



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"POSSIBILITÀ E LIMITI DELLA SEGMENT ANALYSIS: IL CASO DI  
UNA CONCESSIONARIA D'AUTO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. FABRIZIO CERBIONI**

**LAUREANDA: CHIARA FORNASIERO**

**MATRICOLA N. 1088831**

**ANNO ACCADEMICO 2016 - 2017**



# Indice

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE BASATO SULL'ANALISI DI SEGMENTAZIONE.....	6
1.1 Perché è essenziale il controllo di gestione al giorno d'oggi .....	6
1.2 Le ASA: Aree strategiche d'affari.....	8
1.3 Il conto economico per ASA.....	10
1.3.1 Conto economico a margine di contribuzione.....	11
1.3.2 Conto economico a ricavi e costo del venduto.....	12
1.4 Misurazione della performance aziendale.....	14
1.4.1 Indicatori monetari .....	16
1.4.2 Indicatori non monetari .....	17
1.4.3 La Balanced scorecard .....	20
1.4.4 Il Benchmarking.....	21
CAPITOLO 2: CONCESSIONARIA D'AUTO E SEGMENTAZIONE.....	24
2.1 Il mercato automobilistico.....	24
2.1.1 La "Grande recessione" degli anni 2008-2014.....	24
2.1.2 Rapporto casa madre – dealer .....	27
2.2 La segmentazione nelle concessionarie d'auto .....	28
2.2.1 Separazione: suddivisione in aree di business.....	28
2.2.2 Misurazione: il monitoraggio delle performance delle ASA .....	31
2.2.3 Improvement: migliorare la gestione .....	34
CAPITOLO 3: 'Audi Zentrum Rovigo' , UN CASO CONCRETO .....	36
3.1 Segmentazione della struttura organizzativa.....	36
3.2 Misurazione della performance nei segmenti.....	40
3.2.1 Bonus qualitativi e quantitativi.....	40
3.2.2 Valutazione degli indicatori di performance .....	42
3.3 Customer Satisfaction .....	46
CONCLUSIONI.....	49
BIBLIOGRAFIA.....	50

# INTRODUZIONE

Confrontarsi con qualsiasi mercato del terzo millennio e riuscire ad essere sempre all'avanguardia, risulta assai complicato e necessita di ottime competenze e conoscenze del settore, oltre che di efficaci e potenti strumenti che permettano di anticipare le tendenze del futuro.

Un mondo dominato dalla tecnologia avanzata, una competizione sempre più sfrenata, con forti tensioni sui prezzi, una globalizzazione che vede misurarsi in ogni settore concorrenti di respiro internazionale, non sono altro che sfide quotidiane con cui ogni azienda del nuovo secolo si trova a fronteggiare.

Attraverso un'attenta analisi del mercato e dei bisogni dei consumatori, sempre più protagonisti della scena, si possono scorgere nuove opportunità di crescita, nuovi modi di affrontare gli obiettivi aziendali e innovative strategie vincenti per governare il settore preso in considerazione.

Partendo da un accorto studio di segmentazione del mercato di interesse, come ci consiglia Abell (1986), si arriva ad ottenere una suddivisione dello stesso in Aree Strategiche d'Affari, le cosiddette ASA, ovvero combinazioni di prodotto-mercato-tecnologia, sufficientemente indipendenti e autonome in termini economici, strutturali e finanziari per poter essere analizzate in modo separato le une dalle altre. Questa tecnica di suddivisione della struttura aziendale in aree di business funziona maggiormente in grandi realtà complesse e multi prodotto, poiché l'analisi parziale di aree separate e più piccole ma al contempo omogenee facilita la programmazione e il monitoraggio della gestione in quanto tale. Grazie alla segment analysis si ottengono informazioni molto utili riguardanti i risultati parziali di area nel conto economico, determinando: quale area dell'azienda risulta più profittevole; quanti ricavi e costi apporta ognuna alla realtà nel suo insieme; quanto ciascuna area, attraverso il proprio margine, contribuisce alla copertura dei costi non imputabili e generali finali imprenditoriali.

Oltre a questo, grazie alla giusta segmentazione dei business si possono ricavare indicatori di performance monetari, quindi economicamente e finanziariamente significativi, e non monetari, ovvero rilevanti in termini qualitativi, che aiutano a misurare le prestazioni finanziarie e non di ogni area. Inoltre, questi indicatori influiscono sulla determinazione e

raggiungimento degli obiettivi prefissati di ogni ASA, garantendo un controllo costante della situazione economica.

Questo elaborato si propone di analizzare il mercato automobilistico, con un focus sul mondo sempre più variegato e complesso della concessionaria d'auto sia come realtà a sé stante sia nel rapporto con la casa madre.

L'approccio di analisi indicato risulta ideale per una concessionaria d'auto, poiché già dalla struttura organizzativa aziendale si può scorgere una prima macro-segmentazione in più aree d'affari: vendita auto, service, vendita ricambi&accessori. L'insieme di queste aree rappresenta il dealer nel suo complesso, anche se nella realtà dei fatti queste lavorano in modo piuttosto autonomo e sufficiente: ogni area ha il proprio fatturato, i propri obiettivi annuali, i propri bonus da perseguire. Se non ci si sofferma al semplice organigramma e si entra più in dettaglio nei vari business del dealer, si possono ricavare molte altre segmentazioni e suddivisioni utili ai fini di un maggior controllo dei vari reparti, dell'identificazione di nuovi indicatori, di nuove strategie organizzative, di creazione di valore aggiunto.

Per completare l'analisi, verrà preso in considerazione un caso specifico di una strutturata concessionaria Audi, nota casa automobilistica tedesca, attualmente leader nel suo mercato di riferimento.

# CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE BASATO SULL'ANALISI DI SEGMENTAZIONE

## 1.1 Perché è essenziale il controllo di gestione al giorno d'oggi

In ogni azienda, al giorno d'oggi, si sente sempre più spesso parlare di pianificazione dell'attività aziendale, di controllo dei risultati, di indicatori di performance, più o meno affidabili a seconda dei vari contesti in cui ci si trova ad agire.

Ma proviamo a capire se sia davvero indispensabile controllare la gestione aziendale.

Come afferma Brusa (2012, p.2): “Il controllo di gestione è un << sistema direzionale >> con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica”.

Così, il controllo di gestione viene identificato come un insieme di regole e principi che fungono da supporto organizzativo alla direzione aziendale, la quale altrimenti non avrebbe alcun sistema di monitoraggio per poter prendere decisioni corrette, correggere decisioni sbagliate fatte in passato e migliorarle.<sup>1</sup>

Esso occorre per “mantenere la rotta” rispetto agli obiettivi prefissati, per guidare l'attività direzionale verso l'idea imprenditoriale adottata.

La programmazione e il controllo di gestione sono indispensabili per garantire obiettivi di efficienza e di efficacia dei processi produttivi, per monitorare il processo organizzativo aziendale, per analizzare i risultati ottenuti dalle varie misurazioni e per trarne poi benefici, ossia conclusioni risolutive appropriate e vantaggi competitivi.<sup>2</sup> I parametri che si trovano attraverso le tecniche gestionali, per poterli pesare effettivamente, devono essere messi in relazione a dei parametri di confronto, che si traggono dalla pianificazione strategica, da

---

<sup>1</sup> Brusa (2012, p.3)

<sup>2</sup> Arcari (2014)

obiettivi prefissati all'interno dell'azienda ma anche del mercato, con particolari tecniche di rilevazione, come il benchmarking.

Ma se tutte le aziende hanno bisogno di un controllo della gestione aziendale, a non tutte serve lo stesso tipo di controllo.

Dalla metà dello scorso secolo ad oggi, le imprese hanno subito profondi cambiamenti dovuti all'evoluzione dell'ambiente esterno, ma anche alle nuove scelte strategiche interne all'impresa stessa al passo con l'innovazione tecnologica. I più rilevanti fenomeni economici che hanno portato a questo processo di trasformazione delle scelte strategiche e gestionali dell'impresa sono l'affermarsi di nuovi fattori critici di successo; l'impatto della tecnologia che ha portato ad una veloce evoluzione dei processi produttivi, sviluppando processi gestionali nuovi e più articolati; il decentramento produttivo, collegato con la deverticalizzazione di molte funzioni aziendali; lo sviluppo di nuovi processi post vendita, come servizi e supporti di assistenza, con una nuova e particolare attenzione rivolta al consumatore, il quale viene visto sempre più come portatore di valore individuale e unico con proprie e precise esigenze da soddisfare.<sup>3</sup>

In questo scenario di continuo sviluppo ed evoluzione, le imprese moderne devono sopravvivere, o meglio vivere, e saper affrontare qualsiasi tipo di mutamento. Ecco che, se per soddisfare le esigenze di un'impresa semplice e di piccole dimensioni con un unico segmento di clienti ben definito e soddisfatto da un solo processo produttivo basta un controllo di gestione, un budgeting ed una valutazione di performance più basilica e sintetica, per le aziende di medie e grandi dimensioni, quindi più complesse e più strutturate, con diversi clienti da valorizzare e diversi settori di business, occorrerà un controllo di gestione più articolato, che vada a scavare più in profondità all'interno dell'azienda e che riesca a misurare e valutare obiettivi e risultati parziali dell'impresa stessa.<sup>4</sup> All'interno di queste aziende, in effetti, si assiste ad un processo di decentramento organizzativo, ovvero una delega dei poteri decisionali dall'alta direzione ai vari centri, business o funzioni su cui si articola la struttura aziendale stessa.<sup>5</sup> All'interno della segment analysis in particolare, i poteri decisionali vengono "diffusi" attraverso la segmentazione dei vari business aziendali in aree d'affari sufficientemente distinte e indipendenti, per poter riuscire a suddividere l'obiettivo generale aziendale in "sotto-obiettivi", e focalizzarsi poi su quest'ultimi per trarne maggiori

---

<sup>3</sup> Cugini, 2007

<sup>4</sup> Wilson, Cugini, 2005

<sup>5</sup> Brusa, 2012, pag. 243

informazioni riguardo ad ogni business e scelta di mercato. Per fare ciò, occorre applicare il processo di segmentazione, con varie sfumature.

## **1.2 Le ASA: Aree strategiche d'affari**

Innanzitutto, bisogna definire l'ampiezza delle varie aree di business segmentando il mercato scelto. Capire fino a quanto si può disaggregare la realtà aziendale è fondamentale per poter sviluppare e valorizzare le capacità e le risorse dell'impresa che portano al vantaggio competitivo desiderato. Nella storia della segmentazione si possono trovare diverse metodologie usate; alcune partono dalla domanda e definiscono l'ampiezza sulla base delle tipologie di clienti e sulle loro esigenze da soddisfare (criterio a posteriori); altre partono dall'offerta e dividono il settore in base alle diverse strategie competitive usate dalle altre imprese operanti in quel medesimo settore, analizzando quindi le caratteristiche strutturali del settore stesso (criterio a priori). Un terzo tipo, il più funzionale per il nostro tipo di analisi, fa riferimento ad un criterio multidimensionale, il quale tiene conto sia della domanda che dell'offerta, offrendo così una più elaborata ed esaustiva visione delle variabili che influiscono sull'acquisizione del vantaggio competitivo. Questo modello, elaborato da Abell, ha come punto di partenza la definizione del macrosettore che si vuole disaggregare, che in quasi tutti i casi viene definito in funzione della categoria di prodotto (settore automobilistico, settore d'abbigliamento,..). Una volta individuato il macrosettore, si inizia la vera e propria segmentazione, ovvero la disaggregazione del settore in aree strategiche d'affari.<sup>6</sup>

Esse non sono altro che aree di risultato, ossia risultati provenienti da misurazioni parziali del business aziendale. Vengono individuate come combinazione di prodotto/mercato/tecnologia, e più l'azienda risulta essere complessa e maggiormente strutturata, più si crea un incremento di queste combinazioni di tecnologie impiegate- prodotti ottenuti-gruppi di clienti serviti.

Per analizzare nel dettaglio le aree di business, introduciamo il fondamentale concetto di Area strategica d'affari (ASA), che come riporta Airoldi (1994), "può essere definita come un sottosistema aziendale strategicamente rilevante". Ciascuna ASA persegue una specifica missione, con propri prodotti offerti e mercati gestiti. Per questo ogni ASA ha un preciso sistema competitivo con propri fattori critici di successo ed una propria valenza strategica.

---

<sup>6</sup> Cozzi, 2004, p.138-139.



Riprendendo le parole di Airoidi: “la singola area strategica risulta una combinazione economica parziale cui appartengono elementi del patrimonio, un assetto tecnico, componenti dell’organismo personale e un assetto organizzativo parzialmente differenziati dal resto dell’azienda.”

All’interno di ogni area strategica d’affari si possono confrontare componenti positivi e negativi di reddito con conseguente risultato reddituale parziale. Inoltre, ogni area ha determinati investimenti in attività correnti e immobilizzazioni; ogni area ha la propria strategia competitiva e la propria quota di mercato da controllare e mantenere.<sup>7</sup>

Appreso il concetto di ASA, occorre capire come si trovano queste aree all’interno dell’impresa, l’ampiezza dei vari business e fino a quanto ci si può spingere nella disaggregazione aziendale.

Innanzitutto, riprendiamo il concetto di segmentazione di Abell<sup>8</sup> secondo i tre assi –clienti serviti , ovvero gli effettivi utilizzatori del prodotto, -funzioni svolte del prodotto, ossia esigenze da soddisfare del cliente, e – tecnologia utilizzata, cioè la forma del prodotto (o servizio).

Da subito, i clienti possono essere suddivisi in base alle diverse aspettative del prodotto e ai benefici derivanti da questo, in base al comportamento d’uso, allo stile di vita, al reddito, al livello di fedeltà.<sup>9</sup> Proseguendo, si va ad individuare il diverso tipo di funzione svolta dal prodotto, in modo tale da creare un parco di prodotti sufficientemente differenziato per i diversi tipi di clienti. Come terzo elemento importante si trova la tecnologia del prodotto, ovvero diversi tipi di modalità d’uso per diversi target di clienti.<sup>10</sup>

Riporto nell’immagine un pratico esempio di suddivisione di un business aziendale in base ai tre assi di Abell.

