

# Redditività aziendale: i sistemi incentivanti per migliorare le performance aziendali

---

**Dott. Alberto Sesini – Managing Director  
Sesini & Associati sas**

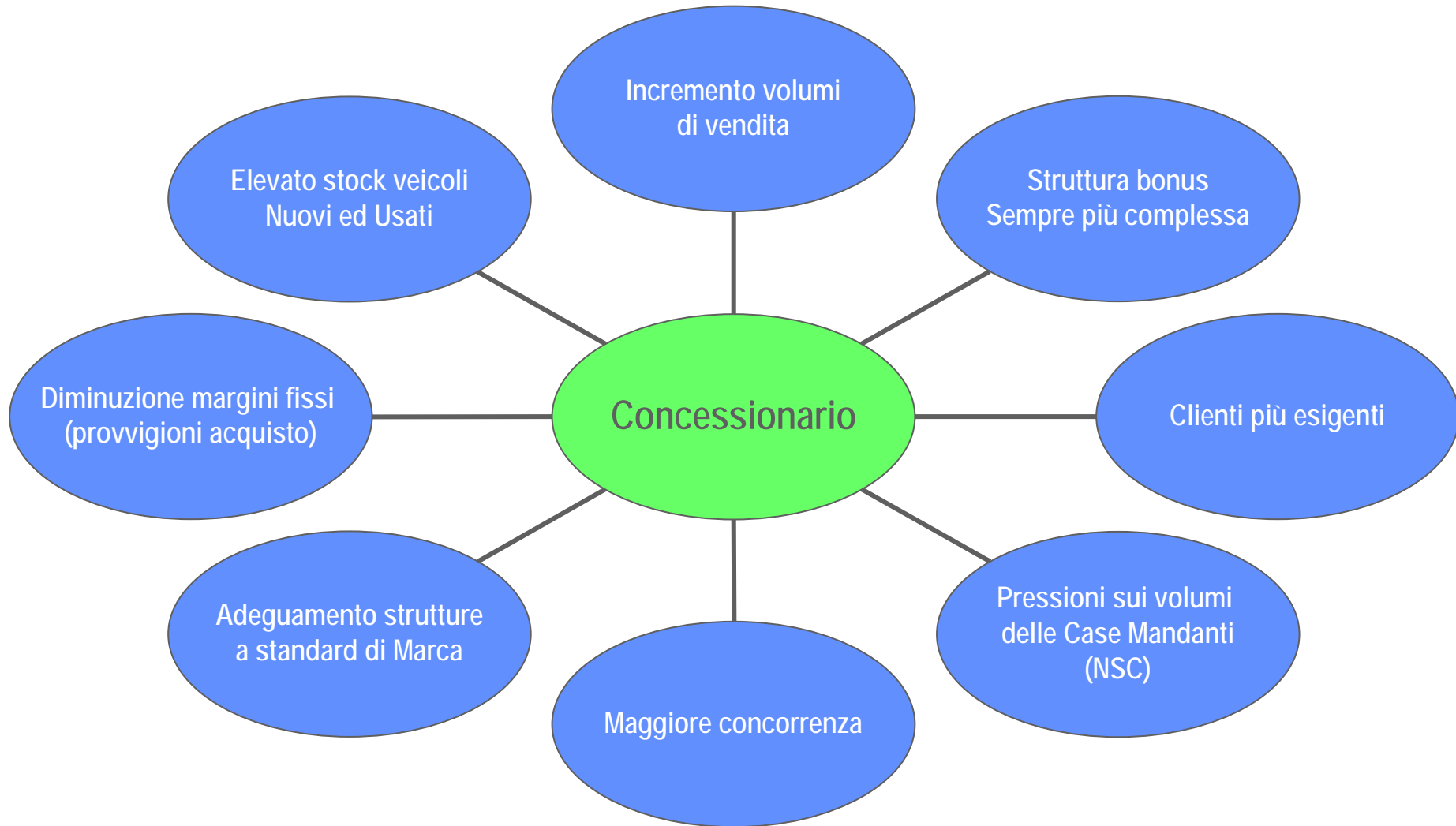


**21 - 22 maggio 2008 - Centro Congressi VeronaFiere**

SESINI  
&  
ASSOCIATI

# Il contesto operativo

---



# Effetti economici e necessità

---

Le aziende del settore si trovano a fronteggiare un situazione in cui:



**NECESSITA' DI STRUMENTI DI GESTIONE + SOFISTICATI**

# Le aziende performanti

---

In un contesto operativo sempre più complesso e competitivo

## ***VINCE***

Chi sa definire correttamente degli **obiettivi** chiari, condivisi, ambiziosi, ma raggiungibili, e li sa correttamente assegnare ai propri collaboratori motivandoli con una corretta **politica incentivante** che garantisca la soddisfazione di tutti e consenta il miglioramento della marginalità aziendale per la giusta correlazione dei costi ai ricavi ottenibili.

# Il processo di DECLINAZIONE

---



# Politica incentivante: definizione

---

Una corretta **politica INCENTIVANTE** delle risorse aziendali deve essere **correlata** al raggiungimento degli obiettivi aziendali in termini sia quantitativi che qualitativi.

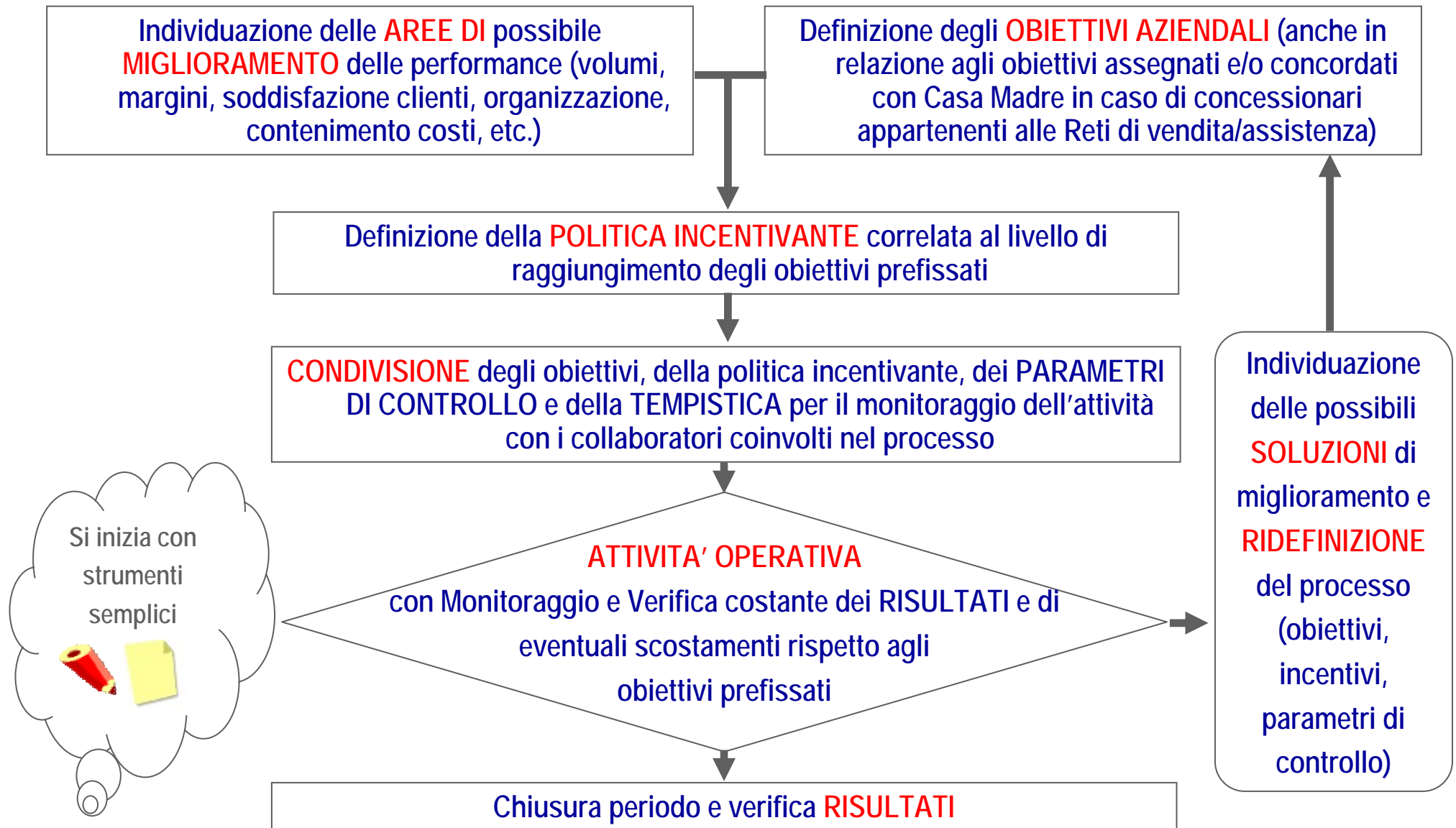
## Quantitativi:

poiché è necessario raggiungere il target di vendita richiesto per conseguire i bonus di Casa Madre (**NSC**), che contribuiscono fortemente al risultato finale, ed il Punto di Pareggio con i costi di struttura.

## Qualitativi:

poiché l'azienda deve vendere con profitto; se il margine ottenuto è adeguato, è possibile e doveroso dividerlo con chi ha contribuito alla sua realizzazione.

# Il processo di analisi e di affinamento



# I reparti aziendali coinvolti

---

Nella corretta gestione aziendale ogni reparto deve contribuire pro quota al raggiungimento degli obiettivi che l'azienda (e in parte Casa Madre) si è assegnata.

