



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E RETI D'IMPRESA**  
*L-28 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**I NUOVI SVILUPPI DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA NEL**  
**MONDO DELL'AUTO**

**NEW DEVELOPMENTS OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN THE**  
**AUTOMOTIVE**

Relatore:

Prof.ssa BELUSSI FIORENZA

Laureando:

ZAN ANDREA

Anno Accademico 2017-2018

# INDICE

INTRODUZIONE .....	3
CAPITOLO 1	
IL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE .....	5
1.1 Il Mercato dell'auto in Italia .....	5
1.2 Il mercato del noleggio a lungo termine in Italia.....	8
1.3 I vantaggi del noleggio a lungo termine .....	10
1.4 Leasys S.p.A. ....	15
CAPITOLO 2	
LO STRUMENTO .....	17
2.1 La genesi della riorganizzazione aziendale.....	17
2.2 Il progetto Leasys Touch .....	18
2.1 I risultati ottenuti.....	21
CAPITOLO 3	
NUOVE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO.....	27
3.1 L'e-commerce .....	28
3.2 La sharing economy .....	29
CONCLUSIONI.....	33
BIBLIOGRAFIA .....	35



## INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha come obiettivo l'analisi degli impatti aziendali derivanti dall'introduzione di un tool informatico, l'azienda in esame (Leasys S.p.A.) è leader nel mercato del noleggio di veicoli a lungo termine.

In un contesto economico come quello attuale, caratterizzato da bassi tassi di crescita e scarsa innovazione, le imprese, anziché reinventare il proprio business sviluppando processi strategici di innovazione, scelgono di competere puntando ad un ribasso dei prezzi di vendita rubandosi quote di mercato; tale meccanismo garantisce nel breve termine fatturato e liquidità ma mette a rischio la marginalità e i risultati economici di lungo periodo.

Un'innovazione, sia essa di prodotto, di servizio, di processo od organizzativa consente all'impresa che la sviluppa di trarre un vantaggio competitivo che le permette di ottenere profitti.

Con questo lavoro dimostreremo come l'introduzione di tale strumento abbia consentito lo sviluppo di nuovi scenari, permettendo di aumentare lo share nel mercato di riferimento e incrementare l'utile. In tale ambito progettuale, lo scrivente ha avuto il ruolo di main key user nonché di formatore.

Nel primo capitolo verrà descritto il mercato automobilistico in Italia, in particolare si darà conto della specificità del noleggio a lungo termine e dei suoi principali players evidenziando per ciascuno i tratti distintivi. Un focus particolare sarà dedicato al percorso di crescita di Leasys S.p.A.: da azienda pensata per offrire servizio di gestione di grandi flotte a player di livello internazionale leader del suo settore.

Nel secondo capitolo, che è il punto centrale di questo studio, è illustrata l'innovazione organizzativa apportata alla struttura commerciale di Leasys, introducendo lo strumento informatico Leasys Touch e i motivi che hanno spinto il management ad adottare tale soluzione. La tecnologia, infatti, è un fattore che spesso attiva il cambiamento: il profondo ridisegno dell'organizzazione e dei processi aziendali è stato reso possibile dalle potenzialità degli strumenti informatici adottati.

L'accelerazione delle innovazioni derivanti dalla digitalizzazione e dallo sviluppo della multimedialità consente alle imprese di poter ridisegnare in tempi molto rapidi processi e organizzazioni con il fine di potersi inserire in nuovi mercati.

Nel caso specifico, la sinergia tra l'innovazione organizzativa e la digitalizzazione, ha consentito ad un'azienda che operava esclusivamente nel mercato nazionale di aprirsi anche ai mercati europei grazie allo sviluppo di prodotti più articolati ed accedere quindi ad una parte di mercato considerata del "domani": la della clientela privata.

Sfruttando quel vantaggio competitivo derivante dall'essere stato il primo provider di noleggio a lungo termine ad essere entrato prepotentemente nel mercato della clientela privata, sarà fondamentale per Leasys il continuare ad innovarsi ed innovare.

Nel terzo capitolo, infatti, si guarda al futuro con la descrizione di due nuovi possibili progetti sviluppabili implementando ulteriormente il tool Leasys Touch.

Il primo progetto ha come obiettivo lo sviluppo del mercato e-commerce, con il fine di permettere ad un utente privato di poter selezionare on line l'offerta desiderata finalizzandola direttamente dal web.

La seconda iniziativa si prefigge lo scopo di poter far spazio al noleggio a lungo termine nella sharing economy attraverso il peer to peer dei veicoli.

Non essendo presente sul mercato del noleggio alcun prodotto simile ai due progetti descritti nel terzo capitolo, entrambi potrebbero garantire a Leasys un ulteriore incremento del suo share nel mercato di riferimento in particolar modo nel segmento dei privati.

# CAPITOLO 1

## IL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE

### 1.1 Il Mercato dell'auto in Italia

Nel nostro Paese la spinta all'acquisto dell'auto è sempre stata molto forte, le ragioni vanno cercate tra le specificità culturali dei consumatori e nei meccanismi di incentivazione diretti ed indiretti che di fatto hanno sempre sostenuto un mercato altrimenti più debole.

Vanno inoltre considerate le numerose novità di prodotto proposte dall'industria automobilistica, le dilazioni di pagamento favorite da un costo del denaro costantemente in discesa e le offerte volte a diminuire la presenza delle vetture non catalizzate, che hanno contribuito a mantenere alto il livello della domanda che è tornata a crescere dal 2014 dopo aver vissuto un pesante declino negli anni della crisi iniziata nel 2008.

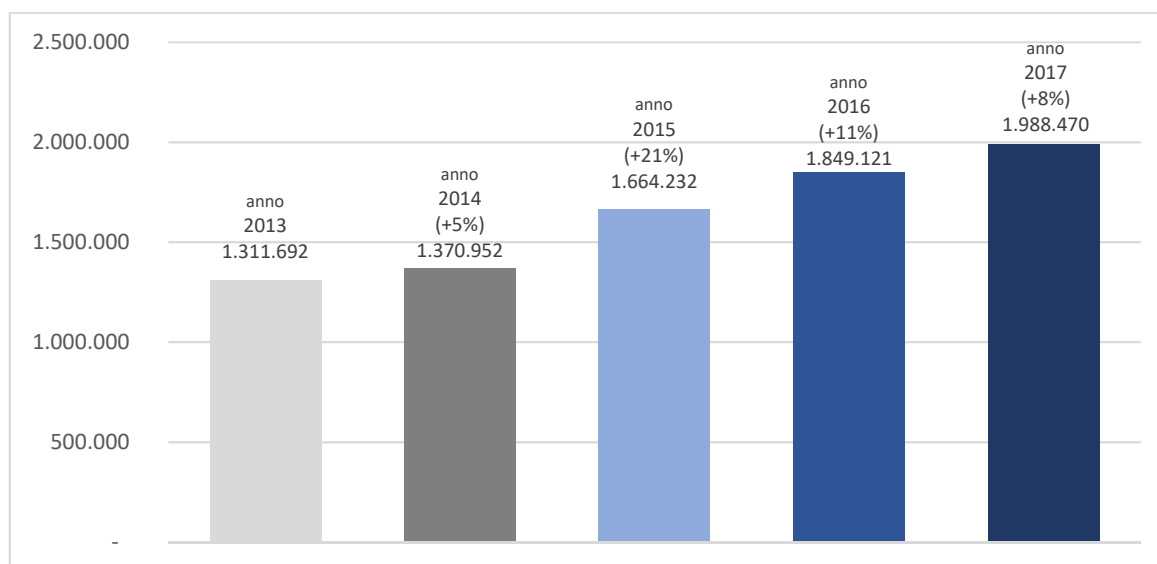


Figura 1: Andamento immatricolazioni Passenger car in Italia dal 2014 al 2017<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fonte Unrae

Il mercato automobilistico italiano ha chiuso il 2017, confermando il trend di crescita iniziato nel 2013, con poco meno di 2.000.000 di immatricolazioni valore che non si raggiungeva dal 2009 quando le vetture immatricolate furono 2.159.312<sup>2</sup> (figura 1).