---

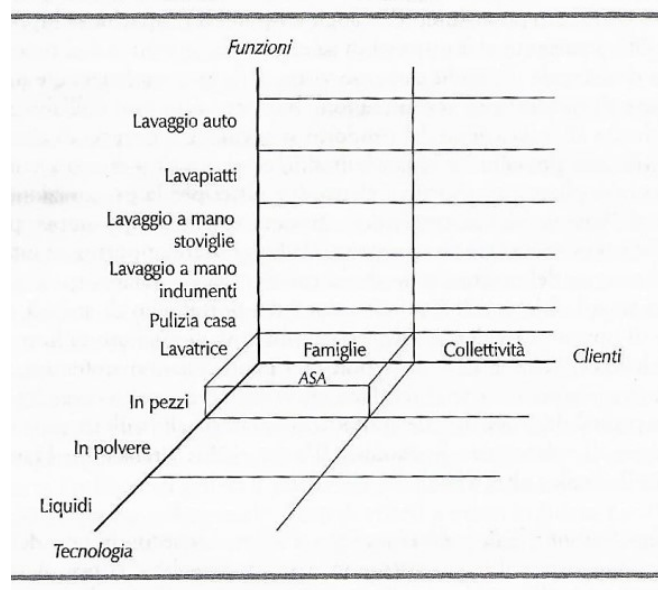
<sup>7</sup> Airoidi, 1994, p.360.

<sup>8</sup> Abell, Hammond, 1986.

<sup>9</sup> Kotler, 2015, p.273

<sup>10</sup> Cozzi, 2004

La definizione multidimensionale del business



LA DEFINIZIONE MULTIMEDIALE DEL BUSINESS, Cozzi, 2004, p.140.

Dalla tabella si evincono subito i tre assi, clienti, funzioni e tecnologie.

Compreso questo primo passaggio essenziale, iniziamo a capire come calare il concetto di *area strategica d'affari* all'interno del controllo di gestione.

### 1.3 Il conto economico per ASA

La scomposizione per ASA all'interno di una realtà aziendale complessa è vantaggiosa per riuscire ad interpretare in modo corretto le "arene competitive" dei vari business, per riuscire a gestire e governare senza troppe difficoltà la complessità interna all'azienda stessa, e per analizzare le multiformi dinamiche interorganizzative.<sup>11</sup>

Per ottimizzare i risultati e renderli più che soddisfacenti, secondo Zan (1985), i manager devono riuscire ad ottenere buoni risultati economici sia a livello di singola area d'affari, sia a livello di impresa unitaria. Solo così si arriverà ad avere performance aziendali eccellenti.

<sup>11</sup> Naylor, 1983.

Ogni ASA, infatti, porterà all'interno del conto economico dei propri risultati di area, risultati parziali provenienti da propri costi e propri ricavi, da cui si potrà dedurre quanto profittevole è un'area rispetto ad un'altra, quanto margine ha prodotto, quanto ha contribuito al risultato finale e dalla quale si possono ricavare propri indicatori di performance.

Il conto economico per AREA DI RISULTATO è, come ricorda Posca (2015): “un utile strumento per verificare la convenienza o meno a continuare a gestire un'ASA, un cliente, un collaboratore, una tipologia o un singolo incarico”, oltre che per studi in ottica di benchmarking, come vedremo più avanti. Vediamo allora come costruirlo.

Innanzitutto bisogna attribuire ad ogni area i propri componenti positivi, i ricavi, e i componenti negativi, i costi, diretti o indiretti che siano. Se per i ricavi non si riscontrano molte difficoltà, per i costi possono invece esistere alcuni problemi dati dalla grande quantità di costi diversi riscontrabili. Tra le varie strutture di conto economico, per risolvere la questione della complessità dei costi, analizzeremo il conto economico *a margine di contribuzione e a ricavi e costo del venduto*.<sup>12</sup>

### **1.3.1 Conto economico a margine di contribuzione**

Il conto economico a margine di contribuzione si basa sulla differente struttura dei costi che si possono trovare nelle diverse aree. Per trovare il primo margine di contribuzione si parte togliendo dai ricavi i costi variabili specifici, ovvero quei costi che variano al variare del volume di produzione.<sup>13</sup> Questo primo margine è molto utile perché non solo individua il prezzo/costi in media, ma rileva la capacità della gestione aziendale di coprire i costi di struttura e riuscire a generare un risultato positivo che riesca a coprire il rischio imprenditoriale.<sup>14</sup>

Per analizzare ulteriormente il risultato, bisogna togliere poi dal 1° MdC i costi fissi specifici (o speciali, o *traceable costs*), ossia, come ci ricorda Cinquini, tutti i costi fissi di fattori produttivi che sono relativi esclusivamente ad un singolo prodotto/area, come per esempio le spese fisse di pubblicità del prodotto, le quote di ammortamento di impianti esclusivi o la

---

<sup>12</sup> Cugini, 2007.

<sup>13</sup> Cinquini, 2013.

<sup>14</sup> Tullio, 2004.

manutenzione specifica. Da qui si ottiene il secondo margine di contribuzione, molto utile nella comparazione sia con il primo margine già trovato, per trovare il *break even point*, sia con il risultato finale. Il *break even point*, o punto di pareggio, stima in modo semplice una previsione dell'andamento economico, ossia quantifica il volume di attività indispensabile per avere un'uguaglianza tra ricavi e costi totali.<sup>15</sup>

Il 2° MdC rappresenta il contributo di ogni area di risultato alla copertura dei costi fissi comuni a tutte le produzioni, e perciò non imputabili ad ogni singolo segmento.

Riassumiamo il *Conto economico a Margine di Contribuzione* nella tabella sottostante.

	AREA DI RISULTATO A	AREA DI RISULTATO B	TOTALE AZIENDA
RICAVI DI VENDITA	*****	*****	*****
• COSTI SPECIFICI VARIABILI	*****	*****	*****
= 1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE (variabilità)	*****	*****	*****
• COSTI SPECIFICI FISSI	*****	*****	*****
= 2° MARGINE DI CONTRIBUZIONE (specificità)	*****	*****	*****
• COSTI COMUNI IMPUTABILI	*****	*****	*****
= RISULTATO DI AREA	*****	*****	*****
• COSTI COMUNI NON IMPUTABILI			
= RISULTATO OPERATIVO			

### 1.3.2 Conto economico a ricavi e costo del venduto

<sup>15</sup> Cinquini, 2013, p.57

Vediamo ora brevemente il secondo tipo di conto economico che si può utilizzare per risolvere la complessità dei costi aziendali.

Il conto economico a ricavi e costo del venduto è strutturato in modo da ottenere un approccio funzionale all'analisi dell'azienda, configurando la funzione come un'attività o gruppi di attività aventi caratteristiche simili e correlate tra loro.

I costi vengono suddivisi sulla base della loro natura e specifica funzione/destinazione aziendale; si ottengono così diverse categorie: costi industriali, commerciali, amministrativi, generali. In questo modo, ogni tipo di costo specifico può essere rapportato al totale dei costi, ma anche ai ricavi per valutare la rilevanza di ognuno.<sup>16</sup>

Come primo margine importante qui si trova il *margine industriale* (o reddito lordo industriale) che evidenzia il rapporto tra vendite e produzione delle varie aree; il reddito operativo, invece, tiene conto anche delle funzioni amministrative, commerciali e industriali.<sup>17</sup>

Si riporta una tabella sotto.

	AREA DI RISULTATO A	AREA DI RISULTATO B	TOT AZIENDA
RICAVI NETTI DI VENDITA	*****	*****	*****
-COSTO DEL VENDUTO	*****	*****	*****
<b>= MARGINE LORDO INDUSTRIALE</b>	*****	*****	*****
-COSTI COMMERCIALI VAR+FISSI	*****	*****	*****
<b>= MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	*****	*****	*****
-COSTI COMUNI IMPUTABILI	*****	*****	*****
<b>= RISULTATO DI AREA</b>	*****	*****	*****
- COSTI COMUNI NON IMPUTABILI			*****
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>			*****

Da questi due tipi di conto economico proposti, si possono ricavare molte informazioni riguardanti ogni singola area, dal semplice risultato finale che indica se l'area è profittevole e quindi merita di continuare o meno, a dei veri e propri indicatori di performance basati sui vari segmenti aziendali, che analizzeremo ora.

<sup>16</sup> Allegrini, 2014

<sup>17</sup> Cugini, 2007

## 1.4 Misurazione della performance aziendale

Per misurare e valutare le performance aziendali, le imprese, sin dal secolo scorso, hanno adottato i più svariati modi di valutazione delle prestazioni delle varie aree o funzioni, dal semplice ritorno del profitto netto per area, alle ore effettive lavorate dei tecnici, a report mensili che riportano l'andamento del settore.

Fino agli anni '80 si è sempre prediletto l'uso degli indicatori economico-finanziari tradizionali, ossia indici monetari di origine contabile. Ma non bastano più. Nel 1987 due noti autori R.S. Kaplan e H.T. Johnson pubblicano il libro <<Relevance lost: the rise and fall of management accounting>>, denunciando i modelli di controllo direzionali fino ad ora utilizzati, incentrati solo sul *financial accounting* e non sull'ormai emergente *management accounting*. Gli indicatori di prestazione tradizionali non riescono più a tenere sotto controllo ed esprimere le performance delle imprese moderne. Ecco allora, che da questo momento gli indicatori monetari tradizionali iniziano ad essere affiancati da altri indicatori qualitativi e quantitativi non monetari, di origine extracontabile, più efficaci ed efficienti per esprimere e valutare le prestazioni degli assets intangibili delle imprese della nuova era. Questi indicatori non monetari, a differenza degli altri, riescono ad essere rilevati in modo più diretto e meno complesso, monitorano aspetti legati di più all'efficacia della gestione aziendale, danno indicazioni anticipative rispetto all'andamento aziendale, e guardano non solo al breve periodo ma anche ai risultati del lungo periodo.<sup>18</sup>

Da qui si è aperto uno studio approfondito, che continua tuttora, sugli indicatori di performance.

Gli indicatori di performance in senso lato sono studiati appositamente per monitorare costantemente gli obiettivi prefissati, estrapolando dei risultati concreti dai dati aziendali e permettendo poi di trarre valutazioni appropriate e pertinenti a ciò che si sta osservando, potendo trarre poi delle conclusioni finali per apportare migliorie, cambiamenti o, se si è in linea con gli obiettivi prefissati, continuare nel verso giusto.

Riprendendo le parole di Di Crosta (2005, p. 31), “gli indicatori di performance sono uno strumento informativo per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.” Inoltre, devono essere misurabili e quantificabili per poter permettere di analizzare i progressi fatti verso gli obiettivi da realizzare, e devono puntare soprattutto a visioni del lungo periodo.

---

<sup>18</sup> Quagini, 2004, pp. 80-82

Secondo Di Crosta, per capire l'utilità degli indicatori, occorre partire dalla semplice mappatura dei processi aziendali: identificazione di un processo aziendale, costituito da input, attività e/o sottoprocessi, di un output ovvero i risultati finali del processo, di vincoli da rispettare, di risorse utilizzabili e disponibili, delle responsabilità all'interno di esso, i processi collegati e, quindi, gli indicatori del processo stesso. Essi servono quindi a misurare efficienza ed efficacia all'interno di questo processo, misurare e monitorare i risultati nonché tenere sotto controllo input e output.<sup>19</sup>

Deve essere noto quindi il modello di *business performance*, ossia il modello del processo di generazione dei risultati imprenditoriali nel lungo periodo, che spiega come raggiungere gli obiettivi strategici.

Ma per interpretare in modo opportuno e cogliere i nessi e le relazioni tra le varie parti del business performance, occorre suddividere la strategia aziendale in ASA. Ecco che, per determinare i parametri obiettivo ottimali, è necessaria la segmentazione del mercato. Ogni segmento, ovvero ogni business all'interno dell'azienda, perseguendo la propria strategia con propri sub-obiettivi, avrà prospettive diverse, proprie dinamiche del gioco concorrenziale sul mercato e perciò propri parametri-obiettivo e variabili chiave che lo identificano. E questi ultimi indicatori, devono essere ben distinti dai parametri utili a livello globale aziendale aventi obiettivi che comprendono tutti i segmenti nel loro insieme, come ad esempio le scelte della struttura finanziaria dell'azienda: fabbisogno finanziario coperto con capitale proprio piuttosto che con capitale di credito.

Per ogni Area strategica d'affari ci sono indicatori monetari di performance che segnalano il grado di equilibrio economico-finanziario di quel business nella gestione corrente; questi però non riescono a cogliere le direttive da seguire per gli obiettivi del lungo periodo. Occorre perciò affiancarli a degli indicatori espressivi non monetari di "gestione strategica", che guardano soprattutto alle prospettive della clientela, dei processi aziendali manageriali e dello sviluppo organizzativo.<sup>20</sup>

Distinguiamo i parametri monetari da quelli non monetari.

---

<sup>19</sup> Di Crosta, 2015, p. 22-23

<sup>20</sup> Brusa, 2012, p. 272-276

### 1.4.1 Indicatori monetari

Gli indicatori da sempre più utilizzati, sono gli indicatori economico-finanziari, tratti da grandezze monetarie di bilanci e contabilità aziendale. Sempre più spesso criticati per la loro adeguatezza, osserviamo in dettaglio i pregi e i limiti.

