

Caso Oracle

pionieri nella ottimizzazione dei costi
del Parco auto in Italia

Case collection



Il caso qui presentato descrive l'intervento di riduzione dei costi di gestione del parco auto (la flotta di autoveicoli in uso ai dipendenti) di Oracle Italia, realizzato con il supporto di Cosman nella prima decade degli anni 2000. Si tratta di un'esperienza che è stata pionieristica in Italia e che ancora oggi fa scuola nell'ambito dei costi di gestione delle flotte aziendali. La struttura di analisi Cosman è a disposizione per fornire ulteriori dettagli di questo caso a tutti coloro che ne facciano esplicita richiesta a Cosman Italia.

Il tema dell'ottimizzazione dei costi è sempre stato nel DNA di Oracle che, nel tempo, aveva già avviato una serie di iniziative volte a ottimizzare voci di costo come viaggi e trasferte, cancelleria, utenze e servizi generali. Questi progetti erano finalizzati a sensibilizzare il personale sulla necessità di impiegare i fattori produttivi in modo ottimale, limitando gli sprechi e massimizzando le occasioni di impiego a elevato valore aggiunto. Ogni risparmio ottenuto sarebbe stato investito nella crescita aziendale, senza comportare l'aumento dei budget a disposizione dei singoli manager ma recuperando ricchezza che l'azienda già impiegava in altri processi, ma in modo poco efficiente.

La scelta del parco auto, come oggetto del nuovo intervento di riduzione dei costi, era stata adottata considerando l'alta incidenza dei costi connessi a tale servizio¹: nel momento in cui è stato promosso l'intervento di ottimizzazione Oracle Italia aveva una flotta di circa 600 auto a

fronte di un numero di dipendenti pari a circa 850 unità, per un costo complessivo di circa € 4.000.000.

Al fine di attivare il progetto di ottimizzazione dei costi del parco auto fu quindi creato un gruppo di lavoro congiunto che prevedeva la partecipazione degli analisti Cosman a supporto del management Oracle.

Da dove si comincia quando si vogliono ottimizzare i costi?

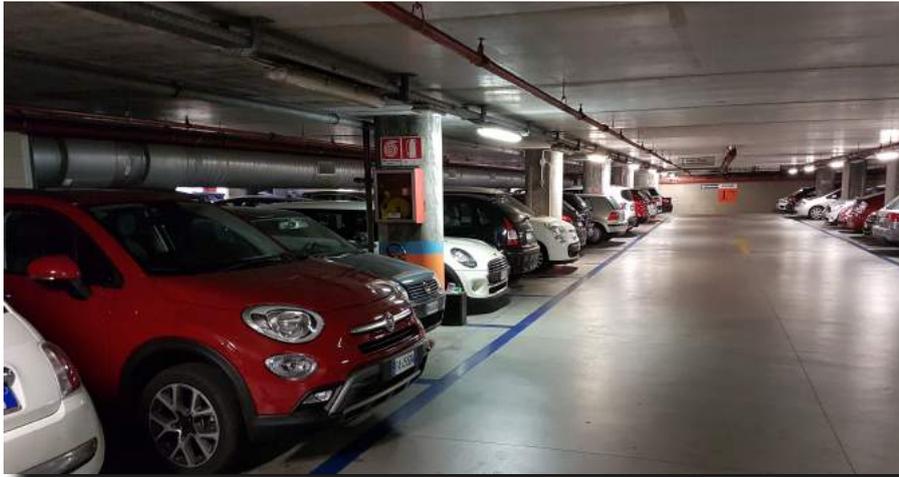
Il punto di partenza per la realizzazione dell'iniziativa fu rappresentato dalla comprensione e razionalizzazione delle modalità di gestione del servizio fino ad allora adottate. Una precisa Policy disciplinava l'assegnazione e l'utilizzo delle auto aziendali. Erano previste tre fasce di assegnazione, le auto venivano scelte in una

lista di modelli predefiniti, il costo di eventuali optional aggiuntivi era trattenuto in busta paga ai dipendenti con rate mensili, così come l'importo per l'uso privato dell'auto. Erano a carico dell'utilizzatore anche le contravvenzioni per infrazioni al Codice della Strada, mentre tutti i costi per carburante, parcheggi e autostrade, inerenti l'attività lavorativa, venivano rimborsati.

