

# POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

## **Sistemi di Misura delle Performance nel Settore dell'Automotive Retail**



**Relatore**

*firma del relatore*

prof. Maurizio Galetto

.....

**Candidato**

*firma del candidato*

Matteo Martignon

.....

Luglio 2019



## Sommario

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>1 LA DISTRIBUZIONE NEL SETTORE AUTOMOTIVE IN EUROPA .....</b>	<b>7</b>
1.1 INTRODUZIONE .....	7
1.2 VALUE CHAIN .....	12
1.2.1 <i>La Value Chain del Servizio</i> .....	20
1.3 DISTRIBUZIONE ED ASSISTENZA: SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE.....	22
1.3.1 <i>La situazione attuale della distribuzione e assistenza in EMEA e in Italia</i> .....	23
1.3.2 <i>Il business model attuale dei Dealer</i> .....	25
1.3.3 <i>Come la Digital Transformation incide sul ruolo del Dealer</i> .....	34
1.4 EVOLUZIONE DEL RUOLO DEI DEALER: UNA NUOVA VALUE PROPOSITION?.....	36
1.4.1 <i>Da “product centric” a “customer centric”</i> .....	36
1.4.2 <i>Dalla scala locale alla scala regionale e nazionale</i> .....	38
<b>2 MISURARE PER CAMBIARE: GLI INDICATORI DI PERFORMANCE .....</b>	<b>41</b>
2.1 COSA SONO LE <i>PERFORMANCE</i> .....	41
2.2 MISURARE LE <i>PERFORMANCE</i> : I KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI).....	42
2.2.1 <i>Caratteristiche dei KPI</i> .....	45
2.2.2 <i>Indicatori finanziari e di processo</i> .....	48
2.3 RILEVAZIONE DELLE GRANDEZZE PER COSTRUIRE I KPI .....	50
2.4 I KPI DI UN DEALER .....	54
<b>3 BUSINESS INTELLIGENCE PER LE PERFORMANCE .....</b>	<b>61</b>
3.1 INTRODUZIONE .....	61
3.2 DASHBOARD.....	62
3.2.1 <i>La Dashboard di un Dealer</i> .....	64
3.3 L'ANALISI ABC.....	76
3.3.1 <i>Caso di Studio</i> .....	79
<b>4 CASO DI STUDIO .....</b>	<b>87</b>
4.1 INTRODUZIONE .....	87
4.2 I BISOGNI DEL CLIENTE .....	87
4.3 ENGINEERING INGEGNERIA INFORMATICA S.P.A. ....	88
4.4 IL SISTEMA INFORMATIVO DEL DEALER GROUP X .....	88
4.5 MODELLI E METODI DI RAPPRESENTAZIONE.....	93
4.6 IMPLEMENTAZIONE.....	93
4.6.1 <i>Executive Dashboard</i> .....	95
4.6.2 <i>Dashboard Vendite</i> .....	98
4.6.3 <i>Dashboard Stock</i> .....	106
4.6.4 <i>Dashboard Post-Vendita</i> .....	111
4.6.5 <i>Dashboard Stock Magazzino</i> .....	119
4.6.6 <i>Dashboard Vendite Magazzino</i> .....	123
4.6.7 <i>Dashboard Finanziamenti e Assicurazioni</i> .....	128
<b>5 CONCLUSIONI.....</b>	<b>137</b>
<b>6 APPENDICE.....</b>	<b>140</b>

6.1	KPI EXECUTIVE.....	140
6.2	KPI STOCK VEICOLI .....	146
6.3	KPI VENDITE VEICOLI .....	150
6.4	KPI SERVIZI POST VENDITA.....	163
6.5	KPI STOCK MAGAZZINO.....	171
6.6	KPI VENDITE MAGAZZINO.....	172
6.7	KPI FINANZIAMENTI.....	173
6.8	KPI ASSICURAZIONI.....	176
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>179</b>

## **Abstract**

Negli ultimi anni abbiamo assistito alla nascita di nuove tecnologie ad un tasso di frequenza senza precedenti nella storia. Tale sorprendente accelerazione dello sviluppo tecnologico mondiale ha generato nuovi paradigmi economici. Se in passato il capitalismo si è evoluto basandosi sulla proprietà di asset fisici e la loro gestione, nel terzo millennio stiamo assistendo ad una trasformazione radicale ed alla nascita del capitalismo fondato sui dati e sulla capacità di interpretarli per poter effettuare scelte razionali. La conoscenza del contesto in cui si opera, degli eventi, delle relazioni e dei processi interni è ormai un requisito fondamentale per il successo economico e sociale di ogni organizzazione. Le imprese che comprendono l'importanza di questo trend evolutivo investono nella creazione di sistemi informativi capaci di acquisire dati dalla realtà e in intelligenza, umana ed artificiale, allo scopo di misurare le performance dell'attività e di prevederne gli scenari di sviluppo futuri. Un tale grado di conoscenza aumenta considerevolmente la probabilità di trovare una soluzione ottimale ai problemi aziendali. I fallimenti e gli insuccessi sono spesso causati da scelte umane fondate su considerazioni non sempre oggettive, ma legate all'istinto e all'esperienza personale del decisore.

Il presente elaborato di tesi è frutto dell'attività di tirocinio svolta nell'azienda Engineering Ingegneria Informatica S.p.A.. Nel primo capitolo, dopo un'introduzione sul settore automotive nel mondo e in Europa, è descritta la catena del valore del settore (Value Chain) e vengono esposte le principali sfide che i vari anelli della catena sono chiamati ad affrontare nel medio-lungo periodo. In particolare, la trasformazione digitale è un fenomeno che sta prendendo piede. Tutte le aziende del settore sono costrette ad effettuare i necessari investimenti in innovazione per poter sopravvivere e crescere sul

mercato. Il focus dell'intero elaborato è il dealer, l'ultimo attore di tale catena. Nel primo capitolo è descritta la situazione attuale della distribuzione di autoveicoli e assistenza al cliente in Europa e in Italia, evidenziando le differenze di business tra Italia e resto d'Europa. Il business model attuale dei dealer italiani non è più adatto a competere con efficacia sul mercato. È necessario iniziare un processo di cambiamento, che senza dubbio comincia dalla conoscenza superiore fornita dai sistemi informativi e continua con lo spostamento del focus principale del dealer: dal mero prodotto fisico, l'automobile, al cliente finale, che diventa il primo punto d'interesse e d'azione del dealer.

Il secondo capitolo si concentra su ciò che il dealer necessita di fare: misurare le performance per poter cambiare e prendere decisioni tattiche e strategiche in modo più informato e razionale. Quando si parla di performance ci si riferisce sempre alle performance di un processo. A tal scopo, viene presentata la teoria della misurazione dei processi e degli indicatori di performance (Key Performance Indicator), nonché dei sistemi di misura delle prestazioni. Il capitolo fornisce una guida teorica e pratica alla costruzione efficace di tali sistemi di misura, con particolare riferimento al business del dealer. Vengono quindi elencati i KPI costruiti durante l'attività di tirocinio.

Nel terzo capitolo viene presentata la Business Intelligence come sistema di misura delle prestazioni a supporto del controllo operativo dell'azienda. In particolare, viene descritto lo strumento della dashboard, la quale, proprio come un cruscotto di un'automobile, permette il controllo dell'attività grazie a indicatori e grafici capaci di riassumere sinteticamente l'andamento dei processi aziendali interni.

Il quarto capitolo è interamente dedicato al caso di studio svolto durante l'attività di tirocinio. Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. è fornitore di un dealer automotive

che ha compreso i trend di mercato esposti nel primo capitolo e ha deciso di investire nella trasformazione digitale. L'attività di tirocinio si è concentrata sulla progettazione dei KPI e delle analisi contenute dalla Business Intelligence costruita per il cliente. Tale sistema informativo è interamente descritto nel capitolo e nell'Appendice.



# 1 La distribuzione nel settore Automotive in Europa

## 1.1 Introduzione

Per oltre 125 anni l'industria dell'automobile ha svolto un ruolo fondamentale nella crescita economica e commerciale di molti paesi, trainando lo sviluppo di tanti altri settori e creando occupazione diretta e indiretta. È considerata la più grande attività manifatturiera del mondo ed è un settore altamente concentrato, poiché ci sono poche aziende che producono veicoli rappresentanti una quota significativa della produzione, stabilita in pochi paesi. Recentemente alcuni produttori di automobili si sono fusi o hanno collaborato tra di loro per condividere conoscenze e per sfruttare diversi vantaggi competitivi (ad esempio Fiat-Chrysler Automobiles o Renault-Nissan-Mitsubishi). Un dollaro investito nell'industria automobilistica fa aumentare il PIL di 3 \$, il che significa che questo settore porta nei paesi in cui è sviluppato alti profitti e benefici. Inoltre, la crescita dell'industria automobilistica dell'1% provoca una crescita del PIL dell'1,5% nei principali paesi maggiormente sviluppati. In Italia, l'industria automobilistica è ancora più importante poiché la sua catena di distribuzione contribuisce per il 5% al PIL nazionale.

Per rendere più comprensibile l'elaborato, tutte le analisi esposte in questa tesi riguardanti i veicoli si riferiscono alle cosiddette "autovetture". Secondo OICA (Organizzazione internazionale dei costruttori di automobili) "Le autovetture sono veicoli a motore con almeno quattro ruote, utilizzate per il trasporto di passeggeri e comprendenti non più di otto posti oltre al posto di guida".

Nel 2016 il settore automotive offre lavoro a 13.3 milioni di cittadini europei, circa il 6.1% del totale, allocati nelle diverse fasi della Value Chain del settore. Il processo di manifattura offre lavoro a 3.4 milioni di cittadini, un numero pari al 11.3% degli impieghi totali nel settore manifatturiero europeo<sup>1</sup>.

La produzione mondiale di veicoli a motore nel 2017 è stata di 98.93 milioni, con una crescita del 2.5% rispetto al 2016<sup>2</sup>. Con una produzione di 19.6 milioni di veicoli, pari una quota di mercato del 20% circa, prodotti ed assemblati in 227 impianti, oggi l'Unione Europea è il secondo produttore mondiale. Tale quota è rimasta pressoché costante dal 2012, anno in cui l'Unione Europea era ancora il primo produttore mondiale di veicoli a motore.

Negli ultimi due decenni abbiamo assistito ad una forte delocalizzazione della produzione verso paesi in via di sviluppo, grazie soprattutto ai bassi costi di manodopera esteri ed alla continua riduzione dei costi di trasporto. La Cina è certamente il paese che ha beneficiato maggiormente di questi cambiamenti. Nel 2002 produceva il 6% dei veicoli a motore, mentre l'Europa<sup>3</sup> il 33%. Da quell'anno ad oggi l'economia cinese è cresciuta più velocemente di qualsiasi altra e oggi rappresenta quasi il 30% della produzione mondiale di veicoli a motore, a discapito dei grandi produttori del passato come Europa e Nord America.

Queste percentuali rimangono pressoché le stesse se si osserva la produzione mondiale di autovetture. Nell'Unione Europea nel 2017 ne sono state prodotte 17 milioni, pari ad una quota di mercato mondiale del 17.2%. Tale quota arriva al 23.3% se si aggiungono i

---

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat.

<sup>2</sup> Fonte: Oica, IHS Markit.

<sup>3</sup> Includendo Turchia e paesi della CSI.

veicoli prodotti nei 77 impianti di produzione e d'assemblaggio locati in Turchia e nei paesi della CSI (Comunità degli Stati Indipendenti)<sup>4</sup>.

La crescita dell'offerta di veicoli è guidata dalla crescita della domanda. La crisi finanziaria del 2008 ha causato la più grande recessione mondiale dal 1929 e ancora oggi ha effetti negativi sui mercati. In Europa la crisi ha causato una decrescita del prodotto interno lordo del 7.9% solo nel 2008. Alcuni paesi europei hanno subito maggiori effetti negativi a causa dell'elevato debito pubblico nazionale e questo ha portato ad una ricaduta del PIL nell'intera zona euro nel 2012. L'impatto sull'industria automotive è stato tra i più severi rispetto a molti altri settori, una crisi peggiore è stata registrata solamente nei settori finanziari ed immobiliari. Dal 2008 al 2013 le immatricolazioni di autoveicoli hanno registrato una decrescita in ogni anno, mettendo in difficoltà tutti i segmenti della filiera distributiva, dal mercato delle case produttrici a quello della distribuzione finale. Dal 2013 tuttavia, anno in cui si registrò il risultato peggiore della crisi, il settore dell'auto è tornato in crescita, aiutato dalla ripresa economica dell'intera zona euro. In Europa nel 2017 le immatricolazioni di nuove autovetture sono cresciute del 3.4%, raggiungendo il valore di 15.1 milioni, superando per la prima volta i valori pre-crisi.

---

<sup>4</sup> Fonte: ACEA.

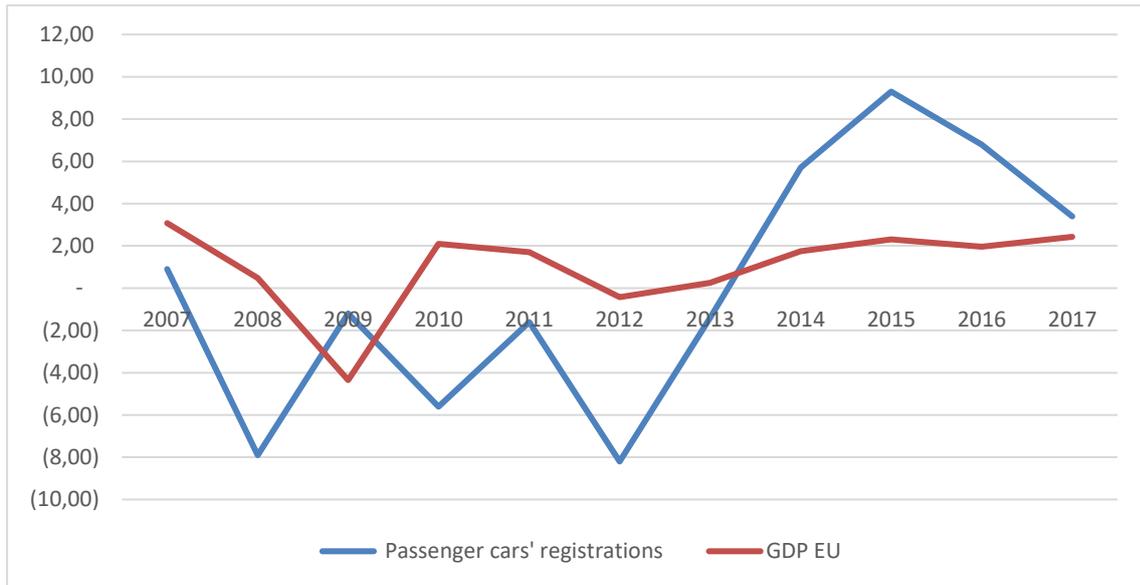


Figura 1 - Tasso di crescita % del PIL europeo e Tasso di crescita % delle immatricolazioni di veicoli privati in Europa

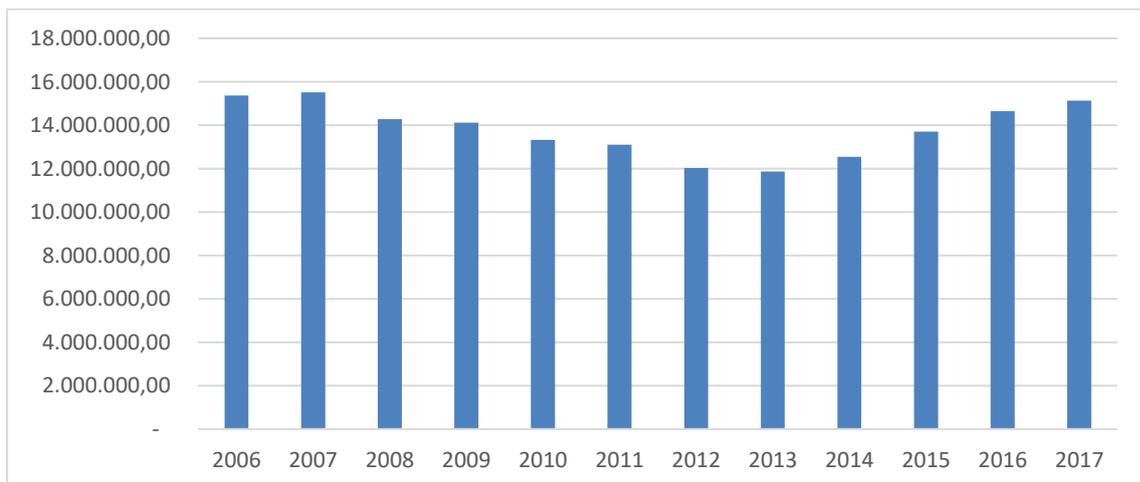


Figura 2 - Immatricolazioni di veicoli privati in Europa

In Europa nel 2016 in media ogni mille abitanti 587 possedevano un autoveicolo<sup>5</sup>. In Italia tale numero sale a 707 veicoli ogni mille abitanti. Nel 2016 il numero totale di autoveicoli in circolazione era di 259.7 milioni, in crescita costante anche durante gli anni della crisi. L'aumento costante del parco veicoli nonostante la riduzione di

<sup>5</sup> Eurostat.

immatricolazioni è dato dal fatto che, in media, ogni cittadino è propenso a tenere il proprio mezzo più a lungo. Infatti, l'età media degli autoveicoli in Europa è in costante aumento ed ha raggiunto il valore di 11 anni nel 2016. Gli anni della crisi hanno impoverito la popolazione, di conseguenza è diminuita la propensione all'acquisto di un autoveicolo, sia esso nuovo o usato, e il consumatore cerca di ottimizzare l'uso dell'automobile aumentandone l'età.

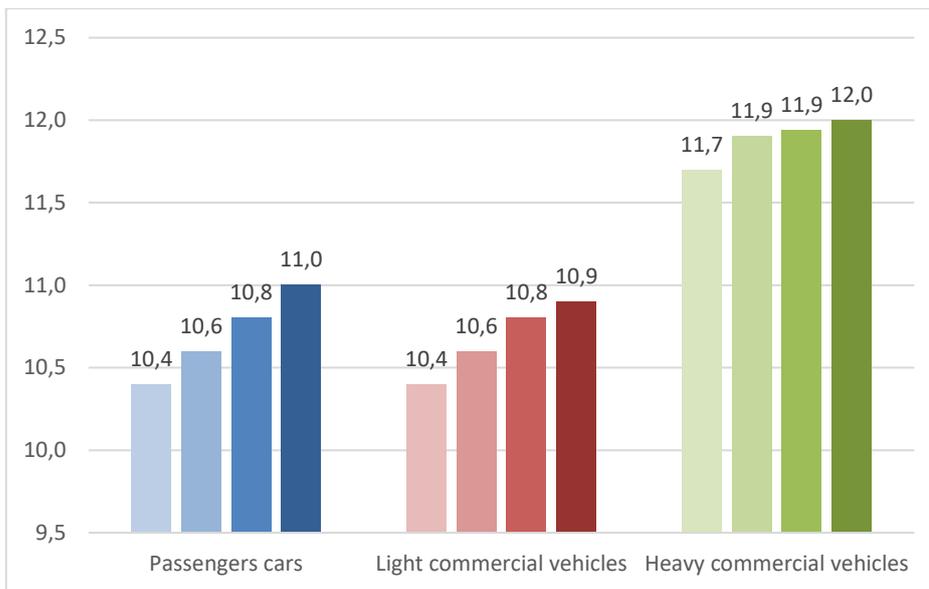


Figura 3 - Età media del parco auto Europeo

La complessità dei cambiamenti in atto è accentuata da nuovi modelli di mobilità e nuove tecnologie legate al mondo dell'auto che stanno cambiando nel consumatore finale la concezione di proprietà del veicolo.

Quattro tendenze principali stanno sfidando l'industria automobilistica creando nuove opportunità e minacce per i player di questo settore:

- 1) Nuovi modelli di business che fanno crescere il tasso di proprietà delle automobili.

- 2) Il rapido sviluppo di automobili a guida autonoma: si prevede che i tassi di penetrazione per tali veicoli raggiungeranno un livello tra il 5% e il 26% in 15 anni.
- 3) La crescente implementazione dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie in veicoli con applicazioni diverse: entro 10 anni le auto connesse saranno comuni nei mercati maturi.
- 4) Una severa regolamentazione sta facendo pressione sugli OEM per costruire auto elettriche: entro il 2022 in Europa ci saranno probabilmente tra il 29% e il 46% di veicoli elettrici.

Le case automobilistiche e i dealer devono perciò prepararsi ad affrontare i nuovi paradigmi introdotti dalla *sharing economy*, dall'auto elettrica e dalla *connected car*.

## 1.2 Value Chain

Nel mercato globale la competitività del singolo produttore non dipende più esclusivamente dai fattori tradizionali come produttività e capacità innovativa. La competitività diventa anche funzione della struttura della Value Chain.

Per value chain si intende l'insieme dei processi, delle attività e dei servizi attraverso i quali un'azienda genera valore aggiunto. Ogni anello di questa catena contribuisce alla realizzazione del prodotto fisico ed alla creazione del suo valore economico. Da monte a valle di questa catena ogni processo agisce sinergicamente con quello successivo per assicurare la soddisfazione della domanda finale.

Le migliori case automobilistiche hanno i loro impianti di assemblaggio nei principali paesi in via di sviluppo per sfruttare i bassi costi. Il fenomeno della globalizzazione ha

avuto alcuni vantaggi per gli operatori del settore automobilistico, grazie principalmente alla standardizzazione dei modelli in diversi paesi e mercati. Tuttavia, ci sono diversi problemi in questo processo di standardizzazione: alcuni veicoli creati per uno specifico mercato potrebbero non essere redditizi in un altro. Ad esempio, i veicoli devono adattarsi al fine di soddisfare esigenze e requisiti diversi, come il livello di reddito dei paesi, le normative standard e locali (ad esempio i limiti di emissione), le condizioni di guida e le preferenze dei consumatori.

Questa industria fa affidamento sulla sua efficienza nell'integrazione di diverse fasi produttive e sull'esternalizzazione di altre attività. Ogni attore della catena del valore sfrutta economie di scala, ottimizzazioni dei costi e alti livelli di produzione, grazie all'interazione con fornitori specializzati. È fondamentale decidere quale attività debba essere internalizzata o esternalizzata.

La catena del valore del settore automobilistico è sempre stata integrata verticalmente con grandi aziende di assemblaggio che esternalizzano la maggior parte della produzione di componenti. Recentemente le aziende hanno iniziato a creare una rete oltre i propri confini con altri fornitori, geograficamente dispersi, creando una catena del valore globale, raggiungendo massimi vantaggi competitivi. Il recente spostamento deriva dal fatto che in questo modo le aziende automobilistiche possono beneficiare del basso costo di produzione dei paesi in via di sviluppo e del basso costo delle materie prime. Inoltre, in quei paesi esistono incentivi agli investimenti, dichiarati dalle autorità pubbliche per attirare le società straniere a creare posizioni di lavoro.

È possibile dividere la value chain del settore automotive in due macro-aree: la catena di fornitura del prodotto fisico, detta anche supply chain, e i servizi a esso legati, che supportano le aziende nelle loro attività e il driver nell'acquisto e utilizzo del mezzo.

La supply chain di questo settore fonda la sua efficienza sull'integrazione di determinate fasi produttive e outsourcing di altre fasi e attività del ciclo produttivo. Ogni grande attore del settore si interfaccia con i suoi fornitori in modo differente, ma gli elementi in comune sono le economie di scala, l'ottimizzazione dei costi e la garanzia di standard produttivi ad altissimo livello.

Nella supply chain operano tradizionalmente cinque principali attori, che trasformano e trasportano da monte a valle componenti di vario volume e peso:

- Fornitori Tier 3;
- Fornitori Tier 2;
- Fornitori Tier 1;
- OEM (Original Equipment Manufacturer);
- Dealer.

### **Fornitori Tier 3**

Nell'industria automobilistica, si definiscono Tier 3 i fornitori di materiali grezzi, materie prime necessarie alla costruzione di un autoveicolo. Sono società tipicamente grandi e operanti su scala globale, fornendo tutti i settori industriali produttivi. Producono principalmente leghe di acciaio, alluminio, rame, vernici e rivestimenti, plastica e gomma.

In questo anello della supply chain operano molte aziende e forniscono sostanzialmente dei prodotti standardizzati.

Diversamente dal Tier 2 e il Tier 1, le relazioni di livello 3 coinvolgono tutti i livelli della catena di approvvigionamento poiché ognuna di esse ha bisogno di una certa tipologia di materia prima. Di conseguenza, queste società sono lontane dall'essere specializzate nell'industria automobilistica e servono tutte le industrie manifatturiere. Si tratta perciò di un mercato abbastanza concorrenziale e molto generalizzato, perciò non è presente un elevato potere contrattuale tra questo ed il seguente segmento della supply chain.

## **Fornitori Tier 2**

Sono i produttori di semilavorati. Acquistano materie prime dai fornitori tier 3 per produrre componenti d'acciaio, di rame, di gomma, materiali plastici e vetrosi, tessuti per moquette e rivestimenti, ma anche componenti elettronici. Anch'essi forniscono imprese in tutto il mondo.

Anche in questo caso, questi attori non sono focalizzati sull'industria automobilistica. Sono esperti nel loro dominio di prodotto specifico e ciò consente loro di non essere strettamente legati economicamente ai risultati del settore automobilistico. Forniscono molte industrie. Gli esempi includono produttori di chip per computer come Intel o NVIDIA.

## **Fornitori Tier 1**

Sono i produttori di semilavorati e componenti finiti con i quali è possibile assemblare il veicolo. Acquistano materiali dai fornitori Tier 2 e 3 per costruire componenti e sistemi sia meccanici che elettrici. A differenza dei precedenti Tier, questi ultimi sono maggiormente specializzati e forniscono quasi esclusivamente i costruttori di autoveicoli. Nella componentistica convivono grandi multinazionali, specializzate in produzioni complesse e operanti a livello mondiale, e piccoli fornitori localizzati soprattutto nei territori che vantano una forte tradizione nel settore automotive. La gamma dei prodotti è particolarmente vasta ed è quindi possibile la differenziazione sia di prodotto che di qualità.

Ogni singolo fornitore di livello 1 può lavorare con una serie di case automobilistiche, ma di solito è strettamente legato con solo una o due di esse. Il rapporto con gli OEM è in genere regolato da contratti forti e completi, a causa della specificità della produzione stessa.

Il termine "specificità" fa riferimento a beni oggetto del rapporto di fornitura. Una risorsa specifica del rapporto svolge una determinata funzione e non può essere reimpiegata per svolgere un'altra funzione senza alcun sacrificio di produttività o costi aggiuntivi. Le imprese che hanno investito in attività strettamente legate al rapporto di fornitura non possono cambiare i partner commerciali senza vedere un calo nel valore di queste attività. Ciò implica che, in certa misura, gli investimenti in attività specifiche bloccano le parti nella relazione.

In alcuni casi, le aziende di livello 1 sono aziende indipendenti che hanno legato il loro rapporto con alcuni OEM, in altri casi invece queste società facevano parte delle case

automobilistiche e la strategia di esternalizzazione da parte degli OEM ha portato a separare queste attività da quelle principali.

Entrare in questo mercato è estremamente difficile perché, nonostante il maggior numero di aziende, è estremamente concentrato e le prime 5 imprese "monopolizzano" la concorrenza.

### **OEM (Original Equipment Manufacturer)**

Gli OEM sono i protagonisti della catena del valore automotive, anche se il loro ruolo è cambiato radicalmente nel corso degli anni: da aziende produttrici di ogni componente del veicolo, sono passati ad essere aziende di assemblaggio di automobili. La trasformazione digitale li sta spostando ancor di più verso il lato tecnologico della produzione automotive.

È opportuno notare che le previsioni prevedono una diminuzione dei ricavi originati dalla vendita di veicoli tradizionali, mentre il servizio, la vendita di pezzi di ricambio e il potenziale servizio collegato alle auto connesse avranno una quota dei ricavi maggiore, che raggiungerà il 30% dei ricavi generati in 10 anni.

Ranking	OEMs	Sales 2017	Vs 2016 (%)	Share (%)
1	Volkswagen Group	10.226.657	3,7	11,2
2	Toyota Group	10.078.778	2,4	10,9

Ranking	OEMs	Sales 2017	Vs 2016 (%)	Share (%)
3	Renault Nissan Alliance	9.637.070	6,4	10,9
4	General Motors	8.905.809	1,1	9,5
5	Hyundai – Kia	7.957.443	- 8,2	7,7
6	Ford Group	6.389.252	-1,7	6,7
7	Honda Motor	4.934.199	6,7	5,6
8	F.C.A.	4.834.981	0,0	5,1
9	P.S.A.	4.416.009	- 3,9	4,5
10	Suzuki	2.838.683	11,8	3,4
11	Mercedes Daimler	2.493.722	9,1	2,9
12	BMW	2.364.589	3,9	2,6

Tabella 1 - Top 12 OEM

L'industria automotive si basa sull'efficienza e, per questo motivo, l'integrazione tra le attività manifatturiere e l'esternalizzazione delle attività non primarie assumono un ruolo essenziale. Ogni attore in questo settore cerca di sfruttare economie di scala, ottimizzazione dei costi, ampio volume di prodotti. Fondamentale è quindi l'ecosistema che sostiene gli OEM. La catena del valore del settore automobilistico è sempre stata integrata verticalmente, con gli OEM focalizzati sull'assemblaggio di componenti prodotti esternamente. Storicamente gli OEM hanno sempre avuto una rete di fornitori

locali che permetteva loro di esternalizzare alcune produzioni. Ciò che è cambiato di recente è il fatto che le aziende hanno iniziato ad allargare la supply chain a fornitori geograficamente dispersi. L'industria automobilistica si basa ora sulla catena del valore globale, raggiungendo un livello di efficienza dei costi che obbliga gli OEM a cooperare o a fondersi per rimanere sul mercato. Queste dinamiche possono portare a diverse tipologie di operazioni: Fiat e Chrysler si uniscono nel gruppo FCA, mentre Renault-Nissan-Mitsubishi decidono di avventurarsi in un percorso di partnership. Il futuro dell'industria sembra firmare una sorta di continuità di questa tendenza. Se i principali fattori di cooperazione / fusione erano i costi di produzione e la copertura del mercato, ora è il turno dei costi di ricerca e sviluppo. Guida autonoma, veicoli elettrici (è previsto che raggiungeranno una quota di mercato del 25% in Europa) e condivisione della mobilità sono potenti forze di aggregazione. Volkswagen e Ford stanno iniziando una partnership per veicoli autonomi, BMW e Daimler stanno intraprendendo la stessa impresa (congiuntamente alla fusione delle proprie divisioni di car sharing).