Gli indicatori economici hanno il pregio di essere indici sintetici, ovvero sintetizzano più variabili e risultati che altrimenti si riuscirebbero ad esprimere solo con una pluralità di indicatori di complessa interpretazione. Risultano essere poi affidabili e consolidati, poiché vengono applicati da molti anni in ambito aziendale, sia con contabilità generale come per il semplice reddito d'esercizio, sia con contabilità analitica, come ad esempio per il calcolo di costi particolari. Basandosi quindi su informazioni obbligatorie per legge, limitano il costo del controllo di gestione aziendale. Inoltre, grazie a questi indicatori viene diffusa nel management "operativo" una certa sensibilità economica, con un marcato orientamento al profitto.

Ma oltre ai pregi, spiccano sempre più alcuni limiti imprescindibili. Essi non sono in grado di rivelare gli aspetti della gestione in termini di efficacia; vengono tralasciati quindi aspetti che al giorno d'oggi risultano essere molto significativi come la qualità, il livello di servizio al cliente, l'immagine, l'innovatività.

Essendo poi indicatori espressi in termini monetari, molte volte risultano complessi da decifrare soprattutto agli occhi dei manager che devono interpretare i risultati e posizionarsi in linea con gli obiettivi. I risultati, poi, tendono a privilegiare il breve periodo, portando molto spesso a considerare soluzioni pertinenti per ottimizzare il breve periodo, ma poco consone per prospettive del lungo periodo, come ad esempio rinviare nel tempo costi destinati allo sviluppo aziendale. Non solo, può portare anche ad una veduta troppo settoriale dei manager, che tendono a spingere sugli obiettivi della propria area o funzione, tralasciando i risultati economici complessivi di tutta l'azienda.<sup>21</sup>

I più significativi, utilizzabili sia a livello globale che a livello di singole ASA, sono suddivisi in tre categorie principali: indici di redditività, indici di liquidità, indici di solidità patrimoniale.

---

<sup>21</sup> Brusa, 2012, p. 266-268



Per l'analisi di gestione risultano più apprezzabili gli indici di redditività, tra cui il ROE collegato con la leva finanziaria, il ROI, il ROS e il tasso di rotazione del capitale investito.<sup>22</sup> Il ROE esplicita il potere di conseguire rendimento dall'impiego di capitale. Il ROI esprime la redditività di tutti gli investimenti aziendali, rapportando il risultato operativo con il capitale investito; il ROS indica il ritorno sulle vendite, ovvero la redditività delle vendite dell'azienda in complesso o di ogni singolo business, esprimendo quindi quanto è il reddito operativo generato dal fatturato. Il tasso di rotazione del capitale investito comunica la capacità dell'azienda (o segmento) di generare valore con le risorse sfruttate. Essi, come tutti gli altri indici finanziari, misurano tutto ciò che c'è di quantitativo e sintetico.<sup>23</sup> Sono misure tradizionali, ma nelle imprese di oggi questi, se usati da soli, tendono a risultare insufficienti nel controllo di gestione.

#### **1.4.2 Indicatori non monetari**

Accanto ai tradizionali indicatori appena citati, troviamo degli indicatori non finanziari, di carattere ugualmente quantitativo ma non monetario, che negli ultimi anni stanno assumendo sempre maggior rilevanza, poiché guardano di più al futuro e si focalizzano su molti punti critici della nuova era, come la qualità e l'importanza della tecnologia, dell'innovazione, del cliente.<sup>24</sup>

Analizziamone ora le caratteristiche. Essi si distinguono dai monetari per la tempestività con cui si possono trarre informazioni e conseguentemente conclusioni dai dati ottenuti, ossia dalle transazioni fisiche (quando per gli altri indicatori è invece necessario convertirli in termini economici). Questo comporta un controllo maggiore in termini pratici delle, ad esempio, scorte in magazzino o scarti giornalieri di un reparto. Poi, come già evidenziato più volte, hanno un orientamento al lungo periodo, poiché possono essere usati come misurazioni sintetiche dei vantaggi competitivi aziendali. Ogni singolo indicatore però evidenzia un solo aspetto specifico; questo, per certi versi, può essere un limite in quanto, se usato singolarmente, possono essere trascurate informazioni importanti rilevabili solo con un quadro più completo della situazione complessiva del business preso in esame (o azienda

---

<sup>22</sup> Azzone, 2000, p. 40-41

<sup>23</sup> Berk, 2015

<sup>24</sup> Brunetti, 2004

nella sua globalità). In alcuni casi, quindi, gli indicatori non monetari forniscono solo informazioni parziali sulla capacità di creare valore economico. Per risolvere questo inconveniente, molte realtà aziendali adottano il sistema di benchmarking, il quale usa grandezze relative, rapportando le prestazioni aziendali con quelle dei concorrenti.<sup>25</sup> Tralasciamo per un attimo il tema del benchmarking per analizzare alcuni indicatori non monetari rilevanti.

I parametri-obiettivo delle prestazioni attuali si possono classificare in base a due diverse dimensioni: una si riferisce al fattore competitivo oggetto della misura – tempo, qualità, prezzo di vendita, flessibilità, produttività, compatibilità ambientale –, l'altra si basa sul tipo di vantaggio competitivo misurato – rapporti con i clienti esistenti e nuovi, soddisfazione del cliente, quota di mercato ottenuta–. Alcuni esempi in tabella.

	<b>Orientamento al cliente</b>	<b>Orientamento interno</b>
<b>Tempo</b>	tempo medio di consegna	throughput time
<b>Produttività</b>		produttività del lavoro
<b>Flessibilità</b>		tempo di introduzione di un nuovo prodotto
<b>Qualità</b>	Numero di reclami	percentuale di scarti
<b>Compatibilità ambientale</b>	Livello di emissioni	risparmio energetico

Tabella 6.1 “LE TIPOLOGIE DI INDICATORI DI PRESTAZIONE”, Azzone, 2000, p. 138.

Considerando la prima dimensione, le misure che si riferiscono al *tempo* evidenziano i tempi necessari per lo svolgimento di alcuni processi, come lo sviluppo di un prodotto, o il tempo medio di consegna. Alcuni indici, poi, fanno riferimento all'efficienza interna all'azienda, come la creazione di valore dovuta ad una riduzione dei costi, ottenuta con il contenimento dei tempi; altri, invece, si rivolgono al mercato: il tempo diviene un elemento di differenziazione e di vantaggio rispetto ai competitors. Analizzeremo in modo più approfondito e concreto ogni punto delle tempistiche con riguardo ai concessionari d'auto nel secondo capitolo.

<sup>25</sup> Azzone, 2000, pp. 147-151

Gli indicatori che si basano sulla *qualità* fanno riferimento alla qualità del processo di realizzazione dell'output, analizzando ad esempio gli scarti delle lavorazioni o l'efficienza produttiva, se orientati verso l'interno aziendale, oppure si riferiscono alla qualità del prodotto/servizio rispetto alle esigenze dei clienti, se l'orientamento è più rivolto all'esterno.

Per quanto riguarda la compatibilità ambientale, esistono indicatori che mirano ad evidenziare la salvaguardia dell'ambiente, ponendo maggiore enfasi all'ambiente sui processi strategici aziendali. Questo tema, essendo molto sensibile al giorno d'oggi, ha una grande ripercussione sui costi e ricavi aziendali.

Per misurare, invece, la produttività di ogni business aziendale occorrono indicatori che mettano in relazione input ed output. Si possono guardare più fattori produttivi in relazioni all'output, o anche mettere in relazione un solo fattore produttivo.

Gli indicatori di flessibilità evidenziano la reattività di risposta ai cambiamenti sia esterni che interni, con tempi e costi ridotti il più possibile. Si possono assistere a cambiamenti ambientali, come la variazione della domanda nel mercato in cui si opera, oppure a cambiamenti interni, con modifiche strutturali dell'impresa. La reazione di ogni business viene così rilevata attraverso questi indicatori.<sup>26</sup>

Secondo l'altra dimensione incentrata sul tipo di vantaggio competitivo, gli indicatori di performance si basano sulla quota di mercato o posizione ottenuta, sulla capacità di mantenere nel proprio segmento i clienti già acquisiti, e sulla capacità di attrarne di nuovi, sulla redditività di ogni cliente e sulla soddisfazione complessiva.<sup>27</sup>



Figura 6.4 , INDICATORI DI SUCCESSO NEI RAPPORTI CON IL CLIENTE E LORO RELAZIONI RECIPROCHE , Brusa, 2012, pag. 279

<sup>26</sup> Azzone, 2000, pp. 138-145.

<sup>27</sup> Brusa, 2012 , p.279

### 1.4.3 La Balanced scorecard

Il problema che tutti i manager aziendali si trovano ad affrontare davanti alle tante opzioni di indicatori di performance, è capire quali siano i più consoni per lo scopo che si vuole ottenere in una data circostanza. In particolare per gli indicatori di performance non monetari, che racchiudono moltissime misure, è molto utile il concetto di *Balanced Scorecard*. Inventata da Kaplan e Norton, essa associa a ciascuna unità organizzativa quattro gruppi di indicatori riguardanti: andamento finanziario, clienti, prospettiva interna, capacità innovativa.

L'*andamento finanziario* analizza quota di mercato/fatturato, profittabilità con ROE, ROI, e Margine Operativo, e Cash Flow, ovvero la generazione di cassa.

La parte relativa ai *clienti* riguarda la connessione impresa-mercato: nuovi prodotti introdotti, ampiezza della gamma, percezione e soddisfazione dei clienti in relazione con l'immagine dell'impresa, il tempo di risposta del mercato con l'arrivo di nuovi prodotti, relazioni instaurate tra clienti e impresa.

La *prospettiva interna* si concentra sul controllo dell'efficienza interna imprenditoriale: efficienza nella progettazione dei prodotti, efficienza nel processo produttivo.

La *capacità innovativa* si focalizza sull'innovazione aziendale attuata, come ad esempio le curve di esperienza incentivate, spillone interni, con conseguente riduzione dei costi di produzione, di apprendimento, e del tempo di realizzazione del prodotto.

Riporto una tabella rappresentativa del processo.

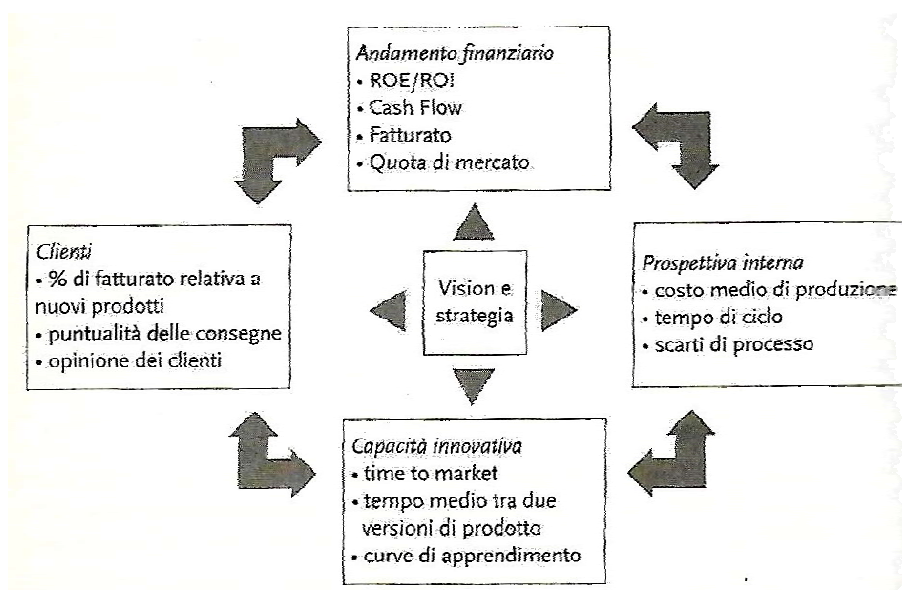


FIGURA 6.2 LA BALANCED SCORECARD, Azzone, p.152

Questo processo risulta essere un efficace nuovo approccio di monitoraggio per le aziende, da usare insieme al solito sistema tradizionale.

Mettendo insieme misure economico-finanziarie con misure fisiche all'interno della Balanced Scorecard, si riescono infatti ad analizzare nello stesso momento tutti i vari punti collegati ad ogni segmento: i risultati finanziari, l'orientamento al cliente, l'orientamento all'interno del segmento e lo stato delle risorse dell'impresa.<sup>28</sup>

#### **1.4.4 Il Benchmarking**

Riprendiamo il tema iniziato prima. Una delle definizioni più importanti data al termine <<benchmarking>>, è stata proposta dall' International Benchmarking Clearinghouse (IBC) , e riportata poi da Stelli (2006, p. 12) : “Il benchmarking è un processo continuo e sistematico di misura; un processo di continua misurazione e comparazione dei processi di business di una organizzazione con i processi di business leader dovunque nel mondo, allo scopo di ottenere quelle informazioni che aiuteranno l'organizzazione a predisporre azioni per migliorare le proprie prestazioni”. Sempre Stelli, riporta un'altra definizione, simile nei contenuti: “Il benchmarking rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti o con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato”. Il benchmarking, quindi, non è altro che un confronto tra le prestazioni dell'azienda e le prestazioni delle migliori imprese concorrenti. Esso si può utilizzare sia per i parametri monetari economico-finanziari, sia per i parametri non monetari, e per questi ultimi risulta quasi indispensabile.

È “un nuovo modo di gestire un'impresa”: per fissare gli obiettivi e i traguardi dell'azienda utilizza parametri esterni ad essa. Ma non è assolutamente sinonimo di “copiare”; è uno stimolo, un incentivo per i manager che devono chiedersi come è stato possibile per altri ottenere prestazioni superiori con elementi eccellenti, per poi finalizzarli al proprio contesto di business.