Sono stati inoltre immatricolati 195.000 veicoli commerciali, 45.000 veicoli industriali e 4.147 autobus<sup>3</sup>.

per utilizzatore				Quote %	
	2017	2016	Var %	2017	2016
Privati	1.121.085	1.142.123	-1,8	56,4	61,8
Noleggio:	432.902	366.214	18,2	21,8	19,8
breve termine (*)	173.840	143.785	20,9	8,7	7,8
lungo termine	259.062	222.429	16,5	13	12
Società	434.483	340.784	27,5	21,9	18,4

per alimentazione				Quote %	
	2017	2016	Var %	2017	2016
Benzina	628.996	599.902	4,8	31,6	32,4
Gpl	129.812	102.641	26,5	6,5	5,6
Ibride:	66.760	39.041	71	3,4	2,1
di cui benzina & elettrica	66.430	38.549	72,3	3,3	2,1
di cui diesel & elettrica	330	492	-32,9	0	0
Metano	32.746	43.903	-25,4	1,6	2,4
Elettriche	1.945	1.403	38,6	0,1	0,1

per segmento				Quote %	
	2017	2016	Var %	2017	2016
A - Piccole	331.706	315.899	5	16,7	17,1
B - Utilitarie	728.263	705.240	3,3	36,6	38,1
C - Medie	629.540	561.351	12,1	31,7	30,4
D - Medie superiori	254.856	225.495	13	12,8	12,2
E - Superiori	38.950	36.283	7,4	2	2
F - Alto di gamma	5.155	4.853	6,2	0,3	0,3

per area geografica				Quote %	
	2017	2016	Var %	2017	2016
Nord Occidentale	643.331	578.985	11,1	32,4	31,3
Nord Orientale	640.768	587.535	9,1	32,2	31,8
Centrale	401.918	387.112	3,8	20,2	20,9
Meridionale	201.077	197.793	1,7	10,1	10,7
Insulare	101.376	97.696	3,8	5,1	5,3

<b>Totale</b>	<b>1.988.470</b>	<b>1.849.121</b>	<b>7,5</b>		
---------------	------------------	------------------	------------	--	--

Tabella 1: Struttura del mercato Italiano dell'automobile – Immatricolazioni 2016/2017<sup>4</sup>

(\*) include le immatricolazioni a noleggio effettuate dai concessionari

<sup>2</sup> Fonte Unrae

<sup>3</sup> Fonte Unrae

<sup>4</sup> Fonte Unrae

Marca			Var %	Quote %	
	2017	2016		2017	2016
FIAT	402.355	385.798	4,29	20,42	21,13
VOLKSWAGEN	144.825	139.168	4,06	7,35	7,62
FORD	134.073	124.328	7,84	6,8	6,81
RENAULT	133.666	118.303	12,99	6,78	6,48
PEUGEOT	104.222	94.132	10,72	5,29	5,16
OPEL	98.949	95.056	4,1	5,02	5,21
TOYOTA	85.146	71.934	18,37	4,32	3,94
CITROEN	78.198	60.511	29,23	3,97	3,31
AUDI	67.084	63.972	4,86	3,4	3,5
MERCEDES	65.859	64.450	2,19	3,34	3,53
NISSAN	62.708	55.222	13,56	3,18	3,02
BMW	60.873	59.849	1,71	3,09	3,28
LANCIA/CHRYSLER	60.340	65.697	-8,15	3,06	3,6
HYUNDAI	58.917	56.379	4,5	2,99	3,09
DACIA	57.981	47.979	20,85	2,94	2,63
JEEP/DODGE	49.486	40.456	22,32	2,51	2,22
KIA	47.935	45.154	6,16	2,43	2,47
ALFA ROMEO	45.328	36.385	24,58	2,3	1,99
SUZUKI	31.088	22.631	37,37	1,58	1,24
SMART	26.661	28.319	-5,85	1,35	1,55
MINI	24.720	24.435	1,17	1,25	1,34
SKODA	23.115	19.637	17,71	1,17	1,08
LAND ROVER	18.673	18.793	-0,64	0,95	1,03
SEAT	17.518	15.473	13,22	0,89	0,85
VOLVO	16.964	16.984	-0,12	0,86	0,93
MAZDA	10.527	10.959	-3,94	0,53	0,6
HONDA	9.871	9.594	2,89	0,5	0,53
PORSCHE	5.488	5.121	7,17	0,28	0,28
JAGUAR	5.308	4.915	8	0,27	0,27
LEXUS	4.003	4.151	-3,57	0,2	0,23
MITSUBISHI	3.752	4.215	-10,98	0,19	0,23
SUBARU	3.082	3.513	-12,27	0,16	0,19
MASERATI	2.917	2.053	42,08	0,15	0,11
DS	2.651	3.702	-28,39	0,13	0,2
SSANGYONG	2.243	2.809	-20,15	0,11	0,15
INFINITI	1.852	1.764	4,99	0,09	0,1
DR MOTOR	415	478	-13,18	0,02	0,03
FERRARI	344	372	-7,53	0,02	0,02
MAHINDRA	283	263	7,6	0,01	0,01
LAMBORGHINI	133	94	41,49	0,01	0,01
CHEVROLET	53	37	43,24	0	0
ASTON MARTIN	41	17	141,18	0	0
LADA	36	7	414,29	0	0
GREAT WALL	1	114	-99,12	0	0,01
ALTRE	813	669	21,52	0,04	0,04
<b>TOTALI</b>	<b>1.988.470</b>	<b>1.849.121</b>	<b>7,53</b>		

Tabella 2: Immatricolazioni autovetture in Italia nel biennio 2016 - 2017<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Fonte Unrae

## 1.2 Il mercato del noleggio a lungo termine in Italia

Se nel mercato automobilistico italiano il settore dei privati è in forte e costante flessione, il comparto del noleggio a lungo termine (di seguito NLT) continua la sua marcia inarrestabile: +16.5% nel 2017 e +15% nel primo trimestre 2018<sup>6</sup>.

Come illustrato in Tabella 1 nel biennio 2016 – 2017 il mercato automobilistico italiano è stato trainato dalle immatricolazioni operate dai noleggiatori a breve e a lungo termine; una grossa spinta all'acquisto è giunta dal vantaggio fiscale del super ammortamento previsto dalla legge di stabilità 2016 e 2017<sup>7</sup> che ha incentivato le aziende ad acquistare veicoli in proprietà.

La Tabella 1 illustra come il mercato automobilistico sempre più forte nell'Italia settentrionale rispetto a quanto avviene in quella centro – meridionale si stia spostando verso le vetture a basso impatto ambientale a discapito di quelle che dispongono di motore esclusivamente termico.

Il mercato del noleggio a lungo termine è un mercato vivace, dove tutte le diverse tipologie di clientela risultano essere in crescita:

- Corporate
- PMI
- Ditte individuali
- Artigiani
- Liberi professionisti
- Privati

La costante crescita di questo settore e la contestuale crisi del settore dei clienti privati hanno spinto il mondo bancario e le case automobilistiche ad investire ingenti risorse finanziarie in questo mercato.

Non a caso, i primi tre operatori del settore (Leasys, ALD Automotive ed Arval) hanno una forte partecipazione azionaria da parte di primari gruppi bancari: Arval ed ALD Automotive sono controllate rispettivamente dal Gruppo BNP Paribas e Société Générale mentre Leasys

---

<sup>6</sup> Dati Dataforce

<sup>7</sup> la Legge di Bilancio 2017 ha prorogato quanto previsto nella legge di stabilità del 2016 ossia la maggiorazione percentuale del 40% del costo fiscalmente riconosciuto dei beni strumentali nuovi, c.d. super ammortamento, grazie al quale è possibile imputare nel periodo d'imposta quote di ammortamento e di canoni di locazione più elevati. Sono agevolati gli acquisti di beni strumentali nuovi, ad eccezione dei veicoli e degli altri mezzi di trasporto a deduzione limitata di cui all'art. 164 comma 1 lett. b) e b-bis) del TUIR, effettuati: entro il 31.12.2017; entro il 30.06.2018 purché entro il 31.12.2017 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura pari ad almeno il 20% del costo di acquisizione.

è controllata da FCA Bank, che si configura come una joint venture paritetica tra il gruppo bancario Crédit Agricole e FCA.

Il segmento del noleggio ha un impatto importante sul mercato automobilistico, sia per il numero totale dei veicoli immatricolati, sia in termini di rinnovo del parco circolante; si stima infatti che i veicoli a noleggio attualmente circolanti in Italia siano circa il 20% del totale.

Se si considera che in media le aziende rinnovano i loro parchi veicoli ogni 4/6 anni ed i soggetti privati ogni 6/8 anni, l'autonoleggio ha un ciclo di vita medio che va dai 6 mesi del noleggio a breve ai 42 mesi del noleggio a lungo termine.

Questo fa sì che un'auto nuova immatricolata per l'autonoleggio arrivi prima nel mercato dell'usato rispetto a quanto avviene per le vetture di proprietà, costituendo di fatto un forte boost per lo svecchiamento del parco auto italiano con importanti riflessi positivi sotto il profilo ambientale, di sicurezza dei veicoli e di movimentazione finanziaria.

Gli operatori del settore presenti attualmente in Italia nel mercato del noleggio a lungo termine sono 20, ma 4 players detengono circa il 75% del mercato (Figura 2).

E' interessante notare come le aziende di NLT top players del mercato lo fossero già nel 2012 sempre con una quota che assorbiva i 2/3 dello stesso (Figura 3).

