

L'outsourcing e le core competence

Venerdì 10 giugno 2016
Roma – Palazzo Rospigliosi

12 esperti del settore automotive
hanno formulato le loro previsioni in un'indagine
promossa da AgitaLab e curata dal Centro Studi Fleet&Mobility

LE PRINCIPALI EVIDENZE

Gli esperti restano convinti che le *core competence* siano un fattore competitivo necessario, ma non più sufficiente. La centralità della *customer experience* porta l'attenzione – oltre che sui contenuti del servizio – sulla capacità di erogarlo al cliente e di fargli percepire la qualità. A questo fine, diventano strategiche le partnership.

Il livello di competenza e specializzazione dell'impresa fornitrice tende ad alzarsi sempre più, a causa della crescente pressione competitiva nonché del livello incrementale delle aspettative e degli standard richiesti dall'azienda cliente.

L'*outsourcing*, se non è considerato solo come una opportunità di riduzione dei costi, può generare delle sinergie che portano valore ad entrambe le aziende.

Di tutti i servizi che attualmente compongono il NLT, quelli caratterizzanti sono la proprietà del veicolo e di conseguenza la scommessa sul valore residuo, unitamente alla piena relazione col cliente, fatta di reportistica e di accoglimento delle eventuali insoddisfazioni. Tutti gli altri possono anche stare fuori, affidati a partner in *outsourcing*, come già accade per alcuni di essi.

I nuovi servizi, legati non alla gestione del veicolo ma alla mobilità del driver, rientreranno nell'offerta dei noleggiatori se collegati all'uso del veicolo (carburanti, pedaggi, parcheggi, car sharing), anche se non è detto che rientrino nelle *core competence* dei noleggiatori. È controverso se anche i servizi di info-mobilità debbano rientrare nell'offerta, mentre appare probabile che la gestione di alberghi, ristoranti e note spese non dovrà far parte del pacchetto di offerta.

Il driver è il nuovo soggetto di attenzione dei noleggiatori, che dovranno approfondirne la conoscenza e stabilire con lui una relazione diretta e immediata, curando al tempo stesso le partnership dedicate all'erogazione dei servizi reali. Questo consentirà davvero di estendere il NLT ai privati.

Anche se i clienti consolidano il rapporto con l'erogatore del servizio, vedranno comunque nel noleggiatore l'interlocutore unico che dovrà rispondere dei servizi ricevuti. Dunque il noleggiatore, avviandosi ad essere sempre più un gestore di altri fornitori, dovrà migliorare le attività di relazione col cliente e di controllo della sua soddisfazione.

LE PREVISIONI DEGLI ESPERTI

1. Core competence: cosa è / cosa non è.

Le core competence sono attività in cui l'impresa ha sviluppato delle abilità di prim'ordine, comparabili solo ai suoi diretti concorrenti. Ma già oggi le tecnologie hanno abbassato le barriere all'entrata per molte attività, per cui un'azienda può fornire un servizio per il quale non ha accumulato particolari esperienze né sviluppato speciali abilità.

Le core competence identificano e caratterizzano le imprese, restando un fattore competitivo necessario ma non più sufficiente. Per stare sul mercato le aziende devono mantenersi flessibili al cambiamento ed individuare partnership anche per le core competence, in modo da fornire ogni volta la migliore customer experience. Solo in settori specifici, e solo per alcune core competence, ha senso tenerle in-house.

2. Outsourcing e core competence.

Un'impresa tende a produrre in-house tutte le attività core. Per le altre, alcune le tiene dentro e altre le svolge in outsourcing. Per quelle in outsourcing (es. servizio Beta), si ritiene che l'impresa fornitrice (outsourcer) debba essere specializzata, al punto da comprendere il servizio Beta oggetto di outsourcing nelle sue core competence.

Mentre si afferma l'idea che il partner di outsourcing debba offrire un servizio che rientri nelle sue core competence, non è detto che l'azienda debba limitarsi a esternalizzare solo le attività non strategiche, proteggendo le competenze che danno un vantaggio competitivo.

Gli esperti riconoscono che alcuni servizi in outsourcing fanno ormai parte del DNA delle società che lo forniscono, né potrebbe essere diversamente. Infatti, il livello di competenza e specializzazione dell'impresa fornitrice tende ad alzarsi sempre più, a causa della crescente pressione competitiva nonché del livello incrementale delle aspettative e degli standard richiesti dall'azienda cliente. Quindi l'outsourcing, se non è considerato solo come un'opportunità di riduzione dei costi, può generare delle sinergie che portano valore ad entrambi. Uno degli scenari più probabili prevede partnership o joint venture strutturate fra clienti e fornitori, ai quali verranno delegati anche compiti progettuali. Ma

questo non esclude che anche i partner di outsourcing si possano evolvere, fino a diventare essi stessi sub-aggregatori e sub-appaltatori.

3. Gestione delle company car da parte delle società di NLT .

Il NLT offre una serie di servizi di base, necessari alla fornitura e alla gestione delle auto aziendali, con un rapporto ottimale qualità/costo. Alcuni di questi servizi rappresentano le core competence di un noleggiatore a lungo termine, mentre per altri lo stesso noleggiatore ricorre all'outsourcing.