---

<sup>28</sup> Azzone, 2000, pp. 151-153

L'origine del benchmarking moderno è da attribuire presumibilmente ad alcune aziende giapponesi, che dopo il secondo dopoguerra iniziarono ad immettersi nel mercato statunitense per osservare ed analizzare i metodi operativi ed i processi manifatturieri del posto. Ma la prima impresa occidentale che adottò il sistema di benchmarking fu nel 1979 la *Xerox Corporation*, a causa della forte competizione e concorrenza che si trovò a fronteggiare nel mercato delle fotocopiatrici. Analizzando i processi e i prodotti dei concorrenti, Xerox si accorse che i suoi costi di produzione erano pari al prezzo di vendita di altre aziende. Qualcosa non andava. Iniziò così a mettere in ogni funzione aziendale dei punti di riferimento esterni all'azienda, per poter monitorare ogni scostamento con il mercato.<sup>29</sup>

Le attività su cui si basa il benchmarking sono sostanzialmente:

- Conoscere le aziende leader del mercato in cui si opera, ponendo attenzione alle relazioni con i fornitori fino alle relazioni finali con i clienti e valutando l'adeguatezza dei flussi informativi.
- Acquisire le informazioni e da esse le competenze per capire il cliente in tutti i suoi lati, cosa vuole, cosa si aspetta dal processo aziendale e dal prodotto finito poi, rispetto la concorrenza. Da qui, trasmettere le informazioni rilevate ai processi interni.
- Tramite la cooperazione con tutti i soggetti interessati nel processo sia interno che esterno, attuare un'esperienza globale che porti poi dei vantaggi complessivi.<sup>30</sup>

Tra i vari tipi di benchmarking, troviamo quello interno all'azienda, che compara le prestazioni tra i segmenti interni; poi, abbiamo il più usato benchmarking competitivo, ovvero quello esterno all'impresa, che, come già detto, compara le performance aziendali con i migliori competitor del settore preso in esame. Risulta importante, poi, il benchmarking non competitivo, che serve a comparare aziende di settori diversi. E infine, il benchmarking più completo, che offre maggiori risultati nel lungo termine, è quello della "best practice", ovvero il confronto dell'azienda con quella migliore in assoluto di tutto il mercato.<sup>31</sup>

Questa tecnica viene attuata soprattutto per l'analisi dell'incidenza dei costi delle attività sul totale dei costi, per analizzare l'impatto sui costi, tempistiche del ciclo produttivo e sulla qualità, per i processi strategici, e per tutte quelle attività che possono trovare margini di miglioramento in azienda. Il benchmarking, in definitiva, è un processo innovativo, che se usato in modo corretto, aiuta a migliorare le prestazioni e performance di ogni settore, e

---

<sup>29</sup> Stelli, 2006, p. 18

<sup>30</sup> Giacobbe, 2014

<sup>31</sup> Giacobbe, 2014

dell'azienda nel suo insieme. Esso deve essere però ben supportato dal top management, il quale deve risultare parte attiva del processo, incentivandolo e supportandolo nei confronti del personale, deve essere favorevole al cambiamento e all'assimilazione di idee nuove e diverse, deve avere un orientamento verso il miglioramento continuo della qualità, e deve esserci una conoscenza generale dei processi interni in modo esaustivo. Solo così, non si avranno sprechi di energie e di tempo, ma ottimi risultati in campo prestazionale.

Con il benchmarking chiudiamo il primo capitolo, che ha avuto lo scopo di illustrare i principali temi trattati poi nel caso più concreto delle concessionarie d'auto.

# CAPITOLO 2: CONCESSIONARIA D'AUTO E SEGMENTAZIONE

## 2.1 Il mercato automobilistico

Prima di iniziare ad analizzare la figura della concessionaria d'auto, ci soffermiamo sul mercato automobilistico di ieri e di oggi, prendendo in considerazione i cambiamenti che ci sono stati negli ultimi anni e quelli in cui ogni giorno i concessionari e le aziende automobilistiche si trovano a dover fronteggiare.

### 2.1.1 La “Grande recessione” degli anni 2008-2014

Partiamo dalla famosa crisi economica mondiale del 2008, in cui tutti i mercati hanno subito una grave recessione e una profonda contrazione della domanda, una crisi per quanto riguarda gli alti prezzi delle materie prime, una crisi alimentare e una inflazione globale, con conseguenze piuttosto drammatiche. Tutto ha inizio in America con lo scoppio della bolla speculativa causata dai mutui subprime; le due sfere del capitalismo, economia reale e mondo finanziario, non riescono più a funzionare in sintonia, spezzando quel delicato equilibrio che di norma sussiste tra le due realtà. Il mercato che ha subito più ripercussioni da questa bolla tra i due mondi è stato proprio quello dell'automotive: per la prima volta nel mercato dell'auto statunitense, le più grandi case produttrici hanno dovuto sospendere la produzione di auto, per il drastico calo di vendite, e attuato il sistema di cassa integrazione per migliaia di lavoratori. Il crollo delle vendite ha registrato un bilancio pesantissimo, soprattutto nelle maggiori case automobilistiche: Ford si è ritrovata una flessione del 31%, General Motors e Chrysler hanno visto un calo ancora più pesante del 41% e 47% rispettivamente, Honda ha perso il 32% e



Toyota, la prima casa produttrice mondiale per fatturato, dopo 71 anni di chiusura di bilanci in positivo con notevoli profitti, ha chiuso i conti in rosso.<sup>32</sup>

Dall'inizio del nuovo secolo, inoltre, a causa del boom immobiliare americano, si è assistito ad un notevole incremento di investimenti nel mondo della speculazione finanziaria da parte delle più grandi case automobilistiche, spostando il business aziendale dai classici e solidi finanziamenti sull'acquisto di auto e concessionarie, al finanziamento di mutui immobiliari. Questo stretto legame tra realtà industriali e mercati finanziari, se in un primo momento ha fruttato cospicui profitti, con lo scoppio della bolla immobiliare ha inevitabilmente contribuito al collasso delle aziende del mondo automotive.<sup>33</sup>

Oltre che in modo diretto, la crisi economica ha influenzato il mercato automobilistico anche indirettamente: tutti i possibili nuovi acquisti sono stati rimandati a tempi migliori da parte dei consumatori preoccupati per il futuro; da sempre poi, nel mercato italiano in particolare, si registra un eccessivo carico fiscale in sede di motorizzazione, che incentiva ancora di più il rimando dell'acquisto al futuro.<sup>34</sup>

La lenta ripresa di questo settore è da ricondurre, soprattutto in America, al sostegno pubblico degli anni di Obama, con l'imposizione stringente di nuovi obiettivi radicali: una profonda riorganizzazione manageriale delle tre case di Detroit, l'utilizzo della procedura del fallimento controllato per alleggerire la grave situazione finanziaria, e l'investimento in R&S per innovare l'offerta, diversificarla, e introdurre in modo positivo il tema, di grande importanza in quegli anni, delle emissioni di CO2 con il lancio di auto ibride, auto elettriche, auto ad alta efficienza energetica e meno inquinanti. Tutto questo però, per il colosso Chrysler non è bastato, e per questo si è arrivati alla recente unione Fiat-Chrysler.

Il tasso di immatricolazioni dal 2011-2012 ha visto un leggero aumento con conseguente lenta ripresa delle vendite. La fine della crisi che ha coinvolto tutti i maggiori colossi mondiali la si può identificare nel 2014, con la ripresa completa di tutte le case produttrici e le annesse filiere.<sup>35</sup>

Riporto in figura l'andamento del PIL e della produzione mondiale di autoveicoli nell'arco 2002-2012, in milioni di autoveicoli e migliaia di miliardi di \$.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Leftcom.org

<sup>33</sup> Cronachedal900.com

<sup>34</sup> Il sole 24 ore

<sup>35</sup> Volpato G., 2011.

<sup>36</sup> OSS filiera auto veicolare italiana, 2012.

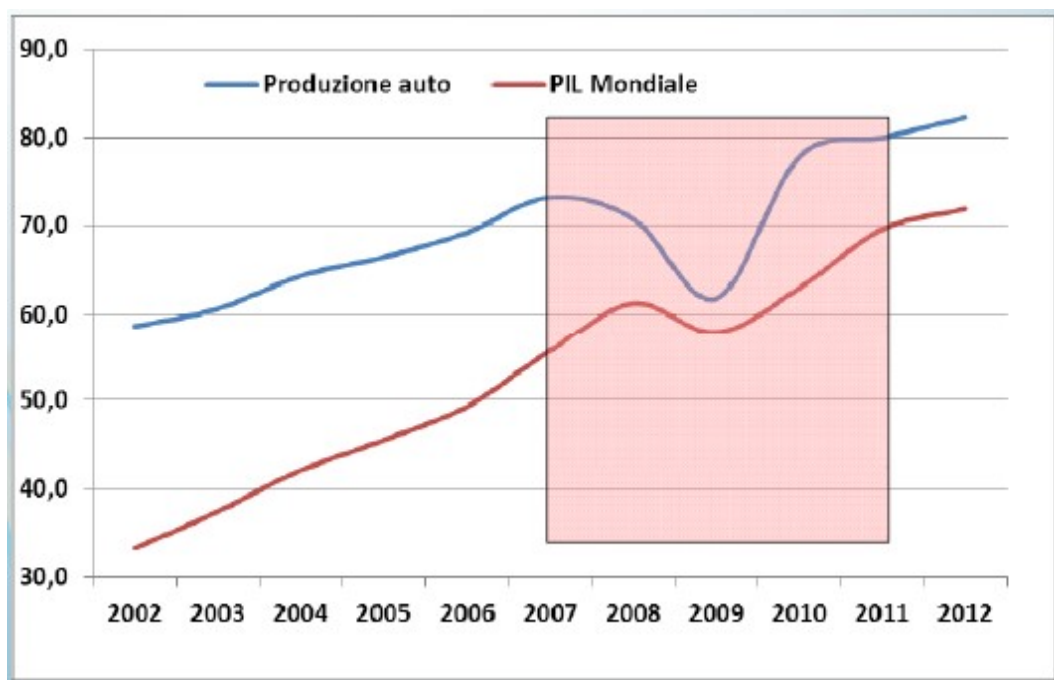


GRAFICO CONFERENZA STAMPA OSS NAZIONALE AUTOMOTIVE.

Per chiudere questo primo paragrafo incentrato sulla storia degli ultimi anni del mercato automobilistico, consideriamo gli effetti post-crisi in questo settore. Innanzitutto, la struttura dell'industria è stata reimpostata verso una maggiore concentrazione, con l'acquisizione di più marchi all'interno di una grande casa madre; questo ha spinto l'internazionalizzazione di molte fabbriche asiatiche verso l'occidente, aprendo nuove opportunità di acquisizione verso l'Europa e l'America. I più grandi produttori dell'occidente hanno spostato l'orientamento anche verso i mercati emergenti di questi ultimi anni, i cosiddetti BRIC. Infine, la crisi ha fatto spazio a nuove vedute e a nuovi segmenti di mercato con lo sviluppo di tecnologie alternative centrate sull'attenzione per l'impatto ambientale, per la riduzione del petrolio e per l'energia elettrica.<sup>37</sup>

Prima di analizzare nel dettaglio i vari segmenti del mercato dell'auto sulla quale si sono concentrati i vari concessionari, ci focalizziamo sulla relazione casa madre-dealer.

<sup>37</sup> Volpato G., 2011, p.38

### 2.1.2 Rapporto casa madre – dealer

La commercializzazione automobilistica si basa sull'intrinseco rapporto tra costruttore e reti di concessionari d'auto, in posizione subordinata. L'assetto attuale deriva dall'evoluzione storica del rapporto, vedendo dapprima un potere pressoché esclusivo della casa madre nei confronti dei dealer (concessionari) grazie alla possibilità di espandersi nel mercato e di godere di ampi margini di redditività, e poi, a causa di una più sferrata competizione, del calo della redditività e con l'emergere di aspetti critici della relazione, un riassetto degli obblighi contrattuali, orientati non solo alla casa madre, ma anche verso il dealer. Fino alla fine del XX secolo, il rapporto veniva impostato come una "quasi integrazione verticale" tra costruttori automobilistici e reti distributive. Stringenti e severi contratti regolavano i rapporti, con obblighi sui meccanismi competitivi, sulle politiche di marketing, su politiche di prezzo e di prodotto. Questo controllo sistematico, fuorché l'aspetto proprietario e finanziario, veniva comunque accettato per l'ampio margine di profitto che, sia il costruttore che il dealer, ottenevano.<sup>38</sup> L'avvenimento di particolari situazioni alla fine del secolo, come le crisi petrolifere, e l'ingresso della concorrenza giapponese in occidente, portano ad un cambiamento economico rivoluzionario: si passa da un "mercato del venditore" ad un "mercato dell'acquirente". Questo ha come conseguenza un'inevitabile riduzione del livello di redditività, che costringe tutte le case produttrici ad attuare una profonda riorganizzazione nel sistema di distribuzione e nei rapporti da sempre tenuti con i dealer. Da questo momento si ricerca una maggiore efficienza ed efficacia nell'intera filiera di commercializzazione, riducendo gli sprechi e le tempistiche nell'intero processo, migliorando il sistema di comunicazione nella filiera per avvicinarsi di più al consumatore finale, riducendo la concorrenza intra-brand, migliorando la qualità dei servizi ed introducendo nuove forme di incentivazione all'acquisto, come garanzie e finanziamenti. Questo nuovo approccio da parte delle case automobilistiche porta così all'instaurazione di nuovi rapporti caratterizzati da maggior partnership, da una maggior soddisfazione degli operatori del canale distributivo (dealer satisfaction) che si tramuta in una soddisfazione complessiva maggiore del cliente (customer satisfaction), con il rialzo in positivo dei profitti.

