

## INDAGINE DELPHI #2

### L'OUTSOURCING E LE CORE COMPETENCE

Come orientare in futuro il bilanciamento tra outsourcing e core competence, posto che ora le esigenze dei clienti e le tecnologie abilitanti inducono le imprese a offrire servizi completi di mobilità, oltre alla classica fornitura e gestione delle company car: questo il tema del secondo Delphi AgitaLab.

12 gli esperti intervenuti, rappresentanti del comparto automotive e della mobilità.

La conversazione è stata stimolata e condotta dal Pier Luigi del Viscovo, Direttore del Centro Studi Fleet&Mobility, coadiuvato da Alessandro Palumbo, partner e consulente direzionale di Fleet&Mobility e dell'Istituto Sperimentale di Marketing.

### EVIDENZE

L'indagine ha voluto chiarire in primis che cosa sono le core competence: attività in cui l'impresa ha sviluppato delle abilità di prim'ordine comparabili solo a quelle dei diretti concorrenti, che identificano e caratterizzano le imprese restando un fattore competitivo necessario, ma non più sufficiente per restare su un mercato che impone una continua capacità di adattarsi al cambiamento anche attraverso il ricorso a partnership. La tecnologia, in questo senso, ha ridisegnato il confine tra core competence e outsourcing, ove quest'ultimo ha la possibilità di integrarsi anche in ambiti prima impensabili e molto più distintivi.

In tema di outsourcer, gli esperti ritengono che debbano essere altamente specializzati ed avere tra le proprie core competence proprio i servizi proposti in outsourcing tanto da non essere più inquadrati come dei fornitori di servizi in grado di abbattere i costi del cliente, bensì come dei veri e propri portatori di valore.

Per quanto riguarda il noleggio a lungo termine gli esperti ritengono che l'acquisto del veicolo, la determinazione del valore residuo e la gestione dei reclami e della reportistica resteranno servizi core, mentre per le attività di vendita dell'usato e di finanziamento per l'acquisto, come in generale per gli altri servizi, si può pensare all'outsourcing.

Tema più controverso l'offerta e la gestione dei servizi di mobilità da parte delle società di NLT, che secondo gli esperti non dovrebbero neppure in futuro rientrare nei servizi core dei noleggiatori. Tuttavia potrebbero rientrare in un pacchetto di NLT (anche come servizi "accessori") la possibilità di utilizzo di altri mezzi di mobilità, la facilitazione dei parcheggi e la gestione dei rifornimenti di carburante. Nonostante poche convergenze di opinioni sul tema, gli esperti ritengono in modo abbastanza unanime che servizi quali pagamenti di note spesa, prenotazione alberghi e ristoranti non sarà mai una core competence del noleggiatore.

In tema di evoluzione della figura del noleggiatore, gli esperti ritengono che in futuro si andrà sempre più verso la gestione di servizi per la mobilità, più che di servizi per il veicolo. Un passo culturale importante che porrà al centro dell'attenzione il driver prima del fleet manager: avere

un diretto rapporto con il primo consentirà di conoscerne meglio i bisogni e le esigenze e ciò si qualificherà come un fattore competitivo importante.

Con riguardo all'offerta dei servizi accessori per la mobilità: distraggono dal servizio principale oppure arricchiscono l'offerta? Secondo gli esperti non c'è una risposta univoca, e dipende molto dalle attitudini ed expertise del Sales Team, consapevoli che il cliente sarà disposto a pagare solo i servizi di cui realmente usufruirà e non pacchetti "a corpo".

Infine, come cambierà il rapporto con il cliente, e le relazioni con esso? Gli esperti concordano sul fatto che sarà sempre più importante mantenere centrale la cura della relazione diretta tra cliente e società di NLT, ad oggi non sufficientemente curata. Gli esperti ritengono che il ruolo sempre più strategico della società stessa sarà di presidio e controllo dell'outsourcer, avendo un ruolo centrale più su questi aspetti che non sull'erogazione viva del servizio.

## CONTENUTI

Di seguito sono riportate le affermazioni e le risposte degli esperti con riferimento a ciascuno dei 9 punti approfonditi nel corso del secondo Delphi AgitaLab.

### 01. CORE COMPETENCE: COSA È/COSA NON È?

*Le core competence sono quelle attività in cui l'impresa ha sviluppato delle abilità di prim'ordine, comparabili solo ai suoi diretti concorrenti. Tuttavia, 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.*

*Ritieni che nei prossimi anni sarà ancora utile utilizzare il criterio delle core competence per definire il perimetro delle attività di un'azienda?*

#### Il parere degli esperti

Pur continuando a rappresentare un elemento caratterizzante le imprese, le core competence costituiscono, oggi, un fattore competitivo necessario ma non sufficiente: si palesa sempre più la necessità di acquisire flessibilità e di individuare delle valide opportunità di partnership anche con riguardo alle core competence, in un'ottica di miglioramento continuo della customer experience.

### 02. OUTSOURCING E CORE COMPETENCE

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

*Ritieni che questo principio resti valido, anche nei prossimi anni?*

### Il parere degli esperti

Alcuni servizi in outsourcing sono inevitabilmente rientrati nelle core competence delle imprese che li forniscono, data la crescente pressione competitiva ed il sempre più elevato livello di aspettative e degli standard richiesti dalle aziende clienti.