Nessun reparto è esente da tale processo:

1. Il reparto commerciale VN
2. Il reparto commerciale VO
3. Il magazzino ricambi
4. Il service
5. L'amministrazione e controllo



# I reparti aziendali coinvolti:

## 1. la vendita dei veicoli nuovi

---



Il reparto commerciale VN è quello che solitamente contribuisce maggiormente in termini assoluti al risultato aziendale ed è quello che solitamente è più avvezzo a recepire assegnazioni di obiettivi quantitativi e, raramente, anche qualitativi (margini di vendita).

Ma vi è ben altro da considerare ed incentivare (test drive, soddisfazione clienti, recall, gestione approvvigionamento e stock, etc.)

# I reparti aziendali coinvolti:

## 2. la vendita dei veicoli d'occasione

---

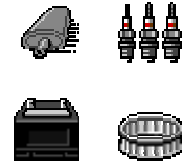


Il reparto commerciale VO, se non è ben gestito, rischia di erodere i margini realizzati sulla vendita delle VN ed influenza notevolmente la capacità di vendita VN, se non vi è un'adeguata rotazione degli stock. Solitamente recepisce obiettivi **quantitativi** in tal senso (smaltimento stock) indipendentemente dai **margini** e/o dalla redditività globale del reparto (copertura spese di reparto, rifatturazione costi agenzia, limitazione costi di garanzia contrattuale, incidenza degli oneri finanziari...)

# I reparti aziendali coinvolti:

## 3. il magazzino ricambi

---



Il magazzino ricambi fa parte, assieme al service, dei cosiddetti settori **fissi**: sono piuttosto slegati dall'andamento del mercato di vendita dei veicoli, fluttuante e quindi variabile, poiché si basano su un parco circolante consolidato.

Alla stregua del reparto commerciale VN, il magazzino è già abituato all'assegnazione di obiettivi **quantitativi** sui volumi di vendita, meno su quelli qualitativi (margini di vendita, mix di vendita, limitazione costi aggiuntivi per ordini urgenti, corretto dimensionamento dello stock in funzione delle necessità dei clienti...)

# I reparti aziendali coinvolti:

## 4. il service

---



Il service contribuisce notevolmente, con la qualità del servizio offerto, alla **fidelizzazione** dei clienti non solo in relazione alla propria attività, ma anche per **la vendita dei veicoli** nuovi ed in parte dei veicoli usati; partecipa solitamente al raggiungimento degli obiettivi **quantitativi** di magazzino ed al rispetto di **norme** e procedure stabilite da Casa Madre (garanzie, tempi di prenotazione tagliandi, etc.), ma non sempre vengono formalizzati obiettivi precisi e stabiliti premi correlati.

# I reparti aziendali coinvolti:

## 5. l'amministrazione e controllo

---



L'amministrazione, pur svolgendo dei compiti molto importanti nell'ambito della **gestione aziendale** e del **controllo** generale dell'attività, solitamente non è soggetta ad obiettivi specifici e non viene tantomeno coinvolta nelle politiche incentivanti, se non per liquidarne i premi e gli incentivi ai collaboratori degli altri reparti...

# Esempio:

## 1. la vendita dei veicoli nuovi

---



Il reparto commerciale VN è particolarmente legato al raggiungimento degli obiettivi assegnati da **NSC**, che riguardano sia aspetti quantitativi (volumi, mix) che qualitativi (Soddisfazione Cliente – CSI ed invio dati di immatricolato).

Oltre a questi aspetti, il Dealer deve stabilire dei propri obiettivi aziendali, sia in termini quantitativi (punto di pareggio) che qualitativi (margini di vendita) per consentire alla propria azienda di ottenere dei risultati economici soddisfacenti.

Il Dealer quindi deve ottimizzare la gestione del reparto sensibilizzando i responsabili al raggiungimento di un risultato equilibrato che riassume tutti gli elementi in gioco:

- ◆ Raggiungimento dei volumi e del giusto mix di vendita che assicurino il massimo premio ed il minor punto di pareggio
- ◆ Livello di soddisfazione clienti elevato
- ◆ Margini adeguati di vendita
- ◆ Adeguata Rotazione dello stock
- ◆ Puntuale invio di dati corretti in base alle richieste della NSC

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Obiettivi e Premi definiti da NSC



Casa Madre (NSC)				
obiettivi			premi	
quantitativi			raggiungimento	bonus
1.1	immatricolato VN	nr. VN =691	se = 95%	2,0%
			se = 100%	2,5%
			se >= 105%	3,0%
1.2	mix immatricolato	251 tipo A 126 tipo B 189 tipo C 126 tipo D	si	0,50%
1.3	veicoli demo	12 vetture costantemente disponibili nel corso dell'anno	si	6% extra sconto vettura
qualitativi			raggiungimento	bonus
2.1	CSI	indice soddisfazione totale	a) se = media 10 peggiori	0,5%
			b) se >= media top 10	1,0%
			c) se <> a e b	<> 0,51% - 0,99%
2.2	CSI	aree specifiche reparto VN: 1. offerta test drive; 2. professionalità venditore; 3. recall dopo vendita.	a) se = media 10 peggiori	0,5%
			b) se >= media top 10	1,0%
			c) se <> a e b	<> 0,51% - 0,99%
2.3	qualità dati	corretto invio dati clienti VN	se >= 85% delle vetture immatricolate	0,5%

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Obiettivi e Premi *da NSC* definiti da DEALER



<b>Casa Madre (NSC)</b>		
<i>obiettivi</i>		
<b>quantitativi</b>		
1.1	immatricolato VN	nr. VN =691
1.2	mix immatricolato	251 tipo A 126 tipo B 189 tipo C 126 tipo D
1.3	veicoli demo	12 vetture costantemente disponibili nel corso dell'anno
<b>qualitativi</b>		
2.1	CSI	indice soddisfazione totale in linea con media Italia
2.2	CSI	aree specifiche reparto VN: 1. offerta test drive; 2. professionalità venditore; 3. recall dopo vendita.
2.3	qualità dati	corretto invio dati clienti VN >= 85% delle vetture immatricolate

<b>Concessionario (Dealer)</b>			
<i>obiettivi</i>		<i>premi</i>	
<b>quantitativi</b>		<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
1.1	nr. VN >=726 di cui:	se >= 105%	3,0%
1.2	264 tipo A 132 tipo B 198 tipo C 132 tipoD	si	0,5%
1.3	12 vetture costantemente disponibili nel corso dell'anno e riassortimento ogni 4 mesi	si	6% extra sconto vettura su 36 vetture
<b>qualitativi</b>		<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
2.1	indice soddisfazione totale >= media top10	b) se >= media top 10	1,0%
2.2	aree specifiche reparto VN: 1. offerta test drive = 100%; 2. professionalità venditore > 90%; 3. recall dopo vendita =100%.	b) se >= media top 10	1,0%
2.3	corretto invio dati clienti VN >=90% delle vetture immatricolate	se >= 85% delle vetture immatricolate	0,5%



# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

Obiettivi e Premi *Aziendali* definiti dal DEALER



NSC			Concessionario (Dealer)				
obiettivi			obiettivi		risultati		
qualità della vendita			qualità della vendita		raggiungim.	"bonus"	
2.4			qualità della vendita dell'immatricolato VN	marginare minimo garantito	tipo A $\geq 5\%$ tipo B $\geq 6\%$ tipo C $\geq 4\%$ tipo D $\geq 7\%$	si	> redditività
2.5			qualità della vendita delle demo	marginare minimo garantito	demo $\geq 3\%$	si	> redditività
2.6			migliorare la rotazione dello stock	proporre / prelevare	tipo A da stock tipo B da stock tipo C da stock tipo D da stock	si	< oneri di stoccaggio; < oneri finanziari; > redditività

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Obiettivi e Premi *Totali (1)* declinati a VENDITORE



<b>Dealer</b>			<b>Venditore</b>		
<b>obiettivi</b>			<b>obiettivi mensili</b>		<b>premi</b>
<b>quantitativi</b>			<b>quantitativi</b>	<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
1.1	immatricolato VN	nr. VN >=726 (di cui:)	nr. VN >=11 di cui:	se >= 11	€ 100
1.2	mix	264 tipo A	nr.4 tipo A	se >= 4	€ 20
		132 tipo B	nr.2 tipo B	se >= 2	€ 25
		198 tipo C	nr.3 tipo C	se >= 3	€ 40
		132 tipoD	nr.2 tipo D	se >= 2	€ 30
1.3	veicoli demo	12 vetture costantemente disponibili nel corso dell'anno e riassortimento ogni 4 mesi	nr. 0,5 veicoli demo (nr.2 veicoli ogni 4 mesi)	se >= 2	utilizzo vettura demo
<b>qualità della vendita</b>			<b>qualità della vendita</b>	<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
2.4	qualità della vendita dell'immatricolato VN	margine minimo garantito	tipo A > 5%	se > 5%	20% su XM*
			tipo B > 6%	se > 6%	25% su XM*
			tipo C > 4%	se > 4%	15% su XM*
			tipo D > 7%	se > 7%	28% su XM*
2.5	qualità della vendita delle demo	margine minimo garantito	demo > 3%	se > 3%	10% su XM*
2.6	migliorare la rotazione dello stock	proporre / prelevare	tipo A a stock	se prelev.da stock	+ 5% su XM*
			tipo B a stock	se prelev.da stock	+ 6% su XM*
			tipo C a stock	se prelev.da stock	+ 4% su XM*
			tipo D a stock	se prelev.da stock	+ 5% su XM*