---

<sup>38</sup> Buzzavo

Anche il mercato automobilistico ha avuto una trasformazione al suo interno, arrivando alle stesse conclusioni di tutti gli altri settori: il capitale aziendale non è più rappresentato dal “prodotto-marca” ma, al contrario, dal “cliente-risorsa”. E per fare ciò, occorre monitorare e migliorare continuamente i processi interni.<sup>39</sup>

## 2.2 La segmentazione nelle concessionarie d’auto

Nella realtà aziendale della concessionaria, più che in ogni altra realtà, per prendere delle decisioni economiche, dalle più professionali a quelle quotidiane, per poter valutare le varie attività interne, vederne il profitto di ognuna e poterle comparare, occorre un sistema di analisi con indicatori di performance e processi di misurazione ben definiti. Ecco perché il tema principale della segment analysis, con i suoi vantaggi e i suoi limiti, tocca in modo particolare il rapporto di concessione del mercato dell’auto. Ma vediamo i punti del processo in dettaglio. Come ci ricorda Caramia (2011), si sviluppa il processo di implementazione in 3 fasi distinte: Separazione, misurazione, improvement, elencate nella figura sotto. Prendiamone in considerazione una alla volta.



FIGURA 2.2 IL BUSINESS MANAGEMENT DELLA CONCESSIONARIA: LE FASI. Caramia, V., p.19

### 2.2.1 Separazione: suddivisione in aree di business

Perché l’analisi non sia fine a sé stessa, bisogna innanzitutto suddividere le varie aree di business, le cosiddette Aree strategiche d’affari già spiegate nel primo capitolo, in modo da

<sup>39</sup> Caramia, 2011, p.18

evidenziare e visionare all'interno della concessionaria i segmenti più o meno remunerativi, con indici di misurazione diversi per, ovviamente, performance diverse. La struttura organizzativa tradizionale mette in evidenza i business principali, quasi del tutto distinti tra loro, sia in termini di fatturato che di organizzazione, ma allo stesso tempo intrecciati nel business aziendale complessivo: reparto VENDITA con la suddivisione del NUOVO e USATO, reparto POST-VENDITA, con il SERVICE (officina) e vendita di RICAMBI e ACCESSORI (magazzino), reparto dell'AMMINISTRAZIONE, ed un reparto collegato alla vendita riguardante finanziamenti e assicurazioni.

Un esempio di organigramma viene riportato in basso.<sup>40</sup>

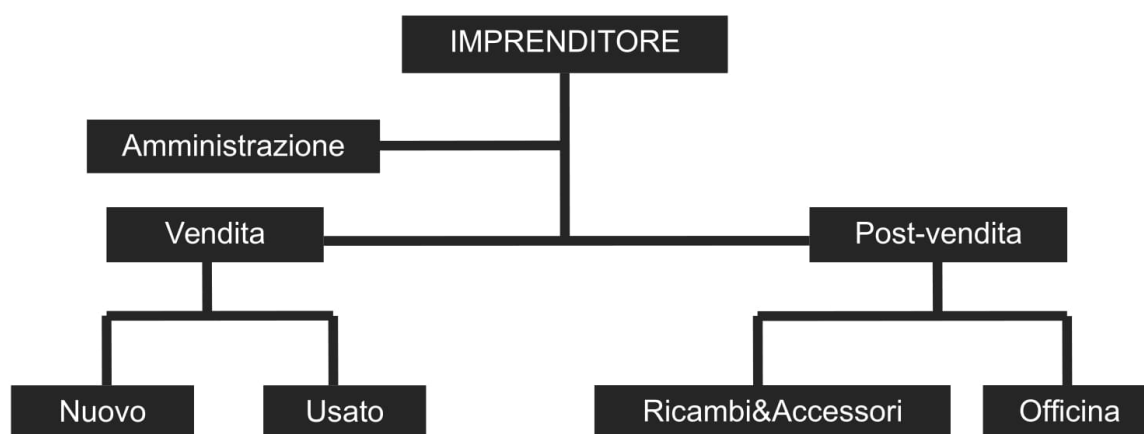


FIG. 2.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA CONCESSIONARIA. Caramia, p. 22

Accanto a questa tipica ripartizione con i due macro segmenti *vendita* e *post-vendita* segmentati a loro volta, ci possono essere molte altre segmentazioni utili ai fini della segment analysis. Prima di vedere in dettaglio le altre, ci dobbiamo brevemente soffermare, però, su un'altra macrodistinzione all'interno del concessionario: Settori di business *variabili* e settori di business *fissi*.

Questa distinzione è la colonna portante per la diversificazione del rischio d'impresa: i settori variabili dipendono dall'andamento del mercato, i settori fissi dal parco circolante in un'area definita per un determinato periodo. Il macrosegmento *vendita*, con il nuovo e usato, è il settore variabile, mentre l'altro macrosegmento *post-vendita*, con il service e i

<sup>40</sup> Caramia, 2011, p.22

ricambi/accessori, è il settore fisso. Per equilibrare il rischio associato all'impresa, una concessionaria sana dovrà avere sempre i due settori in modo da neutralizzarsi l'uno con l'altro. Anche se molte volte a primo impatto sembra che dal post-vendita non si traggano benefici ma solo costi, in realtà, non essendo soggetto all'imprevedibilità del mercato (come il settore vendita), risulta un valido sostegno in caso di crisi o crollo del mercato stesso.

Ritornando ai vari tipi di segmentazione delle aree di business, troviamo la classificazione secondo la fascia di reddito, che risulta la più conosciuta per il fatto che è molto semplice da riconoscere e attuare: auto di lusso, coincidenti con i redditi più alti, come Ferrari, redditi medio-alti, con auto posizionate in linea di Maserati e Lamborghini, redditi medi, come Audi, BMW e Mercedes, redditi medio-bassi, come Fiat, Opel e Renault. Questo tipo di segmentazione viene attuato dalle aziende soprattutto per definirsi un posto determinato e ben distinto all'interno del mercato, al fine di concentrare le forze sul segmento obiettivo e non disperdere le energie in più settori senza mai soddisfarne uno veramente, poiché non conta la quantità di clienti che si ha, ma il tipo di clienti ben definito che si decide di soddisfare.

Ogni fascia di reddito, infatti, ha le proprie esigenze e richieste da soddisfare, ha delle priorità ben precise e una percezione del rapporto prezzo-qualità diversa. Se un cliente Mercedes sopporta prezzi più alti per avere in cambio la qualità desiderata di un certo livello, al contrario il cliente Fiat supporterà qualità più scadenti ed economiche per avere però in cambio un'auto ad un prezzo competitivamente più basso. Grazie a questa segmentazione specifica, si attua una focalizzazione su un mirato gruppo omogeneo di clienti per offrire servizi ed offerte funzionali, attenzioni specifiche, attuare delle vere e proprie economie di scala nel processo interno e posizionarsi in modo evidente nel tipo di segmento scelto, per far sì che il cliente scelto si rispecchi nei canoni aziendali e si identifichi in quella determinata marca.<sup>41</sup>

Collegata con questo tipo di suddivisione, troviamo una segmentazione europea ufficiosa, che distingue i veicoli in base alla dimensione: le "mini cars" (citycar), "small cars" (utilitarie), "medium cars" (berline compatte), "large cars" (berline medio-grandi), "executive cars" (berline grandi) e "luxury cars" (berline lussuose).<sup>42</sup> Questa distinzione si può rivelare molto utile all'interno dello specifico settore scelto, per differenziare la gamma e soddisfare tutte le sfumature dei clienti presi in considerazione. Prendendo come esempio il marchio Audi, che si posiziona su una fascia di reddito media con clienti desiderosi di ricevere una qualità ed un servizio alti, vediamo che la sua offerta del parco auto spazia un po' in tutti i segmenti: si

---

<sup>41</sup> [Businessplanvincente.it](http://Businessplanvincente.it)

<sup>42</sup> [Wikipedia.it](http://Wikipedia.it)

parte da una semplice Audi A1, la più básica, che soddisfa molto le esigenze di prezzo, mantenendo però il richiamo alla marca di un determinato prestigio e valore, posizionabile come citycar premium, ovvero come citycar di lusso. Si trovano poi berline compatte, come la nuova Audi A3, più dinamica e sportiva, orientata prevalentemente al mercato giovanile, berline medio-grandi e grandi, come l'Audi A4, A5, e A6, per arrivare alle "luxury cars" del settore, come l'Audi A8 e la gamma RS. Ecco che, in questo modo, l'intera scelta cerca di comprendere tutte le diverse necessità e richieste dei clienti che si riflettono nel marchio Audi. La stessa strategia la si può trovare in BMW. Se inizialmente si rivolgeva solo al mondo dei professionisti cittadini che volevano riconoscersi in un'auto sportiva e di prestigio allo stesso tempo, come la Serie 3, 5 o 7, con il nuovo secolo si è rivolta anche al mercato di auto un po' più piccole e meno costose, come la Serie 1, ma anche a quello di auto più lussuose con i SUV X3, X4, X5, ampliando la gamma, ma restando allo stesso tempo ben definita all'interno del proprio segmento di reddito scelto.<sup>43</sup>

Questi due tipi di segmentazione, incentrati soprattutto sulla differenza tra le vetture, sono molto utili per suddividere i vari tipi di acquirenti, per analizzare il comportamento di ognuno e migliorarne il servizio offerto, per specifici indicatori di performance, per il post-vendita, in quanto ad esempio le tariffe orarie cambiano a seconda del tipo di auto, in modo crescente e proporzionale alla grandezza e al costo della vettura.

All'interno di alcuni segmenti esistono altre suddivisioni determinanti per il controllo di gestione, come le ore di manodopera dell'officina che possono essere utilizzate per clienti esterni, clienti interni (la concessionaria stessa), o per garanzie, dove il cliente finale è la casa madre.<sup>44</sup>

Dopo aver suddiviso l'intero business aziendale nelle varie aree di business, procediamo al secondo passaggio.

## **2.2.2 Misurazione: il monitoraggio delle performance delle ASA**

Il processo di segmentazione non rimane fine a sé stesso, ma serve al più complesso controllo di monitoraggio, misurazione, confronto e miglioramento delle performance delle varie aree di business. Questo attento controllo di gestione all'interno della concessionaria viene sentito

---

<sup>43</sup> Kotler, Armstrong, 2015, p.286-287

<sup>44</sup> Caramia, 2011, p.62

come un bisogno continuo per avere riscontri sui risultati attesi rispetto alle prestazioni reali. Oltre che nel processo aziendale, la misurazione e l'analisi dei risultati risultano di grande interesse anche per tutti coloro che intrattengono relazioni di interesse con l'azienda stessa e che la influenzano in qualche modo, i cosiddetti stakeholders, sia interni che esterni all'impresa.

La misurazione deve però essere attuata in modo corretto al fine di ottenere risultati attendibili e significativi. Vediamo come impostarla.

Innanzitutto, ogni area di business contribuisce a coprire le spese e i costi aziendali; ma per capire quanto beneficio riesce effettivamente ad apportare, occorre usare il metodo del *margin di contribuzione*, il quale determina il rendimento percentuale di ogni area mettendo a rapporto il margine lordo di ciascuna area di business con il corrispondente fatturato. Il processo tipico di ogni concessionaria è suddividere il Conto Economico a Margine di Contribuzione in tre livelli di margini. Il primo toglie dai ricavi il costo del venduto, ovvero il costo variabile specifico di quell'area; poi vengono eliminate le spese dirette, e infine quelle indirette. Riportiamo un CE esemplificativo.

	Nuovo	Usato	Service	Ricambi e accessori	Totale	%
<b>RICAVI</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>MARGINE LORDO</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>COSTI DIRETTI</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>MARGINE NETTO</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>COSTI INDIRETTI</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>UTILE/PERDITA</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****

TABELLA 4.3 IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE. Caramia, 2011, p. 48

Il primo margine di contribuzione, il quale vede tolto il costo del venduto, mostra la qualità del processo della vendita, nonché l'abilità di regolare gli acquisti e le rimanenze. Per il settore service, invece si mettono in rapporto le ore fatturate dai tecnici con le ore pagate a questi ultimi. Con il secondo margine si tengono conto di tutte le spese variabili dei settori e ci fa vedere quanto crescono nel tempo questi costi rispetto alla crescita del fatturato. Il terzo, infine, rapporta il costo del lavoro.

Oltre al classico margine di contribuzione, esistono molti altri indicatori utili per l'analisi che si vuole condurre in questo tipo di impresa.

Per ottenere informazioni strategiche risulta fondamentale il KPI definito come *rotazione dello stock*, ovvero l'indice di rotazione, che riguarda tutti i segmenti tranne l'officina e indica



il numero di volte in cui avviene il rinnovo completo degli stock in un determinato periodo, ovvero la durata del ciclo di rinnovo all'interno della concessionaria. Esso si calcola rapportando il numero delle vendite con il numero di stock in casa. Se c'è un livello troppo alto di stock si possono riscontrare problemi come l'obsolescenza dei prodotti e la conseguente impossibilità di trarre benefici dalle variazioni dei prezzi nel mercato, lo spazio insufficiente del magazzino, gli interessi passivi sugli acquisti. Un livello troppo basso, al contrario, è segnale di scarso utilizzo delle risorse disponibili. Avere stock in casa non è sempre un problema. Il valore dello stock corrisponde al mark up dato dalla differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di acquisto, compreso di oneri finanziari, costo rischio obsolescenza e costo spazio magazzino. Lo stock porta benefici finché il suo costo non supera il ricavo.

Per quanto riguarda l'officina, si usa l'indicatore di redditività in termini di tempo, quindi in termini non monetari. La risorsa base di questo settore è la manodopera effettiva dei tecnici, la quale determina il costo del venduto, e le ore vendute poi ai consumatori.

Per ottimizzare la redditività bisogna mettere a confronto le ore retribuite, le ore effettivamente lavorate e le ore vendute, con due KPI: produttività ed efficienza dei tecnici.

La produttività mette in relazione le ore lavorate con le ore retribuite. Per far sì che l'indice resti alto ci sono diversi punti su cui far leva, come l'utilizzo di innovativi strumenti informatici e di procedure scritte e chiare, spazi consoni per le lavorazioni, buone condizioni di lavoro, condivisione di obiettivi e motivazione del personale.