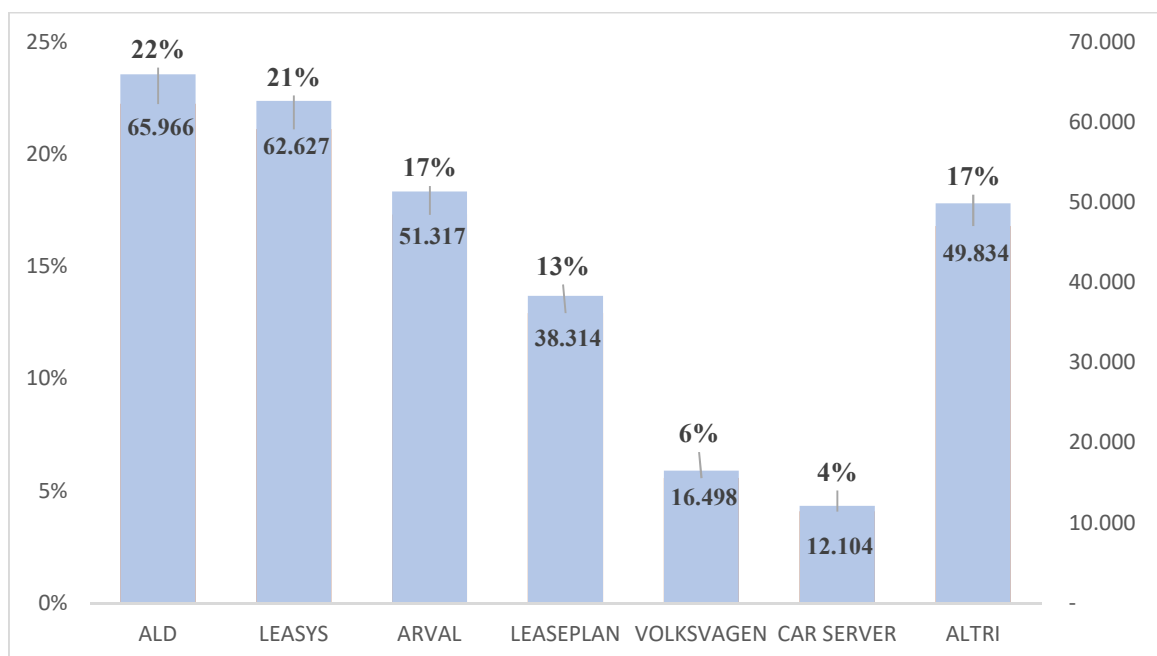


Figura 2: Immatricolazioni società NLT – 2017<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fonte Dataforce. Immatricolazioni totali mercato noleggio a lungo termine (autovetture + veicoli commerciali)

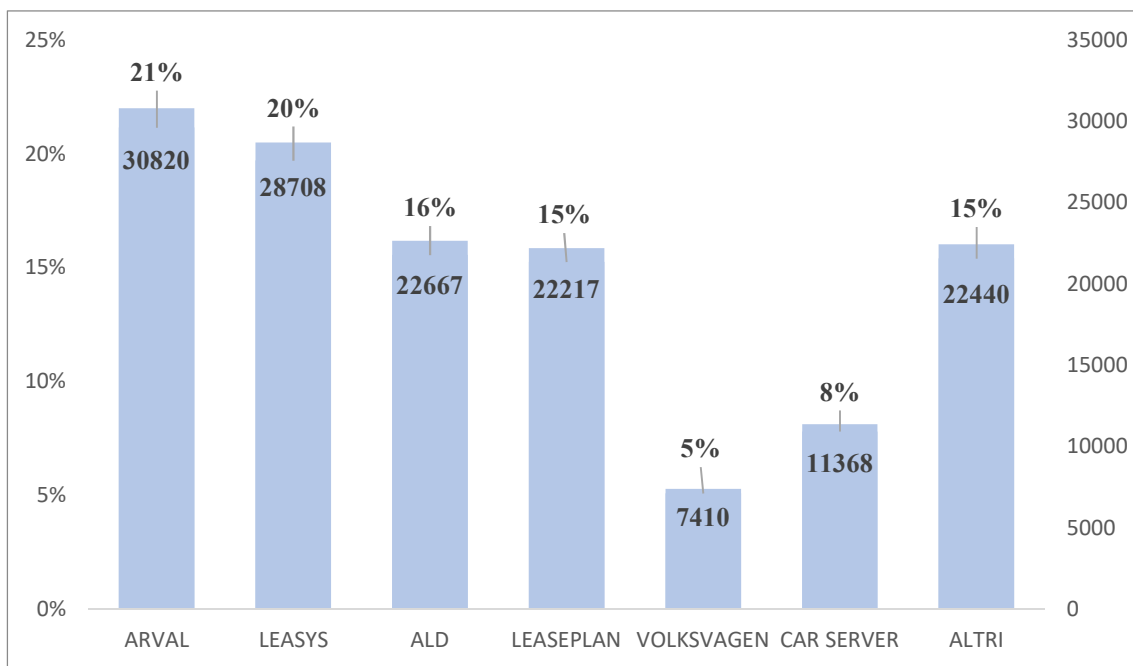


Figura 3: Immatricolazioni società NLT – 2012<sup>9</sup>

Le ragioni di tale supremazia vanno ricercate nei notevoli capitali investiti in tali società, che hanno permesso loro di poter contare su campagne marketing importanti volte alla promozione dei prodotti customizzati sulle varie categorie professionali, un servizio di customer care in grado di soddisfare ogni singola richiesta dei clienti, portali web dedicati ed una rete di assistenza capillare su tutto il territorio nazionale.

### 1.3 I vantaggi del noleggio a lungo termine

La storia del noleggio a lungo termine in Italia risale agli anni '70 quando due brand internazionali come Avis Rent ed Europcar hanno deciso di introdurre nel nostro paese le loro divisioni di leasing.

Come in altri ambiti, anche in questo caso è stato replicato un modello di business già sperimentato nei paesi dell'Europa settentrionale e negli USA.

Quando all'inizio degli anni '80 in Italia hanno cominciato a muovere sul mercato automotive le prime flotte di auto disponibili con contratti di noleggio a lungo termine, in paesi come la Germania – dove è stata fondata la prima società di noleggio auto nel lontano 1912 – la Svezia e la Norvegia questo approccio alla mobilità era già molto utilizzato, e

<sup>9</sup> Fonte Dataforce

costituiva una consolidata alternativa alla proprietà privata dell'auto, con tutte le spese di gestione associate.

Negli USA l'entrata nel mercato automotive del noleggio a lungo termine di autovetture risale invece al 1916, anno di nascita della compagnia Saunders Sistem, acquisita nel 1955 da Avis.

Il noleggio a lungo termine inizialmente ha faticato a imporsi nelle realtà aziendali medio-grandi per via delle svariate ritrosie poste dai dirigenti aziendali.

Le cose sono però cambiate in fretta, come conseguenza dell'esigenza sempre più avvertita da parte delle organizzazioni di concentrare la propria attenzione sulle attività considerate *core business* e di delegare anche esternalizzando, ad aziende specializzate, le attività non considerate peculiari come è la gestione del parco auto.

A questa esigenza si è aggiunta la necessità di impiegare autoveicoli non soltanto per questioni legate all'attività dell'impresa (vetture operative) ma anche per essere date in uso alla forza commerciale e al personale con ruoli di middle e top management.

A fronte di un pagamento di un canone predeterminato l'azienda cliente vede assolti tutti i costi e gli oneri burocratici ed operativi relativi al pagamento della tassa di circolazione, delle coperture assicurative, dei servizi di manutenzione, del servizio pneumatici, del servizio di auto sostitutiva, e con determinate modalità anche il carburante o in generale tutti i beni e servizi per utilizzare l'autoveicolo.

Il noleggiatore si accolla tutti i problemi di gestione relativi ai veicoli alleggerendo sensibilmente l'azienda cliente dalla gestione degli aspetti burocratici e dall'impegno gestionale.

La gestione delle auto aziendale assegnate ai dipendenti non è solamente una gestione tecnica infatti si caratterizza anche come gestione delle risorse umane con l'obiettivo di fornire incentivi e motivazioni ai collaboratori.

L'auto aziendale infatti non è più solamente un semplice strumento di lavoro ma si caratterizza per valenze di riconoscimento di *status*, di successo professionale, di incentivo al miglioramento ed avanzamento di ruolo e di carriera; è sempre più di frequente una delle leve su cui fare forza nei processi di fidelizzazione aziendale.

Ai vantaggi di carattere finanziario (non c'è più immobilizzazione di capitale ma rate mensili predeterminate) si affiancano anche quelli di carattere contabile, amministrativo e gestionale per tutto ciò che riguarda tutte le attività proprie della gestione dell'auto: l'acquisto, l'immatricolazione, la rivendita dell'usato, la manutenzione e le relative riparazioni, tassa di proprietà, pratiche di gestione dei sinistri.

I costi che si sostengono esternalizzando la gestione degli autoveicoli ad operatori del NLT sono sicuramente inferiori a quelli che si andrebbero a sostenere con auto di proprietà gestite direttamente; questo è dovuto sia all'abbattimento dei costi fissi che le società di noleggio possono ottenere con il loro potere d'acquisto sul mercato (gestendo migliaia di auto), sia grazie agli sconti che riescono a concordare con i costruttori, sia grazie alla competenze specifiche ottenute nel settore.

La gestione di una flotta per un'azienda non rientra nel *core business* e prende in considerazione solo le principali attività ed i costi più evidenti (in genere i costi d'acquisto del veicolo, di assicurazione e tassa di circolazione) inoltre i costi di assistenza vengono stimati sulla base dello storico degli anni precedenti.

Anche la rivendita dell'usato, di solito a fine ammortamento del cespite, diventa difficilmente stimabile in termini di costi e risorse dedicate, tanto che nella maggior parte dei casi la soluzione utilizzata è la permuta a fronte dell'acquisto di un nuovo veicolo.