C'è una convergenza quasi totale sul fatto che il valore chiave dei noleggiatori stia nell'acquisto del veicolo e nella determinazione del valore residuo, che dunque resteranno con ogni probabilità nella gestione in-house. Meno probabile invece che restino nelle attività gestite direttamente la vendita dell'usato e il finanziamento dell'acquisto, non ritenuti da tutti tra le loro core competence.

Per tutti gli altri servizi è prevedibile il ricorso all'outsourcing, con un'attenta funzione di governo e di interfaccia col cliente da parte del noleggiatore, che conserverebbe in casa la gestione dei reclami, il controllo e la reportistica.

4. Offerta dei servizi di mobilità da parte delle società di NLT .

Molti operatori del NLT stanno sviluppando servizi accessori alla fornitura e gestione delle auto, destinati a facilitare la mobilità dei loro clienti.

Per nessuno di questi nuovi servizi c'è unanime convinzione che debba essere compreso nell'offerta del pacchetto di NLT (seppure come accessorio a scelta). Quelli che più probabilmente potrebbero rientrare nell'offerta di NLT, secondo gli esperti, sono la possibilità di accedere e di utilizzare altri mezzi di mobilità (quali ad esempio il car sharing e il rent-a-car), insieme alla facilitazione dei parcheggi (con servizi di individuazione, prenotazione e pagamento) e alla gestione dei rifornimenti di carburante. Meno probabile che il NLT nei prossimi anni offra anche il servizio di pagamento dei pedaggi.

Sulla gestione dei sistemi di pagamento e sui servizi di info-mobilità (sul traffico e sull'itinerario) gli esperti esprimono posizioni discordanti, di fatto lasciando aperta la questione se debbano rientrare nell'offerta del NLT.

Infine, si dicono ancor meno convinti che il NLT debba e possa, nei prossimi anni, offrire altri servizi, per quanto legati agli spostamenti e alla mobilità. Il riferimento è alla gestione delle note spese, ma anche ai servizi di individuazione, prenotazione e pagamento di alberghi e ristoranti.

5. Gestione dei servizi di mobilità da parte delle società di NLT .

Sempre con riferimento ai nuovi servizi di mobilità che gli operatori del NLT si avviano ad offrire, non tutti sembrano oggi catalogabili tra le core competence di un noleggiatore, ma il perimetro potrebbe cambiare.

Le posizioni degli esperti confermano che alcuni nuovi servizi non dovrebbero rientrare nell'offerta dei noleggiatori semplicemente perché non rientrano tra le loro *core competence*. Né tantomeno si ritiene che i noleggiatori debbano sviluppare/acquisire al loro interno le abilità ottimali per erogare direttamente alcuni servizi.

Nello specifico, le posizioni appaiono divise sulla info-mobilità e su servizi quali l'accesso e l'uso di *car sharing* e *rent-a-car* e la gestione dei parcheggi, dei rifornimenti e dei pedaggi. Sembrano esserci pochi dubbi invece che gli altri servizi (pagamenti, note spese, prenotazione di alberghi e ristoranti) possano mai rientrare tra le competenze sulle quali un noleggiatore dovrebbe fondare la sua forza competitiva.

6. Dalla gestione dei veicoli ai servizi per il driver.

La fornitura e la gestione della flotta hanno per oggetto principalmente i veicoli. Invece, i servizi di mobilità sono pensati e erogati per il singolo individuo, anche se parte di una flotta.

Per gli esperti non ci sono dubbi che le società di NLT dovrebbero diventare sempre più fornitori di servizi di mobilità che non fornitori di veicoli. Di conseguenza, il NLT evolverà nella direzione di prestare maggiore attenzione al driver in quanto principale utente del veicolo: sarebbe lui e non più il fleet manager il primo cliente. Il rapporto immediato e diretto col driver e la conoscenza delle sue esigenze diventerebbero il fattore differenziante e vincente del noleggiatore. Gli esperti dicono che l'apertura delle aziende di NLT a servizi legati all'individuo potrebbe essere il primo passo verso l'estensione del NLT anche ai privati.

Per quanto espresso sopra, i servizi non legati al veicolo spingeranno verso partnership per fornire in *outsourcing* servizi differenziati per i driver.

7. La vendita dei servizi accessori per la mobilità.

La vendita è un processo sempre più articolato e complesso. Offrire un prodotto/servizio ancora più ricco (che include i servizi per la mobilità) può rendere più competitiva la proposta commerciale, ma in alcuni casi anche distogliere l'attenzione dai servizi essenziali e comunque allungare il processo del cliente di analisi e decisione.

Secondo la maggioranza degli esperti, la questione se la vendita di servizi accessori debba essere integrata o meno nel processo di vendita dei servizi di NLT dipende dalle caratteristiche del sales team: esperienza professionale, apertura all'innovazione, "fame" di crescita, livello culturale, predisposizione all'ampliamento dei rispettivi ambiti di competenza. Inoltre, va detto che molti prevedono che il cliente non acquisterà i servizi di mobilità a corpo, ma pagherà i singoli servizi di mobilità che di volta in volta vorrà attivare.

