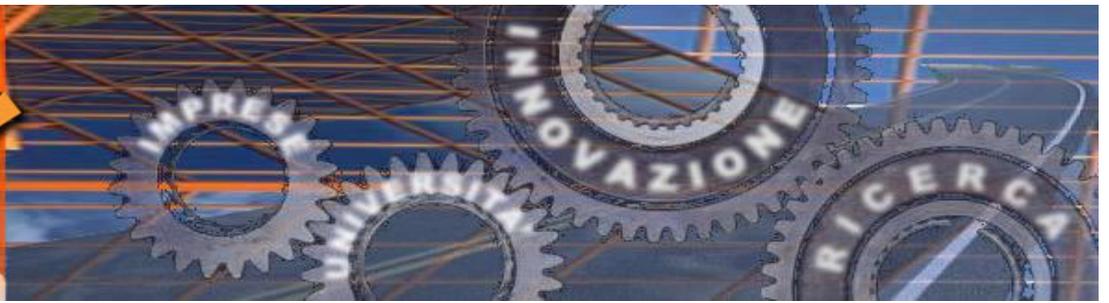


ASAP  
Service  
Management  
Forum



# Studio sulla marginalizzazione dell'impresa carrozzeria

A cura di:

Paolo Gaiardelli  
Giuditta Pezzotta  
Eleonora Spotti

Promosso da

Associazione  
Nazionale  
Carrozzeri

Confartigianato

Realizzato da:

ASAP SMF  
Service  
Management  
Forum

Sezione Automotive



# SOMMARIO

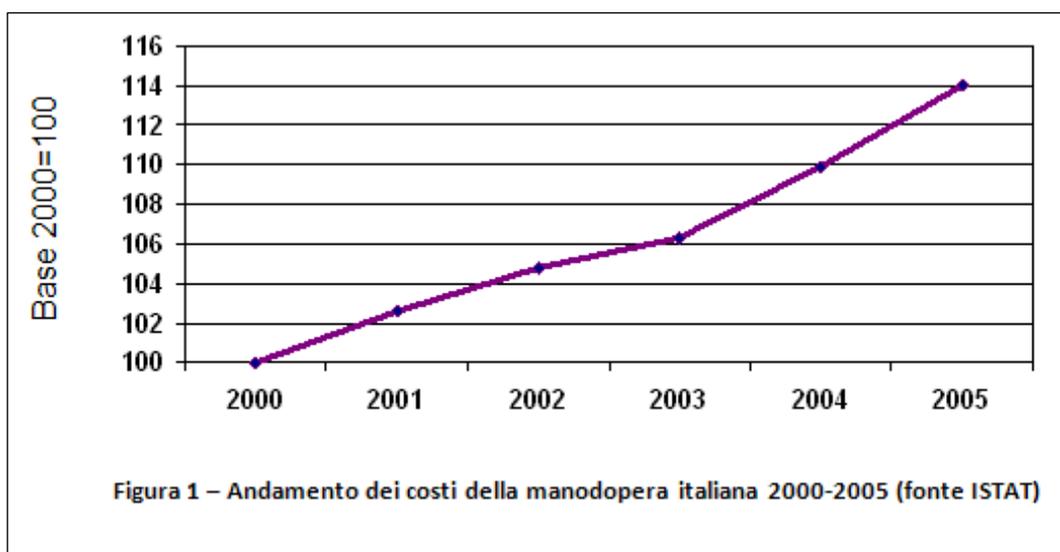
|                  |    |
|------------------|----|
| SOMMARIO         | 1  |
| INTRODUZIONE     | 3  |
| IL PROGETTO      | 5  |
| ANALISI DEI DATI | 7  |
| CONCLUSIONI      | 21 |
| BIBLIOGRAFIA     | 23 |

La proprietà intellettuale del documento appartiene esclusivamente ad Associazione Nazionale Carrozzeri Confartigianato che autorizza ASAP Service Management Forum sezione AUTOMOTIVE alla sua pubblicazione. Qualsiasi riproduzione ed utilizzo (anche parziale) di questo documento non esplicitamente autorizzato dagli autori avviene in violazione alle norme sulla protezione della proprietà intellettuale.

## INTRODUZIONE

Le imprese di carrozzeria italiane vivono oggi una fase di difficoltà ed incertezza. Il crescente aumento del costo della manodopera (figura 1), i prezzi di vendita della stessa tra i più bassi in Europa (figura 2) e i margini derivanti dalla vendita dei ricambi (siano essi di provenienza della casa madre o di altro fornitore) in continua riduzione, rendono la gestione di una carrozzeria sempre più difficoltosa. Peraltro tutto ciò avviene in un contesto caratterizzato da una flessione della domanda a causa di una riduzione del numero di sinistri<sup>1</sup>, dalla crescente pressione delle case automobilistiche, dei produttori e dei distributori indipendenti e delle assicurazioni e regolamentato da leggi e normative che spesso tendono a favorire l'uno o l'altro attore, a svantaggio della libera concorrenza e della salvaguardia dei diritti dei consumatori.

La situazione si è ulteriormente complicata dal 1° febbraio 2007 a seguito dell'introduzione del D.Leg 7/9/2055 (No. 2009) detto "Codice delle Assicurazioni" del sistema dell'indennizzo diretto obbligatorio che prevede che il danno di un sinistro venga liquidato dalla compagnia assicuratrice del "sinistrato" per diminuire i tempi di gestione delle pratiche. All'interno del Decreto è inserita anche "L'opzione del risarcimento in forma specifica" cioè la possibilità per il cliente di far riparare l'auto "gratuitamente" in officine convenzionate a fronte di una riduzione del premio. Una novità che ha aperto un acceso dibattito sull'opportunità della nomina di carrozzerie fiduciarie, situazione che potrebbe creare condizioni di concentrazione delle vendite e la tendenza ad offrire riparazioni a prezzi stracciati, possibile sinonimo di manodopera a basso costo e non specializzata, mancanza di sicurezza sul posto di lavoro e, ovviamente, utilizzo di ricambi di scarsa qualità (basso costo).



<sup>1</sup> La frequenza dei sinistri in Italia è scesa dal 10,95% nel 2000 al 8,51% nel 2005 fino all'8,39% nel 2006 (Ania, 2006)

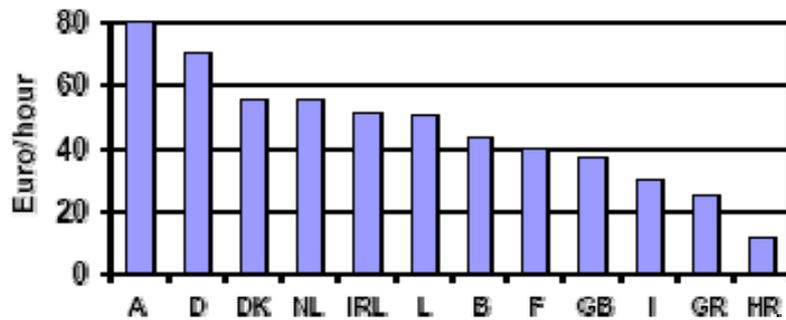


Figura 2 – Prezzi di vendita della manodopera in Europa nel 2005 (fonte AIRC)

In tale contesto risulta inevitabile un'accelerazione del processo, già in atto da qualche anno, di concentrazione del mercato della carrozzeria italiana verso una struttura più "europea" che, come è riportato in figura 3, è caratterizzata da un minor numero di officine tendenzialmente più grandi, flessibili ed organizzate, efficienti ed orientate al cliente:

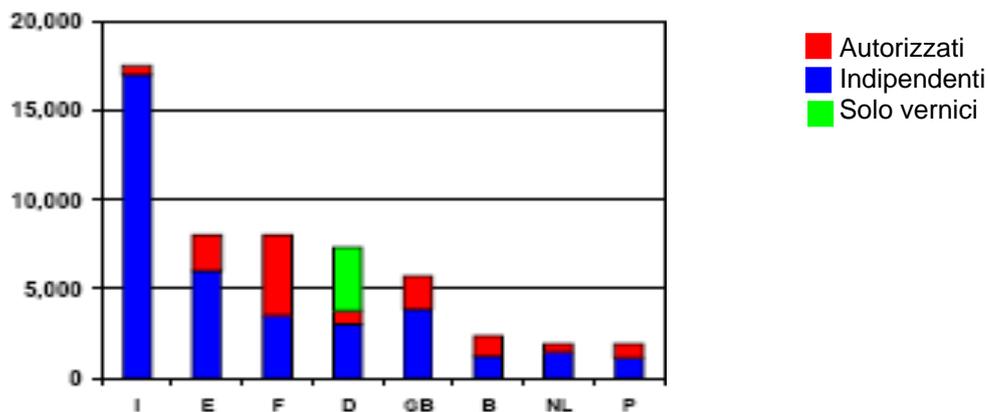


Figura 3 – Popolazione delle carrozzerie europee nel 2003 (fonte AIRC)

## IL PROGETTO

In questa situazione le imprese di carrozzeria, in particolare quelle che puntano **alla riparazione di qualità** devono saper gestire e controllare una molteplicità di fattori e di determinanti interni ed esterni, conciliando le esigenze e le pressioni del mercato (per qualità, sicurezza, tempi e costi) alla propria necessità di creare profitto. Sotto tali condizioni diviene fondamentale per l'azienda essere in grado di monitorare, attraverso opportuni strumenti di controllo, i propri costi e l'efficienza delle proprie attività operative, così da individuare i propri punti di debolezza e definire le opportune azioni di miglioramento da intraprendere.

Spesso però le carrozzerie, micro o piccole imprese, non sono strutturate ne tanto meno dispongono di mezzi economici e organizzativi per sostenere l'innovazione dei propri processi decisionali e gestionali.

Su tali premesse è nato ad inizio 2007 il progetto *"Marginalizzazione d'impresa"* promosso dall'Associazione Nazionale Carrozzeri e condotto dai ricercatori dell'Università degli Studi di Bergamo e del progetto ASAP Service Management Forum sezione Automotive ([www.progettoasap.org](http://www.progettoasap.org)).

Il progetto si prefigge di analizzare diversi aspetti dell'impresa carrozzeria e in particolare:

- *la struttura dei costi* (nelle sue voci più significative) e *le marginalità generate*. Un dato, questo, importante non solo per comprendere lo stato di salute della carrozzeria ma anche necessario per determinare la corretta tariffa oraria;
- *la modalità di gestione dei ricambi*. La scelta del ricambio e del relativo fornitore (casa auto piuttosto che produttore generico) può rappresentare un elemento chiave per il carrozziere in quanto può influenzare fortemente i propri risultati economici. La scelta non deve quindi ridursi ad una semplice valutazione basata sul listino prezzi e sullo sconto ottenuto, ma deve essere ponderata considerando altri elementi quali l'impatto sui tempi di lavorazione, di amministrazione e di gestione, la qualità del servizio offerto al cliente e la sua soddisfazione.

L'analisi è stata condotta mediante la sottomissione di un breve questionario a risposta chiusa alle carrozzerie aderenti all'Associazione Nazionale Carrozzeri<sup>2</sup>. Il questionario è stato strutturato in cinque parti (brevemente descritte nel seguito), ognuna delle quali fondamentale per estrapolare i dati necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati:

- 1) *Caratteristiche generali del campione.*
- 2) *Addetti e attività.*
- 3) *Attività di carrozzeria.*
- 4) *Gestione ricambi.*

---

<sup>2</sup> La diffusione del questionario e delle attività del progetto è stata condotta grazie al supporto delle Associazioni Territoriali di Confartigianato.

### 5) *Struttura dei costi.*

Attraverso l'analisi approfondita dei dati raccolti tramite il questionario è stato possibile:

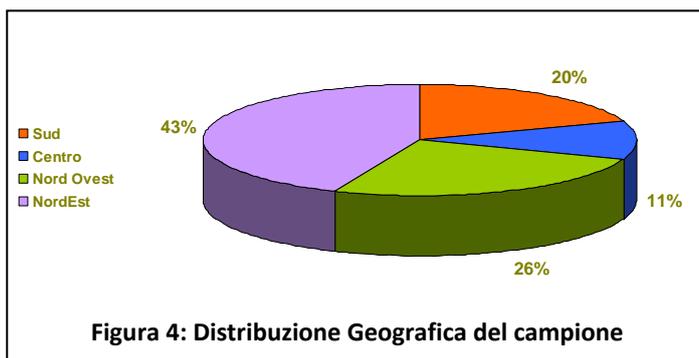
- fotografare lo stato di salute di ogni carrozzeria attraverso la valutazione di alcuni indicatori ottenuti dall'analisi dei costi;
- individuare l'impresa "Best in Class" da cui trarre informazioni e spunti per identificare i punti di forza caratterizzanti un'organizzazione vincente, come devono essere gestiti i processi di riparazione e come deve essere predisposta la gestione dei ricambi;
- creare uno strumento di contabilità dei costi di carrozzeria. In modo particolare è stato creato un sistema semplice che permette a tutti coloro che non dispongono di un sistema strutturato di contabilità di controllare facilmente le proprie attività, mentre per coloro che già ne dispongono di effettuare una classificazione dei costi per natura, per destinazione e per attività volte ad identificare l'incidenza di ciascuna voce sull'intera struttura dei costi;
- fornire una valutazione qualitativa sui costi realmente sostenuti nella gestione dei ricambi, certificati e non, con riferimento alle tre principali categorie di prodotto trattate in carrozzeria, quali i fanali, i paraurti e i lamierati. La valutazione viene effettuata considerando che il costo di un ricambio non solo dipende dal prezzo e dallo sconto di listino, ma anche da tutti quegli extra oneri sostenuti sia per le rilavorazioni durante lo smontaggio, il montaggio e la verniciatura, che per il coordinamento delle attività di supporto (amministrazione, gestione materiali, ecc).

## ANALISI DEI DATI

L'indagine di seguito descritta è stata condotta grazie al supporto delle 119 associazioni territoriali di Confartigianato che si sono occupate direttamente della diffusione del questionario alle carrozzerie associate.

Il campione è costituito da 47 carrozzerie per lo più localizzate nel Nord Italia, tendenzialmente di dimensioni medio grande e che, come si vedrà con maggior dettaglio nei prossimi paragrafi, risultano essere già abbastanza strutturate da un punto di vista gestionale. I dati del campione sono stati analizzati sia a livello nazionale sia per area regionale, suddividendo il territorio italiano in quattro macro blocchi: Nord – Ovest (Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria e Lombardia), Nord-Est (Triveneto ed Emilia Romagna), Centro (Toscana, Lazio, Umbria, Marche e Abruzzo), Sud e Isole (Campania, Molise, Puglia, Basilicata, Calabria, Sardegna e Sicilia).

### Dati generali del campione analizzato



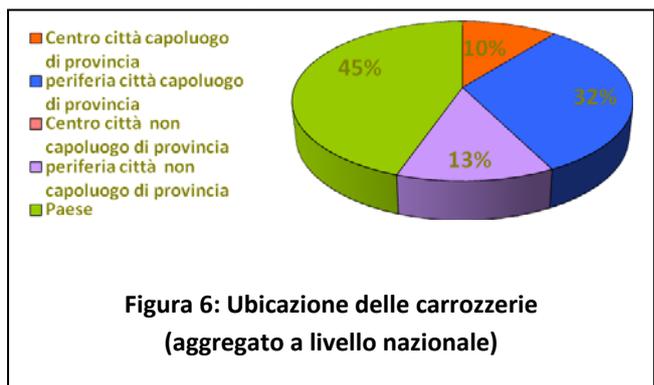
Per poter meglio comprendere i risultati di questa indagine è doveroso fornire una breve descrizione del campione, sia dal punto di vista geografico che dimensionale.