Quanto alle spese di manutenzione sono sostenute senza avere nessuna competenza in materia e la forza competitiva per poter trattare con i fornitori, spesso la gestione viene demandata direttamente al dipendente che ha in uso il veicolo con il rischio che ci sia connivenza con il fornitore o che vi sia disinteresse per lo stato del mezzo che porta ad un veloce deperimento e conseguente aumento dei costi.

I costi per la gestione di una flotta, come indicato nella Tabella 3, possono ridursi esternalizzando ad un'azienda specializzata perché:

- L'acquisto del veicolo viene effettuato direttamente dalla società di NLT che ha un potere d'acquisto decisamente superiore al singolo cliente riuscendo a spuntare sconti decisamente superiori;
- I veicoli usati vengono reimmessi nel mercato dell'usato attraverso la vendita B2B o B2C dedicando risorse specializzate in questo tipo di business;
- Il noleggio di un veicolo consente all'azienda di non inserire a bilancio il valore e tenere libere le linee di credito per poterle destinare all'attività *core*;
- L'assicurazione RC viene stipulata con il sistema del libro matricola, che consente di unificare tutto il parco mezzi, sotto un'unica copertura, inoltre il premio è frutto del potere negoziale delle società di noleggio;
- Le coperture furto e kasko spesso vengono fornite direttamente dalle società di noleggio che utilizzano la formula dell'auto assicurazione.

- Gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria vengono affidati ad operatori selezionati che, oltre ad essere controllati da specialisti, riservano delle tariffe orarie molto più basse rispetto a quelle applicate nel mercato retail.

	<b>NLT</b>	<b>Leasing Finanziario</b>	<b>Acquisto</b>
Acquisto dell'auto	Noleggiatore	Azienda/Professionista	
Finanziamento		Banca o Società Finanziaria	Azienda/Professionista
Tassa di proprietà		Azienda/Professionista	
Assicurazione			
Manutenzione ordinaria			
Manutenzione straordinaria			
Pneumatici			
Gestione Multe			
Furto			
Rivendita usato			

Tabella 3: Ripartizione dei costi della flotta aziendale sulla base della modalità d'acquisto<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Quattroruote, Editoriale Domus S.p.A.

FIAT 500 1.2 69 cv LOUNGE 36 mesi - Totale chilometri 60.000				
COSTI RELATIVI ALL'ACQUISTO		Parametri	Iva Inclusa	
Prezzo Veicolo			15.349	
Sconto ipotetico		10%	1.535	
Immatricolazione e messa su strada			737	
Valore Fornitura (sconto, listino, imm.ne e messa su strada)			<b>17.620</b>	
Interessi		4%	2.114	
<b>Costi totali di acquisto (A)</b>			<b>19.735</b>	
COSTI RELATIVI ALLA GESTIONE		Costo annuale	Costo totale periodo	
Assicurazione RCA	14° classe	719	2.158	Fonte Directline
Assicurazione Kasko		119	358	Fonte Directline
Assicurazione Incendio e Furto		635	1.905	Fonte Directline
Polizza Infortuni del conducente		47	141	Fonte Directline
Manutenzione ordinaria e straordinaria		310	930	incl mat
Tassa di proprietà		168	503	Fonte ACI
Pneumatici	4	500	500	
<b>Costi Totali di gestione (B)</b>			<b>6.494</b>	
<b>VALORE DI RIVENDITA A FINE CONTRATTO (C)</b>		51%	<b>10.000</b>	Stimato
RIEPILOGO		Totali		
<b>Costo totale acquisto (A)</b>		<b>19.735</b>		
<b>Costo gestione (B)</b>		<b>6.494</b>		
<b>Realizzo vendita usato (C)</b>		<b>- 10.000</b>		
<b>Costo totale della proprietà</b>		<b>16.229</b>		
<b>Costo noleggi a lungo termine per 36 mesi</b>	Rata	347	<b>12.482</b>	36 mensilità
<b>Vantaggio della formula a noleggio</b>	Mese	<b>132</b>	<b>3.747</b>	23,09%

Tabella 4: Confronto costi (iva compresa) tra un veicolo di proprietà e uno con contratto di NLT di tre anni<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Fonti: i premi annuali di RCA, Kasko, incendio e furto ed infortuni conducente sono stati elaborati direttamente nel sito Verti (ex Directline) [www.verti.it](http://www.verti.it). I costi della manutenzione meccanica e del cambio gomme sono quelli del Listino Ufficiale del Costruttore, costo manodopera calcolato su media nazionale. Il costo della Tassa di proprietà è quello ufficiale indicato nel sito [www.aci.it](http://www.aci.it). Elaborazione dati interni Leasys S.p.A per il costo noleggio

Al fine di dimostrare la vantaggiosità economica del noleggio a lungo termine dei veicoli, in Tabella 4 si riporta un confronto tra l'opzione d'acquisto e quella di noleggio.

L'ipotesi di fondo è di mantenere la vettura per 36 mesi con un chilometraggio massimo di 60.000 km; dall'analisi dei numeri appare evidente come, a parità di servizi, l'opzione noleggio risulti notevolmente più conveniente rispetto all'acquisto in proprietà con un saving totale del 23%.

L'esempio è stato formulato su una singola vettura noleggiata, qualora si dovesse considerare una flotta, devono essere aggiunti i costi del personale dedicato alla gestione amministrativa della stessa, elemento che sposta ancor di più il vantaggio verso il noleggio.

## 1.4 Leasys S.p.A.

Leasys è una società del gruppo FCA nata nel 2001 come joint venture tra il Gruppo Fiat ed il Gruppo Enel, oggi è controllata da FCA Bank.

FCA BANK è operativa, tramite le sue società controllate, in 15 paesi Europei; controlla le attività finanziarie di supporto alle vendite di alcuni tra i più importanti brand automobilistici, servizi di leasing e di rental, finanziamenti alle reti di vendita e ai privati.



Figura 6: Struttura Societaria FCA BANK<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Fonte: Leasys

Leasys attualmente opera, oltre che in Italia, anche in altri 6 paesi europei. Partita dalla Spagna, che è stata scelta come primo mercato in cui entrare data la consolidata presenza pluriennale di FCA Bank e considerati i positivi indicatori di crescita del noleggio a lungo termine, l'internazionalizzazione dell'azienda è continuata in Francia, Germania, Regno Unito, Belgio e Olanda. Complessivamente, Leasys, oggi gestisce una flotta di circa 200.000 unità (autovetture e veicoli commerciali) e circa 45.000 clienti<sup>13</sup>.

Leasys ha 429 dipendenti con età media di 41 anni<sup>14</sup> ed è strutturata ed organizzata in modo da garantire l'eccellenza delle competenze e la coerenza dei processi decisionali ed operativi.

Leasys dispone di un team Customer Care dedicato ai clienti, con l'obiettivo di fornire interlocutori dedicati ai Gestori della flotta su tutte le tematiche di natura operativa ed amministrativa.

In Italia la struttura commerciale è presente a Roma, Milano, Torino, Firenze, Padova, Bologna e Napoli ed è costituita da 120 risorse suddivise in due canali: Direct Channel e Long Channel. Se da un lato il canale diretto consente di essere presenti su clienti con flotte rilevanti (Telecom Italia, Poste Italiane, Würth, Italgas) dall'altro il Long Channel gestisce la vendita intermediata attraverso i partner che possono essere dealer FCA o Broker.

Questo secondo canale di vendita è diventato oramai strategico poiché da un lato consente di essere capillari nel territorio e dall'altro permette di offrire servizi finanziari accorciando la catena di distribuzione e arrivando in modo diretto alla clientela a cui sono rivolti; a titolo di esempio si cita il prodotto "Be Free" che è giunto alla clientela privata con il solo tramite della proposizione avvenuta dai dealer della rete primaria di vendita di FCA.

---

<sup>13</sup> Fonte: Leasys

<sup>14</sup> Fonte: Leasys

## CAPITOLO 2

### LO STRUMENTO

#### 2.1 La genesi della riorganizzazione aziendale

In un mercato in forte espansione come quello del noleggio, con una crescita annua costante sempre superiore al 10%, si è reso necessario aumentare la capillarità propositiva sul territorio; a tale scopo nel 2013 il management di Leasys decise che la migliore strada percorribile era quella di intensificare la rete di vendita *indiretta*. Questa modifica della struttura di vendita presupponeva la disposizione di nuovi prodotti e strumenti che consentissero all'azienda di poter includere tra i propri intermediari, tutta la rete dealer FCA presente su tutto il territorio nazionale (circa 200 concessionari) e nuovi *broker* (alla data erano circa 50) ossia quegli imprenditori che hanno deciso di strutturarsi per fare del NLT il loro business diventando intermediari tra le società di noleggio a lungo termine ed i clienti.

Il dover percorrere questa *innovazione organizzativa* sviluppando sempre di più il business intermediato e facendolo diventare il primo canale di vendita “più importante” rispetto a quello della vendita operata direttamente, si era reso fondamentale per poter continuare a rimanere nel mercato mantenendo uno share importante.

La progettazione di questo nuovo metodo organizzativo delle pratiche commerciali è stato basato sull'implementazione di quattro fasi fondamentali (figura 4) per poter avere un programma delineato e strategicamente strutturato su cui poi poggiare la performance innovativa.