La localizzazione delle fabbriche dei marchi più importanti sottolinea l'importanza della gestione dei costi in questo settore: l'assemblaggio è concentrato in fabbriche in paesi in via di sviluppo al fine di sfruttare i vantaggi di costo. I paesi in via di sviluppo, anche senza considerare una regolamentazione speciale fornita agli investitori stranieri, possono offrire un livello inferiore di costi in termini di manodopera e materie prime: la produzione in Europa e negli Stati Uniti è limitata a veicoli premium o di lusso. Questa non è una peculiarità esclusiva dell'industria automobilistica, ma è comune a tutte le industrie manifatturiere.

La struttura degli OEM è l'esempio perfetto di questo paradigma perché il loro obiettivo è cercare di esternalizzare qualsiasi attività in cui non possono raggiungere i costi di

massima efficienza e stanno portando all'interno dei confini delle imprese attività legate a ricerca, sviluppo e tecnologia di dominio. Secondo ACEA, l'industria automobilistica mondiale si attesta come una delle tre principali industrie in termini di investimenti in R&S: l'industria automobilistica europea investe annualmente circa 53,8 miliardi di euro in R&S, oltre il 5% del suo fatturato totale, circa 110 euro miliardi in tutto il mondo.

## **Dealer**

Una concessionaria di automobili è un'impresa che ha come attività principale la vendita al dettaglio di automobili, nuove o usate, sulla base di un contratto di concessione con una casa automobilistica o una sua filiale di vendita, nota anche come NSC (National Sales Company). D'altra parte, un concessionario di auto può fornire anche servizi di manutenzione.

Essendo il soggetto principale di discussione di questa tesi, il dealer verrà analizzato più in dettaglio nei paragrafi successivi.

### **1.2.1 La Value Chain del Servizio**

Nel corso del tempo, la catena del valore del servizio si è avvicinata a quella del prodotto. L'acquisizione di automobili e la prevenzione dai danni hanno creato uno spazio per il settore finanziario per elaborare proposte per l'industria automobilistica. Le aree principali sono rappresentate attraverso la seguente immagine:

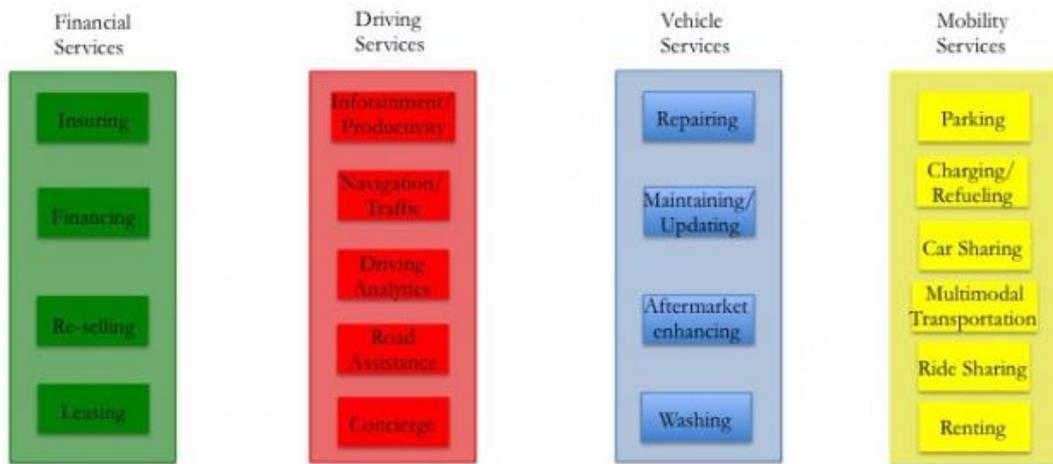


Figura 4 - Catena del valore dei Servizi

Rispetto alla catena del valore del prodotto, il servizio è molto più frammentato poiché ogni area si basa su un ecosistema di aziende e start-up consolidate. Le dinamiche del mercato dipendono da quale area è considerata.

I servizi finanziari comprendono tutte le attività connesse all'assicurazione, al finanziamento, alla rivendita e al leasing. Se tradizionalmente questi sono argomenti non vincolati dalle case automobilistiche, questi ultimi hanno già iniziato attività di finanziamento con la creazione di una banca proprietaria (ad esempio BMW Bank, FCA Bank, ecc.).

I servizi di guida sono uno dei principali campi di competizione nei prossimi anni per le case automobilistiche, soprattutto quando si tratta di infotainment, analisi e sfruttamento dei dati.

La generazione dei dati, la connettività dei veicoli e l'analisi dei dati sono probabilmente le innovazioni più importanti nel futuro dei settori automobilistici: le auto connesse

saranno in grado di produrre fino a 25 GB di dati durante tutto il loro ciclo di vita e, secondo McKinsey, il valore dei dati raccolti supererà il valore del veicolo stesso.

Con il termine infotainment ci si riferisce al sistema informativo del veicolo e alla sua integrazione con gli smartphone al fine di migliorare l'esperienza del cliente durante la guida.

Secondo un sondaggio condotto da Seat sulle auto preferite dai cosiddetti millennials, uno su tre potenziali clienti considera la connettività e l'infotainment caratteristiche importanti durante la decisione di acquisto.

Gli OEM stanno cercando di internalizzare tutte le attività che hanno lo scopo di generare e/o analizzare i dati.

### **1.3 Distribuzione ed assistenza: situazione attuale e prospettive**

Come esposto nel paragrafo precedente, il dealer rappresenta l'ultimo anello della catena del valore del settore automotive. Le attività di vendita e assistenza lo rendono il punto di contatto più nevralgico con il driver, in quanto queste attività contribuiscono in gran parte alla formazione del giudizio del driver e di conseguenza alla profittabilità dell'intera catena di distribuzione.

Tuttavia, gli scenari futuri potrebbero erodere questa forma di vantaggio competitivo.

### **1.3.1 La situazione attuale della distribuzione e assistenza in EMEA e in Italia**

Il mercato italiano segue la tendenza europea: storicamente in Italia l'industria della distribuzione automobilistica è stata caratterizzata da imprese a conduzione familiare, con punti vendita localizzati di solito nel centro urbano. Analogamente con il sorgere di grandi gruppi di concessionari, sono stati sviluppati nuovi servizi come assicurazioni, leasing, estensione della garanzia e altre soluzioni non legate alla proprietà delle automobili, come le soluzioni di noleggio auto offerte dai concessionari, a causa delle crescenti dimensioni e della capacità di investimento.

In Italia alla fine del 2016 erano presenti 1530 aziende concessionarie (sia mono che multi-brand), mentre nel 2015 erano 1608. Questo perché, a causa delle nuove soluzioni di mobilità e dei cambiamenti nei settori automobilistici, alcuni concessionari si sono fusi l'uno con l'altro ed il più piccolo è stato acquisito dal più grande gruppo di concessionari: la dimensione nel mercato della distribuzione è una caratteristica importante che consente ai concessionari di aumentare i loro margini operativi ed investire di più su soluzioni innovative e sulla digitalizzazione delle loro strutture.

Il cambiamento nel mercato automobilistico, unitamente alla diminuzione del numero degli operatori, ha incrementato il volume medio delle vendite per ogni concessionaria: nel 2016 sono state contabilizzate circa 1000 per ognuna. Il punto di vendita per ciascun gruppo di concessionari è diminuito, raggiungendo una maggiore produttività. Inoltre, il numero di concessionari multimarca sta crescendo in modo significativo. Nel 2016 un concessionario gestiva in media 1,72 marchi mentre nel 2015 1,70. Il grafico seguente mostra l'evoluzione dei concessionari nel mercato italiano fino al 2016.

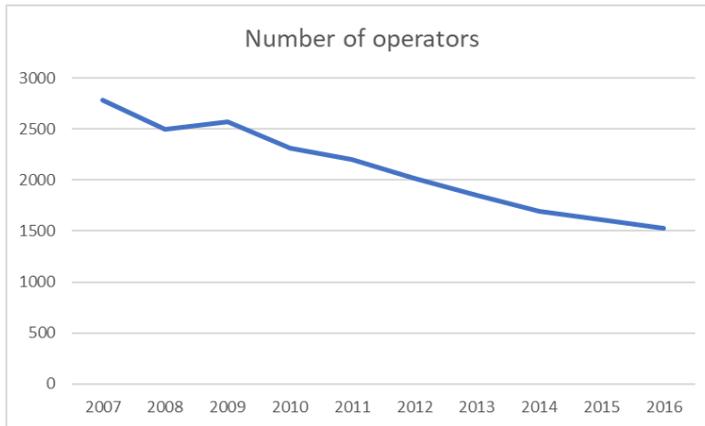


Figura 5 - Andamento operatori mercato italiano

La dimensione per i rivenditori è un aspetto importante. Nel 2012, anno difficile per questo mercato, i piccoli e i medi concessionari hanno perso circa l'1% della redditività operativa mentre i concessionari di grandi dimensioni hanno perso circa lo 0,3%. Inoltre, le banche hanno messo sotto pressione i concessionari di piccole dimensioni, con alti tassi di interesse difficili da sostenere da una piccola azienda. Il tasso di crescita del ROI per il grande gruppo di concessionari è elevato: significa che sono stati in grado di sfruttare le economie di scala quando il mercato è in una condizione redditizia. Per avere un quadro della situazione, i primi quattro concessionari per fatturato in Italia, hanno fatturato circa 14 miliardi di euro nel 2017, rappresentando il 23% del fatturato totale. La vendita di auto nuove rappresenta il loro core business (10 € miliardi), incentrato sui brand premium e di lusso (Alfa, Jeep e Mercedes per il 32%, Audi e BMW per il 30%). Le vendite di auto usate (2,8 € miliardi) e di servizi aftermarket (1,2 € miliardi) sono importanti fonti di guadagno per i top dealer.

Tuttavia, la dimensione dei migliori dealer italiani è ancora piccola rispetto a quella dei grandi dealer europei e nessuno è presente a livello nazionale. Ad esempio, l'unico gruppo di concessionari italiani nella classifica "2017 Guide to Europe's Biggest Dealer Groups"

è Autotorino con una quota di mercato del 2%, mentre UK, Germania e Francia hanno una quota di mercato rispettivamente del 28%, 20% e 14%. Nel 2018 la compagnia straniera Penske (gruppo di rivenditori americano con fatturato da 500 milioni di euro) e la tedesca Porsche Holding (260 milioni di euro di fatturato), stanno entrando nel mercato italiano, acquisendo gruppi di concessionari italiani esistenti nel nord Italia.

Gli anni di crisi hanno accelerato il processo di concentrazione e aggregazione di rivenditori di piccole dimensioni per gestire al meglio i grandi investimenti e la gestione dei rischi. In linea di massima i concessionari non sono distribuiti omogeneamente sul territorio: il 55% è al nord, il 25% al centro e il 20% nel sud dell'Italia.

In Italia, i ricavi dei concessionari derivano principalmente dalle vendite di auto nuove (circa il 47%), dalle vendite e dall'assistenza dei pezzi di ricambio (rispettivamente il 5% ed il 22% delle entrate totali nel 2017). In prospettiva futura, vendita ed assistenza dei pezzi di ricambio dovrebbero incrementare rispetto al totale.

### **1.3.2 Il *business model* attuale dei Dealer**

Il modello di business dei dealer è legato alle attività che svolge da sempre: si basa sulle vendite di veicoli (sbilanciate a favore di auto nuove), attività aftermarket e servizi aggiuntivi che possono offrire, sia in vendita che aftersales.

Un chiaro segno di questa propensione a mantenere lo stesso modello è la composizione del fatturato: una parte notevole delle entrate proviene dalle vendite di veicoli nuovi

(55%), mentre solo il 29% è originato dalla vendita e dalla manutenzione dei pezzi di ricambio. Sebbene le entrate mostrino il core business del rivenditore, le vendite di nuovi veicoli non sono così redditizie come si può presumere.

È possibile suddividere le attività dei dealer in tre categorie principali: vendite, assistenza post-vendita e servizi. Le vendite possono essere ulteriormente suddivise in vendite di veicoli nuovi e veicoli usati. Post-vendita riferentesi alle attività di manutenzione e alle vendite di pezzi di ricambio. I servizi includono F & I ed estensione della garanzia.

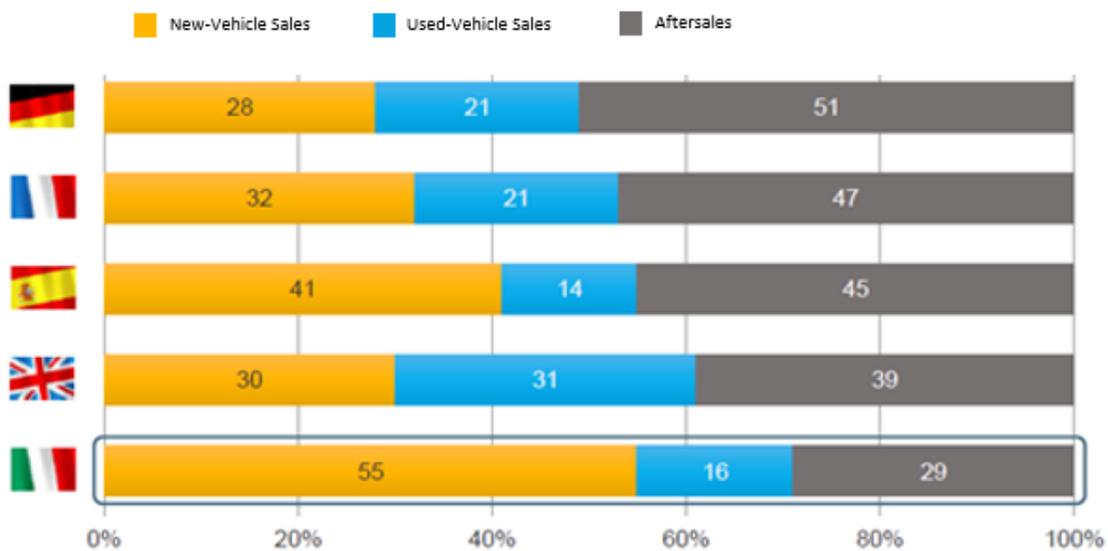


Figura 6 - Distribuzione del fatturato, ICDP 2017

Nel grafico realizzato attraverso i dati ICDP, può essere mostrato come il modello di business dei dealer italiani è più legato al passato: mentre i dealer di altri paesi si stanno muovendo verso attività più remunerative, quelli italiane fanno ancora molto affidamento sulle vendite di veicoli nuovi. Il post-vendita è ancora considerato un'attività secondaria e questa è la causa principale dei problemi di margine dei concessionari italiani.

## **Vendite di veicoli nuovi**

Le vendite di veicoli nuovi sono il core business del dealer, anche se non è l'attività più remunerativa: i margini nel tempo si sono ridotti al punto in cui, pur di ampliare la base di clienti o di raggiungere i premi OEM, sono diventati negativi.

Il processo di vendita di un'auto è molto complesso e può essere modellato in molti modi in base alle preferenze dei clienti in termini di personalizzazione della vettura.

Un dealer deve effettuare un ordine all'OEM per i veicoli che prevede di vendere, con le caratteristiche che pensa avranno la meglio sul mercato e con alcuni vincoli posti dall'OEM, ad esempio un numero fisso di un dato modello per ogni ordine. In quel momento il concessionario sta creando il suo stock di nuovi veicoli, una delle spese più grandi che deve controllare per ottenere una moderata marginalità. Ma un cliente può desiderare un'auto che non è nel magazzino, preordinata dal rivenditore, e così un nuovo ordine dovrà essere richiesto.

I margini si stanno riducendo in questa attività commerciale e questo è il risultato di due forze principali: la prima si riferisce alla relazione OEM-Dealer, la seconda è causata da Internet.

Come detto in precedenza, le economie di scala hanno portato all'aggregazione degli OEM e ciò ha portato a un processo di convergenza della progettazione dei veicoli. In una competizione in cui le auto di brand diversi sono percepite similmente - e questo accade principalmente nelle marche generaliste - il prezzo diventa la leva principale. Questo problema è meno presente nei marchi premium, mentre i marchi di lusso sono sostanzialmente fuori da tutte le nozioni espresse in questa tesi perché seguono regole

completamente diverse. Al fine di ridurre i prezzi, gli OEM incentivano i rivenditori. Questi incentivi hanno la funzione di influire sul volume delle vendite che un concessionario è disposto a vendere, rinunciando anche ad alcuni punti di margine sulla singola vettura. Dato che un rivenditore può aumentare le entrate originate dalle vendite di veicoli nuovi aumentando il volume o aumentando i prezzi, la dinamica risultante ha un risultato chiaro: non potendo agire in modo totalmente libero sul prezzo, il rivenditore punta ad aumentare la quantità venduta e acquista più veicoli.

Un'altra forza che sta influenzando i prezzi è internet: un cliente può ottenere una molteplicità di informazioni grazie a molti diversi tipi di siti web. Una di queste informazioni è ovviamente il prezzo. La trasparenza dei prezzi obbliga il concessionario a tagliare la sua remunerazione per conquistare un cliente, altrimenti quest'ultimo acquisterà la stessa auto in un'altra concessionaria. Internet è anche parte di un nuovo modello di business che può essere sviluppato, riducendo le spese necessarie per le risorse fisiche e aumentando lo spazio per la marginalità: gli OEM possono trarre vantaggio da Internet cercando di ottenere un contatto diretto con il cliente e quindi sviluppare una piattaforma di e-commerce. In questo caso un OEM consente ai clienti di configurare i propri veicoli e l'OEM cercherà un rivenditore disponibile per acquistarlo e quindi venderlo al cliente alle stesse condizioni.

I concessionari devono considerare il sorgere di diverse forme di acquisto di automobili, dal momento che il concetto di possesso sta diventando più rilevante rispetto della proprietà. Le persone sono meno interessate alla proprietà, o almeno la proprietà è solo un modo per possedere il veicolo e se possono soddisfare tale necessità con formule diverse, decideranno a favore del metodo meno costoso o del più comodo. Questo è il caso del leasing ma, soprattutto, per il noleggio a lungo termine. Questa affermazione è

confermata dall'aumento del 7,7% delle auto noleggiate registrate e del 50% della crescita della mobilità condivisa negli ultimi 3 anni. Il noleggio a lungo termine consente di godere del possesso dell'auto senza preoccupazioni in merito a costi di manutenzione, assicurazione e tutti gli inconvenienti di possedere un veicolo, incluso il deprezzamento del bene. Fino a un paio di anni fa, questo era un mercato legato esclusivamente alle imprese. Ma ora anche i privati vogliono acquistare auto con tale formula.

L'introduzione del noleggio a lungo termine comporta l'entrata di nuovi attori della mobilità che desiderano erodere la quota di mercato dei concessionari. Questi player possono essere società di noleggio ma, in molti casi, dietro di loro ci sono degli OEM. Il rapporto tra OEM e concessionari è più duro che mai nella storia.

### **Vendite di veicoli usati**

Quando si tratta di vendite di veicoli usati, la marginalità è difficile da calcolare dato che le variabili che compongono il prezzo di vendita sono quasi illimitate. In genere, i margini sono più alti dei veicoli nuovi, ma l'incertezza regna sovrana in questo reparto.

La principale fonte di veicoli usati è la permuta di veicoli durante la vendita di un'altra auto - che può essere nuova o usata - ed è utilizzata dal cliente come un modo per ridurre il prezzo finale. È marginale il caso in cui il rivenditore acquista auto usate da un'altra fonte.

In un processo di vendita di auto usate, ci sono principalmente tre variabili principali da tenere in considerazione:

- Il prezzo di acquisto, che si basa spesso sui prezzi dei rivenditori specializzati e sui venditori: a volte i veicoli possono essere sopravvalutati per poter vendere un'auto di cui ci si vuole liberare, quindi non ci sono regole rigide da seguire;
- Ricondizionamento dei costi, che si riferisce ai costi che un rivenditore deve sostenere per riparare il veicolo acquisito in permuta per rivenderlo successivamente;
- Trasparenza dei prezzi, come precedentemente discusso per i nuovi veicoli.

### **Attività post-vendita**

Una volta acquistata un'automobile, questa ha bisogno di manutenzione per tutto il suo tempo di utilizzo: la concessionaria spesso offre attività post-vendita. Anche se a volte questo è visto come una divisione accessoria e meno importante, l'assistenza post-vendita offre il margine più elevato che una concessionaria può ottenere.

Ad eccezione di ciò che riguarda l'innovazione e le tecnologie digitali all'interno di un'auto, le attività svolte sono quelle storiche: manutenzione e riparazione. I pacchetti di manutenzione sono l'unica innovazione per i clienti finali.

Ciò che sta cambiando in questa attività del dealer sono gli strumenti a disposizione, più integrati con i sistemi informativi dell'auto e che consentono di ottenere maggiori informazioni sui clienti.

## **Servizi finanziari ed assicurativi**

I prodotti finanziari e assicurativi (F&I) sono fondamentali per i rivenditori. Durante la fase di acquisto, ad un cliente possono essere offerti servizi aggiuntivi come un finanziamento, un leasing, una garanzia estesa e / o un'assicurazione. I fornitori di questi servizi possono essere gli OEM stessi - con la propria banca - e terze parti.

Durante la stipula del contratto, i rivenditori offrono spesso ai clienti la possibilità di usufruire dei servizi di F&I: a prescindere dal fornitore di tali servizi, remunerano i dealer tramite commissioni e incentivi (nel caso di OEM).

## **Lead management**

Per ogni dealer, l'obiettivo finale è migliorare i risultati di vendita. A tal fine è necessario tracciare ogni fase del processo, dai click del lead fino alla firma del contratto che fa di lui un cliente acquisito. Un processo che, dall'inizio alla fine si svolge all'interno di un contesto teorico e pratico ben preciso: il Sales Funnel, letteralmente l'imbuto della vendita. Il funnel è diviso in diversi livelli. Ogni livello svolge una funzione differente. Le differenti funzioni, a loro volta, interagiscono allo scopo di accompagnare il potenziale cliente lungo un percorso graduale di avvicinamento all'acquisto. Fino alla vendita finale.

I livelli sono:

- Acquisizione o prospect: dove si producono i click;
- Lead: conversione da click a lead;
- Appuntamenti o show: trasformazione dei lead in appuntamenti;

- Vendite.

Il compito del dealer in questo processo è quello di accompagnare il potenziale cliente, il lead, attraverso tutto il percorso di acquisto del veicolo e monitorarne il percorso attraverso strumenti adeguati utilizzati da un dipartimento digitale.

Il dipartimento digitale è diretto da un digital manager (DM) ed è costituito da due team:

- Digital Development Center (DDC);
- Business Development Center (BDC).

Il Digital Development Center ha l'obiettivo di generare lead sfruttando le potenzialità degli strumenti digitali (sito internet, social media, app, ecc.).

Il Business Development Center si occupa invece della gestione dei lead.

Ogni decisione strategica dovrebbe essere presa sulla base dei dati che provengono dal CRM (Customer Relationship Management). È evidente che più i dati sono completi e accurati, minore è il margine di rischio di tali decisioni e maggiore il ritorno sull'investimento, il ROI.

### **Catene di veicoli**

Le catene sono un fenomeno che derivano dall'acquisto di un veicolo usato, in possesso di un cliente, al momento della vendita di un veicolo. Tale compravendita bilaterale è definita "acquisto in permuta".

Quando un venditore vende un'auto, nuova o usata, acquisendo un altro veicolo, usato, in permuta, non sta realmente realizzando il margine derivante dalla vendita del primo veicolo. Parte di tale margine, o tutto, viene impiegato per l'acquisto del veicolo in permuta.

Per realizzare il margine derivante dalla vendita del primo veicolo il venditore dovrà quindi aspettare di vendere anche il secondo veicolo usato acquisito in permuta.

Ma può accadere, non raramente, che nel momento della vendita del secondo veicolo il venditore si trovi nelle condizioni di dover acquistare un secondo veicolo in permuta dal secondo cliente.

Questo processo, detto "catena" di veicoli, potrebbe andare avanti all'infinito e il venditore si ritroverebbe con uno storico di vendite importante, ma senza aver acquisito il margine derivante dalla vendita di tutti i veicoli. Tale margine lo si realizza solo alla chiusura della catena, nel momento in cui si riesce a vendere l'ultimo veicolo acquisito in permuta senza acquistarne un altro.

Può accadere che, al fine di vendere un veicolo obsoleto in stock da molto tempo, il venditore acconsenta di acquisire un veicolo in permuta pagandolo più del margine che sta realizzando nel momento della vendita. In questo caso il dealer sta andando momentaneamente in perdita. Se questo caso si ripete più volte senza che i venditori e il dealer ne siano consapevoli, l'intera azienda ne risente finanziariamente.

Non tutti i dealer sono pienamente consapevoli dell'effetto di questo fenomeno. I più accorti ed esperti negano ai propri venditori di acquistare veicoli in permuta se la catena è già arrivata al secondo "livello", cioè se la catena si è già allungata fino al secondo veicolo in permuta.

### **1.3.3 Come la *Digital Transformation* incide sul ruolo del Dealer**

La trasformazione digitale sta influenzando il ruolo dei concessionari in molti modi diversi: in alcuni casi legati direttamente al prodotto, altri legati ai nuovi modelli di business e alle nuove tipologie di possesso di automobili.

Per quanto riguarda il prodotto, le auto elettriche, i veicoli connessi e la guida autonoma avranno un impatto sulla relazione tra i concessionari e gli OEM, entrambi volenterosi di trovare nuove fonti di reddito.

Tra 15 anni probabilmente circolerà una quota tra il 5% e il 25% di veicoli autonomi, tutti i veicoli saranno collegati e la maggior parte di essi sarà elettrico. È chiaro che questo scenario ridurrà lo spazio di mercato dei concessionari e offrirà agli OEM il vantaggio di essere ancora più predominanti sul mercato di quanto non lo siano ora.

Inoltre, le nuove tendenze della mobilità spingono i fornitori (OEM e Tier 1) ad ampliare il loro ambito di attività al fine di sviluppare nuove attività che mirano a ottenere un collegamento diretto con i clienti finali. Secondo il rapporto McKinsey "Automotive revolution – perspective towards 2030", i ricavi del settore automobilistico cambieranno in direzione di una percentuale più elevata di entrate ricorrenti provenienti dalla mobilità condivisa e dai servizi legati alla connettività.

Un'altra trasformazione fondamentale portata dalla digitalizzazione è lo spostamento del potere delle informazioni ai clienti, che ora possono ottenere un accesso illimitato alle informazioni disponibili in tutto il mondo attraverso Internet. Ciò rende i clienti più informati e consapevoli quando si presentano presso la sede del rivenditore. Per aumentare la soddisfazione del cliente, i concessionari stanno cambiando radicalmente

l'esperienza che offrono: da un semplice showroom in cui le automobili sono il protagonista ad un'esperienza di vendita in cui il cliente stesso è il punto focale.

Inoltre, la digitalizzazione ha portato a un taglio in tutte le attività di intermediazione in tutti i settori economici e l'industria automobilistica non fa eccezione: la vendita al dettaglio di auto è molto meno essenziale come lo era in passato. In effetti, i clienti possono facilmente accedere alle informazioni su auto e servizi prima di visitare un concessionario semplicemente navigando su Internet, sia attraverso siti Web OEM che indipendenti (ad esempio siti Web di recensioni).

Questa rivoluzione cambia completamente il ruolo del rivenditore nel processo di acquisto: non è più l'attore principale e la concessionaria è considerata più un luogo dove pagare l'auto che trovare informazioni. I concessionari italiani sembrano seguire le tendenze della digitalizzazione e solo alcuni di loro stanno davvero entrando nei processi di trasformazione digitale.

Se internet può essere sfruttato per aumentare il coinvolgimento dei clienti, lo svantaggio consiste nella riduzione del margine: la concorrenza è più rigida e i concessionari devono ridurre i prezzi di vendita per conquistare clienti. La riduzione del margine e il cambio di paradigma, secondo il quale la vendita tradizionale del veicolo non è più l'attività principale per generare le entrate, comportano maggiori difficoltà. In questo contesto gli OEM stanno cercando di sfruttare la situazione a loro vantaggio.

Insieme alla riduzione del margine, le nuove forme di mobilità stanno potenzialmente riducendo la necessità di acquistare auto: in questo scenario la condivisione di mobilità è una notevole opportunità per gli OEM di conquistare i clienti a discapito dei concessionari (o almeno aumentare la loro sfera di influenza).

## **1.4 Evoluzione del ruolo dei Dealer: una nuova Value Proposition?**

### **1.4.1 Da “product centric” a “customer centric”**

L'industria automobilistica sta cambiando, così come la catena del valore. Le nuove tendenze della mobilità spingono attività che riguardano il contatto diretto con l'utente finale. Di conseguenza, le case automobilistiche e i fornitori di parti e componentistica sono proiettate a creare una relazione diretta con il cliente. Entro il 2030 la creazione del valore aggiunto nel settore automobilistico (in miliardi di dollari) sarà distribuita come segue: il 5% deriverà dalle aziende dei fornitori, il 26% dalle vendite di nuovi veicoli, il 10% dalle attività post-vendita, circa il 10% dalle soluzioni di finanziamento e assicurative, il 9% dai fornitori di tecnologia e il 30% dai servizi di mobilità. Tutti gli attori del settore stanno lavorando in questa direzione, e i rivenditori sono minacciati da questo panorama.

Inoltre, la digitalizzazione ha dato accesso a diverse informazioni, che hanno reso il cliente più consapevole ed informato nel momento in cui si visita una concessionaria. Per aumentare la soddisfazione del cliente, i punti vendita si stanno trasformando in uno showroom attraente caratterizzato da una customer journey interattiva. La vendita al dettaglio da parte delle case automobilistiche sta cercando di rendere unica l'esperienza dello showroom: Motor Village a Torino è stato aperto da Fiat come concessionaria con una forte immagine del marchio, dove il cliente può visitare e sperimentare il brand in diverse forme.

Oggigiorno i clienti sono sempre più informati e documentati quando arrivano in concessionaria, andando ad alterare il loro ruolo: è necessario che la customer journey

aumenti al fine di incrementare la soddisfazione del cliente, investendo nello showroom e in servizi aggiuntivi. Le aziende devono sfruttare ed innovare le proprie risorse come la relazione preesistente con i clienti e i prodotti fisici di fiducia al fine di sopravvivere nel nuovo ecosistema.

Il fenomeno della digitalizzazione nell'industria automobilistica al dettaglio ha ridotto la necessità di contattare il rivenditore in un primo momento. Infatti, i clienti possono facilmente accedere alle informazioni tramite il sito Web delle case automobilistiche, insieme all'utilizzo dei social media: recentemente il numero di clienti che visitano la concessionaria prima di acquistare un veicolo è notevolmente diminuito, dal momento che la visita è considerata al giorno d'oggi utile solo nel momento dell'acquisto. Ciò ha inevitabilmente portato la concessionaria a perdere il suo tradizionale ruolo chiave. Molti rivenditori di auto italiane mancano dell'esperienza di interazione con i clienti via Internet e alcuni di loro hanno compreso il potenziale della digitalizzazione (principalmente gruppi più grandi) e hanno iniziato a coinvolgere potenziali clienti attraverso canali online, ma l'efficienza di questi canali è ancora bassa, rispetto alle potenzialità. Inoltre, Internet sta riducendo il potere di marginare da parte dei rivenditori, poiché i clienti quando arrivano al concessionario, hanno già visto l'opzione dei prezzi differenti sul web.