XM\* = Extra Margine vs. minimo garantito

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

Obiettivi e Premi *Totali (2)* declinati a **VENDITORE**



<b>Dealer</b>			<b>Venditore</b>		
<i>obiettivi</i>			<i>obiettivi</i>		<i>premi</i>
<b>qualitativi</b>			<b>qualitativi</b>	<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
2.1	CSI	indice soddisfazione totale $\geq$ media top10	assicurare livello di servizio a cliente tale da ottenere indice sudd.ne totale $\geq$ media top10	se $\geq$ media top 10	0,1%
2.2	CSI	aree specifiche reparto VN: 1.offerta test drive = 100% 2.profess.tà venditore $>$ 90% 3.recall dopo vendita =100%	aree specifiche reparto VN: 1.offerta test drive =100% 2.profess.tà venditore $>$ 90% 3.recall dopo vendita =100%	se $\geq$ media top 10	0,1%
2.3	qualità dati	corretto invio dati clienti VN $\geq$ 90% delle vetture immatricolate	corretto invio dati clienti VN $\geq$ 90% delle vetture immatricolate	se $\geq$ 90% delle vetture immatricolate	accesso a bonus CSI

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Calcolo benefici (1) per DEALER + VENDITORI



<b>Dealer</b>				
<i>calcolo premi</i>				
<b>quantitativi</b>				<i>anno</i>
1.1	imm.to VN	nr. VN >=	726	€ 17.490.000
		<b>bonus</b>	3%	<b>€ 524.700</b>
1.2	mix	tipo A	264	€ 18.000
		tipo B	132	€ 23.000
		tipo C	198	€ 31.000
		tipoD	132	€ 27.000
		nr. VN >=	726	€ 17.490.000
		<b>bonus</b>	0,5%	<b>€ 87.450</b>
1.3	veicoli demo	nr.12 vetture riassortite 4 mesi	36	€ 25.600
		totale imponibile		€ 921.600
		<b>extra sconto</b>	6%	<b>€ 55.296</b>

<b>Venditore</b>					<b>6</b>	
<i>calcolo premi</i>					<b>Venditori</b>	
<b>quantitativi</b>			<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>	
	nr. VN >=	11	€ 100	€ 1.100	€ 12.100	€ 72.600
	<b>incentivo totale</b>			€ 1.100	€ 12.100	<b>€ 72.600</b>
	tipo A	4	€ 20	€ 80	€ 880	
	tipo B	2	€ 25	€ 50	€ 550	
	tipo C	3	€ 40	€ 120	€ 1.320	
	tipoD	2	€ 30	€ 60	€ 660	
	<b>incentivo totale</b>			€ 310	€ 3.410	<b>€ 20.460</b>
	nr. 0,5 veicoli demo (nr.2 veicoli ogni 4 mesi)	1	€ 300*	€ 300	€ 3.600	
	<b>incentivo totale</b>			€ 300	€ 3.600	<b>€ 21.600</b>

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Calcolo benefici (2) per DEALER + VENDITORI



Dealer				Venditore					6			
calcolo premi				calcolo premi					Venditori			
qualità della vendita			anno	qualità della vendita			mese	anno	anno			
2.4 2.6	qualità della vendita tipo A > 5%	tipo A = 5%	66	€ 59.400	*	1	20%	€ -	€ -			
		tipo A = 6%	132	€ 142.560		2	20%	€ 72	€ 792			
		tipo A = 7%	66	€ 83.160		1	25%	€ 90	€ 990			
		tipo A:margine realizzato	264	€ 285.120		incentivo totale			€ 162		€ 1.782	€ 10.692
		tipo A:margine minimo	264	€ 237.600								
		tipo A:differenza margine	264	€ 47.520								
2.4 2.6	qualità della vendita tipo B > 6%	tipo B = 6%	66	€ 91.080		1	25%	€ -	€ -			
		tipo B = 7%	66	€ 106.260		1	25%	€ 58	€ 633			
		tipo B = 8%	0	€ -		0	25%	€ -	€ -			
		tipo B:margine realizzato	132	€ 197.340		incentivo totale			€ 58		€ 633	€ 3.795
		tipo B:margine minimo	132	€ 182.160								
		tipo B:differenza margine	132	€ 15.180								
2.4 2.6	qualità della vendita tipo C > 4%	tipo C = 4%	66	€ 81.840	*	1	15%	€ -	€ -			
		tipo C = 5%	66	€ 102.300		1	19%	€ 59	€ 648			
		tipo C = 6%	66	€ 122.760		1	15%	€ 93	€ 1.023			
		tipo C:margine realizzato	198	€ 306.900		incentivo totale			€ 152		€ 1.671	€ 10.025
		tipo C:margine minimo	198	€ 245.520								
		tipo C:differenza margine	198	€ 61.380								
2.4 2.6	qualità della vendita tipo D > 7%	tipo D = 7%	0	€ -	*	0	28%	€ -	€ -			
		tipo D = 8%	66	€ 142.560		1	33%	€ 89	€ 980			
		tipo D = 9%	66	€ 160.380		1	28%	€ 151	€ 1.663			
		tipo D:margine realizzato	132	€ 302.940		incentivo totale			€ 240		€ 2.643	€ 15.860
		tipo D:margine minimo	132	€ 249.480								
		tipo D:differenza margine	132	€ 53.460								
2.5	qualità della vendita delle demo	demo = 3%	12	€ 9.216	(2 vetture/anno con m.l. 3%)	0,17	10%	€ -	€ -			
		demo = 4%	12	€ 12.288		0,17	10%	€ 4	€ 51			
		demo = 5%	12	€ 15.360		0,17	10%	€ 9	€ 102			
		demo:margine realizzato	36	€ 36.864		incentivo totale			€ 13		€ 154	€ 922
		demo:margine minimo	36	€ 18.432								
		demo:differenza margine	36	€ 18.432								

\* Margine superiore perché prelevate da stock

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Calcolo benefici (3) per DEALER + VENDITORI



Dealer				Venditore				6 Venditori	
calcolo premi				calcolo premi					
qualitativi			anno	qualitativi			mese	anno	anno
2.1	qualità dati	corretto invio dati clienti VN su totale VN immatricolate >= 90%	726	€ 17.490.000	corretto invio dati clienti VN su totale VN immatricolate >= 90%	---->	accesso premi CSI	accesso premi CSI	€ 17.490.000
		imponibile			imponibile		€ 265.000	€ 2.915.000	
		<b>bonus 0,5%</b>		<b>€ 87.450</b>	<b>incentivo totale 0,00%</b>		€ -	€ -	<b>€ -</b>
2.2	CSI	indice soddisfazione totale >= media top10	726	€ 17.490.000	indice soddisfazione totale >= media top10	---->	€ 265.000	€ 2.915.000	€ 17.490.000
		imponibile			imponibile		€ 265.000	€ 2.915.000	
		<b>bonus 1,0%</b>		<b>€ 174.900</b>	<b>incentivo totale 0,10%</b>		€ 265	€ 2.915	<b>€ 17.490</b>
2.3	CSI	aree specifiche reparto VN: 1.offerta test drive = 100%	726	€ 17.490.000	aree specifiche reparto VN: 1.offerta test drive = 100%	---->	€ 265.000	€ 2.915.000	€ 17.490.000
		2.professionalità venditore > 90%			2.professionalità venditore > 90%		€ 265.000	€ 2.915.000	
		3. recall dopo vendita = 100%			3. recall dopo vendita = 100%		€ 265	€ 2.915	<b>€ 17.490</b>
		imponibile			imponibile		€ 265	€ 2.915	
		<b>bonus 1,0%</b>		<b>€ 174.900</b>	<b>incentivo totale 0,10%</b>		€ 265	€ 2.915	<b>€ 17.490</b>

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Riepilogo benefici per DEALER + VENDITORI



<b>Dealer</b>				<b>Venditore</b>			<b>6 Venditori</b>
<i>calcolo premi</i>				<i>calcolo premi</i>			
<b>quantitativi</b>			<i>anno</i>	<b>quantitativi</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
1.1	immatricolato VN	bonus 3%	€ 524.700	incentivo tot.	€ 1.100	€ 12.100	€ 72.600
1.2	mix	bonus 0,5%	€ 87.450	mix	€ 310	€ 3.410	€ 20.460
1.3	veicoli demo	extra sconto 6%	€ 55.296	incentivo tot.	€ 300	€ 3.600	€ 21.600
<b>qualità della vendita</b>			<i>anno</i>	<b>ql. della vendita</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.4	qualità della vendita VN	differenza M.L.	€ 177.540	incentivo tot.	€ 612	€ 6.729	€ 40.372
2.5	qualità della vendita demo	differenza M.L.	€ 18.432	incentivo tot.	€ 13	€ 154	€ 922
<b>qualitativi</b>			<i>anno</i>	<b>qualitativi</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.1	qualità dati	bonus 0,5%	€ 87.450	incentivo tot. 0,00%	€ -	€ -	€ -
2.2	CSI performance	bonus 1%	€ 174.900	incentivo tot. 0,10%	€ 265	€ 2.915	€ 17.490
2.3	CSI settori	bonus 1%	€ 174.900	incentivo tot. 0,10%	€ 265	€ 2.915	€ 17.490
<b>TOTALE bonus/delta ml</b>			<b>€ 1.300.668</b>	<b>incentivo tot.</b>	<b>€ 2.865</b>	<b>€ 31.822</b>	<b>€ 190.934</b>
<b>NETTO AZIENDA</b>			<b>€ 1.109.734</b>				<b>15%</b>

# Esempio: 1. la vendita dei veicoli nuovi

## Parametri di Controllo per DEALER + VENDITORI



<i>Dealer</i>			
<i>parametri</i>			
<i>obiettivo</i>	<i>driver</i>	<i>fonte</i>	
<b>quantitativi</b>			
1.1	immatricolato VN	nr. vetture immatricolate	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS
1.2	mix	nr. vetture immatricolate per tipologia/modello	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS
1.3	veicoli demo	nr. vetture immatricolate	programmazione immatricolazioni /lanci modelli
<b>qualità della vendita</b>			
2.4 2.6	qualità della vendita VN	marginare lordo finale di vendita	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS
2.5	qualità della vendita demo	marginare lordo finale di vendita	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS
<b>qualitativi</b>			
2.1	qualità dati	nr. dati errati	verifica periodica risultati su intranet/report NSC
2.2	CSI performance	indice di soddisfazione totale	verifica periodica risultati su intranet/report NSC
2.3	CSI settori	indice di soddisfazione parziale per ciascun settore	verifica periodica risultati su intranet/report NSC



# I reparti aziendali coinvolti:

## 2. la vendita dei veicoli d'occasione



Il reparto commerciale VO non ha obiettivi assegnati da NSC, a parte **premi permuta** su specifici modelli (che andranno quindi ad influenzare il sistema incentivante dei venditori) o premi legati al **rapporto di permuta** (VO ritirati / VN venduti).