Questi orientamenti non hanno impedito a molti degli esperti di convenire sul fatto che comunque l'offerta di servizi accessori di mobilità debba essere parte della proposizione di vendita dall'inizio, poiché le imprese clienti spesso vogliono dare ai loro driver dei pacchetti completi sin dall'inizio e quindi tendono a disciplinare molto già nella fase della realizzazione della car policy.

8. La relazione col cliente attraverso i fornitori in outsourcing

Per un operatore di NLT, nella fornitura di servizi accessori erogati da un partner in outsourcing, si pongono alcune questioni importanti nella relazione con il cliente, quali ad esempio: il controllo della qualità del servizio erogato e la conseguente misurazione della soddisfazione del cliente, la gestione dei complain del cliente e – più in generale – la responsabilità della società di NLT nei confronti del suo cliente.

Queste dinamiche sono già presenti da anni nella fornitura standard del NLT (officine e rent-a-car, per citarne due), ma l'eventuale e possibile arricchimento dell'offerta di servizi per la mobilità del driver ne aumenterà il peso.

Non ci sono dubbi che a rispondere di quanto promesso debba essere sempre il noleggiatore, il quale deve lavorare ancora molto sulla relazione con il cliente, oggi non adeguatamente curata. Il controllo della qualità dei servizi erogati sarà cruciale e serviranno risorse dell'azienda che "vivano" presso i partner di *outsourcing*.

Il noleggiatore potrebbe diventare un gestore di fornitori molto più di quanto faccia oggi. In sostanza può finire tutto in *outsourcing*, perché la *core competence* del NLT è il coordinamento di questi servizi. Il focus dovrebbe essere sul controllo e non sull'erogazione.

9. La titolarità sostanziale del cliente.

L'acquisto di un servizio di NLT è un atto separato dalla fruizione dei suoi contenuti, dalla consegna del veicolo all'erogazione di tutti gli altri servizi. In molti casi il cliente è anche rappresentato da figure diverse (il fleet manager e il driver, che non sempre è a conoscenza dei contenuti dell'accordo). Più tali contenuti riguarderanno servizi per la mobilità destinati al driver, più questo gap si allargherà. È verosimile che il driver riconosca il fornitore in colui che gli eroga materialmente i servizi (pneumatici ovvero parcheggi).

Ci si può aspettare un ruolo più marcato del driver come "influencer" nelle scelte aziendali (se non formalmente, almeno di fatto) proprio perché ha maggior coscienza diretta di chi gli eroga il servizio di mobilità e soprattutto della modalità di erogazione.

Gli esperti sono convinti che il cliente voglia un interlocutore unico e che questo sia il noleggiatore, ma riconoscono anche che molti clienti (driver) di fatto fanno riferimento al punto di assistenza. Ciò impone al noleggiatore di stabilire un contatto col cliente per monitorare la sua soddisfazione.

LA METODOLOGIA

E' stata utilizzata una **variante della metodologia Delphi**, che consiste nel coinvolgere un ristretto e qualificato numero di esperti intorno a un tema, formulando dei quesiti circa la sua evoluzione e stimolandoli a esprimere risposte individuali, che vengono poi sottoposte al vaglio di ciascuno in forma anonima, in modo che il livello di validazione di ogni risposta sia determinata dal

suo contenuto, indipendentemente da chi l'ha espressa. Questo percorso punta a selezionare le ipotesi di futuro più condivise dal gruppo di esperti.

Nel corso dell'incontro, ciascun esperto ha ricevuto un primo questionario con una sola domanda (i questionari erano 10 e tutti diversi), su cui esprimere le proprie valutazioni in chiave previsionale, di cambiamento.

Sulla base delle affermazioni estratte dal primo questionario, Fleet&Mobility ha preparato un secondo questionario, in forma anonima, su cui per ogni affermazione ciascun esperto ha espresso un giudizio di accordo/disaccordo.

GLI ESPERTI

Alessandra Agostini	Leasys
Massimiliano Archiapatti	Hertz
Fabrizio Campione	Arval
Andrea Cardinali	Alphabet
Alessio Casonato	Agenzia Italia
Alberto Da Silva	Dekra
Gianluca De Candia	Assilea
Matteo Marzotto	AgitaLab
Gianpiero Mosca	Aon
Diego Pisa	Teleperformance
Luigi Senesi	Agos
Gianpiero Wyhinny	Seat

IL PROGETTO

Il settore automotive sta andando incontro a sostanziali modifiche guidate soprattutto dalle nuove tecnologie. **AgitaLab** (laboratorio dedicato alla ricerca e sviluppo di servizi innovativi in ambito automotive, flotte e mobilità promosso da Agenzia Italia) intende accompagnare il cambiamento sostenendo l'attività di ricerca e riflessione culturale nel campo della mobilità.

Con il supporto del **Centro Studi Fleet&Mobility**, è stato definito un percorso di indagini che coinvolge gli operatori, i clienti finali e in genere gli stakeholder autorevoli del comparto dell'auto e della mobilità.