Gli OEM stanno differenziando il loro core business dalle vendite di veicoli ai fornitori di servizi. Per fare ciò, stanno diventando esperti nella gestione di diversi canali di clienti digitali (oltre che fisici) e punti di contatto oltre che alle reti di vendita al dettaglio.

Alcune aziende produttrici di autoveicoli stanno tentando di entrare nella rete dei concessionari soprattutto nelle attività di post-vendita offrendo la possibilità di prenotare assistenza online e fornendo una piattaforma di e-commerce dove i clienti possono

acquistare pezzi di ricambio e altri prodotti di manutenzione con numero di identificazione del veicolo (Tesla).

Land Rover ha sviluppato una soluzione di assistenza stradale 24 ore su 24, grazie al pulsante InControl Optimized Land Rover Assistance. General Motors investe sul servizio OnStar offrendo assistenza ai clienti.

In effetti, il nuovo panorama della mobilità spinge gli OEM a rivolgersi a nuovi segmenti di clienti, offrendo soluzioni alternative alla proprietà sul veicolo, per esempio programmi di abbonamento rivolti direttamente ai clienti finali. I canali digitali sono il giusto strumento per arrivare direttamente al cliente finale, superando l'intermediario classico, le concessionarie.

#### **1.4.2 Dalla scala locale alla scala regionale e nazionale**

La distribuzione italiana dei veicoli storicamente è stata effettuata da aziende familiari locali. Il core business era la vendita dei veicoli fisici, ma i margini restringenti e la necessità di nuovi modi di acquistare automobili e di mantenerli ha portato a nuovi servizi, descritti nei paragrafi precedenti.

Come già descritto in precedenza, il numero di dealer attivi nel mercato italiano è in calo. Tuttavia, la quantità di rivenditori multimarca sta aumentando in modo significativo: i dealer comprendono l'importanza di collaborare con più marchi. In primo luogo, la vendita multimarca consente ai concessionari di consolidare la propria attività sul mercato, soprattutto perché possono provare a perseguire una strategia di marca più

efficace: meno si limitano a un unico marchio, più possono soddisfare i propri clienti con una serie di soluzioni diverse. In secondo luogo, una varietà di marchi allevia il rischio di essere feriti dalle fluttuazioni del mercato dei singoli marchi, diversificando i rischi. In terzo luogo, diversi marchi spesso si traducono in un maggior volume di veicoli venduti.

Un chiaro segno di quanto sia importante raggiungere dimensioni considerevoli è dato dal caso italiano: quando la crisi finanziaria colpì gravemente l'Italia, più grande era il dealer, minore era l'impatto sul profitto operativo. Le piccole e medie imprese hanno perso circa l'1% mentre le grandi solo lo 0,3%. Inoltre, le banche hanno avuto un ruolo in questo processo: una percentuale più alta dei tassi di interesse è difficile da sostenere da parte dei dealer più piccoli.

Tuttavia, la dimensione dei concessionari italiani è ancora inferiore rispetto ai loro concorrenti europei e questo è evidente quando vengono pubblicate le classifiche: l'unico rappresentante italiano nella Top 50 Dealer europei è Autotorino (di gran lunga il più grande rivenditore italiano) e si trova in fondo alla classifica.

Come illustrato nei paragrafi precedenti, il core business delle concessionarie è la vendita di veicoli: il margine su di essi è estremamente basso, non giustifica l'investimento ed è quasi impossibile che un rivenditore possa ottenere un ROI notevole. Più maturo è il mercato, più bassi sono i margini.

In un mercato in cui i margini del core business sono così bassi, l'aggregazione consente ai gruppi di concessionari di fare affidamento sul volume per affrontare il problema del margine. Inoltre, i prodotti F&I su grandi volumi possono essere ancora più remunerativi rispetto a quelli delle piccole imprese, visto che è più facile ottenere un accordo migliore con OEM e / o terze parti. Un altro vantaggio delle dimensioni è la capacità di investire

nell'innovazione: le soluzioni dei sistemi informativi stanno rivoluzionando la concorrenza, tutti i principali attori sono aggiornati sulle ultime tecnologie e proattivi nello sviluppo di nuovi strumenti.

## 2 Misurare per cambiare: gli indicatori di *performance*

*“Dico spesso che quando puoi misurare ciò di cui parli ed esprimerlo in numeri, ne sai qualcosa; ma quando non puoi misurarlo, quando non puoi esprimerlo in numeri, la tua conoscenza è di un tipo scarso e insoddisfacente; potrebbe essere l'inizio della conoscenza, ma hai appena, nei tuoi pensieri, avanzato allo stadio della scienza, qualunque sia l'argomento”*

*William Thomson, 1st Baron Kelvin*

### 2.1 Cosa sono le *performance*

Quando si parla performance, ci si riferisce sempre alle performance di un *processo*. Secondo la definizione riportata nella norma ISO 9000:2000, un processo è “un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita”. L’approccio per processi è un potente strumento per la gestione di un’azienda, poiché consente di pensare in termini di clienti/utenti e delle loro esigenze. Quando si analizza un processo, è opportuno identificare chi beneficerà degli elementi in uscita e quali sono i risultati attesi. Nell’analisi si dovrà tener conto non solo del consumatore o dell’utente finale, ma di tutte le funzioni aziendali sulle quali i beni e i servizi resi possono avere impatto. Ogni fase di sviluppo ha per “cliente” la fase successiva.

Un altro aspetto importante, insito nella definizione, è la scomponibilità dei processi in sotto-processi di dettaglio via via più spinto, fino ad arrivare ai “mattoni” fondamentali dell’organizzazione.

Per tenere sotto controllo un processo è necessario individuare puntualmente le attività costituenti, le responsabilità di ogni fase e gli indicatori su cui condurre le necessarie verifiche di efficienza ed efficacia.

Per **efficacia** si intende la capacità di conseguire gli obiettivi prestabiliti (*doing the right things*) e si misura confrontando gli obiettivi attesi con quelli conseguiti. Per **efficienza**, invece, si intende il rapporto tra le risorse consumate (*input*) e i risultati ottenuti (*output*) (*doing things right*). Essa consente di mettere in connessione le prestazioni di un sistema e l'insieme delle risorse impegnate per il loro raggiungimento.<sup>6</sup>

## 2.2 Misurare le *performance*: i Key Performance Indicator (KPI)

È un dato universalmente osservabile che la gran parte delle organizzazioni complesse, al fine di assicurare la giusta attenzione ai risultati conseguiti, alle responsabilità e al raggiungimento degli obiettivi, si sia dotata di un sistema di misura delle prestazioni.

La misura della qualità delle prestazioni è un elemento determinante per la differenziazione sul mercato. “Qualità” significa soddisfare le esigenze di tipo produttivo, economico, sociale, in termini operativi, concreti e misurabili.

---

<sup>6</sup> Indicatori e Misure di Prestazione per la Gestione dei Processi – Modelli e Tecniche di Sviluppo. Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano. Il Sole 24 Ore S.p.A, 2007

La logica di costruzione dei processi è finalizzata alla soddisfazione dei requisiti dei rispettivi beneficiari (stakeholder).

Gli *stakeholder* sono coloro che a diverso titolo hanno interesse che gli obiettivi dell'organizzazione vengano raggiunti. Per ciascun *stakeholder* sono da prevedere strumenti adeguati all'acquisizione e al *reporting* delle informazioni del sistema di misura delle prestazioni.

Va dunque predisposto un sistema di misura che sia in grado di dare evidenza nei fatti che tale soddisfazione venga raggiunta. Identificare e controllare la modalità con cui le prestazioni hanno luogo è indispensabile per scegliere la tipologia di interventi da attuare.

Secondo la norma UNI 11097:2003 “il sistema degli indicatori dovrebbe divenire uno strumento informativo per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi per la qualità prefissati”.

Le carenze sul modo di misurare un processo si riflettono sui cosiddetti “costi della non-qualità”. Tali costi sono il più forte e razionale mezzo per convincere un'organizzazione a impegnarsi a fondo nel miglioramento continuo.

All'attuazione di un processo dovrebbe seguire un programma sistematico di monitoraggio e di registrazione periodica delle prestazioni, in modo da poter identificare ed eventualmente re-indirizzare le aree problematiche.

La fase di progettazione di un sistema di controllo presuppone la predisposizione degli indicatori. In questa fase si individuano gli indicatori (*Key Performance Indicators*) e si raccolgono i dati per la misura delle prestazioni. I punti di misurazione sono selezionati sulla base della capacità di individuare i problemi e le opportunità di miglioramento.

L'output del processo diventa input del sistema di misurazione che, a sua volta, costituisce l'elemento di stimolo per eventuali decisioni di intervento.

L'alta direzione dell'azienda è il beneficiario finale dei processi di monitoraggio. Le sue esigenze sono legate alla possibilità di impegnare i risultati dell'analisi per compiere valutazioni accurate e prendere decisioni sull'attribuzione di responsabilità e sull'assegnazione delle risorse.

La norma UNI 11097:2003 definisce indicatore di qualità un' "informazione qualitativa e/o quantitativa associata a un fenomeno sotto osservazione, che consente di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la qualità prefissati, al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni e delle scelte".

Un generico indicatore è normalmente associato ad un *target* di riferimento, che opera come base di confronto. Il riferimento può essere assoluto o relativo (definito internamente dall'organizzazione), può essere basato su valori storici o emulati da processi simili (benchmarking).

La definizione rende evidenti alcune proprietà fondamentali degli indicatori:

- La rappresentatività;
- La semplicità e l'agevole interpretazione;
- La capacità di indicare la tendenza nel tempo;
- La sensibilità ai cambiamenti che avvengono nell'organizzazione o nell'ambiente esterno;

- La facilità nella raccolta ed elaborazione dei dati;
- La rapidità nell'aggiornamento.

La definizione delle metriche è l'elemento critico della traduzione delle strategie del sistema (*mission*) nella realtà. Metriche e strategie sono intimamente connesse tra loro. Una strategia non può "vivere" senza predisporre indicatori finalizzati alla sua verifica; analogamente non ha senso definire indicatori di processo senza una strategia o un obiettivo da perseguire.<sup>7</sup>

### 2.2.1 Caratteristiche dei KPI

Gli indicatori consentono di "filtrare" l'enorme flusso di dati che sempre più intensamente ruota intorno a una generica organizzazione. È noto infatti che, al crescere della numerosità dei dati, la gestione dei sistemi diventa sensibilmente più difficile. Le attività e le decisioni sono altamente influenzate dal tipo, dalle modalità d'uso e dall'orizzonte temporale degli indicatori che si considerano (di breve o lungo periodo).

Gli indicatori assolvono sostanzialmente alle seguenti tre funzioni base;

- **Controllo.** Gli indicatori consentono ai gestori dei processi di valutare e controllare le prestazioni delle risorse di cui sono responsabili;
- **Comunicazione.** Gli indicatori consentono di rendere note le prestazioni di un processo a tutti coloro che interagiscono con esso. Indicatori poco evoluti, o poco rappresentativi di un processo possono determinare conflitti, confusione;

---

<sup>7</sup> Indicatori e Misure di Prestazione per la Gestione dei Processi – Modelli e Tecniche di Sviluppo. Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano. Il Sole 24 Ore S.p.A, 2007

- **Miglioramento.** Gli indicatori consentono di identificare i salti prestazionali (*gap*) tra aspettative e risultati ottenuti. L'ampiezza e la direzione dei *gap* forniscono indicazioni utili per la messa a punto di strategie di miglioramento dei processi.

Il termine indicatore è spesso utilizzato in riferimento ad una delle seguenti categorie:

- Indicatore di base;
- Indicatore derivato;
- Insieme di indicatori;
- Sistema di misura delle prestazioni.

Le quattro categorie sono strettamente collegate tra loro. Alla base ci sono gli indicatori singoli, i mattoni elementari. Gli indicatori singoli possono essere aggregati per formare indicatori più complessi (derivati), oppure possono dar corpo a insiemi di indicatori.

Ogni insieme di indicatori rappresenta e regola le attività di una funzione del processo con riferimento agli obiettivi dichiarati. La gestione e il coordinamento globale è svolto dal sistema complessivo di misura delle prestazioni. Questo è dunque posto della posizione più alta della catena gerarchica. Esso è altresì responsabile dell'attività di coordinamento tra vari sottoprocessi e di integrazione tra indicatori a carattere strategico e indicatori di valenza operativa.<sup>8</sup>

Di seguito sono elencate le proprietà che tutti i tipi di indicatori dovrebbero soddisfare:

---

<sup>8</sup> Indicatori e Misure di Prestazione per la Gestione dei Processi – Modelli e Tecniche di Sviluppo. Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano. Il Sole 24 Ore S.p.A, 2007

<b>Categoria</b>	<b>Proprietà</b>	<b>Descrizione</b>
Proprietà generali	1. Coerenza con l'obiettivo di rappresentazione	1. Un indicatore deve operationalizzare adeguatamente l'obiettivo di rappresentazione
	2. Livello di dettaglio	2. Un indicatore deve rappresentare il giusto dettaglio informativo
	3. Non contro-produttività	3. Un indicatore non deve generare effetti negativi sugli altri indicatori
	4. Impatto economico	4. Un indicatore deve minimizzare l'impatto economico connesso al suo utilizzo
	5. Facilità d'uso	5. Un indicatore deve essere facilmente utilizzato e interpretato
Proprietà di un insieme di indicatori	1. Esaustività	1. Un insieme di indicatori deve rappresentare adeguatamente le dimensioni del sistema da modellizzare
	2. Non ridondanza	2. un insieme di indicatori non deve contenere ridondanze
Proprietà degli indicatori derivati	1. Monotonia	1. L'incremento o il decremento di un singolo indicatore deve determinare un corrispondente incremento/decremento dell'indicatore derivato associato
	2. Compensazione	2. Singoli indicatori possono o meno generare effetti di compensazione nell'indicatore derivato costituente
Proprietà accessorie	1. Obiettivi di lungo periodo	1. Un indicatore deve incoraggiare il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo
	2. Impatto verso gli attori del processo	2. Per ciascun indicatore deve essere considerato l'impatto verso gli attori del processo (stakeholder)

Figura 7 - Proprietà degli Indicatori

## 2.2.2 Indicatori finanziari e di processo

### Indicatori finanziari

Gli indicatori derivanti dalla contabilità generale sono tradizionalmente adottati dalle imprese come strumenti per la misura delle prestazioni. Essi sono caratterizzati in generale da una buona misurabilità purché si adottino convenzioni uniformi per le diverse parti in cui un'impresa è articolata.

Di solito le misure economiche, rappresentando il risultato di decisioni passate, non inglobano le opportunità future attuabili per la sopravvivenza in un ambiente competitivo.

Tradizionalmente, i limiti che si possono individuare per gli indicatori di *performance* di tipo economico sono i seguenti:

- Sono poco “tempestivi”, in quanto la valorizzazione delle transazioni fisiche e l'aggregazione delle informazioni relative alle singole transazioni possono richiedere molto tempo, soprattutto per imprese dotate di un'ampia gamma produttiva;
- Riportano le informazioni con attenzione preferenziale verso l'esterno, piuttosto che verso l'interno dell'azienda;
- Ignorano la qualità, la capacità di innovare, l'incremento delle competenze, le dimensioni strategiche della competitività e del valore aggiunto;
- Puntano l'attenzione prevalentemente sui costi e specificatamente sui costi diretti di manodopera, un elemento di sempre minor peso nel calcolo del valore aggiunto nelle odierne condizioni di contesto;

- Sono poco sensibili ai cambiamenti che avvengono nell'ambito del sistema competitivo e delle strategie dell'azienda.

Il principale limite degli indicatori finanziari è costituito dalla ridotta tempestività.

### **Indicatori di processo**

Gli indicatori di processo possono essere classificati con riferimento al tipo di fattore competitivo oggetto della misura (il tempo, la qualità, la flessibilità, la produttività e la compatibilità ambientale) e alle finalità (esprimere le prestazioni dell'impresa rispetto ai clienti, o rispetto alle modalità di gestione delle risorse all'interno dell'impresa).

Gli indicatori di **tempo** possono essere suddivisi in due grandi categorie. La prima si riferisce al tempo inteso come fonte di efficienza interna; in questo caso, il contenimento dei tempi crea valore economico attraverso la riduzione dei costi. La seconda categoria comprende, invece, gli indicatori relativi alla tempestività di risposta verso il mercato; il tempo diviene, in questo caso, una leva per differenziare il prodotto e aumentare i ricavi.

Le misure di **qualità** indagano sulle caratteristiche del prodotto/servizio rispetto alle esigenze del cliente e rispetto ai criteri di efficacia ed efficienza dei processi (sprechi, difettosità, ecc.).

Le misure di **flessibilità** valutano la capacità di un'impresa di rispondere ai cambiamenti con costi ridotti e in tempi limitati; si tratta quindi di una prestazione aumentata di importanza al crescere della dinamicità del contesto in cui l'organizzazione opera.

Le misure di **produttività** rappresentano la forma più tradizionale di indicatori di processo. Esse sono espresse come rapporto tra output e input di un processo e sono utilizzate principalmente per rilevare la produttività del fattore lavoro.

Le misure di **compatibilità ambientale** mirano ad evidenziare le capacità delle imprese di operare con prodotti e processi “puliti”, soddisfacendo così l'esigenza di una maggiore attenzione all'ambiente.

Il principale elemento distintivo degli indicatori di processo rispetto a quelli economico-finanziari è rappresentato dalla maggiore tempestività.

Un secondo elemento distintivo, perlomeno rispetto agli indicatori economici, è costituito da un maggiore orientamento al lungo periodo. Gli indicatori di processo possono costituire misure sintetiche dei vantaggi competitivi di un'impresa.<sup>9</sup>

## 2.3 Rilevazione delle grandezze per costruire i KPI

I processi, nella loro più ampia accezione, possono essere considerati allo stesso modo degli organismi viventi che evolvono nel tempo e che sono condizionati dall'ambiente in cui vivono. Il ruolo del gestore è quello di stabilire quali sono gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori dei risultati attesi. In generale, le varie parti dell'organizzazione devono

---

<sup>9</sup> Indicatori e Misure di Prestazione per la Gestione dei Processi – Modelli e Tecniche di Sviluppo. Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano. Il Sole 24 Ore S.p.A, 2007

conoscere quali sono le aspettative, come il loro contributo influirà sul processo e cosa potrebbe accadere se i risultati sono al di sotto delle attese.

I principali elementi da considerare nel processo di composizione di un sistema di misura delle prestazioni sono:

- Il piano strategico;
- L'analisi dei sottoprocessi chiave;
- I requisiti delle parti in causa (*stakeholder needs*).

### **Il piano strategico**

Il piano strategico costituisce la struttura portante di un sistema di misura delle prestazioni. La definizione degli obiettivi e dei risultati da conseguire trova immediata rispondenza nell'individuazione delle prestazioni che il processo è chiamato a garantire.

Gli elementi caratteristici di un piano strategico sono:

- Finalità: definisce la *mission* del processo e lo stato finale che si intende raggiungere;
- Obiettivo: descrive le attività che sono richieste per raggiungere la *mission*;
- Strategia: definisce i requisiti di lungo periodo collegati all'obiettivo. Tipicamente contiene le date importanti, le scale di misura e le prestazioni auspiccate;
- Piano tattico: identifica i requisiti di breve-medio periodo collegati alla strategia. Tipicamente definisce i costi, i tempi da rispettare, le date

significative, i livelli di qualità desiderati, le condizioni di sicurezza e il livello di riferimento delle prestazioni (*target*).

Individuate le prestazioni da garantire nel piano strategico, si tratta di verificare quali indicatori sono da raccogliere, il livello di qualità che si desidera garantire e chi ne è il responsabile. Le tipiche domande che ci si pongono in questa fase sono le seguenti:

- Quali informazioni sono da riportare?
- Chi è chiamato a raccogliere le informazioni?
- Quando e ogni quanto?
- Come sono codificate le informazioni?
- A chi sono indirizzate le informazioni raccolte?

Gli obiettivi condizionano, normalmente, più di una misura di prestazione e possono, a loro volta, influenzarsi reciprocamente.

Dagli obiettivi, si risale alle grandezze da misurare. È importante che gli indicatori individuati coprano tutti gli obiettivi, in modo da non trascurare nessun aspetto rilevante. Per ciascun indicatore sono definiti il **metodo di rilevazione**, la **frequenza di raccolta**, la **scala di valutazione** e il **metodo di rappresentazione**.

### **I sottoprocessi chiave**

I processi sono il braccio operativo degli obiettivi individuati nel piano strategico. Ogni struttura organizzata alimenta la costituzione di numerosi sottoprocessi.

Per rendere efficace la costruzione di un sistema di misura delle prestazioni bisogna individuare quali sono i sottoprocessi chiave capaci di condizionare l'esito degli obiettivi. Le attività analizzate sono dunque spaccettate per sottoprocessi e gerarchizzate sulla base dei loro impatti sugli obiettivi da raggiungere.

### **Analisi dei requisiti degli *stakeholders***

Gli *stakeholder* sono coloro che a diverso titolo hanno interesse che gli obiettivi dell'organizzazione vengano raggiunti. Per ciascun *stakeholder* sono da prevedere strumenti adeguati all'acquisizione e al *reporting* delle informazioni del sistema di misura delle prestazioni.

In generale, lo sviluppo di un sistema di misura delle prestazioni garantisce due effetti positivi:

- Consente di verificare il raggiungimento dei piani di sviluppo: per esempio se il lavoro svolto aumenta il livello di soddisfazione dei dipendenti e dei clienti finali;
- Fornisce un mezzo per verificare le relazioni di causa/effetto tra azioni (prestazioni) e risultati raggiunti (strategie).

## 2.4 I KPI di un Dealer

Di seguito sono riportati i KPI di un dealer generico, risultanti dall'analisi svolta durante l'attività di tirocinio. Per preservare la facilità di lettura dell'elaborato, ogni KPI è dettagliato maggiormente in Appendice.

### **KPI Executive**

- Nuovi Clienti
- Clienti Totali
- Crescita Clienti
- Fatturato
- Primo Margine
- Vendite Nuovo
- Stock Nuovo
- Indice di Rotazione Veicoli Nuovi
- Vendite Usato
- Stock Usato
- Indice di Rotazione dei Veicoli Usati
- Finanziamenti (Unità)
- Assicurazioni (Unità)
- Fatturato Servizi Post Vendita

### **KPI Stock Veicoli**

- Veicoli disponibili in Stock
- Veicoli fisici in stock
- Veicoli virtuali in stock
- Costo di acquisto dei veicoli
- Costo di acquisto dei veicoli fisici
- Costo di acquisto dei veicoli virtuali
- Movimentazioni in ingresso (unità)
- Movimentazioni in ingresso (valore)
- Movimentazioni in uscita (unità)
- Movimentazioni in uscita (valore)
- Giacenza
- Giacenza media
- Rotazione stock

### **KPI Vendite Veicoli**

- Vendite (unità)
- Vendite (valore)
- Vendite Nuovo (unità)
- Vendite Nuovo (valore)
- Vendite Usato (unità)
- Vendite Usato (valore)

- Primo Margine
- Primo Margine %
- Primo Margine Cumulato
- Primo Margine Cumulato %
- Primo Margine Vetture Nuove
- Primo Margine Vetture Nuove %
- Primo Margine Cumulato Vetture Nuove
- Primo Margine Cumulato % Vetture Nuove
- Primo Margine Vetture Usate
- Primo Margine Vetture Usate %
- Primo Margine Cumulato Vetture Usate
- Primo Margine Cumulato % Vetture Usate
- Sconto Medio
- Sconto Cumulato
- Tempo Fattura
- Tempo Medio Fattura
- Vendite Nuovo da stock (unità)
- Vendite Nuovo da stock (valore)
- Vendite nuovo da ordini (unità)
- Vendite nuovo da ordini (valore)
- Giacenza Veicoli venduti
- Giacenza Media Veicoli venduti
- Catene aperte
- Indice di apertura catene

- Primo margine primo livello
- Catene aperte primo livello
- Permute primo livello
- Giacenza del venduto al secondo livello
- Primo margine secondo livello
- Catene aperte secondo livello
- Permute secondo livello
- Giacenza del venduto al terzo livello
- Primo margine terzo livello

#### **KPI Servizi Post-Vendita**

- Attività in Garanzia (unità)
- Attività in Garanzia (valore)
- Liquidazione Interventi in Garanzia
- Consistenza Interventi in Garanzia
- Tempo Liquidazione
- Tempo Medio Liquidazione
- Vetture Sostitutive
- Fatturato Vetture Sostitutive
- Utilizzo vetture sostitutive
- Utilizzo medio vetture sostitutive
- Interventi Officina
- Fatturato Officina

- Fatturato medio per Cliente
- Fatturato medio all'ora
- Media annuale Interventi per Cliente
- Ordini di Lavoro aperti
- Fatturato Potenziale
- Tempo medio Fatturazione
- Totale Attività
- Attività chiuse per Meccanico
- Attività aperte
- Prestazioni Meccanici – Efficienza
- Prestazioni Meccanici – Presenza
- Prestazioni Meccanici – Redditività
- Prestazioni Meccanici – Produttività

### **KPI Stock Magazzino**

- Valore attuale magazzino (Valore)
- Valore attuale magazzino (Unità)
- Margine Potenziale
- Valore esistenze negative

### **KPI Vendite Magazzino**

- Fatturato magazzino

- Vendite da Magazzino
- Redditività

### **KPI Finanziamenti**

- Totale Finanziamenti e Leasing
- Totale Finanziamenti
- Totale Leasing
- Finanziamenti Imminenti
- Penetrazione Finanziaria
- Durata Media
- Valore Finanziato
- Valore Provvigioni
- Importo Provvigioni Medio

### **KPI Assicurazioni**

- Totale Assicurazioni
- Penetrazione assicurazioni
- Durata Media Assicurazioni
- Valore Assicurato

- Margine Dealer (%)
- Margine Venditore (%)

### **3 Business Intelligence per le Performance**

*“In God we trust. All others must bring data”*

*William Edwards Deming*

Questa frase di William Edwards Deming, padre dei sistemi di qualità, è uno dei principi guida in azienda. Senza dati un'azienda naviga a vista. Senza dati rischia di disperdere le proprie energie e gli investimenti in attività poco redditizie.

L'analisi dei dati consente comprendere cosa funziona meglio e cosa peggio, quali fasi del processo di vendita sono più critiche e quali performano meglio, quali canali di vendita sono più efficaci.

#### **3.1 Introduzione**

Il reporting direzionale è quell'insieme di rendiconti, tabelle e grafici opportunamente strutturati per area di responsabilità, che mettono a confronto i dati consuntivati con quelli programmati.

Per consentire alle aziende di sfruttare il proprio patrimonio informativo, in vista di decisioni tattiche e strategiche, sono stati messi a punto numerosi strumenti denominati di Business Intelligence (BI).

Grazie alla BI è possibile raccogliere tutte le informazioni utili, gestirle e trasformarle in informazioni a supporto decisionale.

La Business Intelligence è un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare ed organizzata del patrimonio dati generato da un'azienda. Inoltre, attraverso elaborazioni, analisi o aggregazioni, ne permettono la trasformazione in informazioni, la loro conservazione, reperibilità e presentazione in una forma semplice, flessibile ed efficace, tale da costituire un supporto alle decisioni strategiche, tattiche ed operative.

Un sistema di Business Intelligence comporta dunque:

- La raccolta dei dati del patrimonio dell'azienda;
- La loro pulizia, validazione e integrazione;
- La successiva elaborazione, aggregazione e analisi;
- L'utilizzo fondamentale di questa mole di informazioni nei processi decisionali.

## **3.2 Dashboard**

Il cruscotto delle prestazioni è uno strumento grafico che illustra in maniera sintetica il livello prestazionale di un sistema. Esso evidenzia quali sono i fattori critici e i rispettivi effetti sullo stato di salute di un processo. Gli elementi del cruscotto rappresentano normalmente una sintesi di gruppi più o meno estesi di indicatori singoli.

La metafora di base del concetto di cruscotto è che “gestire” un processo o una organizzazione è come guidare un'automobile. Per guidare non è necessario disporre di tutte le informazioni di dettaglio che accompagnano il moto di una vettura. Il controllo del mezzo può essere effettuato mediante un numero ridotto di informazioni. Il monitoraggio puntuale e sintetico serve ai responsabili per avere costantemente il polso della situazione sull'andamento complessivo dell'organizzazione.

Come il cruscotto di un'automobile o di un aereo costituisce uno strumento indispensabile per la guida, così un buon “quadro di gestione” dei parametri critici di un processo rappresenta uno strumento fondamentale per la gestione di una struttura organizzata. Se uno degli strumenti di sintesi segnala un'anomalia, si può procedere ad un'analisi di maggior dettaglio, per individuare la natura specifica di un problema.

Progettare un buon cruscotto è fondamentale per evitare che gli indicatori siano troppi, dispersivi e non adeguatamente rappresentativi dei diversi ambiti e livelli di responsabilità.

Nel definire i dati da raccogliere è necessario aver ben presenti le finalità dell'indagine e la capacità informativa che essi devono garantire. Per semplificare l'opera e per rendere la lettura più agevole, è possibile strutturare diversi tipi di cruscotti, ognuno dei quali può rappresentarsi a differenti impieghi all'interno dell'organizzazione. In particolare, è essenziale che il cruscotto sia affidabile e consenta un'agevole aggregazione o disaggregazione di valori per elaborazioni successive. Il cruscotto deve altresì consentire

di risalire a indicatori sempre più “specifici” in grado di rappresentare livelli di responsabilità e/o ambiti tematici via via più dettagliati.<sup>10</sup>

### **3.2.1 La Dashboard di un Dealer**

Di seguito è riportato l'elenco delle dashboard di un dealer generico, contenenti i KPI e le analisi di maggiore importanza per ogni area di interesse risultanti dall'analisi svolta durante l'attività di tirocinio. Per preservare la facilità di lettura dell'elaborato, ogni dashboard è dettagliata maggiormente nel capitolo 4, dove viene presentato il caso di studio.