In particolare le carrozzerie che costituiscono l'universo campionario analizzato sono prevalentemente ubicate al Nord (21 al Nord-Est e 12 al

Nord-Ovest), mentre solo 9 sono al Sud e Isole e 5 in Centro Italia (figura 4).

### Numero medio di carrozzerie e ubicazione dell'impresa.

A livello nazionale si rileva che la quasi totalità del campione (94%) possiede una sola carrozzeria di proprietà (figura 5), generalmente localizzata in paese (figura 6) e con una superficie media complessiva dei locali pari a circa 2200 m<sup>2</sup> (figura 7). L'analisi a livello regionale mostra che le aziende partecipanti del Nord Italia operano prevalentemente in

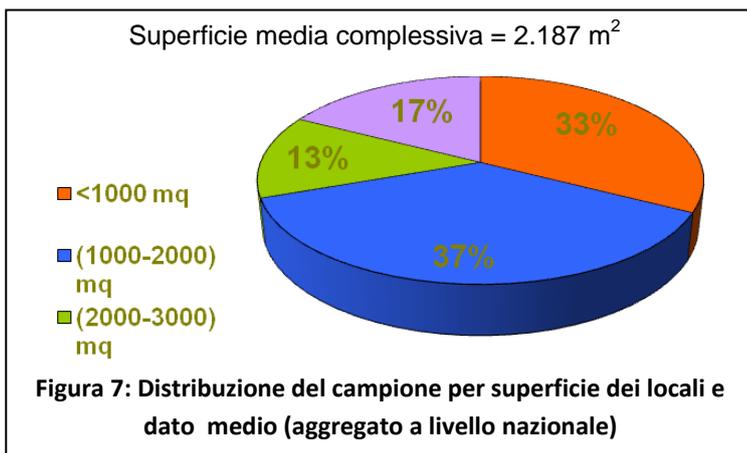


paese mentre le carrozzerie del Centro, Sud e Isole sono ubicate generalmente in periferia. I dati riportati in tabella 1 sintetizzano le informazioni relative all'ubicazione delle carrozzerie analizzate per ciascuna area regionale considerata.

| Ubicazione                              | Nord Ovest  | Nord Est    | Centro      | Sud e Isole |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Centro città capoluogo di provincia     | 16%         | 5%          | 0%          | 22%         |
| Periferia capoluogo di provincia        | 17%         | 30%         | 60%         | 45%         |
| Centro città non capoluogo di provincia | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Periferia non capoluogo di provincia    | 0%          | 15%         | 20%         | 11%         |
| Paese                                   | 67%         | 50%         | 20%         | 22%         |
| <b>Totale</b>                           | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

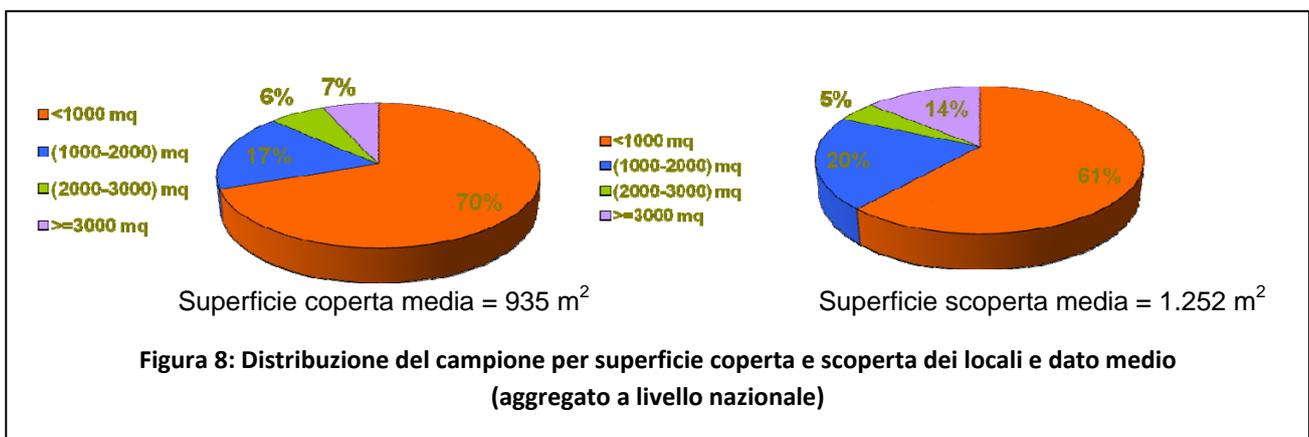
**Tabella 1: Ubicazione delle carrozzerie (aggregato a livello area regionale).**

### Superficie dei locali



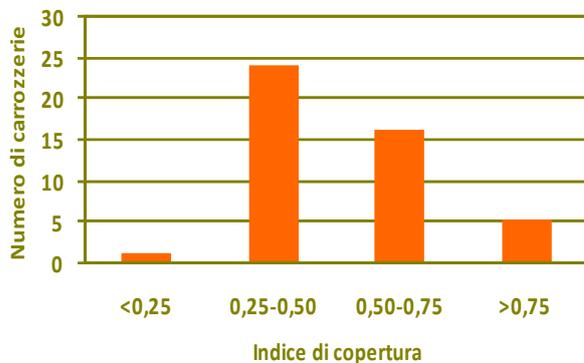
Le carrozzerie del campione si caratterizzano per una superficie mediamente coperta dei locali di circa 935 m<sup>2</sup> e una scoperta di circa 1252 m<sup>2</sup> (figura 8). Se questo dato viene confrontato con le valutazioni riportate nel censimento MMAS 2006, si nota come la dimensione media delle carrozzerie analizzate in questo studio sia notevolmente superiore al valore della media

reale nazionale (superficie coperta pari a 411 m<sup>2</sup>).



La figura 9 riporta la distribuzione del campione rispetto all'indice di copertura dei locali (ovvero il rapporto tra l'area coperta e l'area complessiva) che mediamente risulta essere

pari a circa 0,5, ovvero i metri quadrati di superficie coperta e scoperta sono tendenzialmente uguali .



Indice di copertura dei locali medio = **0,505**

Figura 9: Distribuzione del campione per indice copertura dei locali e valore medio (aggregato a livello nazionale)

### Proprietà dei locali

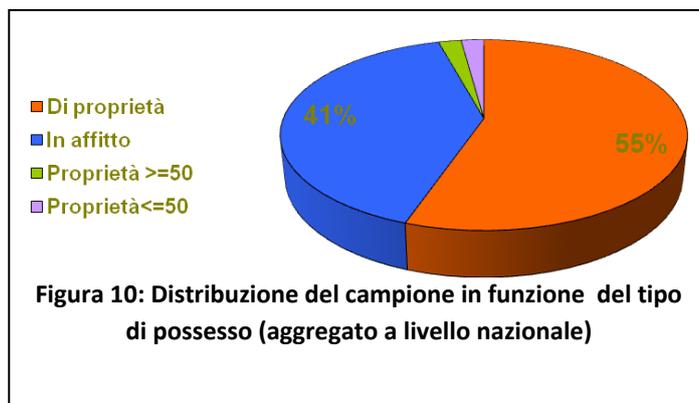


Figura 10: Distribuzione del campione in funzione del tipo di possesso (aggregato a livello nazionale)

Si è riscontrata una modesta preferenza nel possedere i locali: a livello nazionale il 56% del campione dichiara di essere proprietario della carrozzeria in cui opera, contro un 40% di aziende che ricorrono all'affitto. La quota restante del campione dichiara di ricorrere ad una soluzione mista, disponendo di locali in parte di proprietà e in parte in affitto (figura 10).

