost of ownership.



- vita a bordo;
- prestazioni;
- efficienza;
- continuità;
- sicurezza;
- gestione dell'emergenza;
- costi;
- manutenzione;
- interfaccia telematica.

Tali da fare la differenza sia nella giornata di lavoro che nella generale qualità della performance.

Inoltre, per definizione, il NLT garantisce un parco sempre fresco, raramente con esemplari più anziani di 60 mesi. Ciò abbassa proficuamente l'ansia del driver, il senso di colpa in caso di malfunzionamento, la percentuale di sinistri che, come già affermato, sono sempre un costo.

Nell'ampissimo segmento dei mono veicolo, la soluzione NLT assume ancora più importanza, rilievo e spessore. Si pensi, ad esempio, al servizio di veicolo sostitutivo per chi non ha la possibilità di tenere un mezzo di back up: durante la manutenzione ordinaria e straordinaria dovrebbe fermare la sua attività o rivolgersi al noleggio a breve.

Accettato il concetto, il noleggio a lungo termine è una soluzione "one way": difficile tornare indietro. A condizione che lo stesso sia stato correttamente e professionalmente erogato.

Il futuro a breve

Quanto detto assicura al NLT in ambito di veicoli da lavoro un ampio margine

di crescita qualitativa e quantitativa. Ma le flotte sono altrettanto *confident* riguardo le prospettive a breve? Il Barometro del Corporate Vehicle Observatory al riguardo trasmette istantanee interessanti (si ricordi che il movimento del mercato di immatricolazione dei veicoli commerciali è da molti considerato un indicatore sintetico delle aspettative economiche del sistema Paese).

Ad esempio², al crescere delle dimensioni della flotta cresce la convinzione che la vita media sia destinata ad allungarsi. In pratica, acquisti e sostituzioni vengono procrastinati in attesa di leggere le evoluzioni del business. Sotto i 100 veicoli in parco invece si prevede una riduzione della durata media. Si ricordi però che le flotte di maggiori dimensioni sono anche quelle con la flotta più "fresca". In confronto alla realtà europea, specie per le grandi entità, non si riscontrano differenze significative nell'orientamento delle previsioni.

La rinuncia alla gestione dei documenti e delle pratiche amministrative è per il cliente una strada senza ritorno: difficile rinunciare a un plus che solleva da tutte le incombenze che spesso sono soprattutto una distrazione psicologica.

Il cliente: cosa vuole e cosa si aspetta

Il trasporto, la distribuzione, la logistica, sono attività talmente trasversali che risulta estremamente difficile raffigurare e catalogare le aspettative del professionista, che sia conto proprio o conto terzi. Le esigenze sono spesso differenti, se non in antitesi, e in ciò si individua un altro elemento di forza del noleggio professionale: la sua flessibilità.

L'operatore mono veicolo, che sia conto proprio o conto terzi, preferisce un

rapporto semplice, informale, comprensibile, un linguaggio chiaro e proposte facilmente traducibili in convenienza economica e funzionalità di esercizio. A volte, anche un comfort gratificante, visto che è egli stesso, quasi sempre, a condurre il mezzo.

Il padroncino - o la piccola flotta, in genere conto terzi - rinuncia volentieri a tutte quelle attività che distraggono lui e i suoi dipendenti dall'attività core, con particolare riferimento alle pratiche burocratiche e di back office. Per motivi contrattuali, è molto sensibile al rispetto degli orari e degli impegni, le emergenze e gli imprevisti si traducono in perdite economiche anche drammatiche. Ama i rapporti diretti e le soluzioni che non comportano vincoli di lunghissimo termine, in quanto è condizionato dalla conferma dei contratti di trasporto e sub vezione.

Le flotte di maggiori dimensioni hanno un obiettivo primario: la razionalizzazione dei costi e la certezza degli stessi. Non indifferente è il vantaggio di ridurre l'immobilizzo di capitali. Il potenziale di leverage consente loro di chiedere al partner di noleggio - e ottenere - un addetto dedicato e professionale, sia per la soluzione dei problemi che per gli adeguamenti contrattuali e la consulenza tecnica (si pensi agli allestimenti interni ed esterni).

Paradossalmente, e anche in presenza di fleet manager dedicati, la grande flotta tende a considerare un unico insieme le autovetture e i "furgoni": la generica definizione, spesso non pertinente, è da considerarsi indicativa di un atteggiamento superficiale verso l'ottimizzazione dell'uso di LCV.