#### **Executive Dashboard**

- Clienti
- Fatturato Complessivo
- Il Primo Margine
- Fatturato per Sedi
- Fatturato per Brand
- Vendite Nuovo

---

<sup>10</sup> Indicatori e Misure di Prestazione per la Gestione dei Processi – Modelli e Tecniche di Sviluppo. Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano. Il Sole 24 Ore S.p.A, 2007

- Stock Nuovo
- Vendite Usato
- Stock Usato
- Finanziamenti
- Assicurazioni
- Performance
- Post-Vendita

### **Dashboard Vendite**

#### **Overview**

- KPI Vendite
- KPI Primo Margine
- KPI Tempo Fattura
- Trend Vendite
- Trend Margine
- Classifica veicoli per ritardo di fatturazione
- Vendite per Brand e Modello
- Stato Vendite

### **Dettaglio Vendite Nuovo**

- Sconto cumulato
- Sconto Medio
- Tempo Fattura
- Dettaglio modelli
- Dettaglio Venditore

### **Dettaglio Vendite Usato**

- Sconto cumulato
- Sconto Medio
- Tempo Fattura
- Dettaglio modelli
- Dettaglio Venditore

### **Confronto Storico**

- Stock al <data di oggi>
- Vendite (KPI in alto)
- Stock di fine anno

- Vendite (KPI in basso)
- Grafico a linea superiore
- Grafico a linea inferiore

### **Overview Catene**

- Indice di apertura
- N° Catene Aperte
- Permute del Livello
- Tempo Fattura Primo Livello
- Giacenza venduto
- Primo Margine
- Margine Livello per Brand
- Alert Catene Aperte

### **Dashboard Stock**

#### **Stock Overview**

- Stock
- Rotazione

- Giacenza
- Trend in Stock
- Trend Rotazione
- Trend Giacenza
- Anzianità Stock
- Stock per Alimentazione

### **Dettaglio Overview Stock**

- In Stock per marca/modello/sede
- Giacenza media per marca/modello/sede

### **Dettaglio Stock Nuovo**

- Stock Nuovo
- Rotazione Nuovo
- Giacenza Nuovo
- Trend in Stock
- Analisi ABC
- Classifica modelli nuovi per giacenza media

- Dettaglio dei veicoli in stock

### **Dettaglio Stock Usato**

- Stock Usato
- Rotazione Usato
- Giacenza Usato
- Trend in Stock
- Analisi ABC
- Classifica modelli usati per giacenza media
- Dettaglio dei veicoli in stock

### **Dashboard Post-Vendita**

#### **Officina**

- Fatturato officina
- Fatturato medio per cliente
- Fatturato medio all'ora
- Fatturato officina per sede/brand
- Trend fatturato officina per brand

- Trend fatturato per tipo addebito
- Trend fatturato per tipo attività

### **Ordini di Lavoro (ODL)**

- Passaggi
- ODL Aperti
- Tempo medio Fatturazione
- Trend media giorni di permanenza dei passaggi
- Dettaglio ODL Aperti
- Composizione passaggi per tipo Pagamento
- Classifica modelli per n° passaggi
- Dettaglio ODL

### **Meccanici**

- Attività
- Attività chiuse per meccanico
- Attività aperte
- Trend Prestazioni

- Prestazioni Meccanici
- Distribuzione ore per tipo di lavorazione
- Classifica Meccanici

## **Garanzie**

- Attività n Garanzia
- Successo
- Tempo medio di Liquidazione
- Stato attività in Garanzia
- Trend Rimborsi
- Dettaglio Liquidazione
- Trend attività in Garanzia per tipologia di attività
- Attività per quota di Successo

## **Dashboard Stock Magazzino**

### **Stock Magazzino Overview**

- Valore Attuale Magazzino
- Margine Potenziale

- Valore Esistenze Negative
- Valore Attuale per Sede/Magazzino
- Trend Margine Potenziale per Categoria Omogenea
- Trend Valore Esistenze Negative
- Trend Valore Magazzino per Tipologia Articolo
- Classifica Margine Potenziale per Classe Contabile

### **Vetture Sostitutive**

- Vetture Sostitutive
- Fatturato Vetture Sostitutive
- Durata Media Utilizzo
- Distribuzione Vetture per Sede/Brand
- Trend Fatturato per Brand
- Classifica Modelli per Media Utilizzo
- Dettaglio Vetture Sostitutive

## **Dashboard Vendite Magazzino**

### **Vendite Magazzino Overview**

- Fatturato Magazzino
- Vendite da Magazzino
- Redditività
- Fatturato per Sede/Magazzino
- Trend Vendite per Classe Contabile
- Dettaglio Fatturato Magazzino
- Trend Fatturato per Tipo Articolo
- Fatturato per Località Cliente e Classe Contabile

### **Vendite Magazzino Dettaglio**

- Trend Redditività per Classe Contabile
- Classifica Categoria Omogenea per Redditività
- Trend Redditività per tipologia articolo

### **Vendite Magazzino Confronto Storico**

- Redditività alla <data di oggi>

- Redditività al < data di oggi> di anno selezionato
- Confronto Redditività tra Classi Contabili - anno in corso
- Confronto Redditività tra Classi Contabili - anno di confronto

## **Dashboard Finanziamenti e Assicurazioni**

### **Finanziamenti Overview**

- Totale Finanziamenti
- Penetrazione finanziaria
- Durata media
- Trend Finanziamento e Leasing
- Trend Penetrazione Finanziaria
- Classifica Finanziarie per Durata Finanziamento
- Trend Finanziamento per Finanziaria Erogatrice
- Composizione finanziamenti per Sede Finanziamento

### **Finanziamenti Dettaglio**

- Valore Finanziato
- Valore Provvigioni

- Importo Provvigione Medio
- Provvigioni per Sede / Brand
- Trend Provvigioni
- Classifica Finanziarie per Provvigioni
- Dettaglio finanziamenti

### **Assicurazioni Overview**

- Assicurazioni
- Penetrazione Assicurativa
- Durata Media
- Trend Assicurazioni per Servizio
- Trend Penetrazione Assicurativa
- Composizione assicurazione per Sede / Servizio / Sottoservizio
- Composizione Assicurazioni per Tipo Vendita
- Classifica Modelli per Penetrazione Assicurativa

### **Assicurazioni Dettaglio**

- Valore Assicurato

- Margine Dealer (%)
- Trend Valore Assicurato per Servizio
- Confronto Margine Dealer vs Venditore
- Dettaglio Assicurazioni

### 3.3 L'analisi ABC

Due indicatori si definiscono correlati se variazioni dell'uno determinano variazioni dell'altro e viceversa. L'approccio comunemente utilizzato dagli analisti di processo per stabilire l'esistenza di tali correlazioni si basa su ragionamenti empirici di tipo qualitativo.

Due indicatori di particolare interesse per un dealer sono il  **margine medio**  derivante dalla vendita di un certo modello di automobile e il  **costo di acquisto medio**  del medesimo.

In particolare, è interessante mettere in relazione queste due misure per cercare di determinare il miglior investimento per il dealer, vale a dire quali e quanti modelli acquistare da casa madre e da tenere in stock.

Per effettuare tale analisi, è utile prendere come punto di riferimento l'analisi ABC di Vilfredo Pareto. L'analisi ABC è un termine utilizzato per indicare un tipo di analisi statistica utilizzato sovente in ambito aziendale e industriale, in particolare nella gestione dei materiali (magazzini e inventari). Questo tipo di analisi presuppone una suddivisione

degli oggetti in esame in tre categorie (A, B e C), in modo da permettere di valutare in modo selezionato il loro impatto, definendo quali sono gli articoli critici su cui focalizzare l'attenzione.

Questo tipo di analisi applica il principio di Pareto alla gestione dello stock. Il principio di Pareto è un risultato di natura statistico-empirica che si riscontra in molti sistemi complessi dotati di una struttura di causa-effetto. Il principio afferma che circa il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti. Questi valori vanno da intendersi come qualitativi e approssimativi.

Applicare questo principio alla gestione dello stock di un dealer significa ricercare quei modelli che, a parità di costo di acquisto e quindi di rischio di investimento, producono il maggior reddito per il dealer.

Si procede quindi alla classificazione dei veicoli secondo lo schema suggerito dalla Legge di Pareto, dividendoli in classi di marginalità e classi di costo:

- Classi di marginalità:
  - Classe A: veicoli ad alta marginalità;
  - Classe B: veicoli a media marginalità;
  - Classe C: veicoli a bassa marginalità.
  
- Classi di costo:
  - Classe A: veicoli a basso costo d'acquisto;
  - Classe B: veicoli a medio costo d'acquisto;

- Classe C: veicoli ad alto costo d'acquisto.

Il passaggio successivo è l'incrocio dei dati in una tabella che permetta di evidenziare le situazioni critiche. Tale tabella si presenterà come segue:

		Margine		
		A	B	C
Costo	A	1	2	3
	B	4	5	6
	C	7	8	9

Sulla diagonale (caselle 3, 5 e 7) la situazione è assolutamente congrua. Lo stock è adeguato alla marginalità del prodotto. Tuttavia, la casella 7 (marginalità A – costo C) è considerata zona a cui dedicare attenzione al fine di ridurre la probabilità di eventuali stock-out e al tempo stesso di avere un'eccedenza di scorte ad alto valore.

La casella 3 (marginalità C – costo A), invece, si trova nella situazione diametralmente opposta. È un'area di disattenzione nella quale si trovano modelli che molto probabilmente sono fuori mercato o anche in stock out (ma il cui valore è talmente ridotto da essere trascurabile). Molto probabilmente è un modello che è alla fine della sua vita e il dealer può prendere in considerazione l'opportunità di eliminarlo dalla gamma dei modelli disponibili.

Le caselle 1 e 9 sono, al contrario, zone molto critiche. In 9 (marginalità C – costo C) l'elevata valorizzazione di scorte non è giustificata dal basso valore di marginalità.

Pertanto, si consiglia di procedere allo smaltimento del modello (bloccandone l'approvvigionamento o realizzando vendite promozionali).

In 1 (marginalità A – costo A) presenta una situazione apparentemente ideale. Ad un basso livello di costo d'acquisto corrisponde una elevata marginalità. È bene prestare attenzione a tale situazione perché si tratta di veicoli ad alto valore di marginalità con bassa valorizzazione dello stock. Si consiglia di monitorare la domanda in quanto questa categoria di veicoli potrebbe aumentare il fatturato velocemente.

Le caselle 2,4,6 e 8 delineano minori criticità, anche se la soluzione migliore è riportare i valori ad un'adeguata congruenza tra le varie categorie a seconda dei casi.

### **3.3.1 Caso di Studio**

Per effettuare tale analisi sono stati considerati il costo di contribuzione aziendale e il margine di contribuzione aziendale di ogni modello. Vale a dire il costo medio di acquisto del modello rapportato ai costi totali di acquisto di tutti i modelli nel periodo di analisi e il margine medio del modello rapportato al margine totale dei modelli nel periodo di analisi.

Entrambe le sommatorie dei costi di contribuzione e dei margini di contribuzione aziendali saranno pari ad 1.

In questo modo è possibile normalizzare gli indicatori di costo e di margine per costruire le seguenti tabelle:

Min	Media	Max
-0,0096	0,0081	0,1282

Tabella 2 - Distribuzione Margine

Min	Media	Max
0,0000	0,0081	0,0786

Tabella 3 - Distribuzione Costo

Il passo successivo è la costruzione delle seguenti classi di margine e di costo.

L'estremo superiore della classe A corrisponde al massimo della relativa distribuzione.

L'estremo inferiore della classe A è la media aritmetica tra il massimo e la media della distribuzione.

L'estremo superiore della classe B corrisponde all'estremo inferiore della classe A.

L'estremo inferiore della classe B è la media aritmetica la media e il minimo della distribuzione.

L'estremo superiore della classe C corrisponde all'estremo inferiore della classe B.

L'estremo inferiore della classe C corrisponde al minimo della relativa distribuzione.

### Classi di Margine:

A	
min	0,0681
Max	0,1281

Tabella 4 - Classe di margine A

B	
min	-0,0008
Max	0,0681

Tabella 5 - Classe di margine B

C	
min	-0,0096
Max	-0,0008

Tabella 6 - Classe di margine C

### Classi di Costo:

A	
min	0,0433
Max	0,0786

Tabella 7 - Classe di costo A

B	
min	0,0040
Max	0,0433

Tabella 8 - Classe di costo B

C	
min	0,0000
Max	0,0040

Tabella 9 - Classe di costo C

Costruite le classi è dunque possibile costruire la seguente tabella:

ID Modello	Descrizione	Costo Contribuzione %	Margine Contribuzione %	Classe Margine	Classe Costo	Classe TOT
4252	JS50	0,0040	0,0034	B	A	2
4343	MODELLO 6	0,0039	0,0060	B	A	2
3718	FREELANDER 2 <sup>Â</sup> SERIE	0,0037	0,0083	B	A	2
4292	MODELLO 7	0,0037	0,0062	B	A	2
3819	X6 (E71/E72)	0,0036	0,0073	B	A	2
4454	MODELLO 8	0,0036	0,0003	B	A	2
4145	MODELLO 9	0,0034	0,0015	B	A	2

ID Modello	Descrizione	Costo Contribuzione %	Margine Contribuzione %	Classe Margine	Classe Costo	Classe TOT
3791	A4 4 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0033	0,0036	B	A	2
3388	A3 2 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0032	0,0056	B	A	2
4093	MODELLO 10	0,0032	0,0008	B	A	2
4154	MODELLO 11	0,0031	0,0020	B	A	2
3781	500 (2007-2016)	0,0030	0,0001	B	A	2
4130	SERIE 1 (F21)	0,0029	0,0010	B	A	2
4236	QASHQAI 2 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0028	0,0042	B	A	2
3977	MODELLO 12	0,0028	0,0007	B	A	2
4142	500L	0,0027	0,0024	B	A	2
3956	GIULIETTA (2010)	0,0027	-0,0005	B	A	2
4218	MAZDA3 3 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0026	0,0057	B	A	2
3653	RAV4 3 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0026	0,0016	B	A	2
3626	Q7 1 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0026	0,0031	B	A	2
3513	CLASSE A (W/C169)	0,0024	0,0089	B	A	2
3895	CLASSE E CP <sup>Ã</sup> © (C207)	0,0024	0,0002	B	A	2
3495	MODELLO 13	0,0023	0,0014	B	A	2
3851	MODELLO 14	0,0023	0,0023	B	A	2
4139	595	0,0023	0,0002	B	A	2
3799	TIGUAN 1 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0022	0,0015	B	A	2
4201	MODELLO 15	0,0022	0,0054	B	A	2
4146	A3 3 <sup>Â</sup> a serie	0,0022	0,0008	B	A	2
3854	MITO	0,0021	-0,0003	B	A	2
3865	MODELLO 16	0,0021	0,0043	B	A	2
3995	MODELLO 17	0,0020	0,0029	B	A	2
4202	MINI CLUBMAN (R55)	0,0020	0,0042	B	A	2
3687	SERIE 3 (E92)	0,0017	0,0013	B	A	2
4276	MODELLO 18	0,0016	0,0033	B	A	2
3800	SERIE 1 CABRIO(E88)	0,0016	0,0062	B	A	2
3859	CLASSE GLK (X204)	0,0014	0,0018	B	A	2
3910	MODELLO 20	0,0013	0,0046	B	A	2
4067	MODELLO 21	0,0012	0,0002	B	A	2
3875	MODELLO 22	0,0011	0,0010	B	A	2
4004	MODELLO 23	0,0011	0,0003	B	A	2
3999	V60 (2010---->)	0,0009	0,0010	B	A	2
4044	MODELLO 24	0,0009	0,0014	B	A	2
3754	BRAVO 2 <sup>Â</sup> a SERIE	0,0008	0,0020	B	A	2
3667	MODELLO 26	0,0008	0,0008	B	A	2
3457	MODELLO 27	0,0007	0,0034	B	A	2
3946	DS3	0,0007	0,0008	B	A	2
3736	MODELLO 28	0,0007	-0,0003	B	A	2

ID Modello	Descrizione	Costo Contribuzione %	Margine Contribuzione %	Classe Margine	Classe Costo	Classe TOT
4063	MODELLO 29	0,0007	0,0002	B	A	2
3323	MODELLO 30	0,0005	0,0008	B	A	2
3415	MODELLO 31	0,0005	0,0002	B	A	2
3788	MODELLO 32	0,0005	0,0008	B	A	2
3586	CLASSE B (T245)	0,0004	0,0007	B	A	2
3642	MODELLO 33	0,0004	0,0017	B	A	2
3824	MODELLO 34	0,0004	0,0005	B	A	2
3879	MODELLO 35	0,0004	0,0002	B	A	2
4091	MODELLO 36	0,0003	0,0035	B	A	2
3618	GRANDE PUNTO	0,0003	0,0013	B	A	2
3464	V50	0,0003	0,0003	B	A	2
3673	MODELLO 37	0,0003	0,0002	B	A	2
3259	POLO 4 <sup>Â</sup> SERIE	0,0003	0,0012	B	A	2
3714	QASHQAI 1 <sup>Â</sup> SERIE	0,0002	0,0024	B	A	2
3807	FOCUS 3 <sup>Â</sup> SERIE	0,0002	0,0013	B	A	2
3154	MODELLO 38	0,0002	0,0001	B	A	2
3133	MODELLO 39	0,0001	0,0005	B	A	2
3521	MODELLO 40	0,0001	0,0002	B	A	2
3007	SERIE 3 (E46)	0,0001	0,0007	B	A	2
3042	MODELLO 41	0,0000	0,0002	B	A	2
3081	MODELLO 42	0,0000	0,0002	B	A	2
3438	MODELLO 44	0,0000	0,0020	B	A	2
3343	MODELLO 43	0,0000	0,0005	B	A	2
3694	YPSILON 2 <sup>Â</sup> SERIE	0,0000	0,0013	B	A	2
3022	MODELLO 45	0,0000	0,0007	B	A	2
3468	MODELLO 19	0,0014	-0,0024	C	A	3
3826	C5 3 <sup>Â</sup> SERIE	0,0010	-0,0039	C	A	3
3309	MODELLO 25	0,0008	-0,0011	C	A	3
3753	FORTWO 2 <sup>Â</sup> SERIE	0,0007	-0,0014	C	A	3
3425	ASTRA 3 <sup>Â</sup> SERIE	0,0004	-0,0008	C	A	3
4230	MINI (F56)	0,0379	0,0409	B	B	5
4363	MINI CLUBMAN (F54)	0,0372	0,0191	B	B	5
4310	DISCOVERY SPORT	0,0346	0,0156	B	B	5
4275	SERIE 2 A.T. (F45)	0,0344	0,0359	B	B	5
4258	SERIE 4 G.C. (F36)	0,0322	0,0254	B	B	5
4214	X5 (F15/F85)	0,0302	0,0102	B	B	5
4042	RANGE ROVER EVOQUE	0,0262	0,0486	B	B	5
4161	RANGE ROVER 4 <sup>Â</sup> SERIE	0,0262	0,0065	B	B	5
4513	E-PACE (X540)	0,0251	0,0204	B	B	5

ID Modello	Descrizione	Costo Contribuzione %	Margine Contribuzione %	Classe Margine	Classe Costo	Classe TOT
3944	SERIE 5 (F10/F11)	0,0225	0,0280	B	B	5
4315	X6 (F16/F86)	0,0218	0,0198	B	B	5
4367	X1 (F48)	0,0190	0,0229	B	B	5
4268	X4 (F26)	0,0190	0,0018	B	B	5
4386	MINI CABRIO (F57)	0,0179	0,0382	B	B	5
4537	X2 (F39)	0,0167	0,0118	B	B	5
4231	SERIE 2 COUPÃ© (F22)	0,0163	0,0093	B	B	5
3979	MINI COUNTRYMAN R60	0,0154	0,0369	B	B	5
3992	X3 (F25)	0,0132	0,0153	B	B	5
4204	RR SPORT 2Ãª SERIE	0,0131	0,0045	B	B	5
4362	CLASSE GLC (X253)	0,0122	0,0025	B	B	5
3918	X1 (E84)	0,0120	0,0248	B	B	5
4510	X3 (G01)	0,0104	0,0057	B	B	5
3887	MODELLO 1	0,0097	0,0178	B	B	5
3866	Q5 1Ãª SERIE	0,0073	0,0013	B	B	5
4242	MACAN	0,0073	0,0043	B	B	5
4320	500X	0,0070	0,0027	B	B	5
4065	CLASSE B(T246/T242)	0,0068	0,0101	B	B	5
4134	MODELLO 2	0,0064	0,0036	B	B	5
4311	RENEGADE	0,0061	0,0070	B	B	5
3579	RANGE ROVER SPORT	0,0056	0,0083	B	B	5
3553	SERIE 3 (E90/E91)	0,0054	0,0016	B	B	5
4087	MODELLO 4	0,0051	0,0097	B	B	5
4172	CLASSE CLA (C/X117)	0,0050	0,0011	B	B	5
4351	SERIE 2 G.T. (F46)	0,0049	0,0026	B	B	5
4152	GOLF 7Ãª SERIE	0,0047	0,0010	B	B	5
3755	MODELLO 5	0,0045	0,0030	B	B	5
4316	XE (X760)	0,0045	0,0041	B	B	5
4149	MINI PACEMAN (R61)	0,0044	0,0147	B	B	5
3698	MINI (R56)	0,0043	0,0025	B	B	5
3792	XF 1Ãª SERIE (X250)	0,0042	0,0057	B	B	5
4337	SERIE 2 CABRIO(F23)	0,0041	0,0126	B	B	5
4485	RANGE ROVER VELAR	0,0146	-0,0096	C	B	6
4444	MODELLO 3	0,0056	-0,0076	C	B	6
4285	MINI 5 PORTE (F55)	0,0786	0,1282	A	C	7
4052	SERIE 1 (F20)	0,0689	0,1083	A	C	7
4458	MINI COUNTRYMAN F60	0,0575	0,0686	A	C	7
4080	SERIE 3 (F30/F31)	0,0567	0,0194	B	C	8

Tabella 10 – Classifica dei modelli

Plottando tali dati in uno scatter-plot si ottiene il seguente grafico, dove sulle ascisse è indicato il costo di contribuzione e in ordinate il margine di contribuzione.

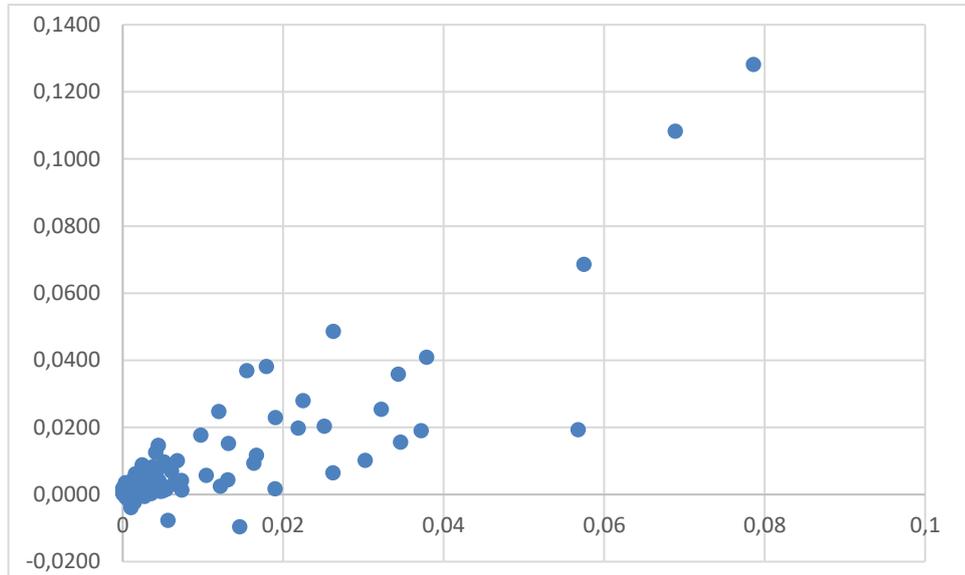


Figura 8 - Scatter-Plot Modelli

Per facilitare la lettura dei dati è possibile costruire la seguente tabella riepilogativa:

		Margine		
		A	B	C
Costo	A	0	72	5
	B	0	41	2
	C	3	1	0

Figura 9 - Analisi ABC

Si osserva che nessun modello si trova nelle classi AA e CC. Ciò significa che il dealer non possiede modelli economici ad alta marginalità, ma neanche modelli molto costosi a bassa marginalità.

La maggior parte dei modelli si trova sulla diagonale della tabella. La classe con frequenza maggiore è quella con costo A e margine B, la classe dei modelli molto costosi all'acquisto e mediamente remunerativi in relazione al parco auto totale. È quindi una situazione di relativo equilibrio.

La principale criticità di questa analisi è quella di elaborare dati delle vendite passate. Le decisioni di acquisto dei modelli devono essere prese tenendo in considerazione i nuovi trend di mercato, oltre che alle vendite già effettuate. Un modello che è stato venduto molto nell'ultimo periodo potrebbe andare fuori moda. Se il dealer guarda solo ed esclusivamente a ciò che accade all'interno della propria azienda rischia di perdere di vista il contesto generale in cui opera e perdere il controllo dell'attività a causa delle insidie del mercato.

## **4 Caso di studio**

### **4.1 Introduzione**

Lo scopo di questo capitolo è tradurre in realtà le nozioni teoriche espresse fino ad ora. Per motivi di privacy, il protagonista del business case che verrà illustrato è stato denominato "Dealer Group X".

Il Dealer Group X è tra i top 50 dealer su scala nazionale, operante nella parte nord-occidentale dell'Italia (Piemonte e Liguria): i suoi 20 concessionari - che rappresentano 7 marchi premium (BMW, Jaguar, Land Rover, Mercedes-Benz, Mini, Smart e Volkswagen) - assicurano un fatturato di 300 milioni di euro.

### **4.2 I Bisogni del Cliente**

Il Dealer Group X ha una chiara comprensione dei profondi cambiamenti che stanno trasformando la distribuzione automobilistica, discussi nel capitolo 1 di questo elaborato.

Per affrontare questi cambiamenti, il Dealer Group X ha deciso di assumere una società di consulenza aziendale e informatica al fine di sviluppare un documento di ricerca volto a capire se può essere stabilita una nuova tipologia di relazione con il cliente (con il dealer che diventa un fornitore di mobilità). La proprietà non è più l'unica modalità disponibile per godere di una mobilità individuale e il Dealer Group X vuole essere pronto a tale cambiamento. Unitamente al contatto di ricerca, lo scopo della partnership con la società di consulenza è lo sviluppo di uno strumento di Business Intelligence che permetta al dealer di monitorare costantemente i risultati del proprio operato.

### **4.3 Engineering Ingegneria Informatica S.p.A.**

Il Dealer Group X ha scelto Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. come partner per il suo processo di trasformazione digitale. Questa società di consulenza aziendale e IT è stata selezionata per merito dalla sua esperienza nel settore automobilistico e per la sua posizione di leader nella trasformazione digitale.

Engineering è una società multinazionale che opera in più di 50 sedi dislocati in 8 paesi (Italia, Belgio, Spagna, Germania, Serbia, Brasile, Argentina e Stati Uniti) con circa 11.000 professionisti.

Engineering Group gestisce progetti in oltre 20 paesi progettando, sviluppando e implementando soluzioni innovative per le aree di business in cui la digitalizzazione sta avendo il maggiore impatto, tra cui Digital Finance, Smart Government e E-Health, Augmented Cities, Digital Industry, Smart Energy & Utilities, Digital Telco e Multimedia. Engineering può contare su 4 data center che soddisfano i più elevati standard di tecnologia, qualità e sicurezza.

### **4.4 Il sistema informativo del Dealer Group X**

Il sistema informativo per la gestione del concessionario adottato dal Dealer Group X è Sipad.X, fornito da EsseItalia (ora acquisito da Pentana Solutions). Le attività che utilizzano questo DMS (Document Management System) sono:

- Vendite di veicoli nuovi;
- Vendite di veicoli usati;
- Servizio di riparazione e / o manutenzione;
- Vendite di pezzi di ricambio;
- Stock di veicoli nuovi;
- Stock di veicoli usati.

Oltre al DMS, ci sono molte altre soluzioni adottate dal Dealer Group X. La seguente tabella elenca ogni sistema utilizzato nei diversi processi.

<b>Processo</b>	<b>Brand</b>	<b>Sistema</b>
Workshop services	BMW - Mini	ISPA
Workshop services	Jaguar - Land Rover	DMS SIPADX
Workshop services	Mercedes Benz - Smart	DMS SIPADX
Workshop services	Volkswagen	DMS SIPADX
Workshop services	Multi-Brand Used Cars	DMS SIPADX
Comunicazioni con OEM	BMW - Mini	ESGATE
Finanziamenti	Jaguar - Land Rover	ENGAGE (FCA)

<b>Processo</b>	<b>Brand</b>	<b>Sistema</b>
Finanziamenti	Mercedes Benz - Smart	K2K
Finanziamenti	BMW - Mini	BMW DART
Finanziamenti	Multi-Brand Used Cars	DMS SIPADX
Gestione e pubblicazione dei veicoli usati	BMW - Mini	Infocar WEB
Gestione e pubblicazione dei veicoli usati	Jaguar - Land Rover	Infocar WEB
Gestione e pubblicazione dei veicoli usati	Volkswagen	Module Stock Manager di Web SparK (CarSParK)
Gestione e pubblicazione dei veicoli usati	Mercedes Benz - Smart	Module Stock Manager di Web SparK (CarSParK)
Gestione e pubblicazione dei veicoli usati	Usato Multi Brand	Infocar WEB
Service management - Noleggio	Tutti	WINCAR
Lead management	Tutti	LeadSparK (CRM eflow)
Web performance monitoring	Tutti	Google Analytics
Noleggio	BMW - Mini	alphabet.com

<b>Processo</b>	<b>Brand</b>	<b>Sistema</b>
Noleggio	Jaguar - Land Rover	ALD Automotive
Noleggio	Mercedes Benz - Smart	CharterWay
Noleggio	Volkswagen	NLT solution Volkswagen
Vendite	BMW - Mini	Sale
Vendite	Jaguar - Land Rover	SalesPro
Vendite	Volkswagen	Dealer Portal
Vendite	Mercedes Benz - Smart	Xentry Portal Pro
Vendite	Multi-Brand Usato	DMS SIPADX

Figura 10 - Sistemi Operativi in uso dal Dealer Group X

A fronte di questa moltitudine di fonti di dati, si è resa necessaria la realizzazione di un repository capace di acquisire ed aggregare i dati da più fonti.

La soluzione implementata per archiviare, aggregare e sfruttare i dati dei vari sistemi operativi in uso è il cosiddetto "Dealer Data Hub".