L'efficienza dei meccanici, invece, rapporta le ore vendute con le ore lavorate: questo KPI fa emergere le ore invendute a causa di inefficienze gestionali. Per migliorare questo indicatore occorre puntare sulla professionalità dei tecnici, su strumenti adeguati di lavoro, sulla buona coordinazione dei lavori, e sull'ambiente di lavoro.<sup>45</sup>

Un altro indicatore molto importante ma poco noto è il cosiddetto SAF (Service Absorption Factor), il quale rende più concorrenziale il prezzo delle vendite di veicoli nuovi. Esso rapporta il primo margine di contribuzione totale dei settori *fissi*, con la somma di tutti gli altri costi diretti, indiretti, e del personale totali. Se il 1° MdC del post-vendita copre tutti gli altri costi, infatti, la concessionaria può permettersi prezzi più bassi e vantaggiosi sulla vendita rispetto alla concorrenza, poiché i loro costi dopo il 1° Margine sono già stati coperti dagli altri due segmenti.

Per quanto riguarda gli indicatori di performance finanziari, prendiamo in considerazione i due indici di redditività per eccellenza, il ROI e il ROE. Il ROI esprime la percentuale di

---

<sup>45</sup> Caramia, 2011, pp. 58-67

ritorno degli investimenti totali e si valuta in rapporto con il ROI medio del settore in cui si opera. Il ROE, invece, considera la redditività netta complessiva del capitale proprio. Esso serve per controllare l'intero processo gestionale dell'azienda la sua efficienza e la sua efficacia, per avere sempre informazioni in merito all'andamento finanziario aziendale e quindi per riuscire a trovare in ogni momento un vantaggio competitivo.<sup>46</sup>

### **2.2.3 Improvement: migliorare la gestione**

Una volta trovati i risultati aziendali, non resta che allinearli con la strategia aziendale scelta e con gli obiettivi prefissati inizialmente. Per migliorare la gestione, nel settore auto motive viene frequentemente usato il *benchmarking*, già spiegato nel capitolo precedente, e consistente nel confronto sistematico con altre aziende o, ancora meglio, con la migliore del mercato.

Il confronto delle prestazioni di norma avviene tra concessionari di simili dimensioni, ossia per numero di veicoli venduti l'anno. I benchmark utilizzati sono suddivisi in tre livelli: il primo, più generale, confronta volume delle vendite totali con il fatturato complessivo; il secondo guarda i margini di contribuzione appena analizzati, e quindi in associato quanto ogni settore contribuisce ai risultati aziendali; il terzo fornisce indicazioni in termini di “profitto ante imposte”, oneri finanziari, bonus, SAF.

Frequentemente si assiste all'interno della concessionaria uno sbilanciamento tra vendita e post-vendita, con il fatturato puntato prevalentemente sulla prima; questo può portare ad indicatori scadenti per il problema del bilanciamento tra settori fissi e variabili. Molto spesso, poi, si assiste ad un poco coinvolgimento del personale per quanto riguarda i risultati e i livelli di indicatori; proprio per questo, molte case produttrici, istituiscono dei Responsabili Zona che sorvegliano i manager e li incentivano a tenere alti gli indicatori, dando indicazioni e garantendo un'elevata professionalità.

Essendo nell'era del digitale, bisogna sempre stare al passo con i cambiamenti e con l'ambiente in continua evoluzione, istituendo siti aziendali sempre aggiornati, incentivando il cliente alla fidelizzazione, promuovendo via web campagne marketing, proponendo offerte

---

<sup>46</sup> Caramia, 2011, pp. 80-84

mirate ai clienti. Solo così, il report finale, associato ad una solida cultura aziendale, sarà un'ottima leva per arrivare ad obiettivi sempre più elevati.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Marcone, 2017.

# CAPITOLO 3: ‘Audi Zentrum Rovigo’, UN CASO CONCRETO

Il modo migliore per capire come funziona realmente il controllo di gestione basato sulla segmentazione è entrare nei meccanismi concreti aziendali: passiamo dal teorico al pratico. Essendo stata per tre mesi all’interno della concessionaria d’auto “Audi Zentrum Rovigo”, appartenente al gruppo Volkswagen Group Italia (VGI), in qualifica di ‘Assistente Service’, ho avuto l’occasione di sperimentare in prima persona l’organizzazione gestionale all’interno della concessionaria d’auto: stretto rapporto casa madre-dealer, pianificazione, programmazione, controllo, misurazione delle performance, indicatori prestazionali (KPI), report e valorizzazione del cliente sono stati i temi più evidenti e concreti.

Innanzitutto, vediamo come è strutturata la concessionaria presa in esame.

## 3.1 Segmentazione della struttura organizzativa

Non appena si entra nel mondo Audi, appare subito evidente il tipo di macro-segmentazione attuata per i vari business e ben distinta anche fisicamente: reparto *vendita*, reparto *service*, e reparto *ricambi&accessori*.

All’interno del reparto vendita, poi, si trova una seconda distinzione tra la vendita del *nuovo* e la vendita dell’*usato*; quest’ultimo viene a sua volta segmentato in usato semestrale o km ZERO, con un reparto apposito chiamato “*Audi Prima Scelta Plus*”, e usato più datato, non trattato neppure nella sede centrale Audi (ma in un’altra filiale) per questioni di immagine e di politica aziendale.

Il segmento della *Prima Scelta Plus* viene tenuto ben distinto dagli altri due segmenti della vendita, poiché viene visto come punto di forza e di maggior contatto con il cliente. Questo segmento infatti, non viene visto da Audi come un semplice usato, ma viene valorizzato come “l’eccellenza dell’usato”: viene garantito un controllo generale dell’auto chiamato <<110

punti>>, che evidenzia come siano scrupolosamente controllate le auto vendute secondo questa formula, dalla carrozzeria esterna alle parti più meticolose interne, assicurando in tutto e per tutto il cliente sull'acquisto e rilasciando un certificato ufficiale sul chilometraggio esatto della vettura. Inoltre, questa formula offre molti altri vantaggi prestigiosi riservati agli acquirenti di questo segmento: viene offerto gratuitamente un giro di prova, viene realizzata una permuta dell'usato al valore di mercato reale, vengono concessi particolari finanziamenti agevolati; c'è una garanzia di 4 anni sull'auto; spesso vengono offerti gratuitamente i primi tagliandi, al fine di fidelizzare il cliente, di accompagnarlo nella sua esperienza Audi e di non farlo sentire abbandonato a sé stesso ma, al contrario, farlo sentire sempre al sicuro e seguito. Per garantire questo, oltre che offrire pacchetti promozionali, la gamma APSP garantisce un "servizio mobilità" europeo, ovvero un'assistenza gratuita per ogni tipo di problema che porta il cliente direttamente al primo centro service Audi più vicino.<sup>48</sup>

In questo modo il settore di Audi Prima Scelta Plus è entrato a far parte nel parco macchine della concessionaria da subito in modo profittevole, con un ottimo indice di rotazione.

In realtà, non solo in questo settore il cliente viene trattato in modo privilegiato, anzi. Nel segmento vendita del *nuovo* il cliente viene accompagnato nell'esperienza dell'acquisto passo passo, in modo professionale, aiutandolo in ogni scelta in base alle specifiche esigenze. Anche qui vengono offerti pacchetti promozionali mirati in base anche alla classificazione dell'acquirente, se cliente normale, grande acquirente, cliente già fidelizzato, ma non solo: spesso, infatti, insieme all'acquisto più impegnativo della vettura, il cliente diventa anche un valido consumatore per il settore accessori, nonché un futuro cliente del service; ecco perché in una concessionaria è così importante la soddisfazione del cliente stesso. Ma questo aspetto verrà analizzato più in dettaglio nei prossimi paragrafi.

Il segmento del *service*, invece, viene ulteriormente suddiviso per l'identificazione di misure di performance significative in termini di clienti finali delle lavorazioni eseguite. La lavorazione può essere suddivisa in tre tipi: un intervento di manutenzione di routine, come il semplice tagliando, avente come destinatario il semplice cliente privato o al massimo un'azienda intestataria.<sup>49</sup> Vengono tenuti separati da questi lavori gli interventi in garanzia, dove il cliente finale non è più il proprietario del veicolo, ma la casa produttrice, ossia Volkswagen Group, il quale provvede a rimborsare tutti i lavori eseguiti in garanzia. Una terza distinzione è quella dei lavori interni all'azienda, nei quali, appunto, il cliente finale è la concessionaria stessa. Questi tipi di lavori sono sostanzialmente pre-consegne di auto nuove o

---

<sup>48</sup> audi.it

<sup>49</sup> Balducci, 2007, pp. 89-93

APSP, o, in casi eccezionali, semplici manutenzioni su auto da vendere, e che quindi rientrano nei costi aziendali da sostenere.

Questa distinzione è molto importante perché suddivide dei costi dai ricavi nel CE: i lavori interni vengono imputati ai costi del segmento service, mentre le lavorazioni ordinarie e in garanzia concorrono ai ricavi del venduto. I primi sono costi che l'azienda sostiene per ottenere poi ricavi dalla vendita dello stesso veicolo. Sono costi inevitabili e dettati dalle regole di VGI, la quale prevede una ispezione di pre-consegna obbligatoria per ogni veicolo consegnato al cliente; può essere variabile, ma di norma comprende: l'ispezione in quanto tale, un rabbocco di olio, un rabbocco di agente AdBlue, un kit di tappetini in gomma, un kit di primo soccorso e un cavetto usb. Questi, essendo tutti accessori/ricambi del settore service, vengono addebitati come costi alla concessionaria, la quale provvederà a pagarli...

Le lavorazioni ordinarie, invece, rientrano nei ricavi del service, i quali poi, scremati dei costi della manodopera, dei ricambi utilizzati negli interventi e dei costi comuni imputabili, producono il risultato di area.

Per i lavori in garanzia, infine, funziona un meccanismo di costo ipotetico iniziale, poi tramutato in ricavo. La domanda di garanzia può essere richiesta direttamente dalla casa madre, per apportare migliorie alle auto già in circolazione, tramite delle "azioni di richiamo": queste devono essere fatte obbligatoriamente al primo passaggio in officina, e in quanto tali, richiedono ore di manodopera. Per questo sono costi che il reparto service deve sostenere inizialmente, e solo in un secondo momento vengono rimborsati dalla casa produttrice tramite un'apposita domanda di garanzia. A fine anno, risultano essere comunque ricavi uguali alle lavorazioni ordinarie. Il lavoro in garanzia, però, può essere richiesto dal cliente alla concessionaria, per difetti di fabbrica. La concessionaria, tramite un'adeguata richiesta supportata da immagini, riscontri e visione del problema, provvederà a richiedere alla casa madre la verifica del difetto, e di conseguenza l'approvazione per l'inizio della lavorazione. Anche questa lavorazione è inizialmente un costo transitorio, perché verrà poi pagata interamente da Volkswagen Group, diventando un semplice ricavo.

Un altro tipo di suddivisione che viene attuata nel settore *service* verte sul tipo di vettura su cui eseguire la manutenzione. Se la vettura ha dimensioni più contenute, e quindi pezzi di ricambio meno costosi, avrà anche un prezzo della manodopera inferiore; al crescere dell'importanza dell'auto cresceranno anche i prezzi. Il prezzo orario della manodopera è suddivisa così: Audi A1, A2, A3, Q3 sono della fascia più bassa, Audi A4, A5, Q5 rientrano nella fascia media, A6, A8, Q7, serie RS rientrano nella fascia più costosa. Una precisazione al riguardo: mentre il costo dei ricambi aumenta realmente all'aumentare della fascia del

veicolo, il costo medio orario della manodopera rimane sempre lo stesso, poiché il salario dei tecnici è basato sulle ore lavorative effettive e non sul tipo di veicolo su cui si è effettuato l'intervento. Per questo si parla di prezzo finale della manodopera venduta al cliente, ovvero la tariffa oraria imposta dal segmento service di questa specifica concessionaria, indipendentemente dal costo orario della manodopera stessa. In questo modo, se gli interventi sono eseguiti in modo efficiente, si potranno avere maggiori ricavi dati dalla maggiore differenza tra il prezzo venduto della MdO e il relativo costo.

Nel settore *ricambi & accessori* troviamo una suddivisione non solo teorica, ma anche fisica, in quanto viene tenuta separata la vendita di ricambi e accessori al banco, quindi senza alcuna lavorazione, con la vendita di ricambi abbinata alle lavorazioni, quindi in fattura con l'intervento totale. I primi sono venduti direttamente al cliente in uno spazio apposito riservato alla vendita ricambi, i secondi sono tenuti nel magazzino del reparto service, pronti per essere utilizzati nelle manutenzioni. Questo serve per, ad esempio, analizzare la rotazione dello stock.

Sempre in questo segmento di *ricambi & accessori* si trova la suddivisione dei pezzi di ricambio in categorie: si distinguono 8 tipi di gruppi merceologici con ognuno scontistiche diverse sia per il prezzo di acquisto dalla casa produttrice, sia per il prezzo di vendita finale. Si va dal gruppo 1, in cui ci sono i ricambi più particolari, spesso fatti su misura per quel tipo di veicolo, con sconti molto bassi, al gruppo 8, in cui si trovano i pezzi più frequentemente usati, più facili da reperire, e utilizzabili per più tipi di vetture, con sconti più elevati.