Differente l'approccio quando l'LCV non è soltanto destinato alla movimentazione di collettame o alla distribuzione in genere: la presenza di un costoso allestimento e del suo smaltimento residuale diventa voce sensibile, per la quale il management chiede massima collaborazione, attenzione, professionalità, competenza.

² Al riguardo si rimanda all'esauritivo documento citato.

³ Al riguardo si rimanda al capitolo descrittivo degli allestimenti del fascicolo dedicato all'approccio al veicolo commerciale.

Servizi per LCVs che genereranno vantaggi strategici nei prossimi 2 anni

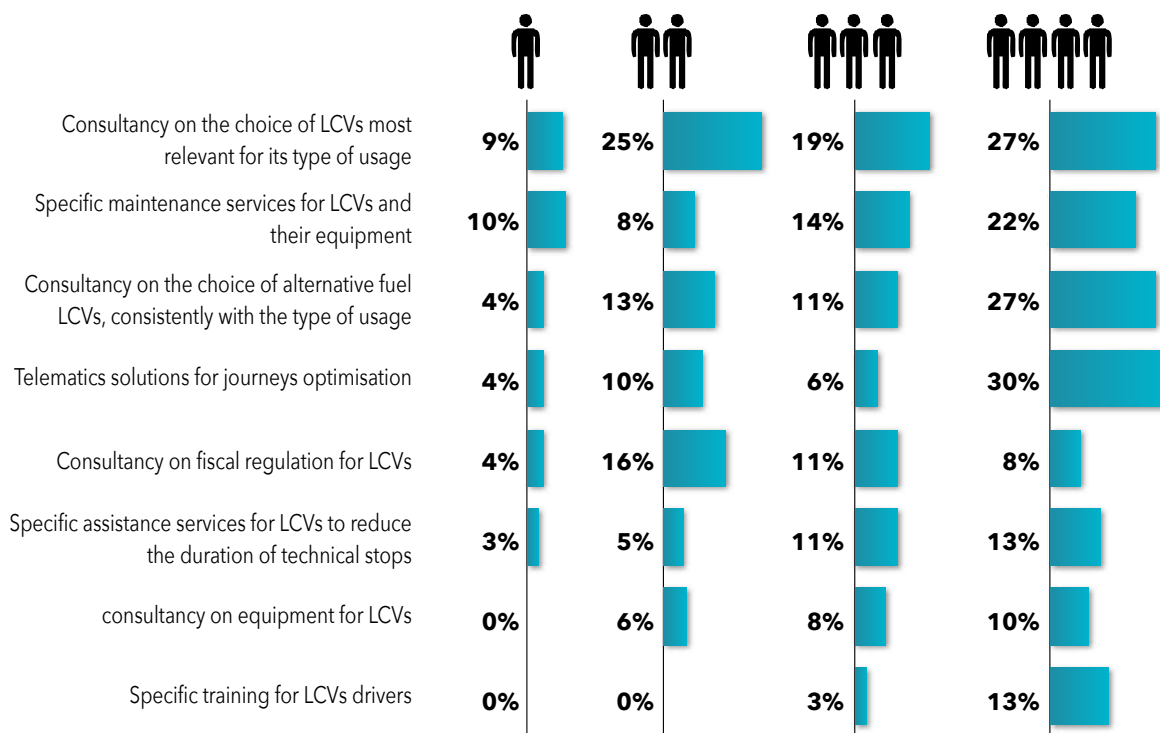


Figura 1 -
Il grafico, tratto dal Barometro 2014 del CVO, rappresenta quali sono i servizi, associati ai veicoli commerciali, che produrranno maggiori vantaggi nei prossimi anni.

Quindi, è evidente che in qualsiasi riflessione sull'approccio al cliente lo spartiacque è rappresentato dalla *presenza dell'allestimento*, interno o esterno che sia³.