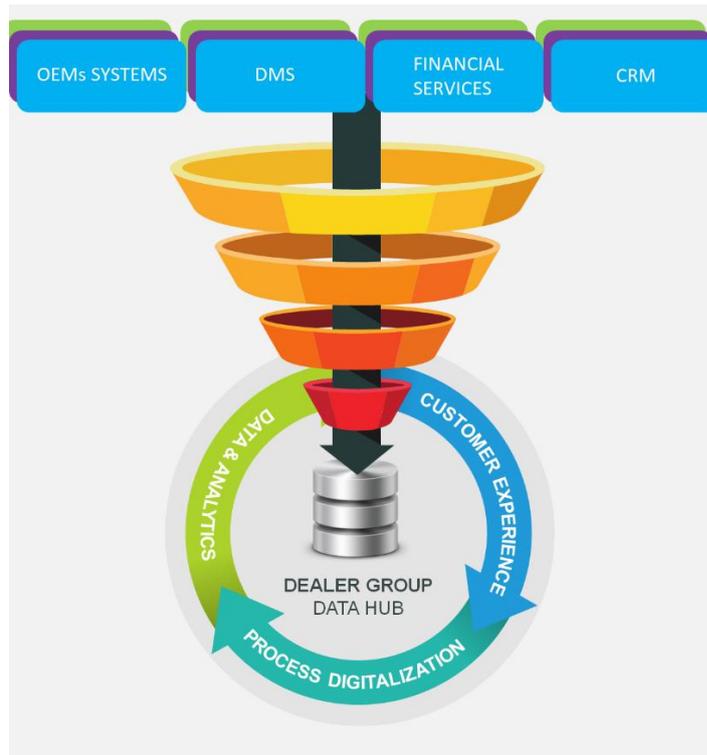


Figura 11 - Dealer Data Hub

Il processo volto all'aggregazione dei dati è composto da due fasi principali, la ricezione dei dati e l'aggregazione dei dati.

La ricezione dei dati inizia con l'estrazione del file proveniente dall'origine del dato: i dati vengono trasmessi all'archivio Data Hub e, successivamente, una fase di controllo ha lo scopo di verificare la conformità dei dati in termini di denominazione, integrità e tracciato dei file. Se i dati soddisfano questa condizione, possono essere depositati all'interno del Data Base. L'ultimo passaggio è quello della trasformazione, nel quale i dati possono essere aggregati seguendo le regole di aggregazione stabilite. I dati aggregati possono quindi essere utilizzati per le analisi della Business Intelligence.

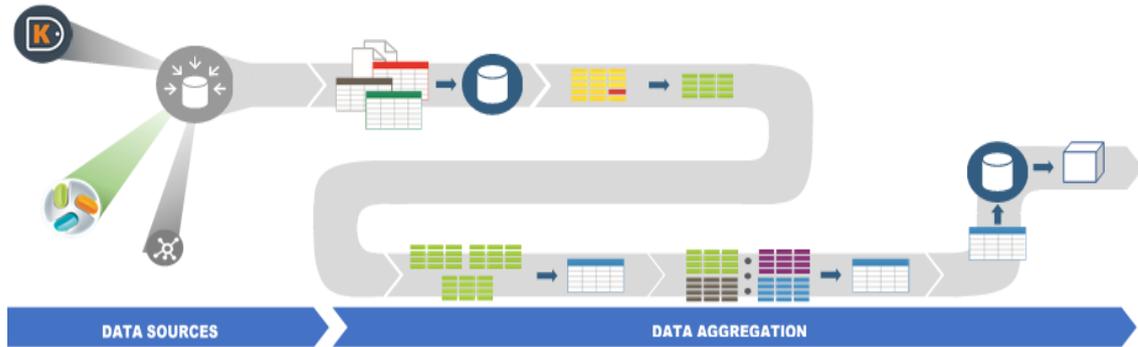


Figura 12 - Processo di aggregazione dei dati

## 4.5 Modelli e Metodi di Rappresentazione

I modelli e i metodi di rappresentazione adottati nell'implementazione della Business Intelligence del Dealer Group X sono i medesimi descritti nel capitolo 2 e 3 di questo elaborato.

## 4.6 Implementazione

Di seguito vengono riportare le informazioni di carattere generale:

- All'apertura del dashboard è necessario impostare dei parametri dimensionali, simili a filtri, che agiranno sulla totalità dei fogli presenti. I parametri in questione sono: «azienda», «sede», «anno», «tipo dato» (inteso come il tipo di misura della

grandezza, unità fisica o valore economico). È possibile selezionare contemporaneamente più parametri, eccetto «tipo dato», nonché memorizzarne la scelta così da avere una selezione preimpostata all'apertura del dashboard. Durante la visione dei fogli i parametri attivi sono segnalati in basso a sinistra.

- In ogni foglio del dashboard è presente il titolo del foglio corrente in alto a sinistra, l'indicazione relativa all'ultimo aggiornamento dei dati in basso a destra e i tab per la navigazione verso gli altri fogli in basso a sinistra.
- Nella parte superiore di ogni foglio sono presenti dei filtri di selezione che permettono all'utente di effettuare un'analisi di maggior dettaglio. Una volta selezionati, i filtri attivi, sono evidenziati nel riquadro in basso a destra.
- I KPI presentati nei fogli sono sempre comparati ad un valore di riferimento, che può essere calcolato in base allo storico o impostato manualmente tramite portale data-entry. La relazione tra il KPI e il valore di riferimento viene evidenziata tramite una freccia colorata che indica se il valore attuale è maggiore o minore e se il trend è positivo o negativo.
- La piattaforma Knowage permette di modificare ogni grafico e trasformarlo liberamente in un altro, tra quelli disponibili. Tuttavia, non tutti i grafici proposti in alternativa forniscono una rappresentazione significativa dei dati sottostanti.

### 4.6.1 Executive Dashboard



I primi 3 box in testata danno informazioni istantanee della situazione complessiva dell'azienda da inizio anno al momento della consultazione (cumulato Year To Date) su tre indicatori di rilievo:

- 1) Il focus sui clienti: I nuovi clienti acquisiti da inizio anno, rapportati al totale delle vendite effettuate e la loro percentuale rispetto ai clienti fidelizzati (ossia soggetti destinatari di contratti vendita già presenti)
- 2) Il fatturato complessivo derivato da tutte le possibili fonti (vendite nuovo/usato, servizi, post-vendita).

- 3) Il primo margine cumulato derivante dalle vendite del nuovo e usato. Si tratta del margine generato esclusivamente dalle vendite delle auto (nuovo/usato) determinato come valore vendita – valore acquisto.

I due grafici a torta descrivono la composizione del fatturato. Nel primo caso, a sinistra, il fatturato è suddiviso per sedi. Questo oggetto consente inoltre di analizzare i dati a video per singola sede (grafico interattivo). A destra, il secondo oggetto statico, raffigura la composizione del fatturato per linea di brand.

Con la sezione parametri è possibile modificare la selezione di default delle aziende e delle sedi.

La consultazione risulterà dunque agile ed immediata con il focus giornaliero su tutte le aree di business della proprietà.

Di seguito sono elencate tutte le aree analizzate:

### **Vendite Nuovo**

La sezione evidenzia il quantitativo vendite nuovo del trimestre, alla data attuale, con l'avanzamento percentuale rispetto al target prefissato.

### **Stock Nuovo**

La sezione evidenzia, per lo stock nuovo, il quantitativo alla data attuale e l'indice di rotazione puntuale del trimestre, con l'indice percentuale di completamento rispetto al target prefissato.

### **Vendite Usato**

La sezione evidenzia il quantitativo vendite nuovo del trimestre con l'avanzamento percentuale rispetto al target prefissato.

### **Stock Usato**

La sezione evidenzia, per lo stock nuovo, il quantitativo alla data attuale e l'indice di rotazione puntuale del trimestre, con l'indice percentuale di completamento rispetto al target prefissato.

### **Finanziamenti**

La sezione mostra il numero di contratti di finanziamento stipulati, rapportati ad un target cumulato (determinato dagli obiettivi ai venditori) su base trimestrale e l'indice percentuale di raggiungimento.

### **Assicurazioni**

La sezione mostra il numero di contratti di assicurazione stipulati, rapportati ad un target cumulato (determinato dagli obiettivi ai venditori) su base trimestrale e l'indice percentuale di raggiungimento.

### **Performance**

La sezione fotografa alla data attuale la media delle percentuali di raggiungimento dell'obiettivo per ogni singolo venditore. Dato il target ideale del 100% (ossia la media

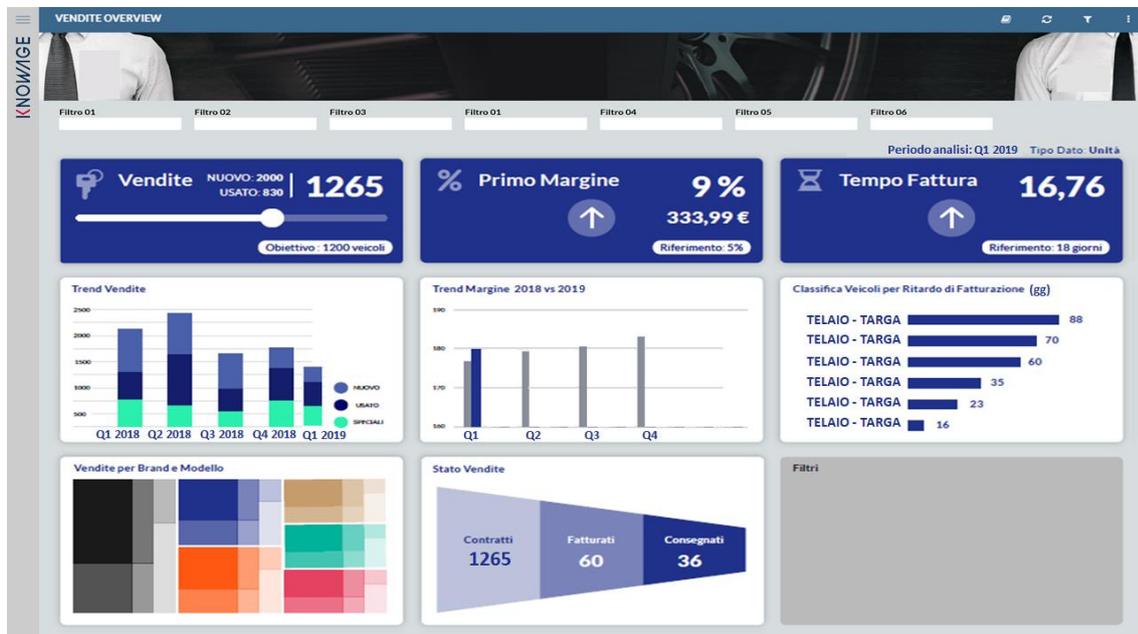
cumulativa delle percentuali di conseguimento degli obiettivi venditori) la barra di progressione determina lo stato di avanzamento.

### Post-Vendita

Evidenzia il fatturato complessivo, alla data attuale, delle tre linee di business post-vendita attese (Officina, Magazzino, Vetture sostitutive). Il valore viene misurato rispetto ad un target mensile prefissato e si ha evidenza dell'avanzamento percentuale.

## 4.6.2 Dashboard Vendite

### 4.6.2.1 Overview



### KPI Vendite

Il KPI indica, in base al parametro scelto, il numero o il valore delle vetture vendute totali, nuove e usate.

### **KPI Primo Margine**

Il KPI indica la marginalità media calcolata dalla sola vendita dei veicoli, non considerando la marginalità derivante dai servizi accessori, espressa in valore assoluto e percentuale.

### **KPI Tempo Fattura**

Il KPI indica l'arco temporale medio tra la firma del contratto e l'emissione della fattura, espresso in giorni.

### **Trend Vendite**

Il grafico mostra il trend delle vendite con dettaglio della composizione nuovo, usato e speciali.

### **Trend Margine**

Il grafico mostra il trend del confronto del margine consuntivo con il margine obiettivo (calcolato come anno precedente + x%).

### **Classifica veicoli per ritardo di fatturazione**

La tabella mostra la classifica dei veicoli venduti ma non ancora fatturati per ordine di ritardo di fatturazione. Per ogni veicolo sono presenti il suo codice identificativo e il VIN.

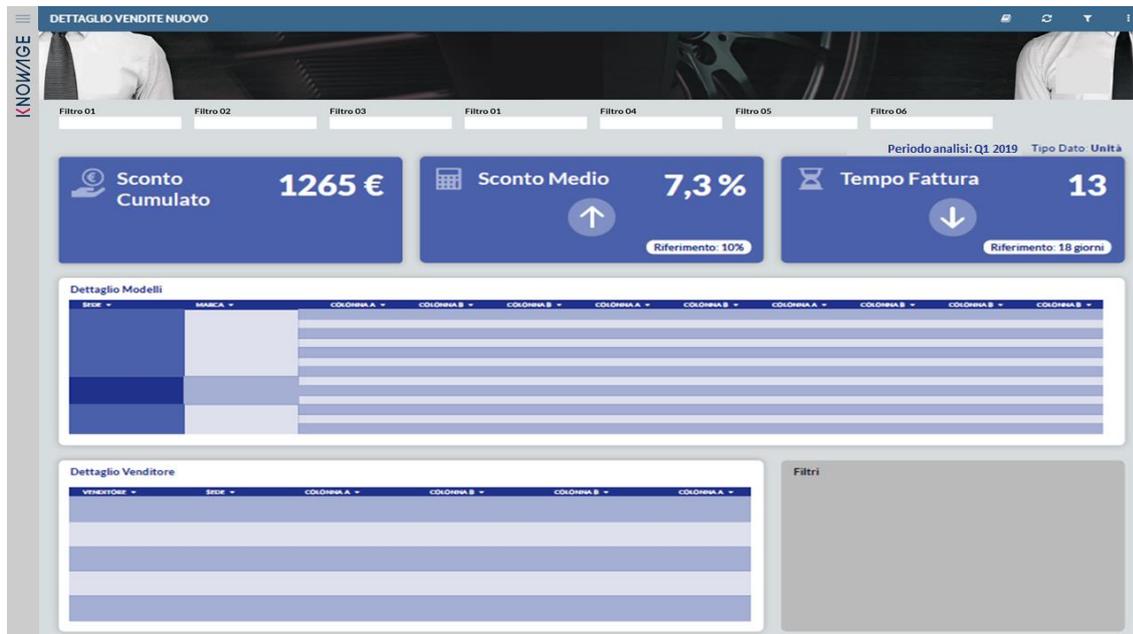
### Vendite per Brand e Modello

Il grafico mostra la composizione delle vendite sulla base dei vari brand. Tramite drill-down vengono ulteriormente segmentate per i modelli.

### Stato Vendite

Il grafico mostra la composizione delle vendite, a partire dalla chiusura del contratto fino alla consegna della vettura. Al nucleo viene indicata la quantità di contratti conclusi, nel secondo livello lo stato di fatturazione e nel terzo quello di consegna.

#### 4.6.2.2 Dettaglio Vendite Nuovo



### Sconto cumulato

Il KPI esprime il valore economico totale dello sconto applicato a partire da inizio anno.

### **Sconto Medio**

Il KPI esprime il valore medio dello sconto applicato espresso in percentuale rispetto al prezzo di vendita.

### **Tempo Fattura**

Il KPI indica l'arco temporale medio tra la firma del contratto e l'emissione della fattura, espresso in giorni.

### **Dettaglio modelli**

Questa tabella pivot offre una visualizzazione delle vendite aggregate per sede, con una divisione per brand e modello e delle informazioni puntali su: quantità del venduto, media del prezzo finale del veicolo, sconto medio in termini economici (scorporato per sconto dealer e campagne), sconto medio in termini percentuali e redditività media in termini economici e percentuali.

### **Dettaglio Venditore**

Questa tabella pivot offre una visualizzazione delle vendite aggregate per venditore, con una divisione per sede e delle informazioni puntali su: quantità del venduto, media del prezzo finale del veicolo, sconto medio in termini economici (scorporato per sconto dealer e campagne), sconto medio in termini percentuali e redditività media in termini economici e percentuali.

### 4.6.2.3 Dettaglio Vendite Usato

La dashboard del dettaglio vendite usato presenta le stesse analisi descritte in [Dettaglio Vendite Nuovo](#), ma implementate per i veicoli usati.

### 4.6.2.4 Confronto Storico



#### Stock al <data di oggi>

Questo KPI indica, in base al parametro scelto, la quantità o il valore di vetture presenti nello stock alla data odierna.

### **Vendite (KPI in alto)**

Questo KPI indica, in base al parametro scelto, la quantità o il valore delle vendite totali da inizio anno, con indicazione di quelle nuove e quelle usate.

### **Stock di fine anno**

Questo KPI indica, in base al parametro scelto, la quantità o il valore di vetture presenti nello stock alla fine dell'anno precedente a quello di analisi.

### **Vendite (KPI in basso)**

Questo KPI indica, in base al parametro scelto, la quantità o il valore delle vendite totali dall'inizio anno precedente a quello di analisi fino ad un anno prima del giorno di analisi, con indicazione di quelle nuove e quelle usate.

### **Grafico a linea superiore**

Visualizzazione grafica dei trend inerenti ai KPI a lato ovvero stock e vendite nell'esercizio corrente.

### **Grafico a linea inferiore**

Visualizzazione grafica dei trend inerenti ai KPI a lato ovvero stock e vendite nell'anno precedente al periodo di confronto scelto.



### **N° Catene Aperte**

Questo KPI indica il numero di catene aperte, per ogni livello.

### **Permute del Livello**

Questo KPI indica il numero di auto in permuta acquisite dal dealer, in ogni livello.

### **Tempo Fattura Primo Livello**

Questo KPI indica il tempo di fatturazione del veicolo nuovo

### **Giacenza venduto**

Questo KPI indica la media della giacenza dei veicoli venduti come 2° e 3° livello.

### **Primo Margine**

Margine complessivo ottenuto in totale nei diversi livelli.

### **Margine Livello per Brand**

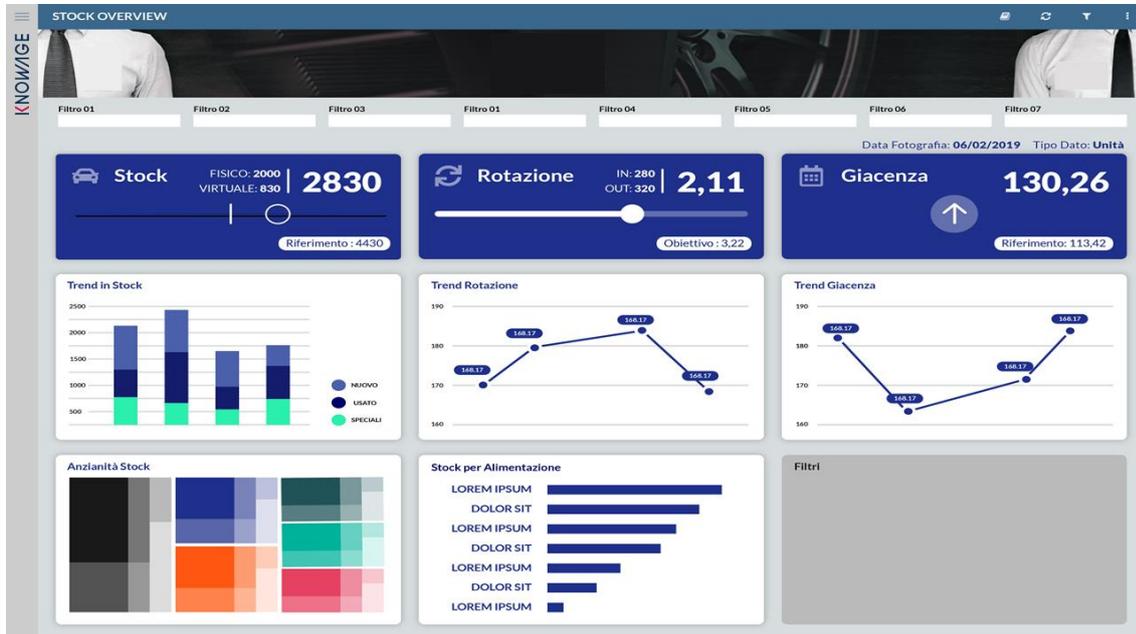
Il grafico mostra i valori di redditività dei veicoli, per ogni livello, suddivisi per brand.

### **Alert Catene Aperte**

Questa tabella di dettaglio mostra i veicoli appartenenti alle catene con le loro principali informazioni ordinati per differenza tra giacenza del veicolo al momento attuale e tempo di giacenza medio al momento della vendita di quel modello.

## 4.6.3 Dashboard Stock

### 4.6.3.1 Stock Overview



#### Stock

Il KPI rappresenta, in base al parametro scelto, il numero di vetture presenti in stock, tenendo in considerazione sia i veicoli fisici che virtuali. Il valore di riferimento è calcolato sulla media delle ultime 6 fotografie mensili, il range impostato di default al 20% su tabella di configurazione, non modificabile real time. La barra posiziona dunque lo stock attuale rispetto all'intervallo di riferimento.

#### Rotazione

Il KPI rappresenta il valore medio dell'indice di rotazione dello stock. È derivato dalla giacenza calcolando:  $365/\text{gg giacenza}$ . Il valore di riferimento è impostato dall'utente.

### **Giacenza**

Il KPI rappresenta la media dei giorni di giacenza dei veicoli in stock alla data fotografata scelta. Il valore di riferimento è visibile solo nella visualizzazione trimestrale corrente, e deriva dall'obiettivo di rotazione stock impostato dall'utente. La giacenza di riferimento sarà data dalla formula  $365/\text{obiettivo indice di rotazione stock}$ .

### **Trend in Stock**

Il grafico mostra l'andamento dello stock dei veicoli, suddivisi in categorie nuovo, usato e speciali, rappresentati con la visualizzazione di default (trimestre). La profondità temporale è di un anno oltre al periodo corrente (anno in corso).

### **Trend Rotazione**

Il grafico rappresenta il trend della rotazione media dello stock, con l'intervallo temporale impostato (default trimestre).

### **Trend Giacenza**

Il grafico mostra il trend della giacenza media dello stock, con l'intervallo temporale impostato (Default trimestre).

### **Anzianità Stock**

Il grafico mostra la quantità di veicoli in stock, in base all'anzianità calcolata sulla data di immatricolazione del veicolo. Tramite un drill-down è possibile visualizzare la quantità in stock per brand e modello.

### Stock per Alimentazione

Il grafico mostra i veicoli in stock suddivisi per alimentazione, ordinati dalla categoria più frequente a quella meno frequente.

#### 4.6.3.2 Dettaglio Overview Stock

The screenshot displays a software interface for stock management. It features two main data tables and a filter panel.

**Table 1: In stock per marca/modello/sede**

Sede	Brand	Model	Periodo Anni					Total
			Q1-2018	Q1-2019	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018	
BIAUTO1	AUDI	Audi Q3	2	1	1	1	1	6
		Audi R8		1				1
	<b>SubTotal</b>	2	2	1	1	1	7	
	BMW	BMW X3	0	0	0	0	0	0
		<b>SubTotal</b>	0	0	0	0	0	0
	JAGUAR	Jaguar E-Pace	1	1	1	1	1	5
		Jaguar XF	4	1	2	2	2	11
		<b>SubTotal</b>	5	2	3	3	3	16
	MERCEDES	Mercedes Classe A	2	2	2	2	2	10
		<b>SubTotal</b>	2	2	2	2	2	10

**Table 2: Giacenza media per marca/modello/sede**

Sede	Brand	Model	Periodo Anni					Total
			Q1-2018	Q1-2019	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018	
BIAUTO1	AUDI	Audi Q3	23	16	31	31	48	29
		Audi R8		16				16
	<b>SubTotal</b>	23	32	31	31	48	163	
	JAGUAR	Jaguar E-Pace	421	451	511	601	200	437
		Jaguar XF	230	451	271	316	114	276
		<b>SubTotal</b>	652	902	782	917	314	3566
	MERCEDES	Mercedes Classe A	421	451	511	601	410	479
		<b>SubTotal</b>	421	451	511	601	410	2394
	<b>SubTotal</b>	<b>SubTotal</b>	1594	1584	1594	1529	734	4194

The interface also includes a sidebar with the 'KNOWAGE' logo and a 'Filtri' (Filters) panel on the right, which currently shows 'NO ACTIVE SELECTIONS'.

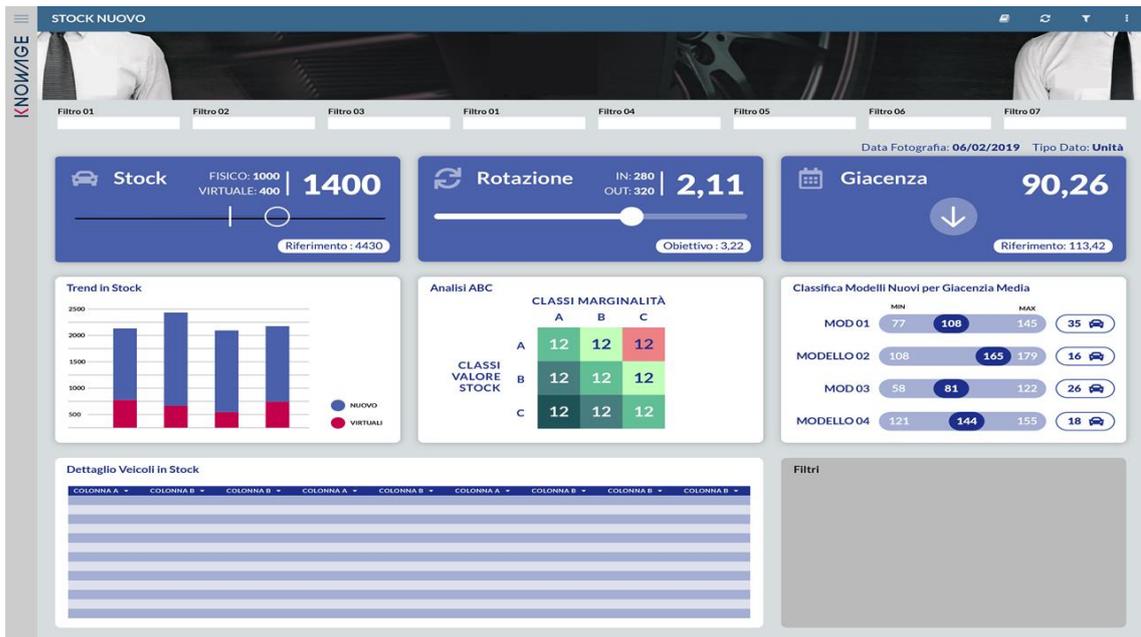
### In Stock per marca/modello/sede

La tabella mostra il volume, o il valore, dello stock, suddiviso per marca, modello e sede.

### Giaccenza media per marca/modello/sede

La tabella mostra la giaccenza dello stock, suddivisa per marca, modello e sede.

### 4.6.3.3 Dettaglio Stock Nuovo



#### Stock Nuovo

Il KPI rappresenta, in base al parametro scelto, il numero di vetture nuove presenti in stock, tenendo in considerazione sia i veicoli fisici che virtuali. Il valore di riferimento è calcolato sulla media delle ultime 6 fotografie mensili, il range impostato di default al 20% su tabella di configurazione, non modificabile real time. La barra posiziona dunque lo stock attuale rispetto all'intervallo di riferimento.

#### Rotazione Nuovo

Il KPI rappresenta il valore medio dell'indice di rotazione dello stock nuovo. È derivato dalla giacenza calcolando:  $365/\text{gg giacenza nuovo}$ . Il valore di riferimento è impostato dall'utente.

### **Giacenza Nuovo**

Il KPI rappresenta la media dei giorni di giacenza dei veicoli nuovi in stock alla data fotografata scelta. Il valore di riferimento è visibile solo nella visualizzazione trimestrale corrente, e deriva dall'obiettivo di rotazione stock nuovo impostato dall'utente. La giacenza di riferimento sarà data dalla formula  $365/\text{obiettivo indice di rotazione stock}$ .

### **Trend in Stock**

Il grafico mostra l'andamento dello stock nuovo suddiviso nelle categorie fisico e virtuale.

### **Analisi ABC**

L'analisi ABC è uno strumento che permette di classificare i modelli presenti in stock tramite il loro valore e la loro marginalità.

### **Classifica modelli nuovi per giacenza media**

L'analisi mostra la classifica per anzianità di giacenza dei modelli nuovi, rappresentati in ordine decrescente. È mostrata inoltre la quantità dei veicoli in stock, l'anzianità minima e massima, nonché il posizionamento della media.

### **Dettaglio dei veicoli in stock**

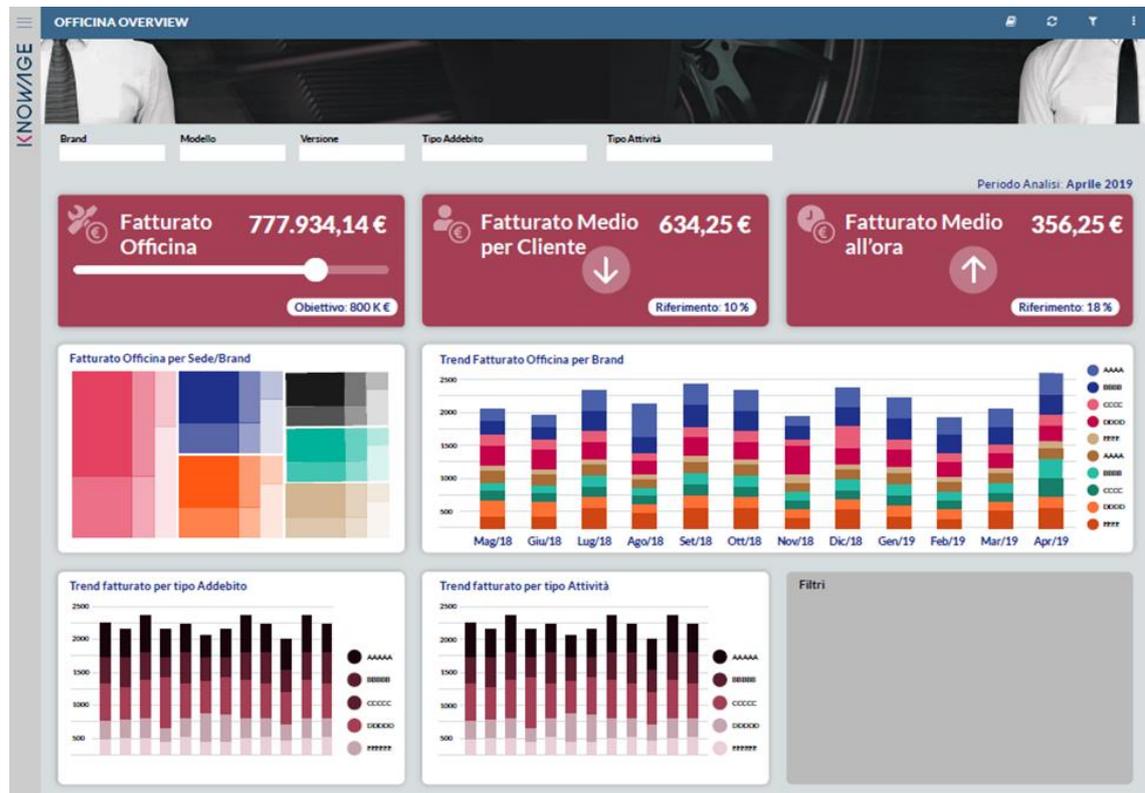
Tabella di dettaglio veicoli nuovi in stock. È possibile applicare l'ordinamento dei dati su qualsiasi colonna.