Una tipica segmentazione nel mercato dell'auto, e quindi riflessa nelle concessionarie d'auto, è quella basata sul tipo di auto, sentita soprattutto in questi ultimi anni a causa dell'uscita nel mercato di macchine alquanto innovative e tecnologiche in tutti i campi. Anche nella concessionaria presa in questione si è segmentato il mondo Audi in questo modo: Audi A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, Q2, Q3, Q5, Q7, TT come gamma Audi classica, con motore diesel o benzina, e varianti Sportback e linea "S". Troviamo poi la gamma Audi Sport, con Audi R8 e gamma RS: RS3, RS5, RS6, RS7. Di recente emissione nel mercato c'è, poi, la serie *g-tron*, nelle versioni A3, A4, A5<sup>50</sup>; l'A3 g-tron è stato il primo tentativo della casa tedesca di entrare nel settore delle auto a metano, affiancando all'eleganza e al prestigio del marchio un ottimo incentivo di risparmio in termini di carburante. Affianco a questa linea, troviamo la linea *e-tron*, di nuovissima generazione, che introduce l'energia elettrica come sostituto, in parte, del

---

<sup>50</sup> [audi.it/mondo-audi](http://audi.it/mondo-audi)

motore a combustione, rendendo di primaria importanza la sostenibilità dell'ambiente e l'attenzione alle energie rinnovabili.

## **3.2 Misurazione della performance nei segmenti**

Individuati tutti i possibili modi di segmentare la concessionaria e le sue parti, vediamo come sia possibile ottenere dati significativi dai vari settori per le rispettive misurazioni di performance. Innanzitutto, c'è da sottolineare il fatto che i vari tipi di indicatori provengono da fonti di dati diverse. Per gli indicatori monetari e quantitativi vengono utilizzati fattori provenienti dalla contabilità aziendale, quindi attraverso un sistema interno che, se ben gestito, porta ai risultati utilizzati poi dai Responsabili dei vari settori. Diversa è invece la provenienza degli indicatori non monetari e qualitativi: essi vengono elaborati dalla sede centrale Volkswagen e poi trasmessi tramite portale interno ad ogni concessionaria, tramite i Responsabili di zona, che hanno il compito di supervisionare una parte assegnatagli del territorio italiano. Prima di parlare di indicatori usati, è opportuno introdurre un argomento molto sentito all'interno delle concessionarie d'auto: i bonus di qualità e quantità; molti indicatori di performance risultano funzionali per il raggiungimento di questi obiettivi aziendali, pattuiti con la casa produttrice, che in questo caso è Volkswagen Group. Apriamo quindi una piccola digressione sul tema dei bonus aziendali.

### **3.2.1 Bonus qualitativi e quantitativi**

La società Volkswagen Group, per incentivare le maggiori vendite e maggiori prestazioni delle concessionarie sotto di essa, propone ogni anno diversi tipi di Bonus in termini monetari al raggiungimento degli obiettivi, prefissati in genere ogni sei mesi, e controllati da specifici Responsabili di Zona.

Alcuni bonus sottengono indicatori di tipo quantitativo, come il raggiungimento dell'acquisto di un certo numero prestabilito di vetture (per il reparto vendita) o dell'acquisto di un tot di accessori e ricambi (per il reparto service). Altri bonus sono invece di tipo qualitativo e



riguardano la gestione aziendale in senso di rispetto dei requisiti stabiliti nel contratto, insieme a quelli aggiuntivi, in senso di superficie espositiva, e, di sempre maggior importanza, in senso di CSI, ovvero Customer Satisfaction Index, cioè la soddisfazione complessiva del cliente.

Ogni macro-segmento aziendale ha i propri bonus organizzativi che, se raggiunti, fruttano nei ricavi della gestione caratteristica di ciascuna area.

Facendo riferimento al settore *service*, per raggiungere il bonus organizzativo complessivo del primo semestre dell'anno, bisogna raggiungere almeno una soglia minima (basata sulla media di fatturato di tutti i service Audi Italia) per quanto riguarda il fatturato in termini di accessori, in termini di pacchetti service venduti, in termini di soddisfazione del cliente, e in termini di completezza della << scheda cliente >>. Quest'ultimo requisito, infatti, risulta determinante per la conquista o meno del bonus: almeno il 70% delle schede di codifica cliente devono essere complete di recapito telefonico e indirizzo mail scritti in modo corretto; questo parametro risulta essenziale poiché conta sempre di più sapere l'opinione del cliente, riuscire a capire dove si può migliorare nel rapporto con esso e come creare maggior valore nella relazione instaurata. Questo requisito, se ottenuto nei sei mesi di tempo, deve essere combinato poi con il raggiungimento delle altre percentuali; maggior punteggio si ottiene tra i vari requisiti, maggiore sarà il bonus finale.

Spesso il bonus, se conseguito, diventa una parte consistente del risultato finale dell'ASA, e per questo deve essere monitorato costantemente tramite indicatori. Per monitorare l'andamento delle vendite, ad esempio, degli accessori occorreranno degli indicatori economici che mettano in relazione % vendite accessori finora ottenute con % vendite accessori totali richieste dal bonus.<sup>51</sup>

Altri indicatori non monetari sono invece più utili ai fini del bonus qualitativo, come per valutare la soddisfazione complessiva del cliente; per questo, Audi predispone un portale apposito online con il quale ogni concessionaria può valutare il proprio andamento della soddisfazione complessiva della clientela (rappresentata in "stelline" da 1 a 5 e con una media aritmetica delle valutazioni) sia per il settore *service*, sia per il settore *vendita*.

Altri tipi di bonus si hanno aderendo ad iniziative della casa madre che incentivano l'acquisto anticipato di alcuni ricambi o accessori con sconti molto vantaggiosi sul prezzo di acquisto e, al raggiungimento del requisito imposto, un bonus remunerativo. Un esempio pratico che ho seguito in prima persona è stata la campagna di vendita del kit invernale gomme + cerchi originali Audi valida dal mese di Maggio alla fine del mese di Giugno, in cui acquistando

---

<sup>51</sup> Volkswagen Group Italia

entro questo periodo un certo numero indetto dalla casa (variabile per ogni concessionaria in base al quantitativo di vendita dell'anno precedente) di kit dalla Volkswagen Group, si ha uno sconto del 45% sul prezzo di acquisto, ed un bonus molto vantaggioso economicamente parlando. In questo caso si hanno, quindi, due mesi di tempo per decidere cosa conviene comprare per il futuro inverno, basandosi su indicatori che si focalizzano sulle auto vendute nell'anno 2017, e quindi bisognose di kit invernali, sul tipo di auto, sulla quantità venduta. Oltre che per fini organizzativi e strutturali, pertanto, gli indicatori sono utili anche per scopi di profitto in quanto tale.

### 3.2.2 Valutazione degli indicatori di performance

Oltre che per i bonus organizzativi, gli indicatori di performance sono molto utilizzati all'interno della concessionaria per stimare elementi della gestione sia della vendita che del service e magazzino.

L'indice di rotazione è il più utile in tutti i segmenti, poiché, evidenziando la velocità di circolazione del prodotto/ricambio, influisce sulle decisioni degli ordini dello stock sia per quanto riguarda il settore *vendita del nuovo*, che *Audi Prima Scelta Plus*, che *magazzino e ricambi*. Nel settore del *nuovo* serve per ordinare nuove auto dalla casa produttrice per rinnovare il parco auto della concessionaria;

$$\text{Indice di rotazione del settore Nuovo} = \frac{\text{vendite}^{52}}{\text{stock}}$$

Se le vendite sono 600 veicoli annuali, e lo stock è di 120 veicoli, la rotazione dello stock sarà  $600/120 = 5.00$ , ovvero che lo stock dei veicoli nuovi ha un ricambio 5 volte l'anno, ovvero ogni  $365 \text{ gg} / 5 = 73$ , ogni 73 giorni. La rotazione ottimale si aggira attorno al 6.

Per il settore ricambi & accessori, l'indice di rotazione si calcola così:

---

<sup>52</sup> Caramia, 2011, p.58

$$\text{Indice di rotazione ricambi \& accessori} = \frac{\text{costo del venduto}}{\text{stock}}$$

Qui sta a significare quante volte il magazzino si svuota in un anno, e quindi ogni quanto occorre provvedere al rifornimento. Risulta apprezzabile anche dal punto di vista di specifici ricambi, come ad esempio per i dischi freni e guarnizioni freni (le cosiddette pastiglie): questi, nel service preso in esame, vengono cambiati molto frequentemente in veicoli come Audi A3 e A4, e quindi hanno indici di rotazione elevati, con ordinazioni molto frequenti (circa 10 pezzi ogni due settimane), mentre per altri tipi di vetture, come Audi Q5, Q7, A8, l'indice di rotazione è molto basso, con conseguente disincentivo a rinnovare troppo spesso quello stock specifico e quindi evitare sovraccarichi costosi del magazzino.

Gli indicatori di performance usati per quanto riguarda il service sono tutti incentrati sul tempo; per il fatturato della manodopera di un certo periodo si usa moltiplicare le ore di presenza del tecnico per l'utilizzo per il rendimento per la tariffa oraria della Mdo. Per il fatturato medio giornaliero basta rapportarlo al numero di giorni lavorativi del periodo preso in considerazione. Analizziamo meglio:

$$\text{Fatturato manodopera} = \text{Ore presenza} \times \text{utilizzo} \times \text{rendimento} \times \text{tariffa Mdo}$$

$$\text{Fatturato manodopera medio giornaliero} = \frac{\text{Fatturato manodopera periodo}}{\text{Numero gg lavorativi periodo}}$$

$$\text{Grado di presenza} = \frac{\text{ore presenza} \times 100}{\text{ore pagate}}$$

$$\text{Grado di utilizzo} = \frac{\text{ore produttive} \times 100}{\text{ore presenza}}$$

$$\text{Rendimento} = \frac{\text{ore vendute} \times 100}{\text{ore produttive}} \quad ^{54}$$

Molto importante è anche la produttività di ogni tecnico e mensile complessiva:

---

<sup>53</sup> Caramia, 2011

<sup>54</sup> Volkswagen Group Italia

$$\text{Produttività} = \frac{\text{ore vendute} \times 100}{\text{ore presenza}}$$

trovabile anche secondo la formula:

$$\text{Produttività} = \frac{\text{grado di rendimento} \times \text{grado di utilizzo}}{100}$$

E il grado di efficienza nelle lavorazioni eseguite :

$$\text{Grado di efficienza} = \frac{\text{ore vendute} \times 100}{\text{ore pagate}}$$

oppure

$$\text{Grado di efficienza} = \frac{\text{grado di presenza} \times \text{utilizzo} \times \text{rendimento}}{100} \quad ^{55}$$

Le ore presenza sono le ore totali dei tecnici, cumulate attraverso le timbrature giornaliere comprensive di ore produttive e ore non produttive, dovute da inefficienze, pause, spostamenti. Le ore produttive sono le ore effettivamente lavorate per ogni intervento, con timbratura apposita per ogni intervento eseguito. Le ore vendute sono le ore di manodopera messe in conto al cliente. Le ore pagate sono le ore contabilizzate per il salario dei tecnici.

Il grado di efficienza è ottimale quando le ore vendute sono uguali o maggiori a quelle pagate ai tecnici, ovvero questi ultimi lavorano senza sprechi di tempo, senza inefficienze e senza troppe pause. Ogni lavorazione ha un certo tempo stabilito, per esempio per un tagliando normale il tempo medio è di 2 ore e mezza o al massimo 3 ore, per smontare e rimontare un motore ci vogliono invece 8/10 ore di lavoro effettivo; se il tecnico rientra nei parametri assegnati è efficiente, esegue più interventi in una giornata di lavoro e di conseguenza fa aumentare il grado di efficienza, poiché, tenendo costanti le ore pagate, aumentano le ore vendute. Se invece i parametri di tempo non vengono rispettati, si vendono meno ore di quelle pagate, con una conseguente inefficienza e diminuzione della produttività. Anche la produttività, infatti, dipende dalle ore vendute ai clienti. Più ore vengono vendute, e quindi più lavorazioni vengono svolte nell'arco della giornata, maggiore sarà la produttività complessiva. Di norma, il Responsabile Service controlla di mese in mese l'efficienza

---

<sup>55</sup>Volkswagen Group Italia

individuale di ogni tecnico e l'efficienza complessiva, nonché la produttività. Spesso, si nota una grande differenza tra i vari tecnici: la maggior parte è efficiente, con ore effettive lavorate molto vicine numericamente alle ore presenza, mentre qualcuno tende all'inefficienza, con diverse ore improduttive cumulate nel mese. Se queste ore restano al massimo attorno alle 7/10 ore mensili, non è preoccupante, se invece iniziano ad essere 15/20 ore al mese, occorrerà intervenire. Molte volte, comunque, i conti delle ore si equilibrano con tutti i tecnici presi nell'insieme. Alla fine di ogni mese, il RS riporta tutti questi kpi in un report funzionale alla casa produttrice che, attraverso i Responsabili Service di Zona, monitora costantemente il fatturato di ogni concessionaria, e, se sussiste il bisogno, manda direttive su come muoversi in un determinato momento, magari di calo della produttività.

Volkswagen Group da sempre attua una relazione di stretto contatto con tutte le concessionarie, offrendo un supporto specifico per ogni problema, per ogni settore e per ogni Responsabile. Se, per esempio, si ha un problema sul capire quale tipo di accessorio monta un certo veicolo, il settore addetto al reparto accessori della sede centrale provvede subito alla verifica del pezzo. Se non si riesce a capire che tipo di intervento bisogna eseguire, e tramite audio e foto i tecnici della sede centrale non riescono a dare dritte soddisfacenti, del personale qualificato, indetto sempre da Volkswagen Group, provvederà a verificare il guasto fisicamente. Come in ogni solido rapporto, però, anche dall'altra parte ci deve essere un riscontro: la concessionaria dovrà gestire tutti gli indicatori di performance in modo adeguato, con personale preparato, preciso e puntuale; il cliente dovrà essere sempre soddisfatto, in ogni occasione e per qualsiasi sua esigenza.

All'interno della concessionaria, infatti, il cliente ha sempre più un ruolo centrale. Per questo molti indicatori qualitativi vertono sulla soddisfazione di esso.