Il Dealer invece deve **ottimizzare** la gestione del reparto sensibilizzando i responsabili al raggiungimento di determinati risultati:

- ◆ Margine positivo su vendita retail e remarketing;
- ◆ Rotazione dello stock
- ◆ Corretta quantificazione spese di ripristino;
- ◆ Limitazione garanzie contrattuali post-vendita;
- ◆ Rifatturazione costi di agenzia

*Applicate  
Correttamente  
il processo di  
Valutazione VO?*

*350 € x 500 vetture = 175.000 € !!!*

## Esempio: 2. la vendita dei veicoli d'occasione

Obiettivi e Premi Aziendali definiti da DEALER e declinati a VENDITORE



<b>Dealer</b>		
<b>obiettivi</b>		
<b>quantitativi</b>		
1.1	quantità VO vendute	nr.VO vendute: minimo garantito
<b>qualità della vendita</b>		
2.1	qualità della vendita VO permutate	marginare lordo: minimo garantito
2.2	qualità della vendita VO remarketing	marginare lordo: minimo garantito
2.3	rotazione stock	migliorare rotazione e responsabilizzare venditore
2.4	quantificazione spese ripristino	sensibilizzare ad una corretta valutazione del costo del veicolo
2.5	garanzie contrattuali	limitazione spese post-vendita
2.6	rifatturazione costi agenzia	limitazione differenza negative costi/ricavi

<b>Venditore</b>			
<b>obiettivi</b>		<b>premi</b>	
<b>quantitativi</b>		<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
nr. VO mensile pro capite	nr. VO >= 6	se >= 6	€ 180
<b>qualità della vendita</b>		<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
marginari minimi	se <= 0% se <> 0% e 2,99% se <> 3,0% e 4,99% se > 5,0%	se <= 0% se <> 0% e 2,99% se <> 3,0% e 4,99% se > 5,0%	15% su XM* 20% su XM* 25% su XM*
marginari minimi	se < 4,0% se <> 4,0% e 4,99% se <> 5,0% e 5,99% se <> 6,0% e 6,99% se > 7,0%	se < 4% se <> 4,0% e 4,99% se <> 5,0% e 5,99% se <> 6,0% e 6,99% se > 7,0%	20% su XM* 25% su XM* 30% su XM* 35% su XM*
addebito oneri finanziari su giacenze > 30 gg.	< 0 gg. da 0 a 30 gg. da 31 a 90 gg. oltre 90 gg.	se vendita prima del rientro entro 30 gg. da 31 a 90 gg. oltre 90 gg.	€ 100 € 50 - 50% oneri fin. - 80% oneri fin.
effettuare corretta quantificazione costi di ripristino		se importo difforme da prima valutazione	addebito a decremento del margine realizzato/provvigioni maturate
conformità del prodotto allo stato d'uso documentato		se effettuata operazione di correttezza commerciale	addebito a decremento del margine realizzato/provvigioni maturate
escludere costi esterni e tasse dalla trattativa		se non rifatturati costi di agenzia	addebito a decremento del margine realizzato/provvigioni maturate

XM\* = Extra Margine vs. minimo garantito

# Esempio: 2. la vendita dei veicoli d'occasione

## Calcolo benefici per DEALER + VENDITORI



<b>Dealer</b>				
<i>calcolo margini</i>				
quantitativi				<i>anno</i>
1.1	quantità VO vendute	nr.VO vendute minimo garantito	396	€ 79.200
		(*) margine calcolato su differenza overstock: base interesse 5% x 4 VO/mese valor medio €		
qualità della vendita				<i>anno</i>
2.1	qualità della vendita VO permutate	ml = 0%	120	€ -
		ml = 2%	100	€ 24.000
		ml = 3%	76	€ 27.360
		ml = 4%	68	€ 32.640
		ml = 5%	32	€ 19.200
		margine realizzato	396	€ 103.200
	margine minimo	396	€ -	
	differenza margine	396	€ 103.200	
2.2	qualità della vendita VO remarketing	ml = 4%	24	€ 14.400
		ml = 5%	36	€ 27.000
		ml = 6%	28	€ 25.200
		ml = 7%	25	€ 26.250
		ml = 8%	19	€ 22.800
		margine realizzato	132	€ 115.650
	margine minimo	132	€ 79.200	
	differenza margine	132	€ 36.450	
2.3	rotazione stock	gg. <0	66	€ -
		gg. 0-30 (media 30gg.)	165	€ 8.250
		gg. 31-90 (media 45gg.)	132	€ 9.764
		gg. > 90 (media 150gg.)	33	€ 8.137
		interessi su stock	396	€ 26.151
		margine minimo (media 180 gg.)	396	€ 117.173
	differenza margine	396	€ 91.021	

<b>Venditore</b>					<b>6 Venditori</b>
<i>calcolo incentivi</i>					
quantitativi		<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>	
se >	6	€ 180	€ 1.980	€	11.880
qualità della vendita		<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>	
	2 0%	€ -	€ -		
	2 15%	€ 55	€ 600		
	1 20%	€ 83	€ 912		
	1 20%	€ 99	€ 1.088		
	0 25%	€ 73	€ 800		
incentivo totale	6	€ 309	€ 3.400	€	20.400
	0,4 0%	€ -	€ -		
	0,5 20%	€ 16	€ 180		
	0,4 25%	€ 32	€ 350		
	0,4 30%	€ 51	€ 563		
	0,3 35%	€ 60	€ 665		
incentivo totale	2	€ 160	€ 1.758	€	10.545
	1 € 100,00	€ 100	€ 1.100		
	3 € 50,00	€ 125	€ 1.375		
	2 50%	-€ 74	-€ 814		
	1 80%	-€ 99	-€ 1.085		
incentivo totale		€ 52	€ 576	€	3.458

## Esempio: 2. la vendita dei veicoli d'occasione

### Calcolo minori margini per DEALER + VENDITORI



<b>Dealer</b>				
<i>calcolo minori margini</i>				
<b>qualità della vendita</b>				<i>anno</i>
2.4	quantificazione spese ripristino	differenza costo ripristini (€ 100)	132	€ 13.200
		margine realizzabile	396	€ 103.200
		margine rettificato	396	€ 90.000
		differenza margine	396	<b>-€ 13.200</b>
2.5	garanzie contrattuali	costo emergente (€	25	€ 5.000
		margine realizzabile	396	€ 103.200
		margine rettificato	396	€ 98.200
		differenza margine	396	<b>-€ 5.000</b>
2.6	rifatturazione costi agenzia	mancata fatturaz.costi agenzia (€ 350)	30	€ 10.500
		margine realizzabile	396	€ 103.200
		margine rettificato	396	€ 92.700
		differenza margine	396	<b>-€ 10.500</b>

<b>Venditore</b>			<b>6 Venditori</b>
<i>calcolo penali</i>			
<b>qualità della vendita</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
incentivo maturato	€ 309	€ 3.400	
incentivo rettificato	€ 270	€ 2.965	20%
penale totale	<b>-€ 40</b>	<b>-€ 435</b>	<b>-€ 2.609</b>
incentivo maturato	€ 309	€ 3.400	
incentivo rettificato	€ 294	€ 3.235	20%
penale totale	<b>-€ 15</b>	<b>-€ 165</b>	<b>-€ 988</b>
incentivo maturato	€ 309	€ 3.400	
incentivo rettificato	€ 278	€ 3.054	20%
penale totale	<b>-€ 31</b>	<b>-€ 346</b>	<b>-€ 2.076</b>

## Esempio: 2. la vendita dei veicoli d'occasione

### Riepilogo benefici/minori margini per DEALER + VENDITORI



<i>Dealer</i>				<i>Venditore</i>			<b>6</b> <i>Venditori</i>
<i>calcolo premi</i>				<i>calcolo premi</i>			
<b>quantitativi</b>			<i>anno</i>	<b>quantitativi</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
1.1	vendita VO	nr.VO vendite minimo garantito	€ 79.200	incentivo tot.	€ 180	€ 1.980	€ 11.880
<b>qualità della vendita</b>			<i>anno</i>	<b>qualità della vendita</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.1	qualità della vendita VO permutate	differenza M.L.	€ 103.200	incentivo tot.	€ 309	€ 3.400	€ 20.400
2.2	qualità della vendita VO remarketing	differenza M.L.	€ 36.450	incentivo tot.	€ 160	€ 1.758	€ 10.545
2.3	rotazione stock	risparmio oneri fin.	€ 91.021	incentivo tot.	€ 52	€ 576	€ 3.458
2.4	spese ripristino	risparmio/condivisione costi	-€ 13.200	penale tot.	-€ 40	-€ 435	-€ 2.609
2.5	garanzie contrattuali	risparmio/condivisione costi	-€ 5.000	penale tot.	-€ 15	-€ 165	-€ 988
2.6	spese agenzia	risparmio/condivisione costi	-€ 10.500	penale tot.	-€ 31	-€ 346	-€ 2.076
<b>TOTALE</b>			delta +/- ml € 177.971	incentivo tot. € 615	€ 6.768	€ 40.610	
<b>NETTO AZIENDA</b>			<b>€ 137.361</b>				<b>23%</b>