A parte i capitoli dedicati alla servitizzazione, non si è forse sufficientemente sottolineata (ed è questa la sede, ovvero la disamina dei bisogni, delle esigenze degli operatori LCV), l'importanza di una adeguata rete di assistenza sul territorio. Spesso inoltre si dimentica che anche l'allestimento (perfino un banale cassonato) necessita di ricambi affidabili, di revisione periodica, di assistenza manutentiva ordinaria e straor-

dinaria. Anche la distribuzione sul territorio dei veicoli, in termini di stanzialità delle sedi e di spostamenti operativi deve essere argomento di valutazione e copertura delle rete assistenza e ricambi, per assicurare sia l'assistenza su strada che un veloce ripristino, nonché la disponibilità in tempi brevi del veicolo sostitutivo pertinente.

La consulenza *responsabile* rimane la carta più importante da giocare nel rapporto con il cliente finale.

La consulenza, sia essa tecnica, di gestione, amministrativa, è il *valore aggiunto*, l'elemento che in un rapporto maturo di partnership, può fare la differenza.

NLT, stato dell'arte del servizio

Variazioni nel concetto di servizio. Il valore del service a 360°. Marchio del veicolo e brand del noleggiatore. Formazione e consulenza. Conclusioni.

Una crisi, una rivoluzione

Nel decennio scorso, ante crisi, la parola *servizio* era assolutamente centrale nelle ambizioni aziendali e tra gli strumenti di crescita ed espansione. Era il grimaldello con il quale aprire la porta di casa dell'utente, che fosse *customer oriented* o *business*. Era l'ultima spiaggia della comunicazione, giacché perfino le riviste cedevano lo spazio patinato alla comunicazione "di servizio" era lo specchio fedele dell'esigenza delle aziende di essere il più vicino possibile alle esigenze sartoriali del cliente, anche se ciò rappresentava un costo che si interponeva tra le vertebre della filiera della distribuzione. Perfino la logica di costruzione e assemblaggio soggiaceva al servizio, alla capacità di fornire valore aggiunto non più soltanto in termini di qualità, ma di erogazione del bene, tangibile o intangibile che fosse. La crisi del 2008, di entità tale da non essere confrontabile con nessun'altra in passato (neanche al '29 di Wall Street o al disorientamento successivo a Pearl Harbour), ha cambiato sostanzialmente le regole del gioco.

Un primo contributo rivoluzionario, in

realità, era maturato con la globalizzazione, con l'allargamento dei mercati e con la livellazione verso il basso dei costi, del copyright, della libertà di fruizione di beni e alimenti. Tali fenomeni avevano prodotto un effetto immediato nel terziario: l'assottigliamento del margine e quindi della quota-costo destinata al servizio: i beni oggi costano talmente poco, e i margini sono talmente ridotti, che il servizio è stato confinato a valore aggiunto ma soltanto di beni dal costo/valore premium. Persino le automobili hanno subito, in genere, un declassamento in termini di qualità richiesta, che ha costretto molti costruttori ad aumentare la capacità produttiva a scapito del servizio percepito, sempre per mantenere i margini interessanti per gli azionisti.

La situazione attuale è sotto gli occhi di tutti, e il trasporto di mezzi e persone non fa eccezione: il totem è *abbattimento costi*, e il servizio non viene (più) vissuto come valore aggiunto per migliorare le relazioni o la percezione del brand, ma come plus che consente di ridurre spese e costi.

Ovviamente, con le dovute, sempre più rare, eccezioni.

Il servizio è cambiato...

Ecco quindi che anche nel NLT, che si fonda principalmente sull'erogazione di servizi, l'orientamento si è progressivamente spostato dal benessere personale e dal comfort verso l'economicità, la funzionalità, il risparmio.

Il noleggio è cambiato, si è spostato verso un'area più pragmatica, quella dell'operatore professionale. Tutto è per lui risparmio, perfino la sicurezza fisica e il benessere a bordo, a prescindere dai valori etici e sociali. La cartina al tornasole di questo ragionamento è l'approccio "green": oggi essere verdi è funzionale al business, alla libertà di movimentazione in ambito urbano, all'abbattimento dei costi in alcuni Pa-

esi, ancor più che all'immagine o alla comunicazione sociale.

Il NLT in genere si dirige pertanto dove l'LCV è già da tempo: l'approccio pragmatico.

Nulla da inventare, se non la capacità di dimostrare la propria professionalità e conoscenza di mezzi, opportunità, servizi, territorio. La sfida alla conquista del cliente sta nella capacità di comprendere – di più, molto di più di quanto lui ne abbia coscienza – le sue esigenze attuali e future. Oggi un buon contratto di NLT si fonda sulla capacità di configurare al meglio un veicolo o una flotta, anche ricorrendo a soluzioni estemporanee e originali. Inventare soluzioni, prevenire problemi.