Gli indicatori di performance, se da una parte sono essenziali per i responsabili vendite, clienti, service e magazzino della concessionaria, in quanto permettono di stimare i costi mensili, le inefficienze che ci sono state nell'ultimo periodo, i buchi di stock da coprire o gli stock in eccesso, oltre che capire come gestire in modo più proficuo il magazzino, cosa migliorare nei mesi successivi per avere maggiori ricavi e minori costi, e altre strategie derivanti da indicatori attuali e del passato più prossimo, dall'altra vengono usati per obiettivi talvolta discordanti dai responsabili VGI.

Per i responsabili all'interno della concessionaria l'obiettivo principale e finale è aumentare il profitto aziendale e ottenere maggior valore dai vari segmenti, e per questo, le scelte strategiche tendono a ponderare i costi con i ricavi e i bonus organizzativi. Per i responsabili VGI, invece, l'obiettivo non è tanto controllare il maggior profitto di ogni dealer, ma piuttosto

incrementare il profitto complessivo della casa madre stessa, in quanto società a sé stante con i propri costi e ricavi, ben distinti da quelli delle varie concessionarie. Ad esempio, un progetto di vendita di una serie particolare di accessori proposta da Volkswagen Group ad ogni dealer, con un numero minimo di acquisti interno (dalla casa madre alla concessionaria) obbligatorio e in compenso uno sconto superiore, vede nei due fronti riflessioni e obiettivi diversi: i responsabili VGI incentivano la campagna di vendita per aumentare le vendite degli accessori e di conseguenza i ricavi, mentre i responsabili della concessionaria hanno lo scopo di verificare se quel tipo di accessori è effettivamente vendibile alla propria clientela, se conviene intraprendere la campagna comprando subito un numero definito di pezzi e avendo maggior sconto, o se invece risulta più efficiente comprarne solo all'occorrenza, senza saturare il magazzino o avere troppe scorte. Ecco che, molte volte, gli obiettivi tra responsabili VGI e responsabili della concessionaria sono discordi, se non addirittura opposti; e per arrivare agli obiettivi desiderati, in questi casi si utilizzano gli indicatori in modo contrastante. C'è da ricordare infatti che, seppur collaboratori e sempre a stretto contatto, Volkswagen Group e il dealer sono due società distinte e, in quanto tale, ognuna punta al proprio maggior profitto.

Passiamo ad analizzare ora la centralità della figura del cliente all'interno della concessionaria, e gli indicatori utilizzati per valutarne l'importanza in termini significativi.

### **3.3 Customer Satisfaction**

Il XXI secolo è l'era dell'esaltazione del cliente; se nel secolo precedente si puntava tutto sul prodotto e sulla sua qualità, la quale soddisfaceva una massa indistinta di consumatori, oggi il prodotto singolo non conta più nulla se non viene arricchito da tutte le personalizzazioni, esperienze sensoriali e comunicative e tutti quei fattori intangibili in esso che fanno vivere al consumatore un rapporto unico e indimenticabile.<sup>56</sup> Il concetto di rapporto azienda-cliente è del tutto cambiato, e Volkswagen Group, come colosso mondiale, lo ha capito molto bene. Per attuare una politica di Customer Satisfaction ottimale, però, non può puntare solo ed

---

<sup>56</sup> Busacca, 2012

esclusivamente sulle proprie leve interne, ma deve incentivare e stimolare soprattutto la rete distributiva che ha sotto di essa. Ecco che la concessionaria in quanto tale è la prima destinataria di questa politica, poiché si trova ad essere ogni giorno a stretto contatto con i consumatori finali.

Nella concessionaria presa in esame, tutto verte intorno alla soddisfazione del cliente: dall'accoglienza iniziale, alla ricezione diretta della vettura, alla presentazione del parco macchine e del salottino di attesa, alla puntualità, alla professionalità. Tutto deve essere impeccabile e costantemente monitorato attraverso questionari di soddisfazione poi tradotti in indicatori non monetari di performance, riassuntivi dei risultati. Ma per avere buoni indicatori, bisogna saper conquistare fin da subito il cliente o potenziale cliente.

Non appena ci si avvicina alla concessionaria si riconosce immediatamente che non è una concessionaria qualunque, ma una concessionaria Audi: tutte le concessionarie Audi, infatti, sono strutturate nello stesso modo, sia all'esterno che all'interno, in modo molto raffinato e prestigioso, al fine di far sentire l'importanza del marchio al cliente, e allo stesso tempo di farlo sentire a casa propria. Superato il primo impatto visivo, bisogna puntare su altri elementi significativi; un'accoglienza calorosa e professionale allo stesso tempo, confermano di sicuro il primo impatto avuto con il luogo. Il senso di fiducia che si viene a creare negli anni, tra consumatore e personale, è un'altra leva su cui puntare molto: il cliente torna sempre dove è stato trattato bene. Non solo, il consumatore deve sentirsi una figura importante proprio perché cliente, e per fare questo occorrono offerte esclusive e promozioni mirate.

Tutto questo, se svolto in maniera corretta insieme ad un buon lavoro di marketing, porterà a risultati eccellenti negli indicatori.<sup>57</sup>

La soddisfazione del cliente, sia per il segmento *service* che per la *vendita*, veniva misurata fino allo scorso anno tramite interviste telefoniche con domande mirate sulla prestazione ricevuta. Da quest'anno, la tecnica adottata da Volkswagen Group è il questionario via mail, molto meno invasiva e più rapida, più facile da attuare e più economica. Per il reparto *service*, il questionario pone domande relative alla ricezione iniziale, se è stata adeguata, se si è usato il ponte sollevatore per controllare l'auto, se si hanno avuto problemi in termini di vettura sostitutiva, se sono stati rispettati i tempi prestabiliti per la consegna e se nel complesso si è stati soddisfatti del lavoro eseguito. Tutto questo porta ad una soddisfazione complessiva che, moltiplicata per tutti i clienti, porta ad un indicatore molto rilevante di customer satisfaction.

---

<sup>57</sup> Candelo, 2009

Nella mia concessionaria questo indicatore è sempre stato molto buono, con valutazioni approssimabili al massimo del punteggio: Volkswagen Group ha trasmesso molto bene i valori su cui bisogna puntare al giorno d'oggi.

In tutto questo, però, ci sono alcuni limiti. Per poter svolgere le interviste, occorrono tutti i dati completi del cliente nel software gestionale dell'azienda; e questo molte volte non è così semplice da realizzare. Alcuni clienti non si fidano del rapporto via mail, altri non sono interessati, altre volte negli orari di punta sfugge la richiesta della mail. Questo limite non è affatto di poco conto: se non si raggiunge entro i primi sei mesi dell'anno una soglia minima del 70% di clienti schedati completamente, non si ottiene il bonus organizzativo, già affrontato prima. E probabilmente la soglia minima aumenterà di anno in anno. Questa tattica di Volkswagen Group sta funzionando molto bene, poiché sprona la propria rete distributiva a dare sempre il meglio, e allo stesso tempo la incentiva in termini economici.

Per completare la soddisfazione complessiva, la società tedesca mantiene stretti rapporti diretti con i propri clienti: un call center sempre attivo risolve ogni particolare esigenza, la quale probabilmente non è stata colmata dalla concessionaria, garantendo una rapida soluzione a tutto.

Tramite un'attenta programmazione aziendale, e un mirato controllo di gestione, ogni prestazione potrà essere così monitorata, confrontata con quelle precedenti, e migliorata grazie ad esperti Responsabili Vendita, Responsabili Clienti, Responsabili Service e Responsabili Magazzino, ma soprattutto grazie ad una continua ed efficace supervisione della casa madre.



## CONCLUSIONI

Ci sono molti modi di attuare una programmazione e un controllo di gestione efficaci all'interno di una realtà aziendale complessa; segment analysis, accompagnata da benchmarking, balance scorecard, indicatori economico-finanziari, indicatori di qualità, indicatori di soddisfazione della clientela, sono la maggior parte degli strumenti principali utilizzabili per ottenere efficienza ed efficacia. Dall'analisi effettuata, che parte da una situazione macro, focalizzata sul mercato in generale e sulla casa madre di marchio automobilistico, arrivando ad una situazione micro rappresentata dal dealer, è evidente come sussistano allo stesso tempo grandi possibilità ma anche limiti di gestione in particolar modo nell'applicazione pratica dei vari strumenti. Se nel teorico appare tutto chiaro e definito, nel pratico, invece, intervengono diverse variabili non sempre prevedibili, come cambiamenti repentini del mercato internazionale, cambio di politiche commerciali della concorrenza non previste, turbolenze negli scenari macroeconomici, oltre che il fattore umano, il cui comportamento incide molto in strutture a contatto diretto con il cliente.

Nel caso specifico, per contrastare molti dei limiti, in particolare quello legato al fattore umano, Volkswagen Group ha messo a punto degli indicatori di controllo e strumenti di supporto che si muovono all'interno di parametri ben definiti. Il dealer deve rispondere annualmente a controlli molto severi che ne sanciscano i requisiti per poter appartenere al mondo Volkswagen, e in particolare Audi, con una certificazione molto più stretta rispetto alle certificazioni comuni ISO.

Il gruppo VGI non si limita al controllo, ma interviene direttamente sulla formazione del personale dei propri dealer, attraverso corsi mirati e specializzati per le varie funzioni aziendali in modo da garantire costantemente professionalità e qualità di alto livello certificata.

Una storia aziendale di successo non nasce mai dal caso. Il controllo di gestione gioca un ruolo determinante, soprattutto se utilizzato in modo corretto, costante e coerente con le direttive aziendali; ma non è il solo fattore: valori generati dal marchio come onestà, fiducia, competenza e spirito di appartenenza esterno ed interno all'azienda, una struttura organizzativa appropriata, una strategia di marketing vincente, la capacità di attirare i migliori talenti e una vision imprenditoriale potente e innovativa, sono tutti ingredienti per ottenere una "ricetta aziendale" di successo.

## BIBLIOGRAFIA

ABELL, D.F., 1986. *Business e scelte aziendali*. 1° ed. Milano: IPSOA Scuola d'impresa.

ABELL, D.F., e HAMMOND, J.S., 1986. *Marketing strategico*. 1° ed. Milano: IPSOA Scuola d'impresa.

AIROLDI, G., BRUNETTI, G., e CODA, V., 1994. *Economia aziendale*. 1° ed. Bologna: Il Mulino.

ALLEGRI, M., et al., 2014. *Gli elementi di bilancio e di management*. Torino: Giappichelli.

ARCARI, A.M., 2014. *Programmazione e controllo*. 2° ed. Milano: McGraw-Hill Education.

AZZONE, G., 2000. *Innovare il sistema di controllo di gestione*. 2° ed. Milano: Etas.

BALDUCCI, D., 2007. *Manuale del concessionario*. 8° ed. Milano: EdizioniFag.

BARBERIS, A., 2012. Slide: *“ Il perdurare della crisi mette alla prova la filiera: essenziali competitività e ripresa della produzione nazionale e continentale”*. Osservatorio sulla filiera auto veicolare italiana.

BERK, J., e DEMARZO, P., 2015. *Finanza aziendale 1*. 3° ed. Milano: Pearson.

BRUNETTI, G., 2004. *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*. 10° ed. Milano: FrancoAngeli.

BRUSA, L., 2012. *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. 2° ed. Milano: Giuffrè editore.

BUSACCA, B., BERTOLI, G., 2012. *Customer value*. 2° ed. Milano: Egea.

BUZZAVO L., PIZZI, C., *Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica*. Venezia: Università Ca' Foscari.

CANDELO, E., 2009. *Il marketing nel settore automotive*. 1° ed. Torino: Giappichelli.

- CARAMIA, V., 2012. *Il business automotive. Strategie e strumenti per vincere la crisi*. 1° ed. Milano: Hoepli.
- CINQUINI, L., 2013. *Strumenti per l'analisi dei costi*. 4° ed. Torino: Giappichelli Editore.
- COZZI, G., FERRERO, G., 2004. *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*. 1° ed. Torino: Giappichelli Editore.
- CUGINI, A., 2007. *La misurazione della performance delle aree di business: la segment analysis*. Milano: Egea.
- DI CROSTA, F., 2005. *Indicatori di performance aziendali. Come definire gli obiettivi e misurare i risultati*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.
- DI CROSTA, F., 2015. *Indicatori di performance aziendali*. 2° ed. Milano: FrancoAngeli.
- GIACOBBE, G., 2014. *Il benchmarking. Uno strumento per il miglioramento delle prestazioni aziendali*. Catania: Narracissus.Me.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Milano: Pearson.
- MARCONI, M.R., 2017. *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*. Torino: Giappichelli.
- POSCA, D., 2015. *Commercialisti 2.0 innoviamo la professione*. Milano: Giuffrè Editore.
- QUAGINI, L., 2004. *Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performances nell'era digitale*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli
- STELLI, G., 2006. *Il benchmarking*. 1° ed. Roma: Armando Editore.
- TULLIO, A., 2004. *Dall'analisi del bilancio al budget*. Milano: IPSOA Scuola d'impresa.
- VOLKSWAGEN GROUP ITALIA, 2000. *Manuale organizzativo service*. Verona
- VOLPATO, G., ZIRPOLI, F., 2011. *L'auto dopo la crisi*. 1° ed. Milano: Francesco Brioschi Editore
- WILSON, M., CUGINI, A., 2005. *Marketing e controllo*. 1° ed. Milano: Egea.
- ZAN, L., 1985. *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo*. Padova: Cedam.

## SITOGRAFIA

<http://www.leftcom.org/it/articles/2009-01-12/il-settore-dell-automobile-si-%C3%A8-bloccato-aggravando-la-crisi-economica>

<http://cronachedal900.blogspot.it/>

<http://www.businessplanvincente.com/2015/01/segmentazione-del-mercato-definizione-ed-esempi-pratici.html>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Segmenti\\_di\\_automobili\\_in\\_Europa](https://it.wikipedia.org/wiki/Segmenti_di_automobili_in_Europa)

<http://www.audi.it/it/web/it/usato.html>

<http://www.audi.it/it/web/it/mondo-audi.html#>