## Esempio: 2. la vendita dei veicoli d'occasione

### Parametri di Controllo per DEALER + VENDITORI

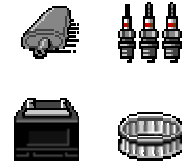


<i>Dealer</i>			
<i>parametri</i>			
<i>obiettivo</i>		<i>driver</i>	<i>fonte</i>
<b>quantitativi</b>			
1.1	vendita VO	nr. vetture vendute pro capite	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS
<b>qualità della vendita</b>			
2.1	qualità della vendita VO permutate	marginale lordo finale di vendita pro capite	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS con tutti i costi e ricavi inerenti la vettura
2.2	qualità della vendita VO remarketing	marginale lordo finale di vendita pro capite	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS con tutti i costi e ricavi inerenti la vettura
2.3	rotazione stock	indice di rotazione/gg. vendita stock	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS: analisi giacenze
2.4	spese ripristino	scheda veicolo	riscontro costi previsti/costi sostenuti su vettura da contabilità/cartella vendita (DMS)
2.5	garanzie contrattuali	scheda veicolo	riscontro costi previsti/costi sostenuti su vettura da contabilità/cartella vendita (DMS)
2.6	spese agenzia	scheda veicolo	riscontro costi previsti/costi sostenuti su vettura da contabilità/cartella vendita (DMS)

# I reparti aziendali coinvolti:

## 3. il magazzino ricambi

---



Il magazzino ricambi, per le Aziende che appartengono ad una Rete Ufficiale (vendita/assistenza), segue una logica simile a quella del reparto VN per quanto riguarda l'assegnazione di **obiettivi quantitativi**.

Assieme a quanto si reputa necessario per raggiungere il target richiesto per la liquidazione dei bonus da **NSC**, il Dealer dovrebbe tarare le politiche commerciali, e gli incentivi del reparto, in base a specifici **obiettivi di marginalità**:

- ◆ Margini di vendita;
- ◆ Costo per ordini urgenti;
- ◆ Rotazione stock;
- ◆ Recupero crediti

## Esempio: 3. il magazzino ricambi

### Obiettivi e Premi definiti da NSC



NSC				
obiettivi			premi	
quantitativi			raggiungimento	bonus
1.1	ricambi	fatturato =2.000.000	se = 95%	1,0%
			se = 100%	3,5%
			se >= 105%	6,0%
1.2	accessori	fatturato =800.000	se = 95%	2,0%
			se = 100%	5,0%
			se >= 105%	8,0%
1.3	ritirato	acquisti pari ad almeno 1.250.000	se >= 100%	0,5%
qualitativi			raggiungimento	bonus
2.1	grado di disponibilità	media trimestrale >=90%	prerequisito per bonus quantitativo ricambi	



# Esempio: 3. il magazzino ricambi

## Obiettivi e Premi da NSC e Aziendali definiti da DEALER



NSC		
obiettivi		
quantitativi		
1.1	ricambi	fatturato = € 2.000.000
1.2	accessori	fatturato = € 800.000
1.3	ritirato	acquisti pari ad almeno € 1.250.000
qualitativi		
2.1	grado di servizio ricambi	media trimestrale >=90%

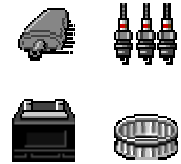
qualità della vendita		
2.2		
2.3		
2.4		
2.5		

Dealer			
obiettivi		premi	
quantitativi		risultato	bonus
fatturato = € 2.000.000*1,05	€ 2.100.000	se >= 105%	6,0%
fatturato = € 800.000*1,05	€ 840.000	se >= 105%	8,0%
ritirato >= € 1.250.000		se >= 100%	0,5%
qualitativi		risultato	bonus %
grado di servizio >=	90%	si	prerequisito per bonus quantitativo ricambi

qualità della vendita		risultato	bonus
m.l. medio pari ad almeno	21%	si	> redditività
rotazione stock >=	5	5	< oneri di stoccaggio; < oneri finanziari; > redditività
costo ordini urgenti <=	€ 20.000	si	< costi; > redditività
esigibilità crediti >=	95%	95%	> liquidità; < perdite; < oneri finanziari; < redditività

## Esempio: 3. il magazzino ricambi

Obiettivi e Premi Totali definiti da DEALER e declinati a MAGAZZINIERE



<b>Dealer</b>			
<b>obiettivi</b>			
<b>quantitativi</b>			
1.1	ricambi	fatturato = € 2.000.000*1,05	€ 2.100.000
1.2	accessori	fatturato = € 800.000*1,05	€ 840.000
1.3	ritirato	ritirato	€ 1.250.000
<b>qualitativi</b>			
2.1	grado di servizio ricambi	grado di servizio =	90%
<b>qualità della vendita</b>			
2.2	marginie lordo medio	m.l. medio pari ad almeno	21%
2.3	rotazione stock	rotazione stock >=	5
2.4	ordini urgenti	costo ordini urgenti <=	€ 20.000
2.5	esigibilità crediti	esigibilità crediti >=	95%

<b>Magazziniere</b>		<b>Magazziniere</b>	
<b>obiettivi</b>		<b>premi</b>	
<b>quantitativi</b>		<b>% raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
fatturato pro capite =	€ 1.050.000	se >= 105%	0,40%
fatturato pro capite =	€ 420.000	se >= 105%	0,40%
ritirato	€ 625.000	se = 100%	0,04%
<b>qualitativi</b>		<b>% raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
grado di servizio >=	90%	requisito di accesso al sistema premiante	
<b>qualità della vendita</b>		<b>% raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
m.l. medio pari ad almeno	21%	se >= 21%	10% su XM
rotazione stock >=	5	se >= 5	50€ su decimi extra
costo ordini urgenti <=	€ 10.000	se <= 10.000	10% su differenza
esigibilità crediti >=	95%	se < 95%	-10% su valore crediti
		se >= 95%	+10% su valore crediti

## Esempio: 3. il magazzino ricambi

### Calcolo benefici (1) per DEALER + MAGAZZINIERI



Dealer				Magazziniere		Magazziniere		2 Magazzinieri		
obiettivi				obiettivi		premi		premi		
quantitativi				quantitativi		mese	anno	anno		
1.1	ricambi	fatturato = € 2.000.000*1,05	€ 2.100.000	fatturato pro capite =		€ 95.455	€ 1.050.000	€	2.100.000	
		base calcolo (acquistato)	€ 1.470.000			base calcolo	€ 66.818	€ 735.000	€	1.470.000
		bonus 6%	€ 88.200			bonus 0,4%	€ 267	€ 2.940	€	5.880
1.2	accessori	fatturato=800.000*1,05	€ 840.000	fatturato pro capite =		€ 38.182	€ 420.000	€	840.000	
		base calcolo (acquistato)	€ 588.000			base calcolo	€ 26.727	€ 294.000	€	588.000
		bonus 6%	€ 47.040			bonus 0,4%	€ 107	€ 1.176	€	2.352
1.3	ritirato	ritirato	€ 1.470.000	ritirato		€ 66.818	€ 735.000	€	1.470.000	
		bonus 0,5%	€ 7.350			bonus 0,04%	€ 27	€ 294	€	588
		qualitativi				qualitativi		mese	anno	anno
2.1	grado di servizio ricambi	grado di servizio =	90%	grado di servizio >=	90%	requisito di accesso al sistema premiante		€	-	

# Esempio: 3. il magazzino ricambi

## Calcolo benefici (2) per DEALER + MAGAZZINIERI



Dealer				Magazziniere		Magazziniere		2 Magazz.
obiettivi				obiettivi		premi		premi
qualità della vendita				qualità della vendita		mese	anno	anno
2.2	margine lordo medio ricambi >= 21%	fatturato netto	€ 1.909.091	fatt. netto pro capite		€ 86.777	€ 954.545	€ 1.909.091
		margine lordo	€ 439.091	m.l. realizzato	23,0%	€ 19.959	€ 219.545	€ 439.091
		margine lordo %	23,0%	m.l. extra	2,0%	€ 1.736	€ 19.091	€ 38.182
		margine lordo extra	€ 38.182	bonus	10,0%	€ 174	€ 1.909	€ 3.818
2.3	margine lordo medio accessori >= 22%	fatturato netto	€ 770.642	fatt. netto pro capite		€ 35.029	€ 385.321	€ 770.642
		margine lordo	€ 182.642	m.l. realizzato	23,7%	€ 8.302	€ 91.321	€ 182.642
		margine lordo %	23,7%	m.l. extra	1,7%	€ 595	€ 6.550	€ 13.101
		margine lordo extra	€ 13.101	bonus	10,0%	€ 60	€ 655	€ 1.310
2.4	rotazione stock	stock	€ 254.000	stock		€ 127.000	€ 127.000	€ 254.000
		rotazione	5,8	rotazione effettiva	5,8			
		differenza stock	€ 40.000	benefit (5% oneri fin.)		€ 83	€ 1.000	€ 2.000
		beneficio (5% oneri fin.)	€ 2.000	bonus 50€ x	8,0	€ 33	€ 400	€ 800
2.5	ordini urgenti	costo ordini urgenti <=	€ 20.000	costo ordini urgenti <=		€ 909	€ 10.000	€ 20.000
		costo anno precedente	€ 28.000	beneficio azienda		€ 364	€ 4.000	€ 8.000
		beneficio azienda	€ 8.000	bonus	10,0%	€ 36	€ 400	€ 800
2.6	esigibilità crediti >= 98%	valore fatturato ric.+acc.	€ 2.679.733	valore fatt. ric.+acc.		€ 121.806	€ 1.339.867	€ 2.679.733
		val. crediti in sofferenza	€ 26.797	val. crediti in sofferenza	1,0%	€ 1.218	€ 13.399	€ 26.797
		val. max. accettato (98%)	€ 53.595	val. max. (98%)	2,0%	€ 2.436	€ 26.797	€ 53.595
		differenza	€ 26.797	differenza	1,0%	€ 1.218	€ 13.399	€ 26.797
		beneficio azienda	€ 26.797	bonus	10,0%	€ 122	€ 1.340	€ 2.680