L'intera flotta veniva fornita da quattro diverse società di noleggio, con le quali erano in essere contratti della durata di 36 mesi. A fronte del servizio ricevuto, Oracle corrispondeva ai noleggiatori un canone. Tutti i contratti prevedevano, di fatto, il



¹ Circa il 10% del budget degli acquisti per servizi del 2004



I dati così raccolti confermavano, per tutti i fornitori, la possibilità di ottenere risparmi che ammontavano da un minimo dell'1,6% a un massimo dell'8,4%: mentre il risparmio teorico complessivo, rispetto ai costi di riferimento dell'anno precedente, sarebbe stato pari al 6% circa.

Come si comprendono le determinanti del costo del parco auto?

I componenti del gruppo di lavoro avevano la consapevolezza che, al fine di conseguire risparmi strutturali e duraturi, era tuttavia necessario governare le reali determinanti del costo sostenuto e cioè le cause. Fino ad allora si era tentato di agire solo sugli effetti (il canone corrisposto) e non sui driver a monte che sono le “cause” del costo.

Oracle aveva sempre corrisposto ai propri fornitori un canone a fronte del quale il noleggiatore si impegnava a gestire tutte le pratiche connesse al parco auto: tuttavia, Oracle non era in grado di individuare quali componenti di costo fossero compresi nel canone e quali erano le modalità con le quali i fornitori fissavano tale importo.

A questo punto si decise di creare le condizioni per chiedere ai fornitori il contenuto di dettaglio della fornitura (la “breakdown” del prezzo) in modo da permettere a Oracle di comprendere quali erano tutti gli elementi del servizio inclusi nel canone di noleggio e quale era la loro incidenza percentuale sul totale corrisposto². Questo avrebbe consentito di verificare se ciò che veniva fornito nel canone era coerente con quanto effettivamente necessario a Oracle e che non esistessero modalità alternati-

² A questo proposito si faccia riferimento al libro: M. Aielli, *Contenere i costi. Una via per crescere senza rinunce*, EGEA, Milano 2012, pag. 113

medesimo chilometraggio: al termine dei 36 mesi Oracle si impegnava a rimborsare ai fornitori i chilometri in eccesso, percorsi dall'utente, rispetto a quanto stabilito contrattualmente. Tale modalità di rimborso si aveva anche in presenza di restituzione anticipata della vettura.

Qual è una delle mosse più comuni sul parco auto che spesso si traduce in una falsa partenza?

Oracle, dal canto suo, aveva già fatto qualche tentativo autonomo di ottimizzazione dei costi del parco auto. Era infatti ricorso allo strumento della gara per l'assegnazione del servizio ai quattro noleggiatori: nelle intenzioni dell'azienda tale meccanismo

acquistato e, quindi, una maggiore competitività delle condizioni di acquisto.

Le analisi svolte, tuttavia, mettevano in luce che tale decisione avrebbe prodotto risparmi sostanzialmente esigui per Oracle. Inoltre, la cosa che preoccupava ancor più il management, era il fatto che con tale mossa si sarebbe agito sul costo senza intervenire sulle sue reali determinanti, e cioè su quei driver che ne consentono l'ottimizzazione permanente.

Quali vantaggi può dare un intervento sul modello di acquisto?

La prima azione concreta intrapresa dal gruppo di lavoro congiunto, guidato da Cosman, fu quella di lavorare sulla durata degli accordi contrattuali, al fine di verificare la possibilità di ottenere riduzioni del canone annuo di noleggio allungando la durata dei contratti. Fu chiesto ai quattro noleggiatori di elaborare offerte comparate per i 36 mesi e per i 48 mesi, simulando l'effetto su un campione di veicoli che rappresentava circa l'80% del parco auto aziendale.



avrebbe messo in concorrenza tra loro i fornitori, favorendo una maggiore trasparenza sul servizio



ve più convenienti per ottenere le medesime prestazioni.

La profonda conoscenza del settore del noleggio a lungo termine da parte degli specialisti Cosman, e la loro confidenza con i sistemi d'offerta proposti dai vari fornitori, consentirono di impostare un modello di analisi attraverso il quale fu chiesto ai fornitori di dettagliare il canone di noleggio in dieci differenti voci di costo: costo finanziario, manutenzione, assistenza, pneumatici, auto sostitutiva, tassa di proprietà, assicurazione kasko, assicurazione furto e incendio, assicurazione RCA e assicurazione conducente.