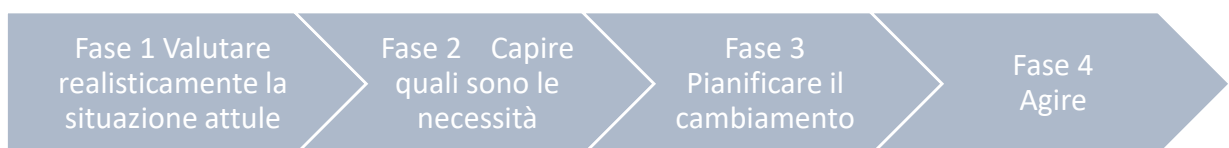


Figura 4: Le fasi per la realizzazione di una performance innovativa

Il nuovo processo organizzativo ha preso avvio da un'innovazione tecnologica resasi necessaria per poter consentire a tutta la forza vendita interna ed esterna di avere uno strumento che consentisse di formulare dei preventivi di noleggio a lungo termine in modo semplice veloce e funzionale.

E così partito ad ottobre 2014 un progetto interno di sviluppo di un tool sulla piattaforma SAP già in uso con l'obiettivo di realizzare **LEASYS TOUCH**; un tool Web based, che permettesse a qualsiasi utente, esperto o meno, di poter elaborare un preventivo di noleggio a lungo termine in meno di 3 minuti. Per poter rendere lo strumento completo e di facile utilizzo è stata affidata tutta la fase di predisposizione dei requisiti, verification of function analyzes e user acceptance testing direttamente al personale impegnato in prima linea con i clienti coinvolgendo due regional manager dell'azienda, mentre al system integrator è stata demandata solamente la fase di sviluppo software.

## 2.2 Il progetto Leasys Touch

Il progetto si è strutturato in 5 fasi ben distinte (figura 5) che complessivamente hanno impegnato il team di lavoro per 12 mesi.

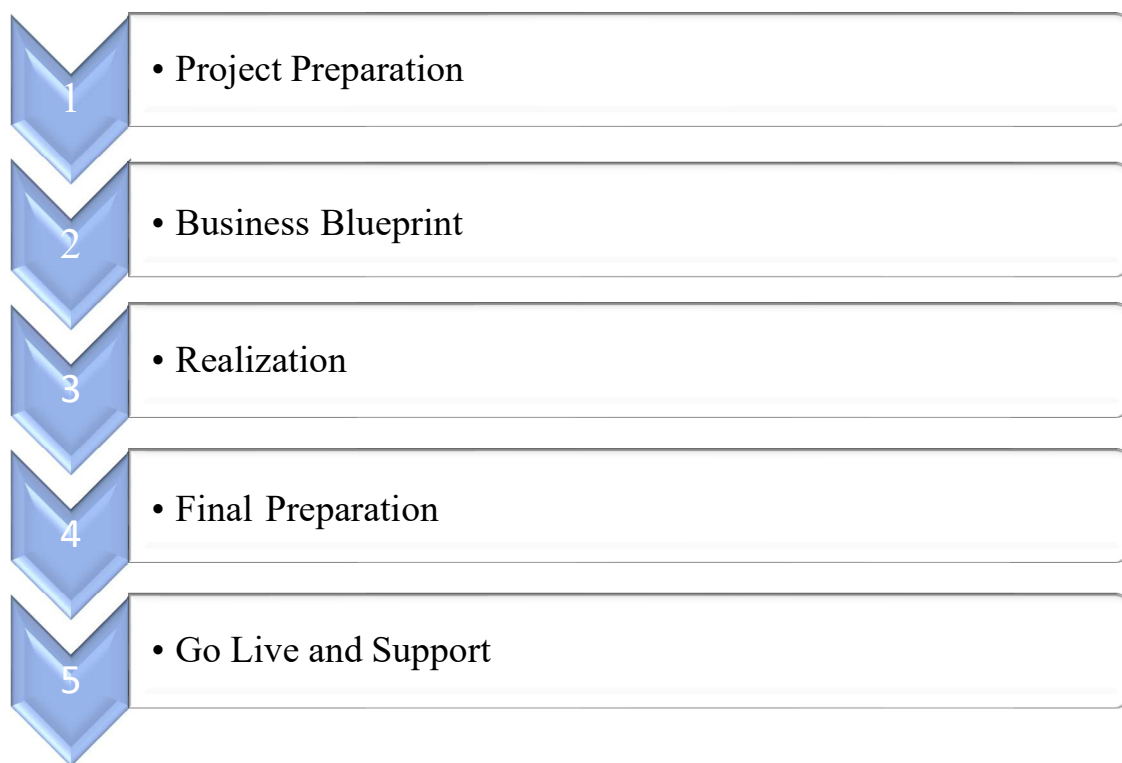


Figura 5: Fasi implementazione progetto SAP<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Fonte Capgemini

## **Project Preparation**

La project preparation è la fase di avvio del progetto durante la quale a partire dai bisogni sono stati definiti i requisiti, trasformati poi in obiettivi, è stato definito l'ambito e le sequenze delle attività.

Sempre in questa prima fase sono assegnate le responsabilità a ciascun membro del gruppo di lavoro e individuati:

- l'ambiente di lavoro, di test e di produzione
- i rischi di progetto
- i costi di realizzazione
- la strategia di implementazione
- le funzioni coinvolte
- i processi aziendali interessati

## **Business Blueprint**

Incontrando e intervistano gli stakeholder di progetto, sono stati individuati gli obiettivi di business dell'azienda e determinati i requisiti necessari per il raggiungimento di tali obiettivi.

L'attività principale svolta in questo secondo step è consistita nella redazione del documento Business Blueprint, nella quale è stata definita una dettagliata rappresentazione organizzativa e una prima stesura dei processi di business.

Una volta approvata, la Business Blueprint è diventato il documento di riferimento dell'intero progetto ed è stato utilizzato come base per tutte le successive attività.

## **Realization**

In questa fase si è realizzata l'implementazione del sistema sulla base di un modello derivato dall'analisi funzionale, si sono verificate e utilizzate le procedure di copia e di trasporto in un ambiente di test, sul quale si sono realizzati i casi prova per il test delle funzionalità stabiliti in precedenza.

Durante la fase di realization non si sono solamente testate le funzionalità in ambiente di test ma si sono documentati i processi e le modalità di parametrizzazione e di utilizzo delle funzioni, si sono verificate le connessioni e l'integrazione funzionale e gli scambi d'informazioni tra sistemi.

Durante i meeting di avanzamento si sono realizzate le integrazioni, i programmi di caricamento iniziale dei dati, è stato stimato il corretto dimensionamento del sistema di

produzione, si sono stabiliti ed assegnati i profili di autorizzazione agli utenti, si è pianificata l'istruzione agli utenti finali e sono stati eseguiti i test di integrazione finale con dati reali della società.

La fase implementativa è stata suddivisa in 2 sotto fasi: quella di Baseline Configuration e quella di Final Configuration.

Nella "Baseline Configuration" sono stati configurati i processi principali individuati nella fase di Blueprint (corrispondenti a circa il 70% del totale) in modo da procedere ad una prima condivisione con i key users.

Nella "Final Configuration" si è proceduto al completamento della configurazione per cicli successivi.

### **Final Preparation**

Questa fase ha avuto come fine quello di consolidare le attività svolte negli step precedenti. Ci si è focalizzati nella preparazione dell'azienda alla fase di avviamento.

Sono stati completati i test finali, la migrazione di dati verso il nuovo sistema e la definizione di una strategia di Go Live.

### **Go Live and Support**

In questa fase è stata effettuata la transizione da un ambiente orientato alle attività progettuali e pre-produttive ad un ambiente operativo produttivo, è stata modificata l'organizzazione del gruppo di progetto per assolvere alle funzioni di help desk, al fine di supportare gli utenti finali, sono stati effettuati interventi di monitoraggio sul sistema per un fine tuning, il dimensionamento degli spazi e il miglioramento delle performances.

Aspetto importante valutato durante il progetto è stato quello della formazione pre e post Go Live.

Formare migliaia di utenti con competenze eterogenee nel business del noleggio a lungo termine non era cosa semplice, ma strategico per la nuova idea di organizzazione del processo di vendita che ci si era prefissi.

L'iter formativo è stato quindi strutturato in due fasi distinte pre e post Go Live:

- **pre GoLive:** sono stati formati i circa 120 salesman dell'azienda utilizzando lo stesso ambiente, quality, utilizzato dai main key users del progetto per effettuare i test nella fase di final preparation.

- **post GoLive** con due diverse modalità sulla base della tipologia di utenti che si dovevano formare: Broker o Dealer.

Per i Dealer FCA è stato organizzato un road show itinerante in 8 tappe, da Torino a Catania, per coinvolgere circa 4.000 venditori dei concessionari in una formazione interattiva strutturata con dei business game che li ha impegnati nella formulazione di preventivi, attraverso Leasys Touch, per un potenziale cliente che, proprio come nella vita reale, aveva modo di cambiare idea e mettere alla prova l'interlocutore.