## Esempio: 3. il magazzino ricambi

Riepilogo benefici/minori margini per DEALER + MAGAZZINIERI



<b>Dealer</b>				<b>Magazziniere</b>			<b>2</b> <b>Magazzinieri</b>
<i>calcolo premi</i>				<i>calcolo premi</i>			
<b>quantitativi</b>			<i>anno</i>	<b>quantitativi</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
1.1	ricambi	obiettivo al 105%	€ 88.200	incentivo tot.	€ 267	€ 2.940	€ 5.880
1.2	accessori	obiettivo al 105%	€ 47.040	incentivo tot.	€ 107	€ 1.176	€ 2.352
1.3	ritirato ricambi	obiettivo > 100%	€ 7.350	incentivo tot.	€ 27	€ 294	€ 588
<b>qualitativi</b>			<i>anno</i>	<b>qualitativi</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.1	grado di servizio	>= 90%	€ -	incentivo tot.	€ -	€ -	€ -
<b>qualità della vendita</b>			<i>anno</i>	<b>ql. della vendita</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.2	M.L. ricambi	>= 21%	€ 38.182	incentivo tot.	€ 174	€ 1.909	€ 3.818
2.3	M.L. accessori	>= 22%	€ 13.101	incentivo tot.	€ 60	€ 655	€ 1.310
2.4	rotazione stock	>= 5	€ 2.000	incentivo tot.	€ 33	€ 400	€ 800
2.5	costo ordini urgenti	<= 20.000	€ 8.000	incentivo tot.	€ 36	€ 400	€ 800
2.6	esigibilità crediti	>= 98%	€ 26.797	incentivo tot.	€ 122	€ 1.340	€ 2.680
<b>TOTALE</b>			<b>delta +/- ml</b>	<b>incentivo tot.</b>	<b>€ 826</b>	<b>€ 9.114</b>	<b>€ 18.228</b>
<b>NETTO AZIENDA</b>			<b>€ 212.442</b>				<b>8%</b>

## Esempio: 3. il magazzino ricambi

### Parametri di Controllo per DEALER + MAGAZZINIERI



<i>Dealer</i>			
<i>parametri</i>			
<i>obiettivo</i>	<i>driver</i>	<i>fonte</i>	
<b>quantitativi</b>			
1.1	vendita ricambi	fatturato progressivo pro capite	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS o da intranet NSC
1.2	vendita accessori	fatturato progressivo pro capite	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS o da intranet NSC
1.3	ritirato ricambi	acquistato progressivo	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS o da intranet NSC
<b>qualitativi</b>			
2.1	grado di servizio ricambi	disponibilità in base a movimentazione	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS o da intranet NSC: analisi giacenze
<b>qualità della vendita</b>			
2.2	M.L. ricambi	marginale lordo finale di vendita	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS con evidenza ricavo (netto sconto) e costo specifico e/o costo del venduto
2.3	M.L. accessori	marginale lordo finale di vendita	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS con evidenza ricavo (netto sconto) e costo specifico e/o costo del venduto
2.4	rotazione stock	indice di rotazione / gg. vendita stock	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS: analisi giacenze
2.5	costo ordini urgenti	valore contabile	scheda contabile conto specifico
2.6	esigibilità crediti	rapporto contabile	dettaglio clienti magazzino ed analisi incassi

# I reparti aziendali coinvolti:

## 4. il service

---



Il reparto service, nonostante l'importanza che riveste per la **fidelizzazione** alla vendita, è soggetto solo in minima parte ad obiettivi quantitativi da parte di **NSC**.

Solitamente vengono attribuiti al Service obiettivi di natura qualitativa (**CSI**) ed il rispetto di norme e procedure standard stabilite da Casa Madre (**garanzie**).

In un'ottica incentivante, al fine di garantire un'adeguata redditività al settore, potrebbero essere considerati:

- ◆ Ore fatturate pro capite;
- ◆ Valore garanzie respinte;
- ◆ Costo materiale di consumo;
- ◆ Tempi attesa officina

## Esempio: 4. il service

### Obiettivi e Premi definiti da NSC



<b>NSC</b>				
<i>obiettivi</i>			<i>premi</i>	
<b>quantitativi</b>			<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
1.1	contratti manutenzione	fatturato $\geq$ 30.000	se $\geq$ 100%	8,0%
<b>qualitativi</b>			<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
2.1	CSI	indice di soddisfazione totale after sales	se $<$ 70 se $\geq$ 70 se $\geq$ 83	0,0% 0,5% 1,0%
2.2	CSI	aree specifiche reparto Service:		
		a) offerta vettura sostitutiva	a) se $\geq$ 70 a) se $\geq$ 85	0,5% 1,2%
		b) qualità lavori	b) se $\geq$ 80 b) se $\geq$ 90	0,5% 1,2%
		c) spiegazione fattura	c) se $\geq$ 75 c) se $\geq$ 85	0,5% 1,2%
2.3	azioni di richiamo	effettuate per almeno il 90%	se $\geq$ 90%	0,5%



## Esempio: 4. il service

### Obiettivi e Premi da NSC e Aziendali definiti da DEALER



NSC		
obiettivi		
quantitativi		
1.1	contratti manutenzione	fatturato >= € 30.000
qualitativi		
2.1	CSI	indice di soddisfazione totale after sales
2.2	CSI	aree specifiche reparto Service: a) offerta vettura sostitutiva b) qualità lavori c) spiegazione fattura
2.3	azioni di richiamo	effettuate per almeno il 90%
qualità della vendita		
2.1	Margine lordo	
2.2	ore pro capite	
2.3	garanzie respinte	
2.4	materiale consumo	

Dealer			
obiettivi		premi	
quantitativi		raggiungimento	bonus
fatturato >= € 30.000		se >= 100%	8,0%
qualitativi		raggiungimento	bonus
indice di soddisfazione totale after sales		se >= 70 se >= 83	0,5% 1,0%
aree specifiche reparto Service: a) offerta vettura sostitutiva b) qualità lavori c) spiegazione fattura		>= 85 >= 90 >= 85	1,2% 1,2% 1,2%
effettuate per almeno il 90%		>= 90%	0,5%
qualità della vendita		risultato	bonus
m.l. medio pari ad almeno 48%		se >= 48%	> redditività
ore fatturate pro capite 1.694		se >= 1.694	> produttività; > fatturato; > redditività
valore garanzie respinte <= € 10.000		se <= €10.000	< perdite; > redditività
costo materiale consumo <= € 5.000		se <= €5.000	< costi; > redditività

## Esempio: 4. il service

Obiettivi e Premi Totali definiti da DEALER e declinati agli ADDETTI



<b>Dealer</b>			
<b>obiettivi</b>			
<b>quantitativi</b>			
1.1	contratti manutenzione	fatturato >=	€ 30.000
<b>qualitativi</b>			
2.1	CSI	indice di soddisfazione totale after sales	>= 70 >= 83
2.2	CSI	aree specifiche reparto Service: a) offerta vettura sostitutiva b) qualità lavori c) spiegazione fattura	>= 85 >= 90 >= 85
2.3	azioni di richiamo	effettuate per almeno il	90%
<b>qualità della vendita</b>			
2.4	Margine lordo	m.l. medio pari ad almeno	48%
2.5	ore pro capite	ore fatturate pro capite >=	1.694
2.6	garanzie respinte	valore garanzie respinte <=	€ 10.000
2.7	materiale consumo	costo materiale consumo <=	€ 5.000

<b>Resp.Service</b>		<b>Resp.Service</b>	
<b>obiettivi</b>		<b>premi</b>	
<b>quantitativi</b>		<b>raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
fatturato >=	€ 30.000	>= 100%	1,0%
<b>qualitativi</b>		<b>raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
indice di soddisfazione totale after sales	>= 70 >= 83	se >= 70 se >= 83	0,10% 0,20%
aree specifiche reparto Service: a) offerta vettura sostitutiva b) qualità lavori c) spiegazione fattura	>= 85 >= 90 >= 85	se >= 85 se >= 90 se >= 85	0,20% 0,20% 0,20%
azioni di richiamo	effettuate per almeno il 90%	se >= 90%	0,10%
<b>qualità della vendita</b>		<b>raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
m.l. medio pari ad almeno	48%	se >= 48%	50€ su decimi extra
ore fatturate pro capite >=	1.694	se >= 1694	€ 500,00
valore garanzie respinte <=	€ 10.000	se <= € 10.000	€ 400,00
costo materiale consumo <=	€ 5.000	se <= € 5.000	€ 200,00