#### 03. GESTIONE DELLE COMPANY CAR DA PARTE DELLE SOCIETÀ 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.*

*Pensando in prospettiva ai prossimi 5 anni, indica per ciascuno dei servizi la probabile collocazione tra in-house e outsourcing.*

### Il parere degli esperti

Ad essere mantenute in house saranno, con molta probabilità, soprattutto le attività strategiche di acquisto del veicolo e di determinazione del valore residuo. La vendita dell'usato ed il finanziamento dell'acquisto, in quanto non costituenti core competence per il noleggiatore, saranno potenzialmente delegate all'esterno.

#### 04. OFFERTA DEI SERVIZI DI MOBILITÀ DA PARTE DELLE SOCIETÀ NLT

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

*Pensando in prospettiva ai prossimi 5 anni, indica per ciascuno di tali servizi se ritieni che debba essere compreso (sebbene come accessorio a scelta) nell'offerta del pacchetto di NLT ovvero se si tratta di un servizio che si pone all'esterno di tale perimetro, nel senso che non compete al noleggiatore offrirlo.*

### Il parere degli esperti

Secondo gli esperti, i servizi che con più probabilità potrebbero rientrare nell'offerta del pacchetto di NLT come accessorio a scelta sono la possibilità di accedere ed utilizzare altri mezzi di mobilità, come il car-sharing, la facilitazione dei parcheggi e la gestione dei rifornimenti di carburante.

#### 05. GESTIONE DEI SERVIZI DI MOBILITÀ DA PARTE DELLE SOCIETÀ NLT

*Sempre con riferimento ai nuovi servizi di mobilità (vedi affermazione #4: link) che gli operatori del NLT si avviano ad offrire, non tutti sembrano oggi catalogabili tra le core competence di un noleggiatore a lungo termine, ma tale perimetro potrebbe cambiare.*

*Pensando in prospettiva ai prossimi 5 anni, indica per ciascuno di tali servizi se ritieni che debba/possa rientrare nelle core competence di un noleggiatore a LT, in altre*

*parole se questi debba sviluppare/acquisire al suo interno delle abilità ottimali ed eccellenti nell'erogazione del servizio.*

### Il parere degli esperti

Con riferimento ad alcuni nuovi servizi, gli esperti sono risultati concordi nell'affermare che gli stessi non dovrebbero rientrare nell'offerta dei noleggiatori in quanto non rientranti nelle loro core competence; al contempo, i noleggiatori non dovranno sviluppare o acquisire al loro interno le abilità ottimali per erogare direttamente alcuni servizi.

### 06. 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 ed erogati per il singolo individuo, anche se parte di una flotta.*

*In prospettiva e a causa di questa differenza, come ritieni che la cultura e l'organizzazione dei noleggiatori a LT possa modificarsi?*

### Il parere degli esperti

Secondo gli esperti intervenuti al Delphi, le società di NLT dovrebbero progressivamente spostarsi da una logica di fornitura di veicoli ad una di erogazione di servizi di mobilità destinati ai driver, che diviene focus principale in quanto utente del veicolo: egli stesso, e non più il fleet manager, deve essere il primo cliente.

### 07. 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.*

*In prospettiva, come suggeriresti di organizzare la vendita di questi servizi accessori? Ad esempio, all'interno di un unico processo di vendita, ovvero separatamente, magari dopo la conclusione della vendita dei servizi principali? Anche cogliendo la differenza tra i casi in cui tali servizi sono richiesti dal cliente e quelli in cui sarebbero suggeriti dal venditore.*

### Il parere degli esperti

L'integrazione della vendita di servizi accessori nel processo di vendita dei servizi NLT dipende dalle caratteristiche del sales team, quali l'esperienza professionale, il livello di apertura all'innovazione. A ciò si aggiunge la previsione circa il fatto che molti clienti non

saranno portati ad acquistare i servizi di mobilità a corpo ma si limiteranno a richiedere e pagare i singoli servizi di cui avranno, di volta in volta, necessità.

#### 08. LA RELAZIONE COL CLIENTE ATTRAVERSO 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.*

*In prospettiva, ti preghiamo di rappresentare quali impatti ritieni più prevedibili nel sistema del NLT.*

#### Il parere degli esperti

A rispondere nei confronti del cliente per quanto promesso sarà il noleggiatore al quale spetterà un intenso lavoro sulla relazione con il cliente. Il controllo della qualità dei servizi erogati avrà una grande importanza: per questo saranno necessarie delle risorse aziendali presenti presso i partner in outsourcing. Core competence del noleggiatore potrebbe essere esclusivamente il coordinamento dei servizi offerti.

#### 09. 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 (fleet manager e driver - non sempre 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).*

*In prospettiva, potrebbe sorgere una questione sulla stessa titolarità (sostanziale, non formale) del cliente: è dell'operatore del NLT o del partner che eroga il servizio?*

#### Il parere degli esperti

Secondo gli esperti, il cliente vorrà relazionarsi con un unico interlocutore, identificato nel noleggiatore, anche se molti clienti (driver) fanno riferimento al punto di assistenza. Per questo il noleggiatore dovrebbe assicurare un punto di contatto con il cliente, al fine di monitorare costantemente la soddisfazione dello stesso.