Per i Broker si è provveduto alla formazione utilizzando il modello *train the trainer*, facendoli istruire direttamente dagli utenti interni che, già impraticitati dopo circa 3 mesi di utilizzo dello strumento, sono riusciti ad affiancare i propri partner in un vero e proprio *training in the job*.

Gli obiettivi di business, dunque voluti da Leasys, erano quelli di avere uno strumento *user friendly* che consentisse sia agli utenti interni che a quelli esterni (broker e dealer) di poter formulare in pochi step e in modo veloce un preventivo di noleggio a lungo termine.

Il 2016 è stato, dunque, un anno cruciale per Leasys con il lancio di Leasys Touch che, oltre ad essere uno tool innovativo, è stato anche lo strumento fondamentale per dar vita alla nuova strategia organizzativa sempre più spostata verso l'intermediazione del cliente finale.

## 2.1 I risultati ottenuti

I risultati sono stati sin da subito positivi con un incremento del numero di preventivi formulati da entrambe le tipologie di utenti, interni ed esterni.

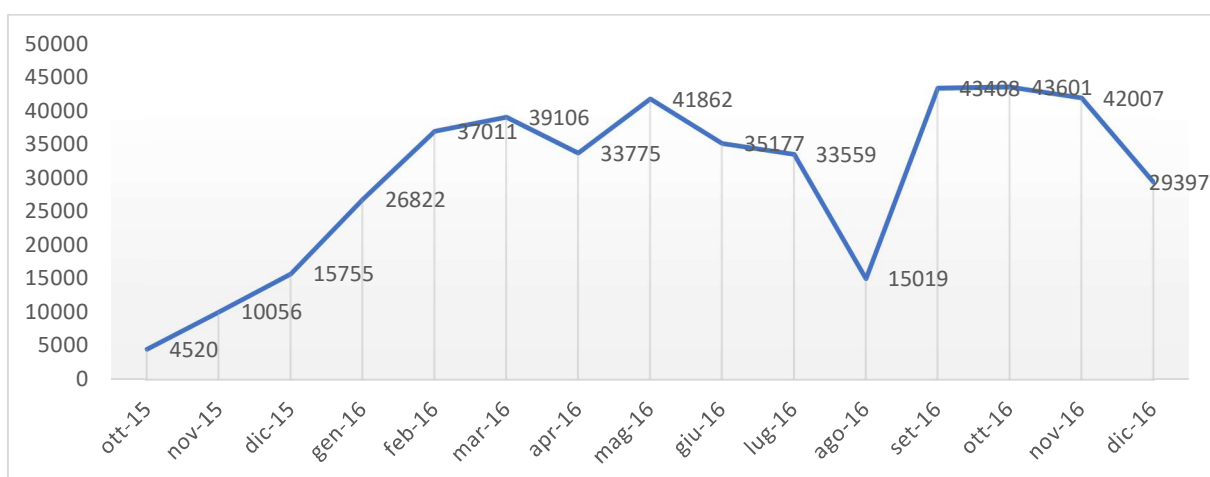


Grafico 1: Numero complessivo preventivi periodo ottobre 2015 – dicembre 2016<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Fonte Leasys

Come evidenziato nel Grafico 1 il nuovo tool ha permesso di triplicare il numero di offerte formulate ai clienti. Salvo variazioni dovute alla stagionalità (Agosto e Dicembre) e mesi con numero di giornate lavorative inferiori a 22, le offerte formulate ai clienti nel corso del 2016 sono state mediamente circa 40.000 al mese che equivale a circa il quadruplo di quanto avveniva prima.

La semplicità e la velocità di utilizzo, una combinazione di 21 preventivi in meno di 5 minuti rispetto ai 10 minuti impiegati prima per redigerne uno solo, ha consentito di aumentare la proposizione verso i clienti finali e conseguentemente incrementare sensibilmente le vendite.

Anche la fase di approccio con il cliente, la semplice creazione dell'anagrafica, è cambiata notevolmente; si è passati dal compilare circa 35 campi a doverne redigere solamente 5.

A titolo esemplificativo si riportano gli screenshot del vecchio e del nuovo sistema.

Figura 7: Screenshot creazione anagrafica vecchio sistema<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Fonte: Leasys. In rosso sono evidenziati i campi obbligatori per creare un'anagrafica cliente con il nuovo sistema

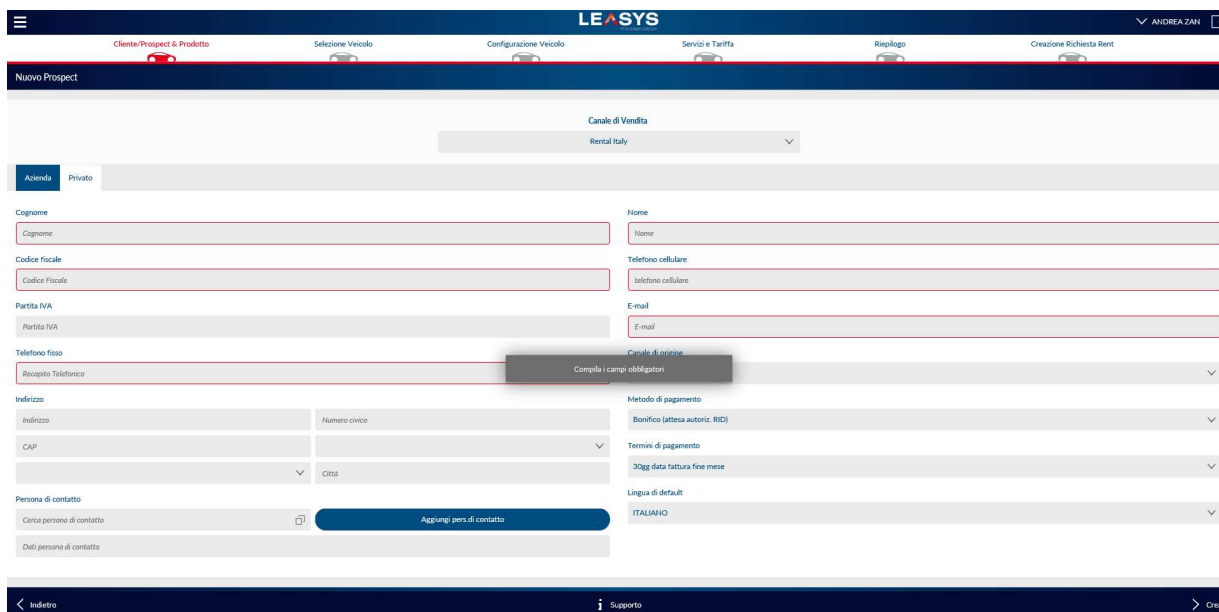


Figura 7: Screenshot creazione anagrafica cliente Leasys Touch<sup>18</sup>

Anno	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ordini canale Brokers</b>	3.368	4.817	6.210	7.651	10.351
<b>Ordini canale Dealers FCA</b>	3.897	3.965	4.719	6.832	10.577
<b>Ordini canale Rete</b>	<b>7.265</b>	<b>8.782</b>	<b>10.929</b>	<b>14.483</b>	<b>20.928</b>

Tabella 5: Andamento vendite rete indiretta periodo 2103 – 2017<sup>19</sup>

In Tabella 5 sono riportati il numero di ordini procacciati dalla rete indiretta suddivisi per singolo canale: Broker e Dealer FCA. Pur crescendo anche prima della distribuzione di Leasys Touch a tutta la rete vendita esterna (2016), in linea con la crescita del settore, l'avvento del nuovo tool ha fatto registrare immediatamente un balzo importante +33% nel 2016 e più 45% nel 2017; crescita notevolmente superiore a quella del mercato di riferimento, che come indicato in Tabella 1, si è attestata ad un +16,5%.

Riscontrato che l'innovazione era stata strategicamente vincente, il management ha capito che era oramai maturo il momento per sfruttare appieno quanto si era riusciti a fare, creando un prodotto che avesse una duplice valenza: sfruttare la rete di vendita dei dealer FCA ed aggredire

<sup>18</sup> Fonte: Leasys. Lo screenshot rappresenta la prima delle 4 pagine web necessarie per compilare un'anagrafica cliente con il vecchio sistema

<sup>19</sup> Fonte: Leasys

un *oceano blu*, ossia quel segmento di mercato che fino ad allora nessuna società di noleggio aveva mai aggredito: i clienti privati.

*“..Negli oceani blu, perlomeno per un periodo di tempo sostenibile, la concorrenza è quasi irrilevante in quanto le regole del gioco sono ancora da inventare, a differenza degli oceani rossi dove i confini del business sono definiti e accettati da tutti e le regole del gioco competitivo sono note..”<sup>20</sup>.*

In questo caso si beneficiava di un doppio vantaggio competitivo:

- il fatto di sfruttare tutta la rete Dealer FCA, in considerazione del fatto che qualsiasi utilizzatore prima di acquistare un'autovettura, indipendentemente dalla modalità d'acquisto (contanti, finanziamento, leasing o noleggio a lungo termine), come prima cosa vuole vedere il veicolo e l'unico luogo dove ad oggi lo si può fare è rappresentato dai concessionari d'auto;
- di essere di proprietà di un costruttore che aveva grande interesse nel far crescere la sua quota di mercato attraverso una modalità d'acquisto, il NLT, che continuava a crescere a doppia cifra da anni.