#### 4.6.3.4 Dettaglio Stock Usato

La dashboard del dettaglio vendite usato presenta le stesse analisi descritte in [Dettaglio Stock Nuovo](#), ma implementate per i veicoli usati.

### 4.6.4 Dashboard Post-Vendita

#### 4.6.4.1 Officina



#### Fatturato officina

Il KPI mostra il fatturato dell'officina.

### **Fatturato medio per cliente**

Il KPI mostra il fatturato medio per ogni cliente.

### **Fatturato medio all'ora**

Il KPI mostra il fatturato medio per un'ora di intervento.

### **Fatturato officina per sede/brand**

Il grafico mostra il fatturato dell'officina diviso per sede. Tramite un drill-down è possibile visualizzare la suddivisione del fatturato della sede per brand.

### **Trend fatturato officina per brand**

Il grafico mostra l'andamento del fatturato suddiviso per i brand dei veicoli.

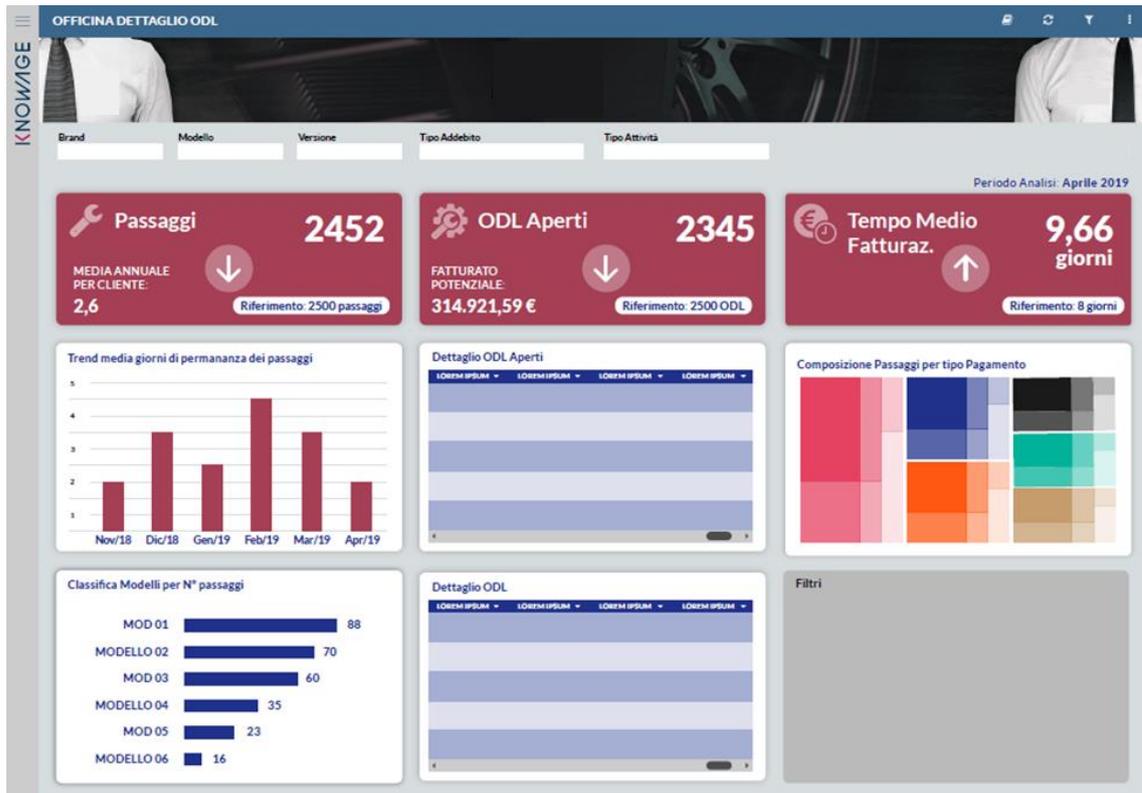
### **Trend fatturato per tipo addebito**

Il grafico mostra l'andamento del fatturato per ogni tipologia di addebito.

### **Trend fatturato per tipo attività**

Il grafico mostra l'andamento del fatturato suddiviso per tipo di attività svolta dall'officina.

#### 4.6.4.2 Ordini di Lavoro (ODL)



#### Passaggi

I KPI mostrano il numero totale di passaggi in officina e il numero medio di passaggi per cliente.

#### ODL Aperti

I KPI mostrano il numero attuale di ODL aperti e una previsione su quello che sarà il fatturato potenziale, calcolato come il fatturato medio per ogni OdL moltiplicato per il numero di OdL aperti.

### **Tempo medio Fatturazione**

Il KPI mostra il tempo medio di fatturazione inteso come il lasso di tempo che va dalla chiusura dell'intervento al momento della fatturazione.

### **Trend media giorni di permanenza dei passaggi**

Il grafico mostra il trend del tempo medio di permanenza dei veicoli in lavorazione in officina.

### **Dettaglio ODL Aperti**

La tabella mostra per ogni ODL aperto le informazioni di dettaglio.

### **Composizione passaggi per tipo Pagamento**

Il grafico mostra la quantità di passaggi in officina suddivisa per tipologia di pagamento.

Tramite un drill-down è possibile visualizzare la quantità di pagamenti per ogni sede.

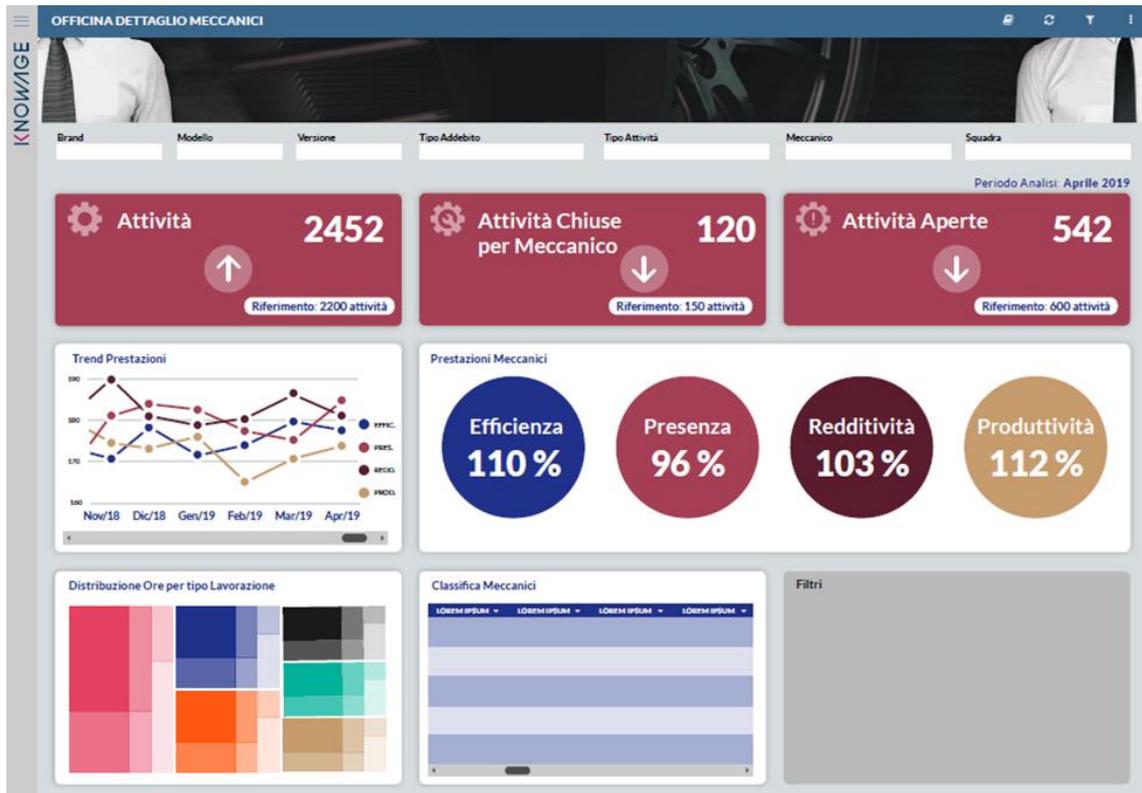
### **Classifica modelli per n° passaggi**

Il grafico mostra la classifica dei modelli che hanno effettuato più passaggi in officina da inizio anno.

### **Dettaglio ODL**

La tabella mostra per ogni ODL le informazioni di dettaglio.

#### 4.6.4.3 Meccanici



##### Attività

Il KPI mostra il numero totale di attività di officina svolte dai meccanici da inizio anno.

##### Attività chiuse per meccanico

Il KPI mostra il numero medio di ordini di lavoro conclusi per meccanico.

##### Attività aperte

Il KPI mostra il numero attuale di attività aperte.

### **Trend Prestazioni**

Il grafico mostra l'andamento medio percentuale di: redditività, efficienza, produttività e presenza dei meccanici.

### **Prestazioni Meccanici**

I KPI indicano i valori delle prestazioni dei meccanici:

- **Efficienza**, calcolata come ore vendute rapportate alle ore di presenza effettive;
- **Presenza**, calcolata come le ore di presenza effettive rapportata alle ore potenziali;
- **Redditività**, calcolata come unità di lavoro vendute rapportate alle unità di lavoro marcate;
- **Produttività**, calcolata come ore marcate rapportato alle ore di presenza effettive.

### **Distribuzione ore per tipo di lavorazione**

Il grafico mostra la quantità di ore lavorate per ogni tipo di lavorazione. Tramite un drill-down è possibile visualizzare il dettaglio delle ore lavorate per tipo di lavorazione e per sede.

### **Classifica Meccanici**

La classifica meccanici, ordinata per percentuale di redditività decrescente, mostra le informazioni riguardanti le percentuali di efficienza, presenza, redditività e produttività con l'aggiunta del numero di ODL chiusi.

#### 4.6.4.4 Garanzie



#### Attività n Garanzia

Il KPI mostra il numero di attività svolte in garanzia.

#### Successo

Il KPI mostra la percentuale media dei rimborsi effettuati dall'OEM, calcolata come la quantità di danaro ricevuta rapportata alla quantità di danaro richiesta.

#### Tempo medio di Liquidazione

Il KPI mostra la media dei giorni di liquidazione, ossia il tempo che intercorre dalla richiesta di rimborso all'OEM fino al completamento di quest'ultimo.

### **Stato attività in Garanzia**

Il funnel mostra le garanzie totali, le garanzie trasmesse e le garanzie pagate dall'OEM.

### **Trend Rimborsi**

Il grafico mostra l'andamento dei rimborsi nel tempo.

### **Dettaglio Liquidazione**

La tabella mostra i dati di dettaglio di ogni liquidazione ricevuta dall'OEM.

### **Trend attività in Garanzia per tipologia di attività**

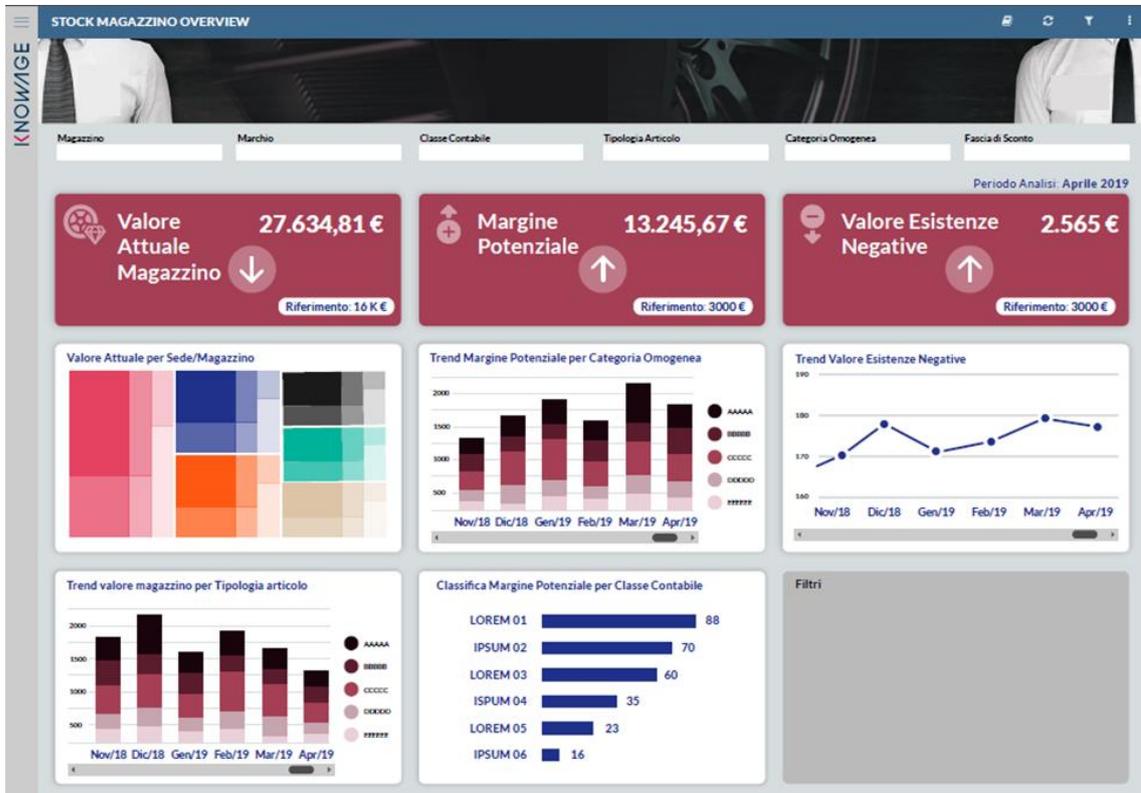
Il grafico mostra il trend delle attività in garanzia suddivise per tipologia di attività.

### **Attività per quota di Successo**

Il grafico mostra quante garanzie rientrano nelle diverse fasce di percentuale di rimborso dall'OEM.

## 4.6.5 Dashboard Stock Magazzino

### 4.6.5.1 Stock Magazzino Overview



#### Valore Attuale Magazzino

Il KPI misura il valore attuale del magazzino, valorizzato al costo di acquisto.

#### Margine Potenziale

Margine stimato che sarà ricavato dalla vendita di tutto quello presente in magazzino alla data fotografia selezionata.

### **Valore Esistenze Negative**

Valore dei prodotti venduti ma non ancora presenti in magazzino rappresentato dal costo di acquisto, alla data fotografia selezionata.

### **Valore Attuale per Sede/Magazzino**

Il grafico mostra l'andamento del valore del magazzino, per sede.

### **Trend Margine Potenziale per Categoria Omogenea**

Il grafico mostra il margine che sarà ricavato dalla vendita di tutto quello presente in magazzino alla data fotografia selezionata, suddiviso per categoria di prodotto.

### **Trend Valore Esistenze Negative**

Il grafico mostra il trend del valore delle esistenze negative nel tempo.

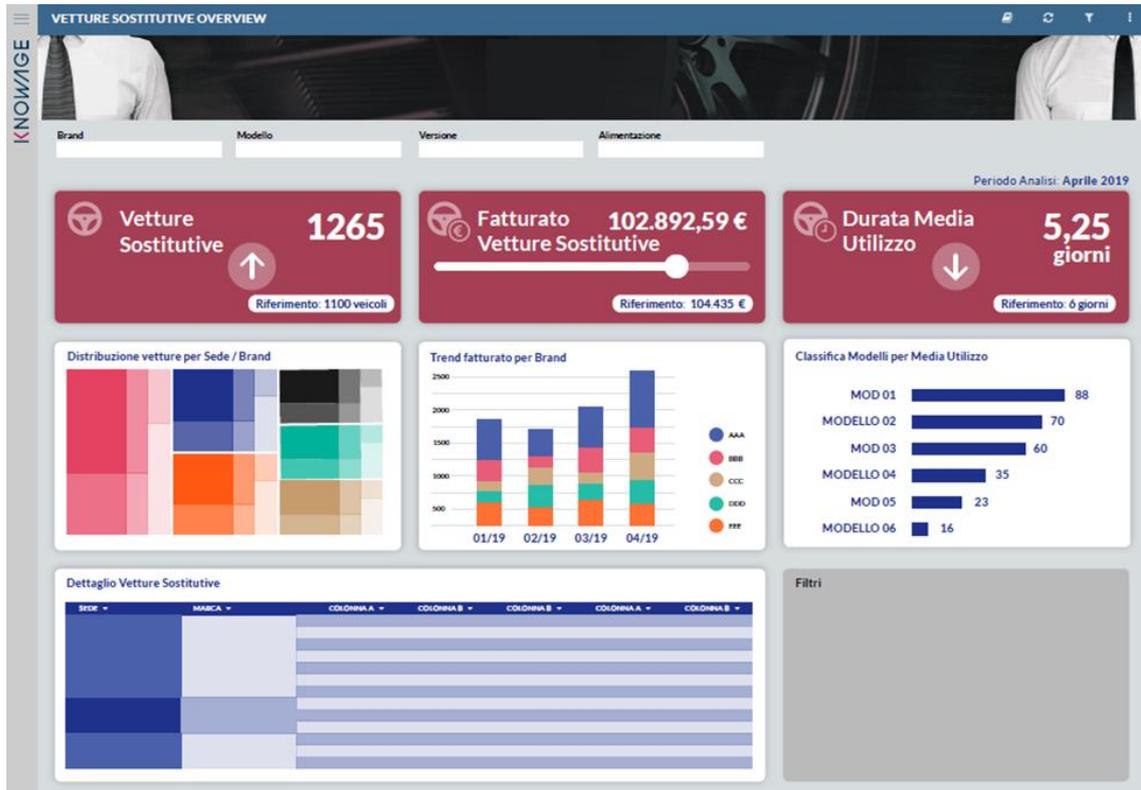
### **Trend Valore Magazzino per Tipologia Articolo**

Il grafico mostra il trend del valore del magazzino, calcolato al costo d'acquisto, suddiviso per tipologia di articolo.

### **Classifica Margine Potenziale per Classe Contabile**

Il grafico mostra la classifica delle classi contabili ordinate per margine potenziale, calcolato come presso medio di vendita della classe contabile meno il costo di acquisto dei prodotti della classe contabile.

#### 4.6.5.2 Vetture Sostitutive



#### **Vetture Sostitutive**

Conteggio dei veicoli usati come vetture sostitutive alla data di fine periodo selezionato. Il valore di riferimento è il conteggio delle vetture sostitutive alla fine dello stesso periodo di analisi ma nell'anno precedente.

#### **Fatturato Vetture Sostitutive**

Totale fatturato derivato dall'utilizzo delle vetture sostitutive rientrate nel periodo di analisi.

#### **Durata Media Utilizzo**

Media dei giorni di utilizzo delle vetture sostitutive, rientrate nel periodo in analisi.

### **Distribuzione Vetture per Sede/Brand**

Conteggio vetture sostitutive, alla fine del periodo di analisi, suddivisi per sede. Attraverso l'azione di drill-down è possibile visualizzare le vetture sostitutive della sede suddivise per brand.

### **Trend Fatturato per Brand**

Totale fatturato derivato dall'utilizzo delle vetture sostitutive rientrate nel periodo di analisi, suddivisi per Brand.

### **Classifica Modelli per Media Utilizzo**

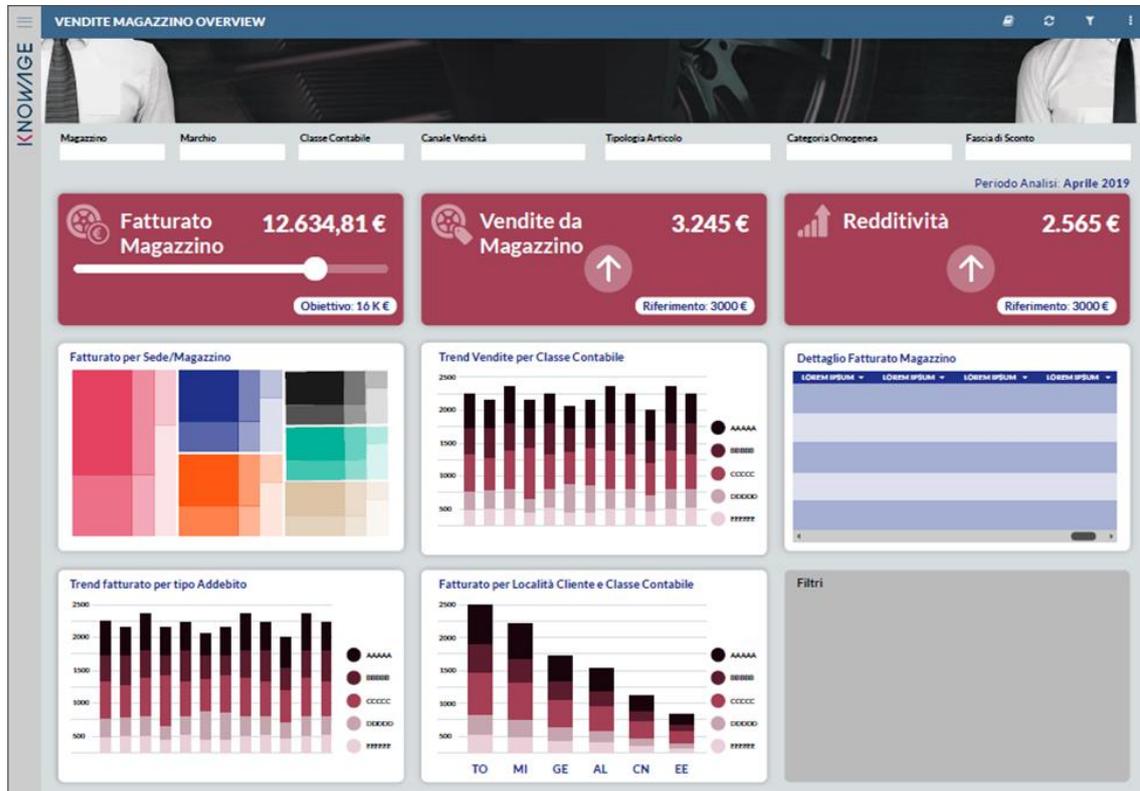
Classifiche dei modelli delle vetture sostitutive fatta per media dei giorni di utilizzo.

### **Dettaglio Vetture Sostitutive**

Dettaglio delle vetture sostitutive del periodo in corso, targa, giorni di vita, giorni d'uso, giorni fatturati e fatturato.

## 4.6.6 Dashboard Vendite Magazzino

### 4.6.6.1 Vendite Magazzino Overview



#### Fatturato Magazzino

Somma del valore delle fatture attive emesse dal magazzino, nel mese in corso.

#### Vendite da Magazzino

Totale delle vendite da Magazzino con fattura emessa nel periodo di analisi. Il valore di riferimento rappresenta il totale delle vendite da Magazzino con fattura emessa nello stesso periodo dell'anno precedente

### **Redditività**

Differenza tra il valore fatturato e il costo di acquisto degli articoli a magazzino con fattura emessa nel periodo di analisi. Il valore di riferimento rappresenta la differenza tra il valore fatturato e il costo di acquisto degli articoli a magazzino con fattura emessa nel periodo nello stesso periodo dell'anno precedente.

### **Fatturato per Sede/Magazzino**

Somma del valore delle fatture attive emesse dal magazzino, nel mese in corso, suddiviso per sede e, selezionando una sede tramite drill-down, per magazzino.

### **Trend Vendite per Classe Contabile**

Totale delle vendite da Magazzino effettuate nel periodo in corso, suddivise per classe contabile.

### **Dettaglio Fatturato Magazzino**

Dettaglio dei costi di acquisto, listino, vendita, fattura abbinati alle classi contabili degli articoli per ogni sede.

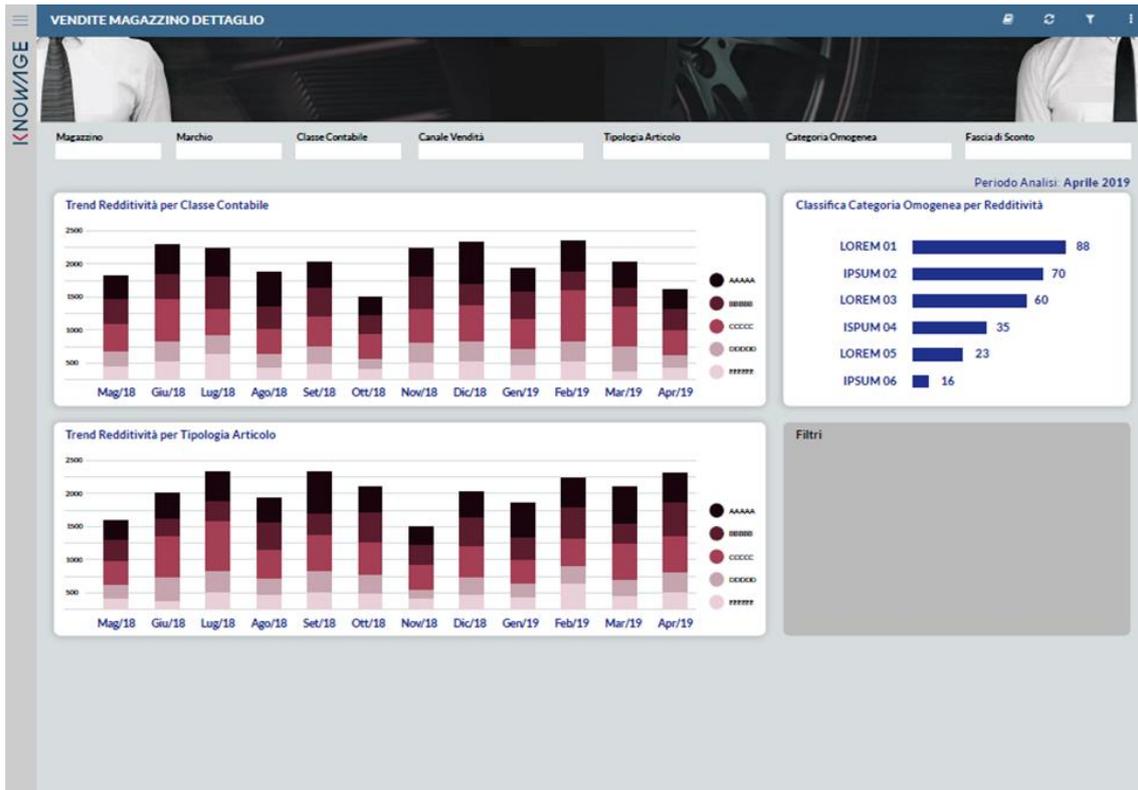
### **Trend Fatturato per Tipo Articolo**

Somma del valore delle fatture emesse dal magazzino, nei periodi di analisi suddiviso per tipo articolo.

### Fatturato per Località Cliente e Classe Contabile

Somma del valore delle fatture emesse dal magazzino, nel mese in corso, suddiviso per provincia e classe contabile (ordinato per fatturato decrescente).

#### 4.6.6.2 Vendite Magazzino Dettaglio



### Trend Redditività per Classe Contabile

Trend della differenza tra il valore fatturato e il costo di acquisto degli articoli a magazzino con fattura emessa nel periodo di analisi, suddiviso per classe contabile.

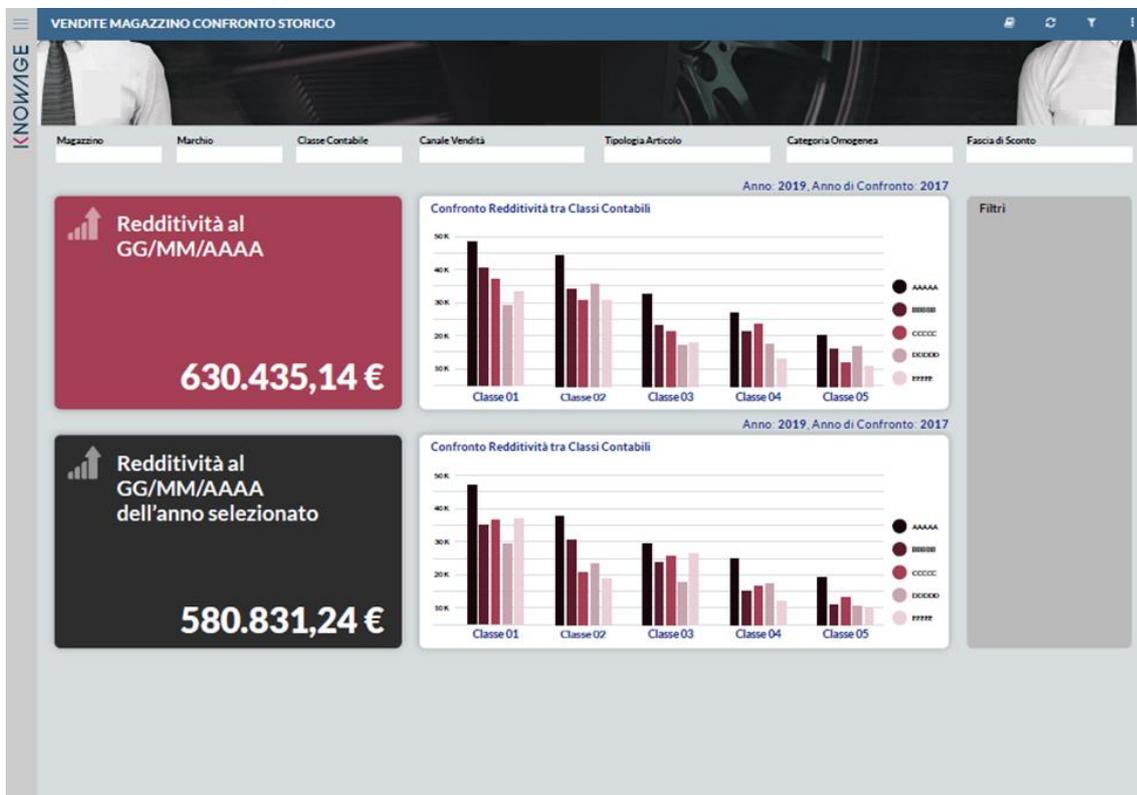
### Classifica Categoria Omogenea per Redditività

Classifica delle categorie omogenee per valore redditività decrescente, per gli articoli con fattura emessa nel periodo di analisi.

### Trend Redditività per tipologia articolo

Trend della differenza tra il valore fatturato e il costo di acquisto degli articoli a magazzino con fattura emessa nel periodo di analisi, suddiviso per tipologia articolo

#### 4.6.6.3 Vendite Magazzino Confronto Storico



### Redditività alla <data di oggi>

Valore del margine ottenuto dalla vendita di prodotti da magazzino da inizio anno corrente.

**Redditività al < data di oggi> di anno selezionato**

valore del margine ottenuto dalla vendita di prodotti da magazzino da inizio anno selezionato alla data corrente, ma dell'anno specificato dei parametri.