### Ragione sociale

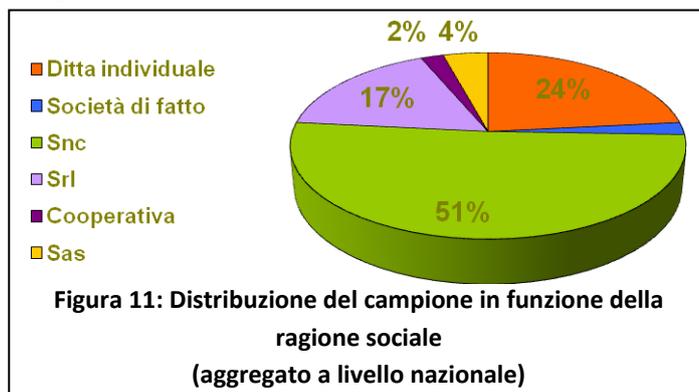
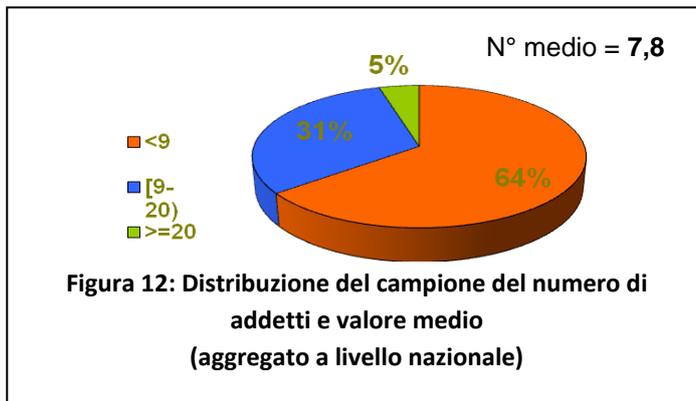


Figura 11: Distribuzione del campione in funzione della ragione sociale (aggregato a livello nazionale)

I dati di figura 11 mostrano che a livello nazionale circa la metà delle carrozzerie appartenenti al campione (52%) è organizzata come Snc. Seguono le aziende strutturate come ditte individuali (23%) e Srl (17%).

## Addetti e attività



Da un punto di vista organizzativo, il campione è composto per il 65% da carrozzerie con un numero d'addetti inferiore alle 9 unità, mentre il 31% dispone di un organico compreso tra 9 e 20 unità. Mediamente gli addetti del campione (comprensivo di dipendenti e personale esterno) sono pari a 7,8 persone (figura 12). Come già evidenziato nell'analisi inerente la

dimensione dei locali, anche in questo caso le carrozzerie analizzate si dimostrano di dimensioni medio – grandi rispetto al valore evidenziato dal censimento MMAS (che segnala una media di 3,56 addetti per attività). Da questo censimento emerge infatti che il 60,6% delle carrozzerie contano da 1 a 3 addetti mentre solo un 26% possono essere considerate carrozzerie “top”:

- il 13,7% con 5-6 addetti;
- il 11,9% con 7 addetti ed oltre.

Analizzando con un maggior dettaglio la composizione degli addetti di carrozzeria risulta che mediamente il gruppo di lavoro è composto da: 1 amministratore, 0,5 collaboratori a contratto, 4 addetti alla manodopera, 0,5 apprendisti e 2 soci.

Il dato a livello regionale risulta allineato alle informazioni ricavate a livello nazionale.

Le aziende di carrozzeria tendono a non diversificare le loro attività. Infatti meno del 50% del campione si dedica anche ad altre attività quali la riparazione meccanica (officina), il cambio gomme, il soccorso stradale o la vendita di ricambi (tabella 2). Si verifica inoltre che le carrozzerie che diversificano le proprie attività tendono a privilegiare il soccorso stradale e la riparazione meccanica.

|                     | Attività non effettuata | Attività effettuata in via esclusiva |
|---------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Carrozzeria         | 0%                      | 54%                                  |
| Officina            | 59%                     | 0%                                   |
| Gommista            | 72%                     | 0%                                   |
| Soccorso stradale   | 54%                     | 0%                                   |
| Prestazioni diverse | 63%                     | 0%                                   |

**Tabella 2: Grado di diversificazione delle attività (aggregato a livello nazionale)**

## Attività di carrozzeria

Analizzando le attività di carrozzeria, il numero totale di ore di manodopera vendute annualmente è risultato essere pari a circa 10126, mentre il numero totale di ore di manodopera ordinaria e straordinaria realizzate è stato circa 10521, ripartite come illustrato in tabella 3. Il dato pro capite è di 1564 ore per addetto all'attività diretta di carrozzeria

|                               | <b>Ordinaria</b> | <b>Straordinaria</b> |                |
|-------------------------------|------------------|----------------------|----------------|
| Collaboratori a contratto     | 1292,4           | 0,0                  |                |
| Manodopera diretta            | 6381,5           | 120,0                |                |
| Apprendisti                   | 764,3            | 4,3                  |                |
| Soci (direttamente coinvolti) | 1940,3           | 17,9                 |                |
| <b>Totale</b>                 | <b>10378,5</b>   | <b>142,2</b>         | <b>10520,7</b> |

**Tabella 3: Distribuzione del numero di ore di manodopera ordinaria e straordinaria (dati medi)**

Per valutare quanto la manodopera sia effettivamente impegnata nelle attività di carrozzeria, è stato creato l'indice di utilizzo della manodopera. Grazie a questo indicatore (riportato nel seguito) è possibile valutare la capacità da parte della carrozzeria di vendere le ore lavorate.

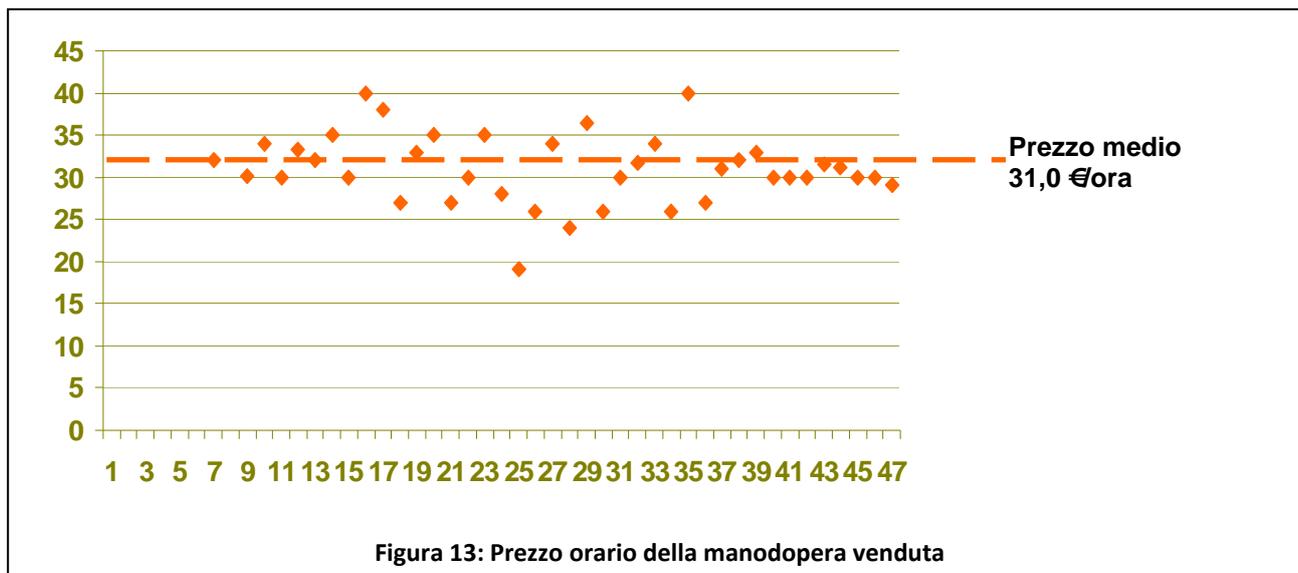
$$\text{Indice Utilizzo} = \frac{\text{OreMdOvenduta}}{\text{OreMdOlavorata(ordinaria + straordinaria) + orelavorateSoci}} = 0.94$$

Dal calcolo dell'indice (inferiore a 1) emerge che le carrozzerie dispongono ancora di potenziali spazi di miglioramento per quanto riguarda l'utilizzo della loro manodopera diretta. Il valore dell'indice di utilizzo della manodopera inferiore a 1 potrebbe dipendere essenzialmente da due fattori, un'inefficienza operativa della manodopera diretta oppure un sovradimensionamento della capacità di riparazione rispetto alla domanda effettiva.