## Esempio: 4. il service

### Calcolo benefici (1) per DEALER + ADDETTI



Dealer		Resp.Service		Resp.Service		Resp.Service +2 accettatori
obiettivi		obiettivi		premi		premi
quantitativi		quantitativi		mese	anno	anno
1.1	contratti manutenzione	base calcolo € 30.000	fatturato pro capite =	€ 909	€ 10.000	€ 30.000
		bonus 8,0% € 2.400	bonus 1,0% 1,00%	€ 9	€ 100	€ 300
qualitativi		qualitativi		mese	anno	anno
2.1	CSI performance totale	base calcolo € 2.058.000	base calcolo	€ 62.364	€ 686.000	€ 2.058.000
		bonus minimo (0,5%) € 10.290	bonus minimo (0,5%) 0,50%	€ 312	€ 3.430	€ 10.290
		bonus max (1,0%) € 20.580	bonus max (1,0%) 1,00%	€ 624	€ 6.860	€ 20.580
		differenza € 10.290	incentivo 0,20%	€ 125	€ 1.372	€ 4.116
2.2	CSI 3 aree specifiche	base calcolo € 2.058.000	base calcolo	€ 62.364	€ 686.000	€ 2.058.000
		bonus minimo € 10.290	bonus minimo (0,5%) 0,50%	€ 312	€ 3.430	€ 10.290
		bonus max (1,2%) € 24.696	bonus max (1,2%) 1,00%	€ 624	€ 6.860	€ 20.580
		differenza € 14.406	incentivo 0,25%	€ 156	€ 1.715	€ 5.145
2.3	azioni di richiamo >=90%	base calcolo € 2.058.000	base calcolo	€ 62.364	€ 686.000	€ 2.058.000
		bonus max (0,5%) € 10.290	incentivo 0,10%	€ 62	€ 686	€ 2.058

## Esempio: 4. il service

### Calcolo benefici (2) per DEALER + ADDETTI



<i>Dealer</i>				<i>Resp.Service</i>		<i>Resp.Service</i>		<i>Resp.Service</i>
<i>obiettivi</i>				<i>obiettivi</i>		<i>premi</i>		<i>+2 accettatori</i>
<i>qualità della vendita</i>				<i>qualità della vendita</i>		<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.4	m.l. medio > 48%	m.l. manodopera	€ 254.000	m.l. manodopera		€ 7.697	€ 84.667	€ 254.000
		m.l. realizzato	52%	m.l. realizzato	52%			
		m.l. minimo (48%)	€ 247.316	beneficio azienda		€ 203	€ 2.228	€ 6.684
		beneficio azienda	€ 6.684	bonus 50€ x	4,00	€ 18	€ 200	€ 600
2.5	ore fatturate pro capite	h./me = nr.	1.694					
		h./me anno prec. = nr.	1.540					
		differenza ore = nr.	154					
		me = nr.	6	totale ore aggiuntive = nr.	28	308	924	
		totale ore aggiuntive = nr.	924	beneficio azienda	€ 1.008	€ 11.088	€ 33.264	
beneficio azienda (36€/h.)	€ 33.264	bonus fisso	€ 45	€ 500	€ 1.500			
2.6	garanzie respinte	valore gar.respinte <=	€ 10.000	valore gar.respinte <=	€ 303	€ 3.333	€ 10.000	
		val. anno precedente	€ 18.000	beneficio azienda	€ 242	€ 2.667	€ 8.000	
		beneficio azienda	€ 8.000	bonus fisso	€ 36	€ 400	€ 1.200	
2.7	materiale consumo	costo mat.cons. <=	€ 5.000	costo mat.consumo <=	€ 139	€ 1.667	€ 5.000	
		costo anno precedente	€ 11.000	beneficio azienda	€ 167	€ 2.000	€ 6.000	
		beneficio azienda	€ 6.000	bonus fisso	€ 17	€ 200	€ 600	

## Esempio: 4. il service

### Riepilogo benefici per DEALER + ADDETTI



Dealer				Resp.Service			Resp.Service +2 accettatori
calcolo premi				calcolo premi			
quantitativi		anno	quantitativi	mese	anno	anno	
1.1	contratti manutenzione obiettivo al 100%	€ 2.400	incentivo tot.	€ 9	€ 100	€ 300	
qualitativi		anno	qualitativi	mese	anno	anno	
2.1	CSI performance totale >= 83	€ 10.290	incentivo tot.	€ 125	€ 1.372	€ 4.116	
2.2	CSI 3 aree specifiche	€ 14.406	incentivo tot.	€ 156	€ 1.715	€ 5.145	
2.3	azioni di richiamo > 90%	€ 10.290	incentivo tot.	€ 62	€ 686	€ 2.058	
qualità della vendita		anno	ql. della vendita	mese	anno	anno	
2.4	M.L. manodopera >= 48%	€ 6.684	incentivo tot.	€ 18	€ 200	€ 600	
2.5	ore fatturate pro capite >= 1694	€ 33.264	incentivo tot.	€ 45	€ 500	€ 1.500	
2.6	garanzie respinte <= 10.000	€ 8.000	incentivo tot.	€ 36	€ 400	€ 1.200	
2.7	materiale di consumo <= 5.000	€ 6.000	incentivo tot.	€ 17	€ 200	€ 600	
<b>TOTALE</b>		<b>delta +/- ml € 91.334</b>	<b>incentivo tot.</b>	<b>€ 469</b>	<b>€ 5.173</b>	<b>€ 15.519</b>	
<b>NETTO AZIENDA</b>		<b>€ 75.815</b>				<b>17%</b>	

## Esempio: 4. il service

### Parametri di controllo per DEALER + ADDETTI



<i>Dealer</i>			
<i>parametri</i>			
<i>obiettivo</i>	<i>driver</i>	<i>fonte</i>	
<b>quantitativi</b>			
1.1	contratti manutenzione	fatturato progressivo pro capite	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS o da intranet NSC
<b>qualitativi</b>			
2.1	CSI performance	indice di soddisfazione totale	verifica periodica risultati su report/intranet NSC
2.2	CSI settori	indice di soddisfazione parziale per ciascun settore	verifica periodica risultati su report/intranet NSC
2.3	Azioni di richiamo	nr. veicoli trattati/soggetti ad intervento	registro specifico per spunta interventi effettuati / verifica periodica risultati su report/intranet NSC
<b>qualità della vendita</b>			
2.4	M.L. manodopera	marginale lordo finale di vendita	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS; bilancio periodico BM; rendiconto comprendente il costo completo del personale ed i ricavi sospesi
2.5	ore fatturate pro capite	nr. ore mensili / nr. me	confronto dati contabili/stampe/statistiche da DMS e/o marcatempo elettronici
2.6	garanzie respinte	importi non liquidati	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS o da intranet NSC e confronto richiesto-liquidato risultante in contabilità
2.7	materiale di consumo	valore contabile	scheda contabile conto specifico

# I reparti aziendali coinvolti:

## 5. l'amministrazione e controllo



Il reparto amministrazione e controllo, nonostante sia un settore **chiave** della gestione aziendale, non è soggetto ad obiettivi specifici. I suoi responsabili sono spesso coinvolti nelle certificazioni **qualità** richieste da **NSC** e debbono produrre la maggior parte dei **report** di bilancio e direzionali. Ma non sono legati normalmente ad alcuna politica incentivante.

I dealer più evoluti hanno da poco iniziato a coinvolgere i responsabili/addetti in politiche incentivanti per **motivarne** l'attività, a loro delegata, in materia di:

- ◆ certificazione qualità,
- ◆ puntuale e corretta predisposizione dei **report periodici**;
- ◆ contenimento di **costi specifici**;
- ◆ monitoraggio dei **crediti** in base ad anzianità ed **esigibilità**;
- ◆ migliore gestione finanziaria e contenimento dei **costi bancari**;

Verificate puntualmente la situazione della Vs. azienda?

A quanto ammontano oggi i Vs. crediti in sofferenza?

## Esempio: 5. il l'amministrazione e controllo

### Obiettivi e Premi definiti da NSC



<b>NSC</b>				
<i>obiettivi</i>			<i>premi</i>	
<b>qualitativi</b>			<b>raggiungimento</b>	<b>bonus</b>
2.1	RS	raggiungimento degli standard contrattuali in misura non < 50%	se < 50% se >= 90%	0,0% 3,0%
2.2	ISO	raggiungimento/mantenimento certificazione	requisito per precedente	



## Esempio: 5. il l'amministrazione e controllo

### Obiettivi e Premi da NSC e Aziendali definiti da DEALER



NSC		
obiettivi		
qualitativi		
2.1	RS	raggiungimento degli standard contrattuali in misura non < 50%
2.2	ISO	raggiungimento/mantenimento certificazione
qualitativi (aziendali)		
2.3	contabilità	
2.4	contenimento costi	
2.5	contenimento costi	
2.6	oneri finanziari	
2.7	crediti in sofferenza	

Dealer			
obiettivi		premi	
qualitativi		raggiungim.	bonus
raggiungimento standard contrattuali in misura >=	90%	se >= 90%	3,0%
ottenimento certificazione completa	requisito per precedente	si	
qualitativi (aziendali)		raggiungim.	bonus
aggiornamento/precisione registrazioni contabili	entro 5 gg.	si	> controllo
costo cancelleria <=	€ 6.000	se <= € 6.000	> redditività
costo macchine ufficio <=	€ 4.000	se <= € 4.000	> redditività
oneri finanziari+spese bancarie <=	0,6%	se <= 0,6%	> redditività
importo totale/fatturato totale <=	0,5%	se <= 0,5%	< perdite; > liquidità; > redditività

## Esempio: 5. il l'amministrazione e controllo

Obiettivi e Premi Totali definiti da DEALER e declinati agli ADDETTI



<b>Dealer</b>		
<b>obiettivi</b>		
<b>qualitativi</b>		
2.1	RS	predisposizione dati/bilanci periodici entro le date previste
2.2	ISO	ottenimento certificazione completa
<b>qualità della vendita (aziendali)</b>		
2.3	contabilità	aggiornamento/precisione registrazioni contabili
2.4	contenimento costi	costo cancelleria <= € 6.000
2.5	contenimento costi	costo macchine ufficio <= € 4.000
2.6	oneri finanziari	oneri finanziari+spese bancarie <= 0,6%
2.7	crediti in sofferenza	importo totale/fatturato totale <= 0,5%