Le informazioni fornite dai noleggiatori apparvero da subito piuttosto disomogenee. Gli analisti Cosman procedettero, quindi, alla normalizzazione dei dati ottenuti così da predisporre un modello di sintesi in grado di rappresentare un benchmark dei diversi profili d'offerta. Dai dettagli forniti dai quattro noleggiatori emerse in modo evidente che i valori riferiti alla disponibilità del bene noleggiato rappresentavano circa il 73% dell'importo totale del canone corrisposto mentre i servizi di natura assicurativa il restante 27%³.

Mentre i servizi connessi alla

disponibilità del bene rappresentavano la parte più caratteristica dell'attività dei noleggiatori, i servizi assicurativi erano un aspetto accessorio del noleggio vero e proprio. Fu chiaro, allora, che era opportuno approfondire questa parte del canone al fine di verificare se fosse necessario assicurare tutti i rischi fino ad allora coperti dal noleggiatore (sostenendo i relativi costi) o se esistessero modalità più efficienti di copertura di tali rischi.

Quale leva di ottimizzazione dei costi del parco auto è stata implementata da Oracle Italia?

Per analizzare al meglio i costi assicurativi, compresi nel canone di noleggio, risultava indispensabile svolgere un'analisi della statistica sinistri degli anni più recenti. I sinistri, infatti, rappresentano di fatto i costi sostenuti dal noleggiatore, a fronte dei quali vengono incluse nel canone di noleggio le adeguate coperture assicurative.

Fu necessario, allora, ricorrere agli analisti Cosman esperti di assicurazione al fine

di confrontare correttamente il costo complessivo dei sinistri occorsi, con l'ammontare dei premi corrisposti dai noleggiatori. In altri termini si trattava di verificare l'effettiva sinistrosità del parco auto Oracle per compararne gli oneri con i costi per la copertura assicurativa. Il gruppo di lavoro analizzò lo storico dei sinistri dell'ultimo biennio, di circa l'86% degli autoveicoli presenti in flotta. L'elaborazione dei dati così raccolti fornì risultati estremamente significativi, mostrando come il costo medio annuo dei sinistri, per singolo veicolo, risultava essere alquanto inferiore rispetto alla quota furto/incendio e Kasko compresa nel canone di noleggio.

Tali dati incoraggianti spinsero il gruppo di lavoro ad approfondire l'analisi per capire, alla luce dei risultati emersi dalla statistica sinistri, quali rischi assicurare e in che modo. Era chiaro che non tutte le componenti del costo assicurativo potevano essere gestite allo stesso modo.

Mentre l'assicurazione RCA è obbligatoria per legge, per quanto riguarda l'assicurazione furto/incendio e kasko, Oracle avrebbe potuto ottimizzare i costi assicurativi ricorrendo al concetto di autoassicurazione, in base ad una prima ipotesi formulata dagli specialisti Cosman in materia di assicurazioni. Ciò avrebbe comportato l'assunzione totale del rischio da parte di Oracle che non avrebbe



³ La struttura di analisi Cosman è a disposizione per fornire ulteriori dettagli di questo caso a tutti coloro che ne facciano esplicita richiesta a Cosman Italia.

stipulato alcuna assicurazione ma, in caso di sinistro, si sarebbe dovuta far carico direttamente dei costi relativi.

A questo punto il gruppo di lavoro elaborò tre possibili linee d'azione per la gestione dei rischi assicurativi:

- RCA + furto/incendio e kasko con società di noleggio (situazione esistente in Oracle prima dell'implementazione del progetto di ottimizzazione dei costi);
- RCA con società di noleggio e furto/incendio e kasko in autoassicurazione;
- RCA con compagnia assicurativa e furto/incendio e kasko in autoassicurazione.

Per stabilire come procedere, il gruppo di lavoro decise di simulare i risparmi attesi da ciascuna delle tre linee di azione ipotizzate, proiettandone gli effetti sui dati di costo dell'anno precedente. La prima azione coincideva con la situazione in essere, non richiedeva alcuna analisi aggiuntiva e rappresentava il punto di riferimento per valutare il potenziale di risparmio realizzabile con le altre due alternative delineate.