### *Redditività della manodopera di carrozzeria*

Come detto nella parte introduttiva, uno degli scopi del progetto è relativo all'analisi dell'incidenza del costo della manodopera nell'attività di carrozzeria. Per tale ragione è importante esaminare il prezzo orario della manodopera venduta al cliente che, a sua volta, dipende dal costo diretto orario della manodopera e dalla quota parte dei costi indiretti opportunamente riallocati. Dai risultati dello studio emerge che il prezzo medio orario della manodopera venduta al cliente<sup>3</sup> è di 31,0 €uro (figura 13).

<sup>3</sup> il valore è calcolato su base nazionale



Si riscontra inoltre che le aziende del campione che vendono la propria manodopera diretta ad un prezzo superiore alla media ottengono un migliore rapporto tra il margine industriale diretto (ricavi – costi manodopera diretta – costi per acquisto di materiale diretto) e il fatturato. In particolare le aziende che vendono ad un prezzo superiore ai 35 €/ora ottengono un valore maggiore della media di circa 6 punti percentuale.

Per avere una valutazione più puntuale sulla redditività della manodopera è stato inoltre costruito un secondo indice (indice di redditività della manodopera) che mette a confronto in termini monetari, il valore della manodopera venduta con il relativo costo. Dall'analisi risulta una redditività media della manodopera diretta pari a 2,4, ovvero per ogni €uro speso ne vengono venduti 2,4.

$$\text{Indice redditività man odopera} = \frac{\text{Costo orari oMdOvenduta} * \text{OreMdOvenduta}}{\text{Costo MdO} + \text{ore lavorate Soci} * \text{Costo Orario medio}} = 2.4$$

In accordo alla definizione di indice di redditività le aziende che presentano un valore superiore alla media sono più efficienti (con un coefficiente di utilizzo 1,153) e vendono la manodopera ad prezzo orario superiore (33,67 €/ora).

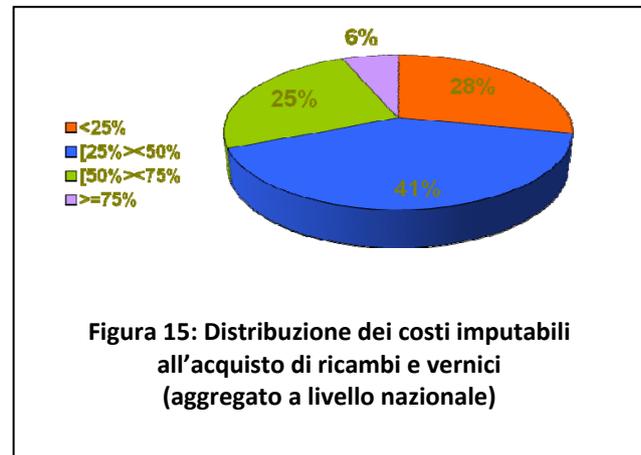
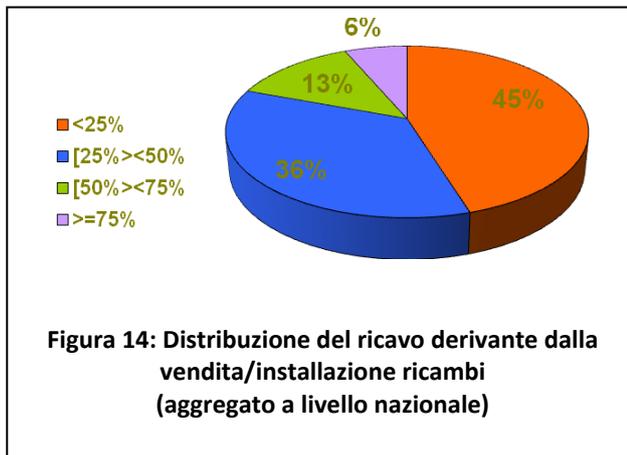
### Conclusioni

Le aziende analizzate svolgono principalmente l'attività di carrozzeria in orario ordinario e in misura minore in quello straordinario. Non sempre però sfruttano completamente ed adeguatamente la capacità produttiva a disposizione: potenziali spazi di miglioramento nella gestione della manodopera sono ancora disponibili.

Si evince inoltre che chi vende la propria manodopera ad un prezzo superiore è in grado di generare un maggiore margine industriale diretto che può garantire maggiori possibilità di investimento per sostenere il proprio sviluppo e/o ripagare adeguatamente i soci .

## Gestione dei ricambi

I proventi derivanti dalla vendita ed installazione dei ricambi si assestano attorno al 29% del ricavi totali di carrozzeria. Inoltre quasi la totalità delle aziende analizzate (81% del campione) dichiara che tale attività comporta un fatturato inferiore al 50% del giro d'affari complessivo (figura 14).



Anche dall'analisi del costo imputabile all'acquisto dei ricambi, che si assesta ad un valore medio pari a circa il 55% dei costi complessivi di manodopera e materiali diretti (pari al 42% dei costi indicati a bilancio) si nota come la quasi totalità delle aziende (pari al 69% del campione) spenda meno del 50% dei proprio costi totali per l'acquisto di ricambi e vernici (figura 15).

Per poter verificare l'effettiva differenza tra i costi di gestione dei ricambi provenienti da casa madre e dei ricambi provenienti da altri fornitori, è necessario valutare come la natura del ricambio incida sul costo della manodopera. L'analisi è stata effettuata con riferimento a tre categorie di prodotto trattate in carrozzeria:

- i lamierati;
- i paraurti;
- i fanali.

Dai dati emerge che per ogni categoria analizzata oltre l'80% dei ricambi utilizzati proviene dalla casa automobilistica e in circa il 20% del campione si adottano esclusivamente ricambi originali (tabella 4).

|           | Prodotto da casa madre | Prodotto da altro fornitore <sup>4</sup> |
|-----------|------------------------|--|
| Generale  | 84%                    | 16%                                      |
| Lamierati | 84%                    | 16%                                      |
| Paraurti  | 84%                    | 16%                                      |
| Fanali    | 83%                    | 17%                                      |

**Tabella 4: Provenienza del ricambio (aggregato su base nazionale)**

<sup>4</sup> I dati riportati si riferiscono solo ed esclusivamente a quei prodotti disponibili sul mercato.

I motivi della propensione da parte delle carrozzerie nello scegliere ricambi provenienti dalla casa automobilistica, oltre ad essere legati ad aspetti di redditività, elemento approfondito nel prossimo paragrafo, dipendono in buona parte anche dal maggior grado di affidabilità e qualità. Emerge infatti che per qualunque categoria trattata, se si considera una scala di affidabilità tra 1 e 5, il ricambio di casa madre ha in media un punteggio di 4,6 contro un 2,7 degli altri ricambi. Inoltre, come dichiarato dal campione, i primi ricambi sono preferiti anche perché certificati nel 100% dei casi, contro il 9% per i ricambi di altra provenienza (tabella 5).

|                               | <b>Prodotto da casa madre</b> | <b>Prodotto da altro fornitore</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Livello di qualità (da 1 a 5) | 4,6                           | 2,7                                |
| Certificazione di conformità  | 100%                          | 9%(*)                              |

(\*) Paraurti 6%

**Tabella 5: Qualità dei ricambi e certificazione di conformità (aggregato su base nazionale)**

Dal punto di vista dei tempi di approvvigionamento, non si presentano significative differenze tra i due tipi di ricambi: se per avere un ricambio dalla casa automobilistica occorre attendere mediamente 2,5 giorni, per disporre un ricambio di altro fornitore il tempo di attesa medio è di 2,2 giorni.<sup>5</sup>