<b>Addetti Amm.ne</b>		<b>Addetti Amm.ne</b>	
<b>obiettivi</b>		<b>premi</b>	
<b>qualitativi</b>		<b>raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
peso attività BM = se attività >=	4% 90%	>= 90%	10,0%
<b>requisito per precedente</b>		=100%	€ 9.600,00
<b>qualità della vendita</b>		<b>raggiungim.</b>	<b>bonus</b>
corrette registrazioni contabili entro	5 gg.	=100%	€ 2.400,00
costo cancelleria <=	€ 6.000	=100%	€ 600,00
costo macchine ufficio <=	€ 4.000	=100%	€ 400,00
oneri finanziari+spese bancarie <=	0,6%	=100%	12% su delta
importo totale/fatturato totale <=	0,5%	=100%	6% su delta

# Esempio: 5. il l'amministrazione e controllo

## Calcolo benefici per DEALER + ADDETTI



<b>Dealer</b>				<b>Resp.Amm. (RA)</b>	<b>RA 100%</b>		<b>RA 100% + 2 impiegati 50%</b>
<b>obiettivi</b>				<b>obiettivi</b>	<b>premi</b>		<b>premi</b>
<b>qualitativi</b>				<b>qualitativi</b>	<b>mese</b>	<b>anno</b>	<b>anno</b>
2.1	RS	base calcolo bonus 3% peso attività BM quota bonus 3%x BM	€ 20.000.000 € 600.000 4% € 24.000	base calcolo incentivo 10%	€ 1.000 € 100	€ 12.000 € 1.200	€ 24.000 € 2.400
2.2	ISO	base calcolo bonus 3%	€ 20.000.000 € 600.000	base calcolo incentivo € 9.600,00	€ 25.000 € 800	€ 300.000 € 4.800	€ 600.000 € 9.600
<b>qualità della vendita (aziendali)</b>				<b>qualità della vend.</b>	<b>mese</b>	<b>anno</b>	<b>anno</b>
2.3	contabilità	in base ad attribuzione priorità (€ 500 x 52 settimane)	€ 26.000	incentivo € 2.400,00	€ 100,00	€ 1.200,00	€ 2.400
2.4	contenimento costi	costo cancelleria <= costo anno precedente beneficio azienda	€ 6.000 € 9.000 € 3.000	costo cancelleria <= beneficio azienda incentivo € 600	€ 250 € 125 € 25	€ 3.000 € 1.500 € 300	€ 6.000 € 3.000 € 600
2.5	contenimento costi	costo macchine uff. <= costo anno precedente beneficio azienda	€ 4.000 € 6.500 € 2.500	costo macch.uff. <= beneficio azienda incentivo € 400	€ 167 € 104 € 17	€ 2.000 € 1.250 € 200	€ 4.000 € 2.500 € 400
2.6	oneri finanziari <= 0,6% su ft.	base calcolo valore max (0,6%) valore anno precedente beneficio azienda	€ 24.000.000 € 144.000 € 167.000 € 23.000	base calcolo incentivo 12%	€ 958 € 115	€ 11.500 € 1.380	€ 23.000 € 2.760
2.7	crediti in sofferenza <= 0,5% su ft.	valore fatturato totale val. crediti in sofferenza (0,3) val. max. accettato (0,5%) differenza beneficio azienda	€ 24.000.000 € 72.000 € 120.000 € 48.000 € 48.000	valore fatt. tot. val. crediti in soff. val. max. accettato differenza incentivo 6%	€ 1.000.000 € 3.000 € 5.000 € 2.000 € 120	€ 12.000.000 € 36.000 € 60.000 € 24.000 € 1.440	€ 24.000.000 € 72.000 € 120.000 € 48.000 € 2.880

# Esempio: 5. il l'amministrazione e controllo

## Riepilogo benefici per DEALER + ADDETTI



<i>Dealer</i>				<i>Resp.Amm.(RA) 100%</i>			<i>RA 100% + 2 impiegati 50%</i>
<i>calcolo premi</i>				<i>calcolo premi</i>			
<b>qualitativi</b>			<i>anno</i>	<b>qualitativi</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.1	Retail Standard x BM	>= 90%	24.000	incentivo tot.	100	1.200	2.400
2.2	ISO x RS totale	= 100%	600.000	incentivo tot.	800	9.600	19.200
<b>qualità della vendita (aziendali)</b>			<i>anno</i>	<b>qualità della vendita</b>	<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
2.3	contabilità	entro 5 gg.	26.000	incentivo tot.	100	1.200	2.400
2.4	costo cancelleria	<= 6.000	3.000	incentivo tot.	25	300	600
2.5	costo macch.ufficio	<= 4.000	2.500	incentivo tot.	17	200	400
2.6	oneri finanziari	<= 0,6% su fatturato	23.000	incentivo tot.	115	1.380	2.760
2.7	crediti in sofferenza	<= 0,5% su fatturato	48.000	incentivo tot.	120	1.440	2.880

<b>TOTALE</b>	<b>delta +/- ml</b>	<b>€ 726.500</b>	<b>incentivo tot.</b>	<b>€ 1.277</b>	<b>€ 15.320</b>	<b>€ 30.640</b>
<b>NETTO AZIENDA</b>		<b>€ 695.860</b>				<b>4%</b>

## Esempio: 5. il l'amministrazione e controllo

### Parametri di controllo per DEALER + ADDETTI



<i>Dealer</i>			
<i>parametri</i>			
<i>obiettivo</i>	<i>driver</i>	<i>fonte</i>	
<b>qualitativi</b>			
2.1	RS	predisposizione dati/bilanci entro le scadenze	verifica rispetto scadenziario/feedback utilizzatori
2.2	ISO	certificazione completa	report di visita auditor e stati avanzamento
<b>qualità della vendita (aziendali)</b>			
2.3	contabilità aggiornata	dati imputati correttamente	verifica schede contabili; completezza/esattezza report; feed-back consulenti esterni
2.4	costi di cancelleria	valore contabile	scheda contabile conto specifico
2.5	spese macch.ufficio	valore contabile	scheda contabile conto specifico
2.6	incidenza oneri finanziari	totale addebiti bancari	stampe/statistiche manuali (excel) o da DMS; bilancio periodico BM; estratti conto bancari/fornitori
2.7	crediti in sofferenza	valore contabile	verifica periodica situazione clienti per anzianità da DMS; statistiche manuali (excel); bilanci periodici BM

# Esempio: L'AZIENDA



## Riepilogo totale benefici per DEALER + ADDETTI

<b>Dealer</b>		<b>Addetti</b>				
<i>calcolo premi</i>		<i>calcolo premi</i>				
		<i>anno</i>		<i>mese</i>	<i>anno</i>	<i>anno</i>
<b>1</b>	reparto commerciale VN	€ 1.300.668	incentivo tot.	€ 2.865	€ 31.822	€ 190.934
<b>2</b>	<b>reparto commerciale VO</b>	€ 177.971	incentivo tot.	€ 615	€ 6.768	€ 40.610
<b>3</b>	<b>magazzino ricambi</b>	€ 230.670	incentivo tot.	€ 826	€ 9.114	€ 18.228
<b>4</b>	<b>service</b>	€ 91.334	incentivo tot.	€ 469	€ 5.173	€ 15.519
<b>5</b>	<b>amministrazione e controllo</b>	€ 726.500	incentivo tot.	€ 1.277	€ 15.320	€ 30.640
<b>TOTALE</b>		€ 2.527.144	incentivo tot.	€ 6.051	€ 68.198	€ 295.931
<b>NETTO AZIENDA</b>		<b>€ 2.231.213</b>				<b>11,7%</b>

# Conclusioni

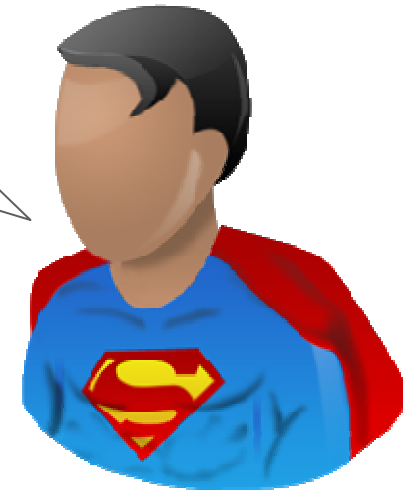
Nell'esempio la concessionaria ha realizzato margini aggiuntivi per **2.527.000** euro investendo **296.000** euro in provvigioni ed incentivi

L'azienda ha **realizzato** tutti gli obiettivi prefissati, ha **performato** in linea con le richieste della Casa Madre, ha realizzato politiche di **contenimento dei costi**, ha migliorato la **soddisfazione dei clienti** ed ha **motivato** il personale al raggiungimento dei target

# Conclusioni

Nell'esempio la concessionaria ha realizzato margini aggiuntivi per **2.527.000** euro investendo **296.000** euro in provvigioni ed incentivi

*Sono dei  
"Fenomeni"*



L'azienda ha **realizzato** tutti gli obiettivi prefissati, ha **performato** in linea con le richieste della Casa Madre, ha realizzato politiche di **contenimento dei costi**, ha migliorato la **soddisfazione dei clienti** ed ha **motivato** il personale al raggiungimento dei target



# Conclusioni

---

Un'azienda raggiunge certi risultati (ed una corretta politica incentivante è solo uno di questi) quando mette in campo determinati elementi:

- ◆ Direzione aziendale **ATTENTA**
- ◆ **METODO** (anche con supporto esterno: consulenti...)
- ◆ Attenzione alle **DIVERSE AREE GESTIONALI (TUTTE)**
- ◆ Focus su Variabili **QUALITATIVE > QUANTITATIVE**
- ◆ **CONDIVISIONE**: prima – durante – dopo
- ◆ **CADENZA TEMPORALE**: Pianificare

# Grazie per l'attenzione

SESINI  
&  
ASSOCIATI

SESINI  
&  
ASSOCIATI