**Confronto Redditività tra Classi Contabili - anno in corso**

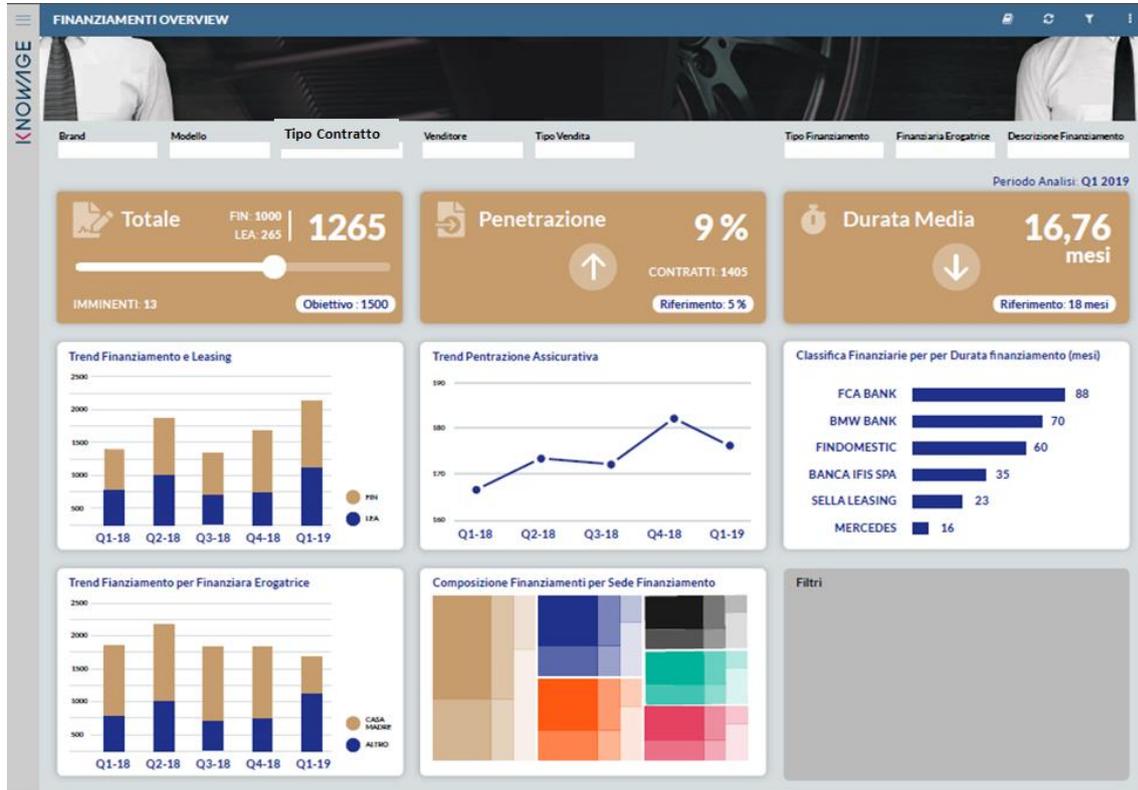
Trend del margine suddiviso tramite istogrammi per ogni classe contabile, da inizio anno ad oggi per periodo di analisi selezionato.

**Confronto Redditività tra Classi Contabili - anno di confronto**

Trend del margine suddiviso tramite istogrammi per ogni classe contabile, da inizio anno selezionato alla data corrente ma dell'anno selezionato, per periodo di analisi selezionato.

## 4.6.7 Dashboard Finanziamenti e Assicurazioni

### 4.6.7.1 Finanziamenti Overview



#### Totale Finanziamenti

Totale contratti di vendita con un finanziamento o leasing associato. Nel dettaglio sono specificati quanti finanziamenti e quanti leasing. Il valore target è impostato dall'utente. I finanziamenti imminenti sono i contratti con data di immatricolazione assente.

#### Penetrazione finanziaria

Rapporto tra il numero di contratti aventi un finanziamento e il numero di contratti totali. Il target rappresenta il rapporto tra il numero di contratti aventi un finanziamento e il numero di contratti totali nell'anno precedente.

### **Durata media**

Media della durata dei finanziamenti associati alle vendite effettuate nel trimestre in analisi. Il target rappresenta la media della durata dei finanziamenti associati alle vendite effettuate nell'anno precedente.

### **Trend Finanziamento e Leasing**

Trend del numero di finanziamenti e del numero di leasing per i contratti di vendita nel periodo di analisi.

### **Trend Penetrazione Finanziaria**

Trend del rapporto tra il numero di contratti aventi un finanziamento e il numero di contratti totali.

### **Classifica Finanziarie per Durata Finanziamento**

Classifica delle finanziarie erogatrici del servizio fatta per la media della durata dei finanziamenti.

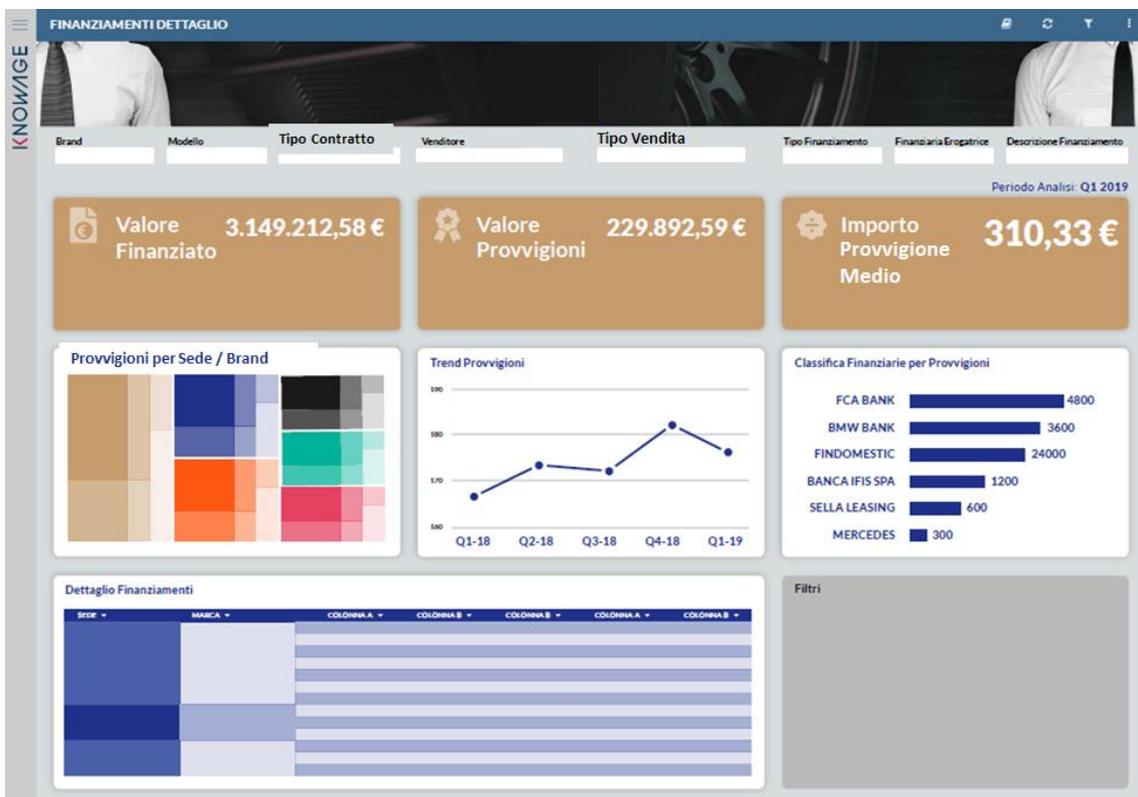
### **Trend Finanziamento per Finanziaria Erogatrice**

Andamento del numero dei finanziamenti delle finanziarie erogatrici, suddivise tra casa madre o finanziarie intermedie.

### Composizione finanziamenti per Sede Finanziamento

Distribuzione dei finanziamenti per sede, per i contratti di vendita effettuati nel periodo di analisi.

#### 4.6.7.2 Finanziamenti Dettaglio



#### Valore Finanziato

Sommatoria del valore del finanziamento di ogni contratto.

#### Valore Provvigioni

Sommatoria del valore delle provvigioni dei contratti chiusi.

### **Importo Provvigione Medio**

Valore medio delle provvigioni ricavate dai finanziamenti.

### **Provvigioni per Sede / Brand**

Rappresentazione del valore delle provvigioni per ogni sede e per brand tramite drill-down.

### **Trend Provvigioni**

Totale delle provvigioni per periodo di analisi.

### **Classifica Finanziarie per Provvigioni**

Classifica delle finanziarie erogatrici fatta per provvigione ricevuta dal dealer.

### **Dettaglio finanziamenti**

La tabella mostra, per ogni sede, il dettaglio sull'operato del venditore tramite le informazioni riguardanti il conteggio dei contratti, la penetrazione finanziaria e i dettagli degli importi finanziati e delle provvigioni.

### 4.6.7.3 Assicurazioni Overview



#### Assicurazioni

Conteggio delle assicurazioni. Il target è impostato dall'utente

#### Penetrazione Assicurativa

Rapporto tra il numero di contratti aventi una assicurazione e il numero di contratti totali.

Il target rappresenta il rapporto tra il numero di contratti aventi una assicurazione e il numero di contratti totali, nell'anno precedente.

#### Durata Media

Durata media delle assicurazioni effettuate. Il target rappresenta la durata media delle assicurazioni effettuate nell'anno precedente.

### **Trend Assicurazioni per Servizio**

Trend contratti di assicurazioni suddivisi per servizio

### **Trend Penetrazione Assicurativa**

Trend della penetrazione assicurativa nel periodo di analisi selezionato.

### **Composizione assicurazione per Sede / Servizio / Sottoservizio**

Composizione del numero di contratti con assicurazione per sede. Selezionando una sede si visualizza la composizione dei contratti con assicurazione per servizio. Selezionando un servizio si visualizza la composizione dei contratti con assicurazione per sottoservizio.

### **Composizione Assicurazioni per Tipo Vendita**

Composizione delle assicurazioni effettuate per natura del veicolo.

### **Classifica Modelli per Penetrazione Assicurativa**

Ranking dei modelli per penetrazione assicurativa.

#### 4.6.7.4 Assicurazioni Dettaglio



#### Valore Assicurato

Sommatoria del valore assicurato per ogni contratto.

#### Margine Dealer (%)

Percentuale del margine dealer rispetto al valore assicurato. Il target rappresenta la percentuale del margine dealer rispetto al valore assicurato, nell'anno precedente.

#### Trend Valore Assicurato per Servizio

Trend del valore assicurato suddiviso per servizio.

### **Confronto Margine Dealer vs Venditore**

Confronto tra la somma dei margini dealer e la somma dei margini dei venditori, nel periodo di analisi.

### **Dettaglio Assicurazioni**

La tabella mostra per ogni sede il dettaglio sull'operato del venditore tramite le informazioni principali dei contratti di assicurazione.



## 5 Conclusioni

Il settore della distribuzione di autoveicoli in Europa e in Italia sarà, e comincia già ad esserlo in questi anni, soggetto a importanti cambiamenti. In particolare, modo i dealer italiani sono poco propensi al cambiamento. Il loro business si concentra ancora prevalentemente sulla vendita di veicoli nuovi, a differenza dei grandi più grandi dealer europei che nel tempo hanno fatto della vendita dei veicoli usati il proprio core business. Ancora, i dealer italiani soffrono della scarsa digitalizzazione dei processi gestionali. Senza l'acquisizione dei dati e di una giusta interpretazione di essi il rischio è quello di navigare a vista in un mare tempestoso, in un mercato in continuo cambiamento.

Questa tesi offre ai dealer una metodologia per affrontare le sfide del futuro. Il cambiamento necessario deve partire dal tema della misurazione delle performance dei processi aziendali e dall'analisi dei dati raccolti grazie ai sistemi informativi. Strumenti come i KPI e la dashboard di una Business Intelligence ben progettati forniscono un potente supporto al governo operativo ed economico dell'azienda. Durante la fase di progettazione dei KPI e della Business Intelligence presentati in questo elaborato sono state tenute in considerazione come linee guida alcune proprietà fondamentali che gli indicatori devono avere: la rappresentatività, la semplicità e l'agevole interpretazione, la capacità di indicare la tendenza nel tempo, la sensibilità ai cambiamenti che avvengono nell'organizzazione o nell'ambiente esterno, la facilità nella raccolta ed elaborazione dei dati, la rapidità nell'aggiornamento.

Il tema successivo da sviluppare, che tramite questa tesi non si è approfondito abbastanza, è la misurazione di un altro elemento fondamentale, diverso dai processi interni: il cliente.

La misurazione della *customer experience* è l'elemento chiave per un'azienda che si pone come obiettivo la soddisfazione del cliente. Clienti più soddisfatti accrescono il grado di fidelizzazione e di conseguenza faranno crescere le entrate monetarie nel lungo periodo. Monitorare la *customer journey* aiuta a capire quali sono i bisogni del cliente ancora prima che il cliente stesso ne sia consapevole. Anticipare il cliente sui propri bisogni significa anticipare il mercato stesso. Questo è il tema del Lead Management.

Gli strumenti descritti in questo elaborato, i KPI e le analisi della Business Intelligence, sono strumenti potenti, ma possono non essere sufficienti se si vuole svolgere analisi più sofisticate. L'analisi dei processi può essere condotta oltre la "reportistica" tradizionale, usando non indicatori "statici" ma bensì analisi di tipo inferenziale. Questi strumenti sono i così detti *Big Data* e *Analytics*. Da quando internet, potenza di calcolo e informazioni hanno trovato un luogo comune di convergenza, la scienza dei dati è diventata la disciplina a cui guardano imprese, amministrazioni pubbliche e cittadini.

I nostri comportamenti, che siano clic, telefonate, acquisti online, like sui social network, si sono trasformati in dati. Anche le informazioni accumulate e i sistemi aziendali sono stati digitalizzati e sono da ormai alcune decenni giacimenti non sfruttati di conoscenze. Attraverso sofisticati algoritmi di intelligenza artificiale e alla statistica è possibile analizzare queste informazioni per estrarre senso e scoprire conoscenze nascoste in queste grandi masse di dati generati da processi e transazioni mediati dal digitale.

La crescente complessità delle analisi richieste e rese possibili da Big Data e l'utilizzo degli strumenti di Analytics rendono ancora più urgente la nascita di un senso critico nelle figure professionali aziendali e nei processi decisionali di chi elabora la strategia dell'impresa.

Oggi l'approccio orientato al dato e alla lettura del suo significato sta cominciando ad entrare nei centri decisionali. Il dato oggi non è più un numero ma una dimensione. Che va interrogata e compresa. Proprio per questo il mercato ha compreso che la capacità di elaborare le giuste domande è il nuovo petrolio della *data science*.

## 6 Appendice

### 6.1 KPI Executive

#### Nuovi Clienti

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei nuovi clienti abbinati ad un contratto di acquisto di un veicolo, nel trimestre corrente
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio univoco dei nuovi clienti abbinati ad un contratto di acquisto di un veicolo, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: I nuovi clienti rappresentano le nuove opportunità di vendita che il dealer ha saputo sfruttare. Rappresentano la capacità di creare business andando oltre l'attuale mercato del dealer. L'aumentare dei nuovi clienti indica che l'azienda è riuscita ad essere più appetibile sul mercato inesplorato ed a creare valore per i soggetti che ancora non si erano avvicinati all'offerta del dealer. È un indicatore molto importante per tutto il reparto del marketing, in quanto tale reparto ha proprio la funzione di creare nuove opportunità sul mercato.

#### Clienti Totali

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei clienti abbinati ad un acquisto di un veicolo, nel trimestre corrente
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio univoco dei clienti abbinati ad un acquisto di un veicolo, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: I clienti totali rappresentano il bene primario del dealer, l'asset principale sul quale basa l'intera attività. Questo indicatore dà un'indicazione della dimensione totale del business del dealer nel periodo di tempo considerato. Per il calcolo di questo indicatore vengono presi in considerazione solo i clienti attivi: un cliente attivo è un soggetto che ha avuto rapporti commerciali, di qualsiasi tipo, con il dealer nell'ultimo anno.

#### Crescita Clienti

- a. Categoria: Indicatore di derivato
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione

- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Nuovi clienti/Totale Clienti, nel trimestre corrente
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Nuovi clienti/Totale Clienti, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Essendo i clienti totali il più importante asset aziendale dell'impresa, la crescita del parco clienti del dealer rappresenta uno degli indicatori principali della crescita dell'intera attività. Più è alto tale indicatore, maggiore è stata la capacità del dealer di attrarre nuovi clienti in relazione alla dimensione attuale del dealer. I Nuovi Clienti danno una misura assoluta dell'espansività dell'azienda. Questo indicatore invece dà una misura relativa alla dimensione aziendale. Se il dealer riesce ad attrarre molti nuovi clienti anche quando possiede già una notevole dimensione, significa che è in grado di innovare il proprio business, che è aperto al cambiamento e che riesce a trovare nuove strade per dare valore aggiunto al mercato.

### **Fatturato**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione, Marketing
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria del fatturato dalle vendite e il fatturato Post Vendita da inizio anno
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria del fatturato dalle vendite e il fatturato Post Vendita, nello stesso periodo dell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il Fatturato è il principale indicatore finanziario di ogni azienda. Rappresenta la dimensione del business, il valore totale generato dall'impresa, l'ammontare di danaro che i clienti sono stati disposti a fornire all'azienda in cambio dei beni offerti. La crescita del fatturato è da sempre un indicatore del benessere aziendale.

### **Primo Margine**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione, Marketing
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Somma del margine sul venduto nuovo e sul venduto usato da inizio anno
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Somma del margine sul venduto nuovo e sul venduto usato, nello stesso periodo dell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il primo margine rappresenta la capacità dell'azienda di essere profittevole, di generare valore aggiunto. Il primo margine è

l'ammontare di danaro che resta in mano all'azienda una volta sottratti dal fatturato i costi primari di acquisto delle merci e dei servizi. In questo indicatore vengono considerati sia i costi e i ricavi derivanti dalla vendita dei veicoli, che quelli derivanti dalla vendita dei servizi come i finanziamenti, le assicurazioni e i servizi post-vendita quali le riparazioni di officina, i tagliandi, le revisioni.

### **Vendite Nuovo**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione, Marketing
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Conteggio dei contratti di vendita dei veicoli nuovi nel trimestre in corso
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio dei contratti di vendita dei veicoli nuovi nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Le vendite del nuovo rappresentano le vendite dei veicoli approvvigionate direttamente dalla casa madre. Questo indicatore è tenuto maggiormente in considerazione dalle case produttrici che dal dealer, in quanto rappresenta la capacità del dealer di essere catena di distribuzione efficace per la casa madre. Fornisce un'indicazione dell'affidabilità del dealer per la casa madre che necessita di vendere i nuovi beni prodotti.

### **Stock Nuovo**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli nuovi all'ultima data fotografia
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio univoco dei veicoli nuovi nell'ultimo giorno del trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Lo stock dei veicoli nuovi rappresenta l'ammontare di beni ordinati direttamente da casa madre e non ancora consegnati al cliente finale. Essendo lo stock fisico un costo ed essendo i veicoli nuovi beni già venduti, questo indicatore deve essere minimizzato dal dealer in quando raffigura un elemento di costo che non crea in alcun modo profitto aggiuntivo all'attività già svolta.

### **Indice di Rotazione Veicoli Nuovi**

- a. Categoria: Indicatore derivato

- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Anno<sup>-1</sup>
- d. Descrizione: Numero di volte in cui i veicoli in stock identificati come nuovi ruotano in magazzino. È calcolato tramite il reciproco della giacenza media dei veicoli nuovi a magazzino moltiplicato per il numero di giorni dell'anno (365)
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Indice di rotazione dei veicoli nuovi dell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: L'indice di rotazione dei veicoli nuovi indica ogni quanto tempo lo stock dei veicoli nuovi viene completamente rigenerato con veicoli diversi. Per la stessa ragione per la quale lo stock dei veicoli nuovi deve essere minimizzato, la rotazione degli stessi deve essere massimizzata. Tradotto in termini operativi, ciò significa ricercare tempi di permanenza dei veicoli in stock molto bassi.

### Vendite Usato

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio dei contratti di vendita dei veicoli usati nel trimestre in corso
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio dei contratti di vendita dei veicoli usati nel trimestre precedente a quello in analisi
- g. Interpretazione: La quantità di vendite di veicoli usati è un indicatore cruciale per la profittabilità del dealer, in quanto la vendita di un veicolo usato crea maggior profitto per il dealer rispetto ad una vendita di un veicolo nuovo. I veicoli usati sono uno strumento in mano al dealer per 'difendersi' dalla casa madre che cerca di massimizzare le vendite del nuovo, minimizzando al tempo stesso il margine lasciato al dealer. Se le vendite dei veicoli usati sono in aumento rispetto all'anno precedente, significa che il dealer è diventato più indipendente da casa madre nello svolgere il proprio business.

### Stock Usato

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli usati all'ultima data fotografia
- e. Scala: Assoluta

- f. Valore riferimento: Conteggio univoco dei veicoli usati nell'ultimo giorno del trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Lo stock di veicoli fisici rappresenta in ogni caso principalmente un costo che andrebbe minimizzato. Tuttavia, in questo caso, a differenza dello stock di veicoli nuovi, lo stock di veicoli usati rappresenta anche un investimento da parte del dealer messo in atto per cercare di anticipare la domanda del mercato, cercando di fornire un veicolo che soddisfi le esigenze del cliente e che per il dealer costa meno ed è quindi più profittevole. L'ammontare dello stock in un dato periodo rappresenta l'esposizione al rischio di mercato del dealer, in quanto un periodo di basse vendite ed alto stock farebbe diminuire drasticamente la profittabilità dell'azienda, ma al tempo stesso se le vendite aumentassero e il dealer riuscisse a mantenere un'alta rotazione di veicoli usati la profittabilità del dealer crescerebbe considerevolmente.

### **Indice di Rotazione dei Veicoli Usati**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Anno<sup>-1</sup>
- d. Descrizione: Numero di volte in cui i veicoli in stock identificati come usati ruotano in magazzino. È calcolato tramite il reciproco della giacenza media dei veicoli usati a magazzino moltiplicato per il numero di giorni dell'anno (365)
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Indice di rotazione dei veicoli usati dell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: L'indice di rotazione dei veicoli usati indica ogni quanto tempo lo stock dei veicoli usati viene completamente rigenerato con veicoli diversi. L'obiettivo del dealer è quello di massimizzare questo indicatore. Se è alta la rotazione dei veicoli usati significa che il dealer riesce a far circolare rapidamente, attraverso la vendita, i veicoli usati sui quali ha investito direttamente.

### **Finanziamenti (Unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio dei contratti venduti con finanziamento associato nel trimestre selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio dei contratti venduti con finanziamento associato nel trimestre precedente a quello in analisi

- g. Interpretazione: Il numero di finanziamenti associati ai veicoli rappresenta la capacità del dealer di differenziare il profitto attraverso la vendita di prodotti finanziari. Un contratto di vendita con finanziamento aggiuntivo, rappresenta per il dealer un incremento netto di ricavi. Grazie al finanziamento, il dealer riceve dei premi monetari dal fornitore di prodotti finanziari.

### **Assicurazioni (Unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base  
 b. Ambito: Amministrazione  
 c. Unità di misura: Unità  
 d. Descrizione: Conteggio delle assicurazioni associate ai contratti di vendita effettuati nel trimestre selezionato  
 e. Scala: Assoluta  
 f. Valore riferimento: Conteggio delle assicurazioni associate ai contratti di vendita effettuati nel trimestre precedente a quello in analisi  
 g. Interpretazione: Il numero di assicurazioni associate ai veicoli rappresenta la capacità del dealer di differenziare il profitto attraverso la vendita di prodotti assicurativi. Un contratto di vendita con assicurazione aggiuntiva, rappresenta per il dealer un incremento netto di ricavi. Grazie alle assicurazioni, il dealer riceve dei premi monetari dal fornitore di assicurazioni ed inoltre aumenta le probabilità che il cliente prenda in considerazione un'estensione di garanzia che genererebbe valore aggiuntivo al contratto.

### **Fatturato Servizi Post Vendita**

- a. Categoria: Indicatore di base  
 b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione, Marketing  
 c. Unità di misura: Euro  
 d. Descrizione: Totale del fatturato dei servizi post-vendita, nel trimestre selezionato  
 e. Scala: Rapporto  
 f. Valore riferimento: Totale del fatturato dei servizi post-vendita, nel trimestre precedente a quello selezionato  
 g. Interpretazione: Il Fatturato è il principale indicatore finanziario di ogni azienda. Rappresenta la dimensione del business, il valore totale generato dall'impresa, l'ammontare di danaro che i clienti sono stati disposti a fornire all'azienda in cambio dei beni offerti. Il fatturato derivante dai servizi post-vendita dà un'indicazione sulla capacità del dealer di fidelizzare i clienti. Se il fatturato derivante dai servizi post-vendita rappresenta una quota parte significativa rispetto al fatturato totale, significa che il dealer è stato in grado di differenziare la propria attività su un servizio, il post-vendita, che è

generalmente più profittevole rispetto alla vendita tradizionale in quanto possiede costi minori in relazione al fatturato generato.

## 6.2 KPI Stock Veicoli

### Veicoli disponibili in Stock

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli, sia fisici che virtuali, alla data fotografia selezionata
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Il valore di riferimento è calcolato sulla media delle ultime 6 fotografie mensili, il range impostato di default al 20% su tabella di configurazione
- g. Interpretazione: I veicoli totali disponibili in stock sono i veicoli disponibili alla vendita del dealer. Maggiore è il numero di veicoli, maggiore è la capacità di vendita potenziale del dealer, ma al tempo stesso maggiori saranno i costi di mantenimento dei veicoli in concessionaria.

### Veicoli fisici in stock

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli fisici alla data fotografia selezionata
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Il valore di riferimento è calcolato sulla media delle ultime 6 fotografie mensili, il range impostato di default al 20% su tabella di configurazione
- g. Interpretazione: I veicoli fisici presenti in stock sono i veicoli disponibili alla vendita immediata in stock. Maggiore è il numero di veicoli, maggiore è la capacità di vendita potenziale del dealer, ma al tempo stesso maggiori saranno i costi di mantenimento dei veicoli in concessionaria.

### Veicoli virtuali in stock

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli virtuali alla data fotografia selezionata

- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Il valore di riferimento è calcolato sulla media delle ultime 6 fotografie mensili, il range impostato di default al 20% su tabella di configurazione
- g. Interpretazione: I veicoli virtuali presenti in stock sono i veicoli ordinati dal dealer a casa madre ma che ancora non sono stati consegnati fisicamente alla concessionaria. Sono veicoli disponibili alla vendita, ma che ancora non possono essere consegnati.

### **Costo di acquisto dei veicoli**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli, sia fisici che virtuali, nel periodo selezionato. Nel caso dei veicoli virtuali è il valore dell'ordine di acquisto preventivo
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli, sia fisici che virtuali, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il costo di acquisto totale dei veicoli è la principale componente di esborso monetario aziendale. Non rappresenta una voce di costo contabile, in quanto ogni veicolo viene registrato in stato patrimoniale attivo in quanto asset aziendale, ma tale costo viene ammortizzato nel tempo. È un indicatore difficile da valutare in quanto il dealer acquista veicoli di ogni fascia di prezzo in diversa quantità e quindi il costo totale può variare a seconda dei periodi dell'anno ed alle politiche di acquisto del dealer.

### **Costo di acquisto dei veicoli fisici**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli fisici, sia nuovi che usati, nel periodo selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli fisici, sia nuovi che usati, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il costo di acquisto dei veicoli fisici rappresenta il capitale immobilizzato attualmente presente in stock.

### **Costo di acquisto dei veicoli virtuali**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro

- d. Descrizione: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli virtuali nel periodo selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli virtuali nel periodo selezionato, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il costo di acquisto dei veicoli virtuali rappresenta un esborso monetario già contabilizzato, ma del quale non si possono sfruttare ancora i benefici in quanto il veicolo non ancora presente in stock.

#### **Movimentazioni in ingresso (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli fisici, sia nuovi che usati, con data di ingresso in stock compresa nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio univoco dei veicoli fisici, sia nuovi che usati, con data di ingresso in stock nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Le movimentazioni in ingresso rappresentano l'ammontare di veicoli ricevuti dal dealer. L'ingresso del veicolo in stock può essere dovuto sia ad un acquisto del dealer del veicolo stesso sia alla movimentazione logistica del veicolo da una sede del dealer all'altra, ad esempio per motivi di esigenza del veicolo per un cliente locato in un'altra provincia o regione rispetto alla locazione attuale del veicolo. Maggiore è questo indicatore, maggiore è la quantità di lavoro necessaria da parte dei fornitori logistici.

#### **Movimentazioni in ingresso (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli, sia nuovi che usati, con data di ingresso in stock compresa nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli, sia nuovi che usati, con data di ingresso in stock nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il valore delle movimentazioni in ingresso rappresenta la quantità monetaria legata ai veicoli spostati dal dealer. È un indicatore di rischio operativo poiché maggiore è il valore delle movimentazioni in ingresso, maggiore è il costo che il dealer deve gestire in caso di incidenti imprevedibili.

### **Movimentazioni in uscita (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio univoco dei veicoli fisici, sia nuovi che usati, con data di uscita dallo stock compresa nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio univoco dei veicoli fisici, sia nuovi che usati, con data di uscita dallo stock nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Le movimentazioni in uscita rappresentano l'ammontare di veicoli usciti dal concessionario del dealer. L'uscita del veicolo in stock può essere dovuta sia ad una vendita del dealer del veicolo stesso sia alla movimentazione logistica del veicolo da una sede del dealer all'altra, ad esempio per motivi di esigenza del veicolo per un cliente locato in un'altra provincia o regione rispetto alla locazione attuale del veicolo. Maggiore è questo indicatore, maggiore è la quantità di lavoro necessaria da parte dei fornitori logistici.

### **Movimentazioni in uscita (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli, sia nuovi che usati, con data di uscita dallo stock compresa nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria dei costi di acquisto dei veicoli, sia nuovi che usati, con data di uscita dallo stock nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il valore delle movimentazioni in uscita rappresenta la quantità monetaria legata ai veicoli spostati dal dealer.

### **Giacenza**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Tempo di permanenza del veicolo in stock, calcolato come il minimo tra 'data uscita dallo stock' e 'data oggi' al quale viene sottratto la 'data ingresso in stock'
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Tempo di permanenza del veicolo in stock, nel trimestre precedente a quello di analisi

- g. Interpretazione: La giacenza dei veicoli indica per quanto tempo il veicolo rimane fermo e inutilizzato nel magazzino. Lo stock è sempre un costo, anche se nel caso di un dealer automotive esso può rappresentare un investimento, esso deve essere sempre tenuto sotto controllo cercando di minimizzare la giacenza del veicolo vendendolo il prima possibile.