#### *Analisi di redditività dei ricambi*

In molti casi la scelta del ricambio di carrozzeria si basa essenzialmente su considerazioni relative al prezzo di acquisto. Sulla base di questo presupposto è indubbio che sia il cliente finale (sia esso l'automobilista o l'assicurazione) che il carrozziere scelgano il ricambio "generico" perché, come dimostrano anche i dati riportati in tabella 6, sia il prezzo di partenza che gli sconti proposti ai carrozzieri e ai clienti finali risultano decisamente più interessanti se si parla di questo tipo di ricambio.

|  | <b>Prodotto da casa madre</b> | <b>Prodotto da altro fornitore</b> |
|--|-------------------------------|------------------------------------|
| Prezzo a listino                             | 100,00                        | 100,00                             |
| Sconto medio al cliente                      | 1,87%                         | 8%                                 |
| Sconto medio al carrozziere                  | 15,85%                        | 34%                                |
| Margine al carrozziere (in termini assoluti) | 13,97                         | 25,96                              |

**Tabella 6: Marginalità dei ricambi di carrozzeria (valutazione generale)**

La medesima analisi può essere eseguita considerando nello specifico ciascuna delle categorie di prodotto come evidenziato in tabella 7, da cui si osserva che:

- lo sconto medio al cliente è decisamente maggiore per il ricambio generico;

<sup>5</sup> Occorre comunque ricordare che questa analisi non considera l'impatto sui tempi amministrativi e di gestione derivante dalla scelta di un ricambio prodotto da casa madre o da altro fornitore.

- lo sconto medio al carrozziere applicato per un ricambio generico è in media il doppio dello sconto applicato per un ricambio prodotto dalla casa automobilistica;
- per lamierati, paraurti e fanali il margine assoluto del ricambio generico è circa il doppio di quello derivante dal ricambio prodotto da casa madre;

**Lamierati**

|  | Prodotto da casa madre | Prodotto da altro fornitore |
|--|------------------------|-----------------------------|
| Prezzo a listino                             | 100,00                 | 100,00                      |
| Sconto medio al cliente                      | 1,83%                  | 7,98%                       |
| Sconto medio al carrozziere                  | 16,31%                 | 35,00%                      |
| Margine al carrozziere (in termini assoluti) | 14,48                  | 27,02                       |

**Paraurti**

|  | Prodotto da casa madre | Prodotto da altro fornitore |
|--|------------------------|-----------------------------|
| Prezzo a listino                             | 100,00                 | 100,00                      |
| Sconto medio al cliente                      | 1,95%                  | 8,50%                       |
| Sconto medio al carrozziere                  | 18,40%                 | 36,00%                      |
| Margine al carrozziere (in termini assoluti) | 16,45                  | 27,50                       |

**Fanali**

|  | Prodotto da casa madre | Prodotto da altro fornitore |
|--|------------------------|-----------------------------|
| Prezzo a listino                             | 100,00                 | 100,00                      |
| Sconto medio al cliente                      | 2,13%                  | 8,20%                       |
| Sconto medio al carrozziere                  | 19,13%                 | 34,80%                      |
| Margine al carrozziere (in termini assoluti) | 17,00                  | 26,64                       |

**Tabella 7: Marginalità dei ricambi di carrozzeria (valutazione per categoria di prodotto)**

Altro fattore di particolare interesse è rappresentato dall'impatto che la scelta del tipo di ricambio ha sui tempi di lavorazione e, di conseguenza, sul margine generato dall'attività di riparazione. Si riscontra che indipendentemente dai componenti trattati (siano essi lamierati, paraurti o fanaleria) il tempo necessario alla lavorazione (montaggio, latorneria o verniciatura) richiede per i ricambi originali un tempo decisamente inferiore a quanto richiesto per lavorare un componente di provenienza diversa (tabella 8).

La sensibile riduzione di efficienza nella lavorazione dei componenti non provenienti da casa madre è probabilmente dovuta al relativo basso grado di adattabilità, causa sagomatura diversa, discrepanza dimensionale o difficoltà di accoppiamento / allineamento.

|   | <b>Lamierati</b> | <b>Paraurti</b> | <b>Fanaleria</b> |
|---|------------------|-----------------|------------------|
| <b><i>Prodotto da casa madre</i></b>      |                  |                 |                  |
| Smontaggio                                | 100,00           | 100,00          | 100,00           |
| Lattoneria                                | 100,00           | 100,00          | 100,00           |
| Verniciatura                              | 100,00           | 100,00          | 100,00           |
| <b><i>Prodotto da altro fornitore</i></b> |                  |                 |                  |
| Smontaggio                                | 114,47           | 119,68          | 113,26           |
| Lattoneria                                | 122,88           | 123,98          | 117,04           |
| Verniciatura                              | 113,44           | 110,90          | 110,69           |

**Tabella 8 – Tempi di lavorazione dei ricambi**

### *Conclusioni*

I risultati mostrano come la scelta del tipo di ricambio influenzi fortemente i risultati nella gestione del processo di riparazione, non solo per i diversi margini che possono derivare dalla vendita del ricambio ma anche e soprattutto per tutti quei costi, spesso nascosti, legati alla gestione degli stessi (lavorazione, tempi di approvvigionamento, ecc). Il singolo riparatore deve quindi focalizzare la propria attenzione su tutte le componenti di costo di un ricambio (siano esse dirette o indirette), onde evitare un'errata valutazione finale del prezzo proposto al cliente.

## Struttura dei costi e valutazione economica

L'analisi relativa alla struttura dei ricavi e costi operativi è stata condotta andando ad estrapolare dal conto economico di ciascuna carrozzeria i macro indicatori costo. Mediamente il fatturato è stato pari a 640 mila €uro mentre i costi medi totali si sono attestati attorno ai 500 mila €uro. La tabella 9 è riporta l'incidenza di ogni voce di costo analizzata rispetto al costo totale.

Dai risultati emerge che quasi l'80% dei costi totali sostenuti dalle carrozzeria dipende dai consumi di materiali, materiali di consumo - variazione di giacenze (44,6% dei costi totali) e dal costo della manodopera (34,4%) voce che include anche le spese per il personale amministrativo e i lavori di terzi.

Seguono le voci di ammortamento (al 6,5%) e le utilities (il costo dell'energia elettrica, del gas, dei carburanti e le spese telefoniche) che complessivamente pesano per un 4,5%. Tutte le altre spese (consulenze, canoni di locazione, assicurazioni, manutenzioni, pubblicità e cancelleria) incidono per un 10% sul costo totale.

| <b>Voce di costo</b>   | <b>Media (k€)</b> | <b>% sui costi totali</b> |
|--|-------------------|---------------------------|
| <b>Costi Materiali</b>   | 223,2             | 44,6%                     |
| consumi materiali (ricambi, vernici, ....)                               |                   |                           |
| materiali di consumo   |                   |                           |
| variazione di giacenze   |                   |                           |
| <b>Costi di Manodopera</b>   | 172,2             | 34,4%                     |
| manodopera diretta   |                   |                           |
| manodopera di terzi  |                   |                           |
| personale amministrativo   |                   |                           |
| <b>Ammortamenti</b>  | 32,6              | 6,5%                      |
| <b>Utilities</b> (energia elettrica, gas, carburanti, spese telefoniche) | 22,6              | 4,5%                      |
| <b>Altri costi (non finanziari)</b>                                      | 50,2              | 10,0%                     |
| consulenze   |                   |                           |
| canoni di locazione  |                   |                           |
| assicurazioni  |                   |                           |
| manutenzioni,  |                   |                           |
| pubblicità   |                   |                           |
| cancelleria  |                   |                           |

**Tabella 9 – Struttura dei costi**

### *Indici di bilancio*

Per poter effettuare una valutazione economica dell'impresa carrozzeria è stato necessario analizzare i principali indici che ne descrivano l'andamento:

- **ROS (Ritorno sulle vendite)**

Indica la redditività delle vendite, ossia quanto reddito operativo viene prodotto dall'azienda in relazione al fatturato ottenuto

$$ROS = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Ricavi Netti}}$$

dove per Reddito Operativo si intende il risultato economico della sola Gestione Caratteristica,

Il ROS è un parametro di efficienza dell'impresa perché indica quanto è il margine che la carrozzeria genera con la sua attività operativa.