Viene così lanciato a novembre 2016 BE FREE, il primo prodotto con la formula del noleggio a lungo termine dedicato esclusivamente alla clientela privata ed acquistabile solamente presso i concessionari dei brand FCA i cui preventivi e contratti vengono generati in solo 2 minuti direttamente da LEASYS TOUCH.

Questo tipo di prodotto sarebbe stato impensabile poterlo proporre senza aver prima operato la modifica organizzativa e l'implementazione ICT che è culminata con il lancio del tool di preventivazione di inizio del 2016. Anche in questo caso i risultati sono stati ben al di sopra delle aspettative visto che ad una stima di circa 4.000 contratti ipotizzata durante la fase di creazione del prodotto si è arrivati a spostare circa 10.000 clienti dall'acquisto in proprietà al noleggio a lungo termine del veicolo.

In altri termini sono passati dal possedere un'auto (proprietà) o pagare per poi possederla (finanziamento) al semplice utilizzo (NLT).

---

<sup>20</sup> Kim e Mauborgne, 2005 - Economia e management delle imprese pag. 266

Leasys Touch è stato anche insignito, sempre nel 2016, del SAP Quality Awards che riconosce la creazione del valore attraverso l'innovazione e la qualità a tutto vantaggio del business e del cliente.

Con l'implementazione della tecnologia SAP sulle peculiarità dei servizi automotive, Leasys ha trasformato un gesto consueto come la richiesta di un preventivo in una nuova customer experience, consegnando ai venditori un efficace strumento di vendita.

La nuova sales organization rodada e un sistema di preventivazione smart che ha consentito di aprire, con successo, una frontiera a dir poco impossibile solamente 12 mesi prima (2015), ha messo le basi per uno sviluppo dell'azienda oltre i confini nazionali.

Il poter gestire il business del noleggio a lungo termine solamente in Italia era diventato limitativo per un'azienda che aveva fatto grossi investimenti a livello ICT e aveva intrapreso un rinnovamento continuo della gamma dei prodotti sempre più orientati ad aggredire segmenti di mercato ad oggi quasi completamente vergini.

Quindi se il 2016 è stato per Leasys l'anno dell'innovazione nel mercato Italiano il 2017 è stato quello dell'esportazione di tale innovazione nel mercato europeo.

A partire dal primo quadrimestre 2017, infatti, sono state costituite le prime 6 branch estere, tutte afferenti all'head quarter italiano, che consentiranno di applicare quanto fatto in Italia e sviluppare i prodotti anche in altri stati come: Spagna, Francia, Regno Unito, Belgio, Germania ed Olanda.

Ciò che ha agevolato in primis l'internazionalizzazione è stata la possibilità di utilizzare in tutti i nuovi mercati Leasys Touch, lo strumento che oltre ad essere stato il motore che ha consentito il cambio di marcia in Italia, ha permesso di poterlo adattare con facilità a quelle che sono le caratteristiche di business e legali di ogni singolo paese, consentendo a tutti i venditori interni ed esterni presenti nel territorio europeo di utilizzare la stessa piattaforma web per formulare un preventivo di noleggio a lungo termine.



## CAPITOLO 3

### NUOVE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO

Di certo quanto sviluppato a livello organizzativo e di sviluppo ICT nel biennio 2016 – 2017 non è il punto d'arrivo ma un buon punto di partenza per ulteriori sviluppi che dovrebbero consentire l'aumento ulteriormente della quota di Leasys nel mercato del noleggio a lungo termine.

Il segmento di mercato, oggi, su cui continuare a puntare è sicuramente quello dei clienti privati visto che il trend dell'auto "in uso" anche per chi non è professionista o possessore di partita iva non dà segni di cedimento.

Da sempre in Italia il veicolo di proprietà è stato inteso come indicatore di uno status sociale, di posizionamento economico. Ora passare dall'idea di proprietà a quella di utilizzo è frutto dei cambiamenti derivati dalla grande crisi degli anni scorsi e dal diverso modo di intendere la mobilità, oltre che da un cambio di valori morali di riferimento e del modo di intendere la proprietà.

Il prodotto Be Free ha creato per Leasys quel monopolio temporaneo che di fatto ha consentito di generare un extra profitto che ora deve essere nuovamente reinvestito per consentirle di continuare ad innovare ed essere sempre più motore trainante di questo business.

*"..Chi innova di fatto rende obsolete le offerte dei propri concorrenti e contribuisce a spostare la competizione ad un livello più avanzato.."<sup>21</sup>.*

Per un'azienda che opera nel mercato del noleggio a lungo termine l'innovazione deve quasi sempre essere indirizzata al miglioramento del servizio o meglio al rendere sempre di più la gestione operativa fruibile attraverso applicazioni web smart e veloci.

---

<sup>21</sup> Economia e management delle imprese pagina 435

*“..In tale prospettiva un contributo rilevante alla teoria dell’innovazione è stato offerto da Eric von Hippel (1988)<sup>22</sup>, che ha posto l’utente al centro del processo di sviluppo e di scambio di conoscenze utili ai fini dell’innovazione. Secondo von Hippel non è solamente il produttore a controllare e ad attivare l’innovazione, al contrario, il ruolo degli utilizzatori può essere particolarmente critico per la definizione delle traiettorie innovative sia sul fronte dell’innovazione incrementale sia – soprattutto – nell’ambito dell’innovazione radicale..”<sup>23,24</sup>*

### 3.1 L’e-commerce

Un primo progetto innovativo dovrebbe essere indirizzato a vendere un contratto di noleggio a lungo termine sfruttando l’e-commerce, venendosi a concretizzare una nuova customer experience, orientata a far scegliere al cliente una vettura con la possibilità di abbinarci dei servizi quali le coperture assicurative, manutenzione, tassa di circolazione, servizio pneumatici e veicolo sostitutivo.

Questo accade già oggi per alcuni servizi, come ad esempio la sottoscrizione di un contratto assicurativo o l’apertura di un conto corrente on line.

Con la medesima logica il cliente Leasys potrebbe accedere on line ad un’offerta a dedicata, ad esempio lo stesso Be Free, per la quale si renderebbe necessario completare una serie di passaggi molto semplici quali:

- **scelta della vettura:** selezionando una o più vetture disponibili nel prodotto desiderato procede in autonomia alla configurazione delle stesse scegliendo da un apposito configuratore colore esterno, colore interno e dotazioni aggiuntive (optionals)
- **selezione dei servizi:** una volta selezionato e configurato il veicolo si procede con l’inserimento dei servizi desiderati customizzandoli secondo le proprie necessità. Esempio nel selezionare il pacchetto assicurativo si può decidere quale franchigia inserire, selezionando il servizio pneumatici scegliere se inserirne nel contratto solamente un treno o, invece, avere l’opzione a consumo.

---

<sup>22</sup> Eric von Hippel (nato il 27 agosto 1941) è un economista americano e professore alla MIT Sloan School of Management, specializzato nella natura e nell’economia dell’innovazione distribuita e aperta

<sup>23</sup> L’innovazione radicale si riferisce a quei prodotti o servizi che sono completamente nuovi, impensabili rispetto alle precedenti soluzioni, e danno vita a una nuova categoria di mercato.

<sup>24</sup> Economia e management delle imprese pagina 440.

- **selezionare dei tempi e del luogo di consegna dell'auto:** l'utente potrà indicare, compatibilmente con i tempi di produzione del veicolo, la data indicativa in cui ritirare la vettura e soprattutto selezionare il centro di consegna a lui più comodo dove far recapitare l'automobile.
- **Stampa del contratto e upload dei documenti:** completati i primi tre passaggi si potrà stampare il contratto che poi potrà essere inviato a Leasys facendo un upload direttamente dal tool di tutta la documentazione contrattuale sottoscritta oltre che di quella necessaria per valutare la solvibilità del potenziale cliente.

Questo primo progetto di sviluppo consentirebbe sicuramente di aumentare la proposizione del prodotto da una parte e dall'altra iniziare a portare a bordo la generazione Z<sup>25</sup>, coloro che sono cresciuti con la connessione in tasca e per i quali lo smartphone è un'estensione del braccio.

### 3.2 La sharing economy

Alcuni inglesismi identificano quelle attività che rappresentano il cuore della sharing economy, il modello economico che sembra dovrà condizionare il futuro delle imprese italiane ed estere.

Sharing Economy si traduce, letteralmente, con "economia della condivisione" ed ha genesi in un'espressione che intende privilegiare un nuovo modello economico che nasce dai reali bisogni dei consumatori.

Riuso, riutilizzo e condivisione sono le priorità di tante realtà imprenditoriali nate negli ultimi anni che fanno delle tecnologie il fulcro di un modello di economia circolare, all'interno della quale professionisti, consumatori e semplici cittadini mettono a disposizione competenze, tempo, capitali e know how per la creazione di legami virtuosi che si basano sull'utilizzo della tecnologia in modo relazionale.