La seconda azione, con il ricorso al concetto di autoassicurazione, pur prevedendo una fee per le società di noleggio relativa alla gestione operativa dei sinistri, avrebbe generato un risparmio atteso pari al 6,4%. Questa conclusione era il risultato dell'analisi effettuata dagli analisti Cosman che avevano comparato l'impatto economico di furti, incendi, sinistri, atti vandalici e danni vari subiti da ciascun veicolo, con i canoni assicurativi corrisposti per furto/incendio e kasko. Il confronto aveva evidenziato un saldo nettamente a favore dell'autoassicurazione e, per essere sicuri che questa scelta non fosse un azzardo, Cosman aveva ulteriormente sottoposto la propria analisi alla verifica da parte dell'ufficio studi di un primario gruppo assicurativo internazionale. Le conclusioni di questo studio avevano confermato la bontà delle deduzioni a cui era giunto il gruppo di progetto. Poiché l'autoassicurazione avrebbe comportato l'assunzione di un maggior rischio da parte di Oracle, occorre la certezza che la sinistrosità del parco auto dell'azienda rimanesse ai livelli che ne avevano suggerito il ricorso all'autoassicurazione. A questo punto la decisione fu di prevedere il monitoraggio della sinistrosità nel tempo, per ve-

rificare che non si discostasse significativamente dai parametri osservati che ne avevano suggerito l'autoassicurazione.

La terza linea di azione, infine, richiese un'analisi supplementare del rischio assicurativo RCA, allo scopo di verificare l'opportunità di una relazione diretta col mercato assicurativo. Il gruppo di lavoro, interloquendo con compagnie di livello internazionale ottenne offerte, per la copertura dei rischi RCA di Oracle, che conseguivano un risparmio ulteriore del 2,1% annuo rispetto all'alternativa di cui al punto precedente.

Come si implementa un piano di ottimizzazione?

Sulla base dei risultati dell'analisi effettuata, il gruppo di lavoro presentò al Comitato Direttivo un piano di risparmio basato sulla terza linea di azione: allungamento della durata contrattuale, furto/incendio e kasko in autoassicurazione e RCA sul mercato assicurativo internazionale. Questa scelta traguardava un risparmio atteso del 14,3% su circa € 4.000.000, per un controvalore di quasi € 600.000.

Con l'approvazione da parte del

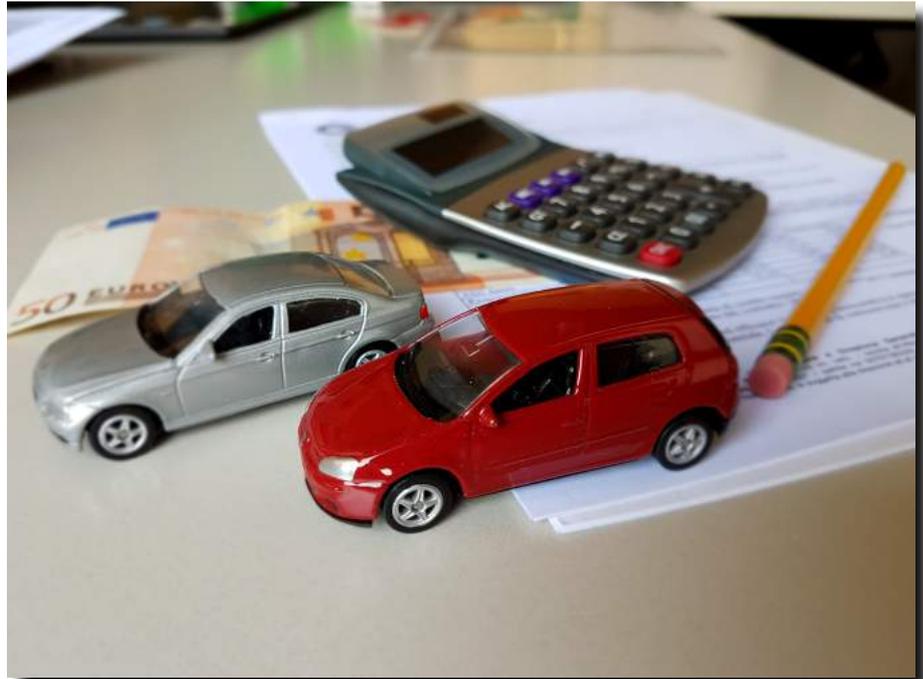
COSMAN cost management	RCA, furto/incendio e kasko con società di noleggio	RCA con società di noleggio – furto/incendio e kasko in autoassicurazione	RCA con compagnia assicurativa – furto/incendio e kasko in autoassicurazione
RCA	Noleggiatore	Noleggiatore	Mercato
F/I e Kasko	Noleggiatore	Autoassicurazione	Autoassicurazione
Risparmio costi assicurativi	0,00%	6,40%	8,50%
Risparmio per durata contratti (48 mesi)	5,80%	5,80%	5,80%
Ottimizzazione totale	5,80%	12,20%	14,30%