- **ROI (Ritorno sull'investimento)**

Indica la redditività e l'efficienza economica della gestione dell'azienda: esprime, cioè, quanto rende 1€ di capitale investito

$$ROI = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Totale Capitale Investito Attività Operativa}}$$

Il ROI medio risultante dall'analisi del campione, pari a circa il 30%.

- **Indice di struttura dei costi**

Dato dal rapporto tra costi variabili e costi totali

$$\frac{\text{Costi Variabili}}{\text{Costi Totali}}$$

Per identificare la carrozzeria "Best in Class", sono stati calcolati i valori di questi tre indici e sono state selezionate le aziende i cui indici erano contemporaneamente superiori ai valori medi del campione (tabella 10). Solo una sola carrozzeria presenta tutti i valori degli indici superiori alla media

|       | <b>Best in Class</b> | <b>Media del campione</b> |
|-------|----------------------|---------------------------|
| ROS   | 0,274                | 0,240                     |
| ROI   | 0,397                | 0,303                     |
| CV/CT | 0,529                | 0,481                     |

**Tabella 10: Confronto degli indici di redditività**

## Caratteristiche della Best in Class

### *Dati generali*

L'azienda Best in Class è composta da una sola carrozzeria ubicata in paese. I locali sono di proprietà e presentano una superficie coperta molto elevata (1080 m<sup>2</sup>) a fronte di una superficie complessiva (1580 m<sup>2</sup>) al di sotto della media, ma comunque di molto superiore ai valori medi riportati dal censimento MMAS.

### *Addetti e Attività*

Di dimensioni medio – grandi, l'azienda è una Srl in cui lavorano 8 persone, di cui 3 soci, 3 addetti alle attività di carrozzeria, un apprendista e un amministratore. Diversamente dal campione, la Best in Class presenta un elevato numero di soci direttamente coinvolti.

Le attività sono abbastanza diversificate. Infatti pur ottenendo il maggior ricavo dall'attività di carrozzeria, l'azienda ha deciso di effettuare anche lavorazioni di officina e riparazione e di fornire ai propri clienti la possibilità di altri servizi come il soccorso stradale.

### *Attività di carrozzeria*

Il numero totale di ore di manodopera vendute annualmente (10000 ore/anno) è allineato alla media del campione. È importante invece sottolineare come il prezzo praticato al cliente sia notevolmente al di sopra della media, sfiorando i 40 €/ora.

Questo dato, pur risultando disallineato con l'esito dall'indagine, è invece coerente ai dati europei, dati che vedono invece l'Italia tra gli ultimi posti per quanto riguarda il costo della manodopera venduta. La politica di prezzo, che potrebbe essere in un primo momento vista come un elemento a discapito del consumatore, è invece un possibile segnale di come questa azienda punti ad una crescita non basata su una concorrenza di prezzo ma su una strategia basata sulla qualità del prodotto/servizio offerto, tant'è che vengono adottati quasi esclusivamente ricambi originali.

### *Utilizzo e Redditività della manodopera*

Dal confronto tra gli indici di utilizzo e della redditività della manodopera della Best in Class (valutato sia considerando che non considerando l'apporto di ore lavorate dai soci) e quelli medi nazionali, emerge che questa carrozzeria, applicando un adeguato costo della manodopera (40,00 €/ora), riesce, ad ottenere un margine industriale che le consente sia di effettuare opportuni investimenti in strutture, che di ottenere un ROS superiore alla media e ripagare così i proprio soci. La redditività potrebbe incrementare se l'azienda riuscisse ad aumentare la propria efficienza produttiva (misurata attraverso il grado di utilizzo della manodopera) che presenta ancora spazi di miglioramento..

### *Gestione dei ricambi*

Si nota non solo un costo della manodopera molto elevato ma anche una strategia di contenimento dei costi ricambi molto buona. L'azienda analizzata infatti ha deciso di non adottare politiche di sconto con i clienti finali e attraverso la partecipazione ad un

consorzio di acquisto che le consente di sfruttare le economie di dimensione per avere un potere contrattuale sui fornitori più elevato è riuscita ad ottenere una scontistica congrua sui ricambi acquistati, .

Inoltre la Best in Class adotta principalmente ricambi provenienti da casa madre così da ottenere un risparmio di tempo di circa il 20% rispetto a quando utilizza ricambi di provenienza diversa.

### *Struttura dei costi*

La carrozzeria Best in Class presenta un fatturato pari a circa 738 mila €, valore sensibilmente maggiore rispetto al dato medio nazionale del campione che si attesta attorno ai 640 mila €. L'azienda ha chiuso il bilancio in attivo avendo sostenuto costi operativi totali pari a 535 mila €, valore allineato alla media (500 mila €).

La voce di costo più rilevante è rappresentata dal consumo di materiali (ricambi, vernici), materiali di consumo e variazioni di giacenze (270,32 mila €), seguita dal costo per attività di manodopera pari a 151,9 mila €, che tuttavia è inferiore alla media nazionale (172,2 mila €). La quota dedicata agli ammortamenti è pari a 51,8 mila € ben al di sopra della media nazionale (32,6 mila €). L'esistenza di un valore superiore alla media per quanto riguarda gli ammortamenti potrebbe essere sinonimo di sensibili investimenti in attrezzature ed immobili.

| <i>Voci di Bilancio</i>  | <i>Best (k€)</i> | <i>Best (% sui costi totali)</i> | <i>Media (k€)</i> | <i>Media (% sui costi totali)</i> |
|--|------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| <b>Costi Materiali</b>   | 270,32           | 50,5%                            | 223,2             | 44,6%                             |
| consumi materiali (ricambi, vernici, ....)                               |                  |                                  |                   |                                   |
| materiali di consumo   |                  |                                  |                   |                                   |
| variazione di giacenze   |                  |                                  |                   |                                   |
| <b>Costi di Manodopera</b>   | 151,44           | 28,3%                            | 172,2             | 34,4%                             |
| manodopera diretta   |                  |                                  |                   |                                   |
| manodopera di terzi  |                  |                                  |                   |                                   |
| personale amministrativo   |                  |                                  |                   |                                   |
| <b>Ammortamenti</b>  | 51,83            | 9,7%                             | 32,6              | 6,5%                              |
| <b>Utilities</b> (energia elettrica, gas, carburanti, spese telefoniche) | 26,46            | 4,9%                             | 22,6              | 4,5%                              |
| <b>Altri costi (non finanziari)</b>                                      | 35,45            | 6,6%                             | 50,2              | 10,0%                             |
| consulenze   |                  |                                  |                   |                                   |
| canoni di locazione  |                  |                                  |                   |                                   |
| assicurazioni  |                  |                                  |                   |                                   |
| manutenzioni,  |                  |                                  |                   |                                   |
| pubblicità   |                  |                                  |                   |                                   |
| cancelleria  |                  |                                  |                   |                                   |

**Tabella 13 – Struttura dei costi della Best in Class**

## CONCLUSIONI FINALI

Dall'analisi dei dati ottenuti attraverso la sottomissione del questionario alle 47 carrozzerie aderenti al progetto distribuite in tutta Italia sono emersi alcuni risultati che permettono di evidenziare le possibili fonti di inefficienza e tracciare le linee guida utili ai carrozzieri.

Come confermato anche dall'analisi della struttura dei costi, è importante analizzare la redditività della manodopera e quella relativa ai ricambi, i cui costi relativi risultano essere le voci più significative nel conto economico di carrozzeria.

Per quanto riguarda la redditività e lo sfruttamento della manodopera di carrozzeria è stato evidenziato che in molti casi non vi è una reale percezione dell'incidenza che hanno il costo orario e le ore lavorate dai soci nell'attività di carrozzeria.