### **Giacenza media**

- a. Categoria: Indicatore derivato  
 b. Ambito: Gestione magazzino  
 c. Unità di misura: Giorni  
 d. Descrizione: Media aritmetica delle giacenze dei veicoli in stock  
 e. Scala: Rapporto  
 f. Valore riferimento: Media aritmetica delle giacenze dei veicoli in stock, nel trimestre precedente a quello di analisi  
 g. Interpretazione: La giacenza media dei veicoli indica per quanto tempo il veicolo medio rimane fermo e inutilizzato nel magazzino. Per le stesse ragioni descritte in precedenza, anche questo indicatore deve essere sempre tenuto sotto controllo cercando di minimizzare la giacenza del veicolo vendendolo il prima possibile.

### **Rotazione stock**

- a. Categoria: Indicatore derivato  
 b. Ambito: Gestione magazzino  
 c. Unità di misura: Anno<sup>-1</sup>  
 d. Descrizione: Reciproco della Giacenza media [giorni] dello stock moltiplicato per 365 [giorni/anno]  
 e. Scala: Rapporto  
 f. Valore riferimento: Rotazione stock nel trimestre precedente a quello di analisi  
 g. Interpretazione: L'indice di rotazione dei veicoli nuovi indica ogni quanto tempo lo stock dei veicoli nuovi viene completamente rigenerato con veicoli diversi. La rotazione dei veicoli deve dunque essere massimizzata. Tradotto in termini operativi, ciò significa ricercare tempi di permanenza dei veicoli in stock molto bassi.

## **6.3 KPI Vendite Veicoli**

### **Vendite (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base  
 b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing

- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria dei contratti di vendita dei veicoli stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede, Nuovo/Usato.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi monetari dei contratti di vendita dei veicoli stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede, Nuovo/Usato.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda.

### **Vendite Nuovo (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria dei contratti di vendita dei veicoli nuovi stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite Nuovo (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro

- d. Descrizione: Sommatoria degli importi dei contratti di vendita dei veicoli nuovi stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite Usato (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria dei contratti di vendita dei veicoli usati stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite Usato (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi dei contratti di vendita dei veicoli usati stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Primo Margine**

- a. Categoria: Indicatore di base

- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto del veicolo
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo il singolo veicolo. Il primo margine è la rimanenza del dealer per coprire tutti i costi che non siano l'acquisto del veicolo. È anche indicatore della capacità dei venditori di vendere in sovrapprezzo.

### **Primo Margine %**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Rapporto tra il primo margine del veicolo e l'importo del contratto di vendita
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo il veicolo, rapportato al fatturato del veicolo.

### **Primo Margine Cumulato**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria delle differenze tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto di ogni veicolo venduto nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo tutti i veicoli. Il primo margine è la rimanenza del dealer per coprire tutti i costi che non siano l'acquisto dei veicoli.

### **Primo Margine Cumulato %**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -

- d. Descrizione: Sommatória dei rapporti tra il primo margine e l'importo del contratto di vendita di ogni veicolo venduto nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo tutti i veicoli, rapportato al fatturato totale.

### **Primo Margine Vetture Nuove**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto del veicolo nuovo
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo il singolo veicolo nuovo. Il primo margine è la rimanenza del dealer per coprire tutti i costi che non siano l'acquisto del veicolo nuovo. Questo valore è solitamente fissato dall'OEM, dà quindi un'indicazione sulla profittabilità del contratto con casa madre.

### **Primo Margine Vetture Nuove %**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Rapporto tra il primo margine e l'importo del contratto di vendita dei veicoli nuovi
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo il veicolo nuovo, rapportato al fatturato del veicolo. Questo valore è solitamente fissato dall'OEM, dà quindi un'indicazione sulla profittabilità del contratto con casa madre.

### **Primo Margine Cumulato Vetture Nuove**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro

- d. Descrizione: Sommatoria delle differenze tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto di ogni veicolo nuovo venduto nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo tutti i veicoli nuovi. Il primo margine è la rimanenza del dealer per coprire tutti i costi che non siano l'acquisto dei veicoli nuovi.

### **Primo Margine Cumulato % Vetture Nuove**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Sommatoria dei rapporti tra il primo margine e l'importo del contratto di vendita di ogni veicolo nuovo venduto nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo tutti i veicoli nuovi, rapportato al fatturato totale

### **Primo Margine Vetture Usate**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto del veicolo usati
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo il singolo veicolo usato. Il primo margine è la rimanenza del dealer per coprire tutti i costi che non siano l'acquisto del veicolo usato (permuta). Questo valore non è fissato dall'OEM, dà quindi un'indicazione sulla profittabilità del dealer quando agisce autonomamente

### **Primo Margine Vetture Usate %**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -

- d. Descrizione: Rapporto tra il primo margine e l'importo del contratto di vendita dei veicoli usati
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo il veicolo usato, rapportato al fatturato del veicolo. Questo valore non è fissato dall'OEM, dà quindi un'indicazione sulla profittabilità del dealer quando agisce autonomamente

### **Primo Margine Cumulato Vetture Usate**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria delle differenze tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto di ogni veicolo usato venduto nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo tutti i veicoli usati. Il primo margine è la rimanenza del dealer per coprire tutti i costi che non siano l'acquisto dei veicoli usati

### **Primo Margine Cumulato % Vetture Usate**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Sommatoria dei rapporti tra il primo margine e l'importo del contratto di vendita di ogni veicolo usato venduto nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore generato dall'attività del dealer acquistando e rivendendo tutti i veicoli usati, rapportato al fatturato totale

### **Sconto Medio**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Media aritmetica degli sconti applicati ai veicoli venduti

- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore monetario medio di ogni veicolo, investito in fidelizzazione dei clienti, non incassato dal dealer

### **Sconto Cumulato**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli sconti applicati ai veicoli venduti nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta il valore monetario totale investito in fidelizzazione dei clienti, non incassato dal dealer

### **Tempo Fattura**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Differenza tra la data di emissione della fattura e la data di stipula del contratto di vendita di ogni veicolo
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il periodo di tempo concesso al cliente per effettuare il pagamento. Di fatto rappresenta la durata di un credito in attivo del dealer

### **Tempo Medio Fattura**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Media della differenza tra la data di emissione della fattura e la data di stipula del contratto di vendita di ogni veicolo
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il periodo di tempo medio concesso al cliente per effettuare il pagamento. Di fatto rappresenta la durata media di un credito in attivo del dealer

### **Vendite Nuovo da stock (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria dei contratti di vendita stipulati nel periodo di analisi selezionato, riferiti a veicoli nuovi presenti in stock al momento della richiesta del cliente
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite Nuovo da stock (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi dei contratti di vendita stipulati nel periodo di analisi selezionato, riferiti a veicoli nuovi presenti in stock al momento della richiesta del cliente
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite nuovo da ordini (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria dei contratti di vendita stipulati nel periodo di analisi selezionato, riferiti a veicoli nuovi ordinati dal dealer al momento della richiesta del cliente
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.

- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Vendite nuovo da ordini (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi dei contratti di vendita stipulati nel periodo di analisi selezionato, riferiti a veicoli nuovi ordinati dal dealer al momento della richiesta del cliente
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Rappresenta l'indicatore principale del reparto Vendite. I contratti di vendita sono la fonte primaria di guadagno per l'azienda. È un valore importante anche per chi gestisce il magazzino, in quanto può presentare una stagionalità ed in base a questa vengono prese decisioni sulle campagne di acquisto o di scontistica/marketing.

### **Giacenza Veicoli venduti**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Tempo di permanenza del veicolo venduto in stock
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Tempo di permanenza del veicolo venduto in stock nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: La giacenza dei veicoli indica per quanto tempo il veicolo rimane fermo e inutilizzato nel magazzino. Nel caso dei veicoli venduti, essi sono già usciti dallo stock.

### **Giacenza Media Veicoli venduti**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Media aritmetica del tempo di permanenza dei veicoli venduti in stock
- e. Scala: Rapporto

- f. Valore riferimento: Media aritmetica del tempo di permanenza dei veicoli venduti in stock nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: La giacenza dei veicoli indica per quanto tempo il veicolo rimane fermo e inutilizzato nel magazzino. Nel caso dei veicoli venduti, essi sono già usciti dallo stock. Questo indicatore dà quindi un'informazione su quale è la tolleranza dei clienti sull'anzianità dei veicoli. La giacenza media dei veicoli presenti in stock dovrebbe essere sempre inferiore alla giacenza media dei veicoli venduti

### **Catene aperte**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio delle catene aperte alla data di analisi selezionata
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il numero di catene ancora aperte, sulle quali non è stato ancora ottenuto il margine potenziale

### **Indice di apertura catene**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Rapporto tra il numero di catene aperte e il numero di catene chiuse nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il tasso di apertura delle catene. Un indice inferiore a 1 è segno che i venditori riescono ad ottenere il margine totale dai veicoli, piuttosto che aprire una nuova catena acquistando un veicolo in perdita

### **Primo margine primo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto dei veicoli facenti parte del primo livello di una catena
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.

- g. Interpretazione: Indica il margine del livello della catena afferente ai veicoli più nuovi

### **Catene aperte primo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base  
b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing  
c. Unità di misura: Unità  
d. Descrizione: Conteggio delle catene di primo livello aperte alla data di analisi selezionata  
e. Scala: Assoluta  
f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.  
g. Interpretazione: Indica il numero di catene ancora aperte al primo livello, cioè aperte alla vendita di un veicolo nuovo

### **Permute primo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base  
b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing  
c. Unità di misura: Unità  
d. Descrizione: Conteggio delle catene di primo livello, alle quali è associato un veicolo in permuta, alla data di analisi selezionata  
e. Scala: Assoluta  
f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.  
g. Interpretazione: Indica quanti veicoli sono associati all'apertura della catena al primo livello. Se il numero di permute è superiore alle catene aperte di primo livello, significa che in media sono stati acquistati più veicoli in permuta di quanti ne sono stati venduti di nuovi

### **Giacenza del venduto al secondo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base  
b. Ambito: Gestione magazzino  
c. Unità di misura: Giorni  
d. Descrizione: Tempo di permanenza del veicolo venduto appartenente al secondo livello di una catena  
e. Scala: Rapporto  
f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.  
g. Interpretazione: La giacenza dei veicoli indica per quanto tempo il veicolo rimane fermo e inutilizzato nel magazzino. Nel caso dei veicoli venduti, essi sono già usciti dallo stock. Questo indicatore dà quindi un'informazione su quale è la tolleranza dei clienti sull'anzianità dei veicoli che sono già stati riacquistati una volta in permuta dal dealer

### **Primo margine secondo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto dei veicoli facenti parte del secondo livello di una catena
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il margine del livello della catena afferente ai veicoli usati, acquistati in permuta una sola volta

### **Catene aperte secondo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio delle catene di secondo livello aperte alla data di analisi selezionata
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il numero di catene ancora aperte al secondo livello, cioè aperte alla vendita di un veicolo usato da un solo cliente

### **Permute secondo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino, Marketing
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio delle catene di secondo livello, alle quali è associato un veicolo in permuta, alla data di analisi selezionata
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica quanti veicoli sono associati al passaggio della catena al secondo livello. Se il numero di permute di secondo livello è superiore alle catene aperte di secondo livello, significa che in media sono stati acquistati più veicoli in permuta di quanti ne sono stati venduti

### **Giacenza del venduto al terzo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Gestione magazzino
- c. Unità di misura: Giorni

- d. Descrizione: Tempo di permanenza del veicolo venduto appartenente al terzo livello di una catena
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: La giacenza dei veicoli indica per quanto tempo il veicolo rimane fermo e inutilizzato nel magazzino. Nel caso dei veicoli venduti, essi sono già usciti dallo stock. Questo indicatore dà quindi un'informazione su quale è la tolleranza dei clienti sull'anzianità dei veicoli che sono già stati riacquistati due volte, che hanno avuto due proprietari

#### **Primo margine terzo livello**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Marketing, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra l'importo del contratto di vendita e il costo di acquisto dei veicoli facenti parte del terzo livello di una catena
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede.
- g. Interpretazione: Indica il margine del livello della catena afferente ai veicoli usati, che hanno avuto già due proprietari

## **6.4 KPI Servizi Post Vendita**

#### **Attività in Garanzia (unità)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria dei contratti di garanzia stipulati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio del numero di contratti di garanzia stipulati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sulla quantità di interventi che il dealer dovrà far pagare dall'OEM in futuro e non al cliente nell'immediato

#### **Attività in Garanzia (valore)**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro

- d. Descrizione: Sommatoria dei costi degli interventi in garanzia effettuati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria dei costi degli interventi in garanzia effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sul valore degli interventi che il dealer dovrà far pagare dall'OEM in futuro e non al cliente nell'immediato

### **Liquidazione Interventi in Garanzia**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi ricevuti dalla casa madre per gli interventi effettuati in garanzia nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Liquidazione degli interventi in garanzia effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica il rimborso dall'OEM, o dal garante, di costi già sostenuti dal dealer

### **Consistenza Interventi in Garanzia**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Rapporto tra la sommatoria degli importi ricevuti e la sommatoria degli importi richiesti alla casa madre per gli interventi effettuati in garanzia nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Consistenza interventi in garanzia effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica la percentuale di richieste di rimborso che hanno avuto esito positivo. L'indicatore è ottimale se è prossimo a 1

### **Tempo Liquidazione**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Differenza tra la data in cui viene versato il rimborso e la data in cui viene richiesto alla casa madre il rimborso per gli interventi effettuati in garanzia
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Tempo di liquidazione degli interventi in garanzia effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi

- g. Interpretazione: Il tempo di liquidazione dà un'indicazione sulla capacità del dealer di incassare rapidamente il valore generato

### **Tempo Medio Liquidazione**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni/Liquidazione
- d. Descrizione: Media aritmetica dei tempi di liquidazione degli interventi effettuati in garanzia nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Tempo medio di liquidazione degli interventi in garanzia effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il tempo medio di liquidazione dà un'indicazione sulla capacità del dealer di incassare rapidamente il valore generato. Più l'indicatore è alto, più il dealer fa credito agli OEM e più sarà scoperto finanziariamente. Tempi lunghi vanno a beneficio dell'OEM e fanno crescere il rischio finanziario del dealer

### **Vetture Sostitutive**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria delle vetture sostitutive disponibili nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio delle vetture sostitutive disponibili nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica la quantità di vetture che il dealer rinuncia a vendere e decide di offrirle come servizio ai propri clienti

### **Fatturato Vetture Sostitutive**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi ricevuti per il servizio di sostituzione dell'auto nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Conteggio del numero di contratti di garanzia stipulati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sulla dimensione del business legato al servizio di auto sostitutive. Questo indicatore va monitorato confrontandolo con il fatturato generato dagli altri reparti aziendali

### **Utilizzo vetture sostitutive**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Differenza tra la data in cui l'auto sostitutiva rientra e la data in cui esce dallo stock per fornire il servizio
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Utilizzo medio delle vetture sostitutive nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: L'utilizzo di ogni risorsa, comprese le auto sostitutive, va sempre massimizzato. Questo indicatore è ottimale quando è prossimo ad 1.

### **Utilizzo medio vetture sostitutive**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni/Vettura
- d. Descrizione: Media aritmetica dell'utilizzo delle vetture sostitutive nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Utilizzo medio delle vetture sostitutive nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: L'utilizzo di ogni risorsa, comprese le auto sostitutive, va sempre massimizzato. Questo indicatore è ottimale quando è prossimo ad 1.

### **Interventi Officina**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria degli interventi in officina effettuati nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Sommatoria degli interventi in officina effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà un'indicazione sul lavoro svolto in officina. Questo indicatore va preso in considerazione nel momento in cui si schedulano le risorse nei periodi futuri.

### **Fatturato Officina**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro

- d. Descrizione: Sommatória degli importi ricevuti per il servizio di officina nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede
- g. Interpretazione: Dà indicazione sulla dimensione del business legato al servizio di riparazione. Questo indicatore va monitorato confrontandolo con il fatturato generato dagli altri reparti aziendali

### **Fatturato medio per Cliente**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro/Cliente
- d. Descrizione: Rapporto tra importi ricevuti per il servizio di officina nel periodo di analisi scelto e il totale dei clienti nel periodo d'analisi
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Calcolo della spesa media di un cliente per gli interventi effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Calcolo della spesa media di un cliente per gli interventi effettuati nel periodo di analisi

### **Fatturato medio all'ora**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro/Ora
- d. Descrizione: Rapporto tra importi ricevuti per il servizio di officina nel periodo di analisi scelto e il totale delle ore impiegate per gli interventi nel periodo d'analisi
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Calcolo della fatturazione media oraria per gli interventi effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Calcolo della fatturazione media oraria per gli interventi effettuati nel periodo di analisi

### **Media annuale Interventi per Cliente**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità/Cliente
- d. Descrizione: Rapporto tra la sommatória degli interventi in officina effettuati nell'anno selezionato e la sommatória dei clienti attivi nell'anno

- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Media annuale degli interventi per cliente ottenuta nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Capacità del dealer di fidelizzare il cliente attraverso il servizio di officina

### **Ordini di Lavoro aperti**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria degli interventi in officina ancora aperti nel periodo di analisi selezionato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Sommatoria degli interventi in officina ancora aperti nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sulla quantità di lavoro attualmente avviato dai meccanici. Va confrontato con il numero di meccanici attivi o presenti attualmente

### **Fatturato Potenziale**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria degli importi dovuti, ma non ancora incassati per il servizio di officina nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede
- g. Interpretazione: Il fatturato potenziale fornisce una stima verosimile dell'incasso totale del servizio svolto. È utile all'amministrazione per allineare mensilmente le chiusure contabili, che possono variare molto di mese in mese, e le stime sul fatturato reale.

### **Tempo medio Fatturazione**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni/Fattura
- d. Descrizione: Media aritmetica dei tempi di fatturazione degli interventi effettuati in officina nel periodo di analisi scelto
- e. Scala: Rapporto

- f. Valore riferimento: Tempo medio di fatturazione degli interventi in officina effettuati nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il tempo medio di fatturazione dà un'indicazione sulla capacità del dealer di incassare rapidamente il valore generato. Più l'indicatore è alto, più il dealer fa credito ai propri clienti e più sarà scoperto finanziariamente. Se l'indicatore è in crescita o supera il valore di riferimento impostato, il dealer dovrà porre maggior attenzione alle politiche di pagamento utilizzate dai propri dipendenti. Tempi lunghi aumentano la soddisfazione del cliente ma fanno crescere il rischio finanziario aziendale.

### **Totale Attività**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Sommatoria delle attività svolte in officina nel periodo di analisi impostato
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Sommatoria delle attività svolte in officina effettuate nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il totale delle attività dà un'indicazione sull'operatività dell'officina. Valori alti o bassi possono dipendere dal periodo di analisi. Tale indicatore può quindi presentare una stagionalità annuale. Può fornire ai dirigenti una previsione sulla quantità di risorse umane necessarie per soddisfare la domanda nei diversi periodi dell'anno.

### **Attività chiuse per Meccanico**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: Unità/Meccanico
- d. Descrizione: Media aritmetica delle attività di officina chiuse per ogni meccanico nel periodo di tempo selezionato
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Media aritmetica delle attività di officina chiuse per ogni meccanico nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Il numero medio di attività chiuse per meccanico fornisce un'indicazione della mole di lavoro svolta per ciascun meccanico. Un eccessivo carico di lavoro dovrebbe allarmare il dealer e può dare indicazione su un'eventuale assunzione di risorse umane a supporto dell'attività. Per questo indicatore è possibile utilizzare il filtro per meccanico e vedere il dettaglio dei risultati di ciascun operatore. Il confronto di questo indicatore con il valore dell'anno precedente elimina

l'eventuale stagionalità della domanda dell'officina e fornisce un'indicazione circa il reale aumento o decremento dell'attività di officina del dealer.

### **Attività aperte**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Numero totale di attività di officina svolte dai meccanici da inizio anno
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Numero totale di attività di officina svolte dai meccanici nell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sulla quantità di lavoro avviato dai meccanici. Va confrontato con il numero di meccanici attivi o presenti nello stesso periodo

### **Prestazioni Meccanici – Efficienza**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: unità di lavoro vendute rapportate alle ore di presenza effettive
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: unità di lavoro vendute rapportate alle ore di presenza effettive nell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Monitora l'efficienza effettiva del meccanico nello svolgere un'attività in relazione alle ore che sono state vendute

### **Prestazioni Meccanici – Presenza**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: ore di presenza effettive rapportata alle ore potenziali
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: ore di presenza effettive rapportata alle ore potenziali nell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: L'indicatore monitora le assenze dei dipendenti

### **Prestazioni Meccanici – Redditività**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: ore vendute rapportate alle unità di lavoro marcate
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: ore vendute rapportate alle unità di lavoro marcate nell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: La redditività indica quanto il lavoro svolto dal meccanico è redditizio, in relazione delle ore preventivate per l'attività. Meno ore di lavoro vengono marcate, più il meccanico è redditizio

### **Prestazioni Meccanici – Produttività**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Servizi post-vendita
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: ore marcate rapportato alle ore di presenza effettive
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: ore marcate rapportato alle ore di presenza effettive nell'anno precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: La produttività monitora la velocità del meccanico a svolgere l'attività. Meno ore di presenza effettiva vengono impiegate, più il meccanico è produttivo

## **6.5 KPI Stock Magazzino**

### **Valore attuale magazzino (Valore)**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: valore attuale del magazzino, valorizzato al costo di acquisto
- e. Scala: Euro
- f. Valore riferimento: valore del magazzino, valorizzato al costo di acquisto, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica la dimensione economica della merce stoccata a magazzino, immobilizzata e senza generare valore

### **Margine Potenziale**

- a. Categoria: Indicatore derivato

- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Margine stimato che sarà ricavato dalla vendita di tutto quello presente in magazzino alla data fotografia selezionata
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Margine Potenziale nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica il valore monetario che il dealer incasserebbe se vendesse tutta la quantità stoccata a magazzino

### **Valore esistenze negative**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Valore dei prodotti venduti ma non ancora presenti in magazzino rappresentato dal costo di acquisto, alla data fotografia selezionata
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Valore dei prodotti venduti ma non ancora presenti in magazzino rappresentato dal costo di acquisto, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica il valore monetario del backlog del dealer. Se tale backlog non viene consegnato al cliente ci possono essere conseguenze in termini di reputazione e fidelizzazione di gravità proporzionata a tale indicatore

## **6.6 KPI Vendite Magazzino**

### **Fatturato magazzino**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Somma del valore delle fatture attive emesse dal magazzino, nel mese in corso
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede, Nuovo/Usato
- g. Interpretazione: Rappresenta la dimensione del business dei ricambi e degli altri beni diversi dai veicoli, il valore totale generato dall'impresa, l'ammontare di danaro che i clienti sono stati disposti a fornire all'azienda in cambio dei ricambi offerti

### **Vendite da Magazzino**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Servizi post-vendita, Gestione magazzino, Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Totale delle vendite da Magazzino con fattura emessa nel periodo di analisi
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Impostato dall'utente. Tale valore può variare al seconda dei parametri Trimestre, Azienda, Sede, Nuovo/Usato
- g. Interpretazione: Indica la dimensione fisica del business dei ricambi e degli altri beni diversi dai veicoli

### **Redditività**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Gestione magazzino, Servizi post-vendita, Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Differenza tra il valore fatturato e il costo di acquisto degli articoli a magazzino con fattura emessa nel periodo di analisi
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Il valore di riferimento rappresenta la differenza tra il valore fatturato e il costo di acquisto degli articoli a magazzino con fattura emessa nel periodo nello stesso periodo dell'anno precedente.
- g. Interpretazione: Indica il margine destinato al dealer generato dalle vendite del magazzino

## **6.7 KPI Finanziamenti**

### **Totale Finanziamenti e Leasing**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Totale contratti di vendita con un finanziamento o leasing associato nel trimestre attuale
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Totale contratti di vendita con un finanziamento o leasing associato, nel trimestre precedente a quello di analisi

- g. Interpretazione: Dà indicazione su quanti contratti il pagamento non è stato effettuato tutto e subito

### **Totale Finanziamenti**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Totale contratti di vendita con un finanziamento associato nel trimestre attuale
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Totale contratti di vendita con un finanziamento associato, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione su quanti contratti di finanziamento il dealer deve lavorare.

### **Totale Leasing**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Totale contratti di vendita con un leasing associato nel trimestre attuale
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Totale contratti di vendita con leasing associato, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione su quanti contratti di leasing il dealer deve lavorare

### **Finanziamenti Imminenti**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: contratti con finanziamento e data di immatricolazione assente, nel trimestre attuale
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: contratti con finanziamento e con data di immatricolazione assente, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione su quanti finanziamenti saranno sicuramente aperti nel breve periodo

### **Penetrazione Finanziaria**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Rapporto tra il numero di contratti aventi un finanziamento e il numero di contratti totali
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: rapporto tra il numero di contratti aventi un finanziamento e il numero di contratti totali nell'anno precedente
- g. Interpretazione: Dà indicazione della capacità dei venditori di vendere un prodotto finanziario legato alla vendita del veicolo. Come descritto in questo elaborato, i servizi offerti dal dealer sono più remunerativi rispetto alla vendita tradizionale. Perciò questo indicatore è di particolare importanza, un valore prossimo ad 1 indica lo stato ottimale dell'attività relativa ai finanziamenti

### **Durata Media**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Media della durata dei finanziamenti associati alle vendite effettuate nel trimestre in analisi
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: media della durata dei finanziamenti associati alle vendite effettuate nell'anno precedente
- g. Interpretazione: Indica il tempo di dilazione del pagamento concesso al cliente. Tale credito tuttavia non pesa sul dealer ma sul fornitore del prodotto finanziario

### **Valore Finanziato**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria del valore del finanziamento di ogni contratto nel trimestre attuale
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria del valore del finanziamento di ogni contratto, nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica quanta parte del fatturato è legata ad un prodotto finanziario

### **Valore Provvigioni**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria del valore delle provvigioni dei contratti chiusi nel trimestre attuale
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria del valore delle provvigioni dei contratti chiusi nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sul valore acquisito dal dealer nella compravendita dei prodotti finanziari

### **Importo Provvigioni Medio**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Valore medio delle provvigioni ricavate dai finanziamenti nel trimestre attuale
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Valore medio delle provvigioni ricavate dai finanziamenti nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione sul valore acquisito dal dealer in media nella compravendita di un singolo prodotto finanziario

## **6.8 KPI Assicurazioni**

### **Totale Assicurazioni**

- a. Categoria: Indicatore di base
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Unità
- d. Descrizione: Conteggio delle assicurazioni nel trimestre attuale
- e. Scala: Assoluta
- f. Valore riferimento: Conteggio delle assicurazioni nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Dà indicazione su quanti contratti di assicurazione il dealer deve lavorare.

### **Penetrazione assicurazioni**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione

- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Rapporto tra il numero di contratti aventi una assicurazione e il numero di contratti totali nel trimestre attuale
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: rapporto tra il numero di contratti aventi una assicurazione e il numero di contratti totali, nell'anno precedente
- g. Interpretazione: Dà indicazione della capacità dei venditori di vendere un prodotto assicurativo legato alla vendita del veicolo. Come descritto in questo elaborato, i servizi offerti dal dealer sono più remunerativi rispetto alla vendita tradizionale. Perciò questo indicatore è di particolare importanza, un valore prossimo ad 1 indica lo stato ottimale dell'attività relativa alle assicurazioni

### **Durata Media Assicurazioni**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Giorni
- d. Descrizione: Durata media delle assicurazioni effettuate nel trimestre in corso
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: durata media delle assicurazioni effettuate nell'anno precedente
- g. Interpretazione: Indica il tempo medio in cui un veicolo rimane assicurato con un'assicurazione venduta dal dealer

### **Valore Assicurato**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: Euro
- d. Descrizione: Sommatoria del valore assicurato per ogni contratto nel trimestre attuale
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Sommatoria del valore assicurato per ogni contratto nel trimestre precedente a quello di analisi
- g. Interpretazione: Indica quanta parte del fatturato è legata ad un prodotto assicurativo

### **Margine Dealer (%)**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione

- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Percentuale del margine dealer rispetto al valore assicurato, nel trimestre corrente
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: percentuale del margine dealer rispetto al valore assicurato, nell'anno precedente
- g. Interpretazione: Indica la parte di margine destinato al delaeer e non al venditore

### **Margine Venditore (%)**

- a. Categoria: Indicatore derivato
- b. Ambito: Amministrazione
- c. Unità di misura: -
- d. Descrizione: Percentuale del margine destinato al venditore rispetto al valore totale assicurato, nel trimestre corrente
- e. Scala: Rapporto
- f. Valore riferimento: Percentuale del margine destinato al venditore rispetto al valore totale assicurato, nell'anno precedente
- g. Interpretazione: Indica la parte di margine destinato al venditore come premio della sua capacità di vendita

## 7 Bibliografia

1. Indicatori e Misure di Prestazione per la Gestione dei Processi – Modelli e Tecniche di Sviluppo. Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano. Il Sole 24 Ore S.p.A, 2007.
2. Il Metodo Dealerk - Manuale operativo per la concessionaria digitale. Marco Marlia. Lswr, 2017.
3. The Automotive Industry Pocket Guide. ACEA, 2018-2019.
4. Automotive Dealer Report. Italia Bilanci, 2017.
5. Automotive Dealer Report. Italia Bilanci, 2018.
6. The Future of Automotive Value Chain, 2025 and Beyond, Deloitte, 2017.
7. Automotive Finance Study, The European Market and its Future Challenges. Nextcontinent, 2016.
8. 21st Century Car Distribution in Europe, Roland Berger. MBA Project IESE 2012.
9. The New Automotive Dealer: Designed for Me, Where digital and physical experiences meet future customer expectations. Accenture, 2018.
10. Monetizing car data, New service business opportunities to create new customer benefits. McKinsey&Company, 2016.
11. Automotive revolution – perspective towards 2030. How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry. McKinsey&Company, 2016.
12. Future of automotive retail. Shifting from transactional to customer-centric. Ernst & Young, 2015.
13. Top Suppliers. North America, Europe and the World. Crain Communications Inc., PricewaterhouseCoopers LLP, 2013.
14. <https://www.acea.be/>
15. <http://www.oica.net/>

16. <https://www.worldbank.org/>
17. <http://www.unrae.it/>
18. <https://www.statista.com/>
19. <https://www.icdp.net/>
20. <https://www.quintegia.it/>
21. <https://www.quattroruote.it/>
22. <https://www.volkswagen.com/>
23. <https://www.fcagroup.com/>
24. <https://www.seat.com/>
25. <http://osservatoriosharingmobility.it/>
26. <https://europe.autonews.com/>
27. <https://www.ilsole24ore.com/>
28. <https://www.bs.ilsole24ore.com/>