Comitato Direttivo partì la fase di implementazione graduale del piano concordato, sostituendo i contratti in scadenza con altri alle nuove condizioni. Poiché la durata media dei noleggi in essere era di 3 anni, era necessario che trascorresse tale lasso di tempo per arrivare al totale rinnovo di tutta la flotta. Tre delle quattro società di noleggio fornitrici di Oracle accettarono di escludere dal loro canone la quota assicurativa, recependo quindi una delle fondamentali linee operative del piano di risparmio del cliente.

Il progetto ha comportato il raggiungimento dei saving attesi nell'arco dei tre anni previsti, nel corso dei quali è stato fondamentale monitorare la progressiva implementazione delle azioni programmate e il conseguimento dei target di risparmio pianificati.

In questa fase realizzativa alcuni aspetti di gestione del progetto sono risultati particolarmente critici per il successo. In particolare è importante citare:

- la forte sponsorship assicurata al progetto da parte del top management che ha consentito di superare le resistenze organizzative di parte dell'organizzazione;
- la capacità del gruppo di lavoro di coinvolgere i fornitori nel rendere disponibili molti dei dati fondamentali per lo svolgimento delle analisi e dello studio di praticabilità dell'iniziativa;
- l'attenzione del progetto a mantenere inalterata la qualità percepita da parte degli utenti, chiedendo ai noleggiatori di proseguire nella gestione operativa dei sinistri, dietro il riconoscimento di una fee specifica;
- la volontà del gruppo di lavoro e del management di agire sulle cause del costo in modo



strutturale, ricercando la coerenza tra il modello di consumo e il modello di acquisto.

Quali altre leve di ottimizzazione dei costi possono essere applicate al parco auto?

Cosman ha maturato una ventennale esperienza nella ottimizzazione dei costi delle flotte aziendali. Gli interventi di cost management realizzati in questo ambito possono riguardare i canoni di noleggio con tutti i costi relativi ai servizi accessori ma anche i carburanti, i pedaggi autostradali, la disponibilità di vetture sostitutive, i rimborsi chilometrici, gli aspetti fiscali, in generale i costi della mobilità dei dipendenti nonché le policy aziendali per la loro regolamentazione. Gli analisti Cosman sono a disposizione per qualsiasi ulteriore approfondimento in materia. ■

CHI SIAMO

Cosman realizza con successo **progetti di Cost Management dal 1996** ed è oggi la società di servizi leader in Italia nell'ottimizzazione dei costi per incrementare l'efficienza operativa e i risultati delle organizzazioni complesse.

È una solida realtà, in grado di implementare **innovazione ed efficienza nella gestione dei costi** dei propri clienti, tra cui primarie **aziende nazionali e multinazionali**, attraverso una **Struttura di Analisi** organizzata in **4 Centri di Competenza tecnica e un'Area Digitale**, nella quale operano oltre **100 analisti** altamente qualificati e di comprovata esperienza.

La capacità di ottimizzare i costi in contesti sempre più complessi e sfidanti e il **progresso continuo nelle metodologie utilizzate** sono resi possibili grazie a partnership con **prestigiose realtà accademiche e istituti di ricerca**. È questa un'ulteriore garanzia della costante **evoluzione dei servizi** proposti che permette a Cosman di qualificarsi, oggi, come provider della **prima piattaforma integrata di Digital Cost Management** denominata **SHAPER®**.

Cosman propone e realizza con i propri clienti un **nuovo modo di gestire i costi**. Attraverso la piattaforma SHAPER®, vuole aiutare le organizzazioni a passare da una **gestione tradizionale dei costi**, con interventi spot e discontinui, spesso stimolati da eventi esterni, a una gestione innovativa e continua, basata sulle tecnologie digitali, sull'automazione e su **strumenti di Business Analytics**.

Direttore Scientifico Cosman

Massimo Aielli

massimo.aielli@cosmanitalia.it

Tel. 335 5304619

Cosman Srl

Milano, Roma, Bologna, Trento e Pordenone

Tel. 02 92853644 - 0461 420380

info@comanitalia.it

www.cosmaintalia.it