Si evince inoltre che chi vende la propria manodopera ad un prezzo opportuno è in grado di generare un maggiore margine industriale offrendo così maggiori possibilità di investimento in strumenti ed attrezzature sia per sostenere il proprio sviluppo nel lungo periodo che per ripagare i soci.

Dall'analisi relativa alla redditività dei ricambi è risultato che la scelta del tipo di ricambio influenza fortemente i risultati nella gestione del processo di riparazione, non solo per i diversi margini che possono derivare dalla vendita dello stesso ma anche e soprattutto per tutti quei costi, spesso nascosti, legati alla rilavorazione, ai tempi di approvvigionamento e amministrazione. Il riparatore deve quindi focalizzare la propria attenzione su tutte le componenti di costo del ricambio (siano esse dirette o indirette), onde evitare un'errata valutazione finale del prezzo proposto al cliente. Un fattore molto importante è rappresentato dall'impatto che la scelta del tipo di ricambio ha sui tempi di lavorazione: emerge chiaramente come il tempo necessario alla lavorazione di un ricambio di provenienza della casa madre sia nettamente inferiore rispetto al tempo necessario per un ricambio di diversa provenienza.

Benché non esista un'unica e certa soluzione, è comunque possibile dare delle indicazioni di massima, basate sull'analisi delle attività gestionali dell'azienda Best in Class (ovvero la migliore dal punto di vista delle prestazioni economiche), da adottare in un contesto così turbolento e dinamico. In modo particolare è importante:

1. dimensionare opportunamente la propria capacità di riparazione e puntare ad una maggiore efficienza della propria manodopera;
2. evitare la concorrenza basata sul prezzo. Un opportuno prezzo di vendita della manodopera consente di ottenere un margine adeguato per ripagare gli investimenti finanziari e per supportare nuovi investimenti fondamentali alla crescita profittevole;
3. utilizzare ricambi che consentano qualità e sicurezza per i clienti e favoriscano contemporaneamente il miglior margine (che dipende non solo dagli sconti ottenuti ma soprattutto dal tempo necessario alla lavorazione);
4. puntare verso sistemi di collaborazione (ad esempio mediante la creazione di gruppi d'acquisto) per ottenere maggiori sconti dai fornitori grazie ad una maggiore forza contrattuale;

5. diversificare le attività, cioè non focalizzare l'attenzione alla sola attività di carrozzeria ma fornire ai clienti la possibilità di usufruire di ulteriori servizi (come l'officina, o il gommista...);
6. disporre di un sistema di controllo e misura delle prestazioni economiche ed operative (tempo, qualità, flessibilità, ...) più strutturato per consentire la valutazione puntuale e continua dei costi di esercizio e delle prestazioni di manodopera e conseguentemente poter calcolare opportunamente il prezzo di vendita orario. A tal riguardo si prevede la revisione dell'attuale sistema di valutazione del costo orario di manodopera nel quale verrà incluso anche una sezione inerente gli indicatori di prestazione.

## BIBLIOGRAFIA

### TESTI E ARTICOLI

InterAuto news, 2002 *Il progetto della nuova distribuzione*

MMAS, *Carrozzerie News* 2006, Marketing & Telematica

MMAS, *Carrozzerie News* 2007, Marketing & Telematica

National Collision Marketing Institute, 1999 *A study of collision repair shops and experiences with collision repair replacement parts*, Louisiana Tech University.

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, 2004, *Osservatorio sulla componentistica autoveicolistica*.

Ref, Ricerche e consulenza per l'economia e la finanza, 2004 *La stima del costo orario della manodopera nelle imprese di autoriparazione*, Rapporto di Pre-Ricerca.

SDA Bocconi 2004 *Automotive servizi di riparazione -estratto del rapporto di monitoraggio*.

Simonini G.F., *L'autovettura nell'After sales servicing*, 2004.

Thatcham, 2006 *The consequences for the safety of consumers and third parties of the proposed directive amending Directive 98/71/EC on legal protection of design rights*.

### SITOGRAFIA

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<http://www.ecar-eu.com>

[www.agcm.it](http://www.agcm.it)

[www.anfia.it](http://www.anfia.it)

[www.cestar.it](http://www.cestar.it)

[www.figiefa.org](http://www.figiefa.org)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.netcollins.com](http://www.netcollins.com)

## Cos'è ASAP SMF sezione Automotive

### ASAP Service Management Forum Sezione Automotive

L'ASAP Service Management Forum Sezione Automotive, organizzato dal consorzio ASAP, ambisce ad essere un'iniziativa a carattere scientifico e culturale dedicata allo studio, analisi, definizione e promozione delle attività nel mondo del service automotive, gestita interamente dai promotori e dai membri affiliati. In particolare, esso non dipende da alcun fornitore od organizzazione specifica e le sue regole mirano a garantirne la continua indipendenza.

L'ASAP Service Management Forum Sezione Automotive, ha le seguenti finalità:

- 1). Riunire periodicamente e a porte chiuse i principali attori interessati, con l'obiettivo di sviluppare e diffondere conoscenze innovative nella gestione delle attività del service nel mondo automotoveicolistico.
- 2). Fornire ai partecipanti l'accesso a conoscenze ed informazioni a elevato valore aggiunto, attraverso le fonti di seguito specificate (senza nessuna pretesa di completezza):
  - confronto pre-competitivo con le più qualificate esperienze realizzate su base nazionale ed estera all'interno dello specifico settore interessato;
  - confronto pre-competitivo con le esperienze realizzate in Italia e all'estero in settori diversi ma comparabili (cross-fertilizzazione);
  - accesso alla letteratura tecnico-scientifica mondiale di ambito didattico, scientifico e tecnico-divulgativo;
  - accesso alle conferenze ed agli eventi organizzati sugli specifici temi di interesse a livello mondiale.
- 3). Sviluppare e fornire ai partecipanti servizi ad elevato valore aggiunto, con riferimento a temi quali: la gestione strategica, la configurazione organizzativa e fisica della rete, la pianificazione delle attività operative del service, la misura delle prestazioni e dei costi, il sistema informativo. Possono essere organizzati ed erogati servizi quali ad esempio:
  - ricerca bibliografica e documentazione;
  - supporto a specifici progetti innovativi;
  - sviluppo e trasferimento di competenze avanzate;
  - corsi di formazione manageriale finalizzati.

Tutte le attività sopra identificate vengono svolte considerando che esse possono coinvolgere aziende in diretta competizione. Pertanto, si uniformano con rigore ai seguenti criteri:

- posizionamento pre - competitivo, neutrale ed al di sopra delle parti;
- assoluta confidenzialità rispetto alle informazioni eventualmente raccolte;

Nello specifico, l'ASAP Service Management Forum – Sezione Automotive fa riferimento al settore delle automobili, dei veicoli commerciali ed industriali e del motociclo e si focalizza sugli attori e sulle tematiche di specifico interesse di tale settore. Esso partecipa ad un più ampio sistema di FORUM sul medesimo tema, organizzati dal progetto ASAP ed aperti ad altri settori industriali.

## Contatti

Prof. Paolo Gaiardelli  
Dipartimento di Ingegneria Industriale  
Università degli Studi di Bergamo  
Viale Marconi, 5 - 24044 Dalmine (BG) - Italia  
tel: 0039-035-2052-385  
fax: 0039-035-2052-077  
e-mail: [paolo.gaiardelli@unibg.it](mailto:paolo.gaiardelli@unibg.it)

Ing. Giuditta Pezzotta  
Dipartimento di Ingegneria Industriale  
Università degli Studi di Bergamo,  
Viale Marconi, 5 - 24044 Dalmine (BG) - Italia  
tel: 0039-035-2052-005  
fax: 0039-035-2052-077  
e-mail: [giuditta.pezzotta@unibg.it](mailto:giuditta.pezzotta@unibg.it)

Per qualsiasi informazione [www.progettoasap.org](http://www.progettoasap.org)