Un tema molto sentito oggi dai noleggiatori, anche quelli captive, è la formazione degli account. La capacità commerciale, la conoscenza dei recessi fiscali, non è più sufficiente. Piuttosto, l'approccio corretto è quella della multidisciplinarietà, con il configuratore come strumento comune e condiviso tra varie figure professionali. L'analisi delle minute esigenze di business è infatti vincente sia in fase di proposta che nel momento delle decisioni, delle scelte.

Una obiezione però può essere posta: spesso gli utilizzatori di LCV, e an-

cor più i camionisti, hanno un vissuto che impedisce loro di accostarsi con interesse ai suggerimenti, alle proposte. È veramente difficile superare il muro di diffidenza, la presunta incompetenza dell'account. In questo caso, è lecito pensare che il cliente non sia ancora maturo, e il percorso di avvicinamento si rivelerà inevitabilmente più lungo, complesso e oneroso per il noleggiatore. Il vantaggio però è certo: un cliente convinto resta per sempre, ed è fidelizzato non più al marchio del veicolo ma al brand del noleggiatore.

...ma la consulenza resta un plus

Vediamo a tal proposito quali sono le opinioni dei responsabili di flotta o degli acquisti, oggetto dell'indagine Barometro 2014 del CVO, già chiamato in causa nel precedente capitolo.

Alla domanda sul valore dei servizi erogabili dal fornitore di NLT, il 27 per cento delle grandi flotte (più di 1.000 veicoli) ha indicato proprio la *consulenza* nella scelta dell'ensemble veicolo. Tale opzione è seconda soltanto alla *consulenza* nella scelta delle soluzioni telematiche e alla pari con la *consulenza* sui carburanti alternativi. Ma sempre riguardo alla *consulenza* non manca chi indica quella fiscale e quella relativa agli allestimenti. Più indietro i servizi on the road, quelli legati alla formazione driver e alla manutenzione. Incredibile, per la verità, a dirsi. Ma è la realtà di oggi. A nostro avviso, una presa di coscienza che è più di un trend, e che è un segnale forte di maturità e professionalità.

Tali picchi si smussano nelle risposte dei fleet manager delle flotte più piccole, ma rimangono di importanza strategica. Si noti, per contrappunto, che il titolare di una piccolissima flotta (fino a

10 veicoli) ritiene poco utile la consulenza in genere, e punta sui servizi di assistenza e manutenzione. Ma non è molto convinto o consapevole di quali saranno i servizi che nei prossimi anni lo faranno risparmiare. Appare, per così dire, distratto.

Conclusione

In conclusione di volume e di trattazione, non possiamo non sottolineare come il NLT in ambito veicoli leggeri da lavoro non possa che essere considerato il banco di prova, la punta di diamante, dell'attività dell'ottima società di noleggio. Società che altro non è se non un complesso team dedicato alla consulenza, alla determinazione di costi e canoni, alla definizione degli allestimenti, al calcolo del valore residuo, all'ottimizzazione del re-marketing e infine alla fidelizzazione del cliente, che sia flotta, padroncino o libero professionista.

Una esperienza prodromica, tra l'altro per il futuro e ben remunerativo mercato del noleggio di veicoli industriali, anche compositi.

Una strada senza ritorno, sia per il conto proprio che per il conto terzi.

La presente monografia è stata realizzata dal Corporate Vehicle Observatory di Arval Italia in collaborazione con Giuseppe Guzzardi, Direttore delle testate Vie&Trasporti e Flotte&Finanza della Casa Editrice la fiaccola srl

Immagini:

Shooting interno Arval

Banca immagini Thinkstock

Immagini dell'autore, archivi press delle Case costruttrici

Grafica:

Studio Grafico Page

(Novate Milanese - MI)

Stampa:

IRISCO srl

Via Partigiani d'Italia 127

Zona Ind.le Terrafino - Empoli (FI)

Finito di stampare nel mese di settembre 2014

CVO - Corporate Vehicle Observatory

Arval Service Lease Italia S.p.A., via Pisana 314/B, 50018 Scandicci (Firenze)
cvo@arval.it - www.cvo-italia.it