Il volume d'affari della sharing economy entro il 2025 dovrebbe valere circa 570 milioni di euro, 20 volte superiore a quello attuale, e sarà in grado di assicurare, riuscendo ad

---

<sup>25</sup> La generazione Z o Centenians identifica le persone nate dopo i Millenians. La generazione è generalmente circoscritta tra i nati dal 1997 fino al 2010. I membri della generazione Z sono avvezzi all'uso della tecnologia e i social media, che incidono per una parte significativa nel loro processo di socializzazione.

assicurare alle piattaforme che operano in Europa in questo ambito ricavi per 83 milioni di euro (nel 2017 erano 3,6 miliardi il doppio rispetto all'anno precedente)<sup>26</sup>.

La Sharing Economy sta facendo nascere nuove opportunità di business legate al mondo automotive. Esistono già esperienze di condivisione fra privati, come ad esempio Uber<sup>27</sup> e Bla Bla Car<sup>28</sup> che evidenziano come vi siano concrete possibilità di supportare una necessità di “risparmio” legata alla mobilità.

Una nuova opportunità di sviluppo potrebbe sicuramente consistere in un nuovo servizio, il peer to peer<sup>29</sup>, che consentirebbe ad una persona fisica in qualità di privato di noleggiare da Leasys un veicolo e di concederlo in uso temporaneo a soggetti terzi.

Il cliente privato avrebbe così la possibilità di ammortizzare le spese di gestione (canone di noleggio) del veicolo noleggiato, condividendolo con soggetti terzi a fronte di un rimborso spese. Sarebbe quindi il primo sistema di condivisione auto gestito con il peer to peer, la vettura sarà infatti condivisa tra il cliente Leasys di seguito definito player e un singolo utente definito user a fronte di un rimborso spese.

La cessione avverrebbe attraverso una piattaforma, gestibile con app o web site, con una segnalazione di: luogo, data, disponibilità dell'auto ecc. con visibilità dell'importo richiesto a titolo di rimborso spese da parte del fruitore temporaneo (user).

In Figura 6 una sintesi del modello descritto:



Figura 6: Schema ipotetico processo peer to peer tra player e user

<sup>26</sup> Fonte PricewaterhouseCoopers

<sup>27</sup> Azienda con sede a San Francisco che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione mobile che mette in collegamento diretto autisti e passeggeri

<sup>28</sup> Piattaforma web di car pooling

<sup>29</sup> Il termine peer to peer in ambito automotive definisce la condivisione del veicolo.

Il target di clientela a cui si dovrebbe rivolgere questo servizio è costituito sicuramente da persone di età compresa tra i 25 e 45 anni, possessori di smartphone o tablet.

Un'analisi dell'ambiente esterno ed interno (figura 7) evidenzia come questo possa essere, strategicamente, il momento migliore per entrare nel business della sharing economy. Nessuna società NLT sul territorio italiano ha ancora sviluppato questo tipo di prodotto che consentirebbe alla clientela di riferimento, il privato, di minimizzare i costi di gestione della vettura ed al noleggiatore di aumentare lo share e visibilità. Di certo ci si dovrà scontrare con l'ancora molto radicato concetto di proprietà del bene auto e la possibilità che vengano emanati interventi normativi che vadano a disciplinare in maniera diversa rispetto ad oggi il private sharing.



Figura 7: Swot Analysis progetto

L'offerta per essere vincente e creare sin da subito interesse nel suo mercato di riferimento dovrà contenere:

- un veicolo con un forte appeal sul target di riferimento, per raggiungere con un doppio obiettivo consentire un canone di noleggio vantaggioso e massimizzare le adesioni al servizio.
- un pacchetto servizi completo di manutenzione e coperture assicurative senza franchigia oltre un sistema di infomobilità su black-box che consenta al player di monitorare il veicolo in ogni momento.
- una campagna media rivolta ad un “ambiente fertile” come potrebbe essere quello di Bologna, Padova e Genova, città universitarie con ad tasso di studenti fuori sede e un

basso tasso di studenti automuniti. Strategico sarebbe individuare 5 Ambassador<sup>30</sup>, in ciascuna delle città, a cui concedere gratuitamente il veicolo in locazione a condizione che mettano gli stessi a disposizione per gli user nella piattaforma.

- distribuzione capillare sul territorio sfruttando i circa 200 dealer FCA presenti sul territorio nazionale e gli altrettanti broker che collaborano con Leasys. Una piattaforma app/web site che sia smart nel suo utilizzo.

---

<sup>30</sup> persona fisica individuata da Leasys che sarà «sponsor» dell'iniziativa nel suo ambiente.

## CONCLUSIONI

Quest'elaborato vuol dare evidenza al fatto che l'innovazione nel mondo dell'automotive non deve più riguardare in modo prioritario la vettura nella sua fase produttiva ma sempre più le innovazioni devono concentrarsi anche sulle modalità di raggiungimento dei clienti finali, in particolare leggendo i dati che il mercato del noleggio a lungo termine ci offrono e che abbiamo analizzato.

Il settore automotive si sta evolvendo spostando la produzione su veicoli che già sono elettrici, autonomi, condivisi ed iper connessi. Ad oggi più dell'80% dei costruttori ha annunciato piani di sviluppo a tal proposito, ultimo in termini temporali quello di FCA (1/6/2018) che ha pianificato di investire, nel prossimo quinquennio, 9 miliardi di euro nell'elettrificazione oltre a 13,5 miliardi di euro nella gamma che prevedrà modelli con guida autonoma di livello 2<sup>31</sup> e 3<sup>32</sup>.

Le vetture saranno paragonabili a degli enormi smartphone costantemente connessi alla rete ed in grado di dialogare una con l'altra, con i device e le reti semaforiche; e con ogni probabilità le auto non saranno più acquistate ma prese in affitto o condivise attraverso il car sharing.

In quest'ottica, con un mercato automotive, che nell'arco di 10 anni sarà completamente diverso rispetto a quello attuale, l'innovazione nella gestione del servizio giocherà un ruolo cardine per i provider di noleggio a lungo termine, che dovranno investire sin da subito in tecnologia e adeguare le proprie organizzazioni al mercato potenziale.

La vendita del servizio NLT non avrà più come oggetto principale l'assicurazione la manutenzione piuttosto che gli pneumatici, il vantaggio competitivo sarà privilegio di chi saprà offrire ai propri clienti, dal privato alle grandi flotte aziendali, servizi per il monitoraggio del veicolo e gestione della flotta accessibili dal web o a portata di smartphone. Il valore aggiunto degli operatori NLT sarà su questi nuovi servizi, e la value chain dovrà essere ripensata in tale ottica.

---

<sup>31</sup>La guida autonoma a livello 2 indica l'automazione parziale, prevede una prima integrazione di guida con il pilota. In questa situazione la vettura gestisce in modo autonomo accelerazione e frenata ma non la direzione ed il controllo del traffico.

<sup>32</sup>La guida autonoma livello 3 indica l'automazione condizionata. In questa situazione la vettura gestisce in autonomia accelerazione, frenata e direzione mentre al pilota rimane il controllo ossia essere pronto ad intervenire su richiesta od in caso di condizioni avverse.

Un fleet manager dovrà poter monitorare il TCO (total cost of ownership) della sua flotta in tempo reale, un privato poter prestare la sua auto a fronte di un rimborso spese e monitorare la gestione di ogni servizio direttamente dal proprio device.

Probabilmente subiranno modifiche anche le modalità di vendita, la distribuzione del servizio sarà sempre più web based, i canali digitali oltre a servire da aggancio per i clienti consentiranno a questi ultimi di procedere con l'acquisto.

Secondo un'indagine di mercato condotta da MotorK<sup>33</sup> e presentata nel 2017 allo IAB Internet Motors, entro il 2022 il 18% delle automobili saranno vendute online, il 79% degli utenti utilizzerà sia il web sia la classica "visita" al concessionario.

I provider di noleggio a lungo termine dovranno quindi sviluppare a breve piattaforme per la condivisione delle informazioni necessarie e funzionali a consentire ai loro clienti di sfruttare tutti i benefici derivanti dalla condivisione dell'automobile.

Il mercato italiano del noleggio a lungo termine è attualmente in mano a circa 20 player, in un futuro molto vicino lo stesso vedrà protagonisti solamente quei competitors che avranno la lungimiranza di rispondere velocemente ai cambiamenti richiesti puntando ad innovare i servizi offerti e adattando velocemente le loro organizzazioni.

---

<sup>33</sup> MotorK è una delle aziende europee più importanti nello scenario del digital automotive

## BIBLIOGRAFIA

Belussi F. (2008) Strategie innovative, modelli d'impresa e comportamenti organizzativi. Ecologie del valore e approccio sistematico-vitale. Cedam

Kotler P. (2005) Marketing management Pearson

Norman R. (2004) La gestione strategica dei servizi. Etas

Tunisi A., Pencarelli T. and Ferrucci L. (2017) Economia e management delle imprese. Hoelpi

## SITOGRAFIA

[leasys.com](http://leasys.com)

[aniasa.it](http://aniasa.it)

[unrae.it](http://unrae.it)

[interautonews.it](http://interautonews.it)

[fleetmagazine.com](http://fleetmagazine.com)

[ilsole24ore.com](http://ilsole24ore.com)

[verti.it](http://verti.it)

[quattroruote.it](http://quattroruote.it)

[autoscout24.it](http://autoscout24.it)

[econometrica.net](http://econometrica.net)

[motork.io](http://motork.io)

[pwc.com](http://pwc.com)