



Il fenomeno network

INTRODUZIONE

Da qualche tempo, anche in Italia, così come è accaduto nella maggior parte dei Paesi del nord Europa già da molti anni, è possibile misurare una spinta sempre più accentuata all'aggregazione da parte delle imprese di carrozzeria.

Il fenomeno mutualistico e consorziale, che mira a complementare, se non in qualche caso addirittura superare, il classico ruolo sindacale delle associazioni di categoria attraverso lo sviluppo di iniziative comuni legate alla formazione, ai servizi, alla realizzazione di economie sugli acquisti, ecc., in realtà non rappresenta certamente una novità per il settore.

Il principale elemento di innovazione, oggi, è che sempre più i progetti che si sta tentando di realizzare tendono a proporre un modello rispetto al quale l'organismo che nasce si propone di sostituire, in tutto o in parte, le associazioni nazionali nel ruolo di rappresentante degli interessi del gruppo sul mercato nei confronti dei clienti potenziali e in primo luogo delle assicurazioni.

II CONTESTO IN CUI SI SVILUPPA LA SPINTA ALL'AGGREGAZIONE

Il mercato della carrozzeria e più in generale l'intero comparto del sistema post-vendita dell'"automotive" sta vivendo un periodo di forti destabilizzazioni causate da alcuni specifici fenomeni, per la verità già noti ai più:

- condizioni di sostanziale stagnazione della domanda per l'intero settore;
- minore grado di fedeltà da parte dei clienti e maggiore grado di rischi negli investimenti, sempre più alti, che vengono fatti per acquisirli;
- modifica della struttura competitiva del mercato con l'ingresso di nuovi attori in grado di condizionare pesantemente la canalizzazione del lavoro e così di imporre alle carrozzerie condizioni di efficienza e di servizio superiori rispetto al passato;
- strategia degli attori a monte del mercato finalizzata al controllo sempre più rigido delle dinamiche del servizio post-vendita (anche attraverso la creazione di reti di proprietà o comunque sottoposte a forti vincoli contrattuali), sia per obiettivi di business, che di fidelizzazione dei clienti finali;
- trasformazione obbligatoria delle carrozzerie da imprese artigiane con una forte propensione tecnica a vere e proprie aziende, con una organizzazione strutturata, capacità gestionali complete nel presidiare la produttività delle risorse e l'offerta al cliente finale di un livello di servizio elevato;



- competizione sempre più accesa sul territorio tra diverse aziende di vernici, nell'acquisire un ruolo di canale di relazione tra gli attori a monte e le carrozzerie.

In questo contesto è facile prevedere che la tendenza alla riduzione del numero di carrozzerie, peraltro già in atto da tempo, nei prossimi anni, proprio a causa delle condizioni di selettività che è caratteristica di tutti i mercati maturi, aumenterà ulteriormente di intensità, avvicinando in questo modo la struttura del mercato Italia a quello degli altri principali Paesi Europei.

E proprio il problema dimensionale, nel senso più ampio del termine (dimensione economica e finanziaria, organizzativa, imprenditoriale e manageriale, di copertura di mercato, del rischio, ecc.) rappresenta il maggiore “driver” motivazionale dei progetti di aggregazione spingendo un sempre più elevato numero di carrozzieri italiani a vincere la tradizionale spinta all'individualismo imprenditoriale.

FORME, OBIETTIVI ED INTENSITA' DEI PROGETTI DI AGGREGAZIONE

Fino a questo punto ho volutamente utilizzato un termine generalista per connotare il fenomeno dell'integrazione orizzontale tra le carrozzerie. In effetti, ad oggi, le iniziative realizzate, sono state progettate sotto diverse forme e spesso con finalità dichiarate profondamente diverse.

Mentre ritengo che non sia utile in questo contesto definire accademicamente i modelli organizzativi ed amministrativi possibili (associazioni, consorzi, società con scopo di lucro, ecc.) penso sia interessante categorizzare i progetti rispetto alle finalità ed agli obiettivi che li guidano. Sotto questo punto di vista, esistono due macro tipologie di aggregazione che definirò, per comodità da qui in avanti, club e network.

La logica di entrambe è certamente quella di perseguire finalità utili alla costruzione di vantaggi specifici (valore) per tutti i propri aderenti.

Tali obiettivi possono essere riferiti a:

- iniziative che non delegano rappresentatività esterna all'ente verso gli attori del mercato (gestore di servizi che gli aderenti utilizzano in nome proprio ed in maniera autonoma per il perseguimento dei propri obiettivi)
- iniziative che delegano rappresentatività esterna all'ente verso gli attori del mercato (gruppo riconosciuto da una denominazione ed un marchio che esprime i valori di tutti e che persegue obiettivi di sviluppo di business comuni)

Nel primo caso, evidentemente, parliamo di club, nel secondo di network.

In funzione delle differenti finalità strategiche, club e network presentano diverse caratteristiche distintive:

CARATTERISTICHE DISTINTIVE	CLUB	NETWORK
FINALITA'	Supportare attraverso attività, strumenti e servizi adeguati, la crescita autonoma del business di ogni carrozzeria aderente.	Integrare il modello di business di tutti gli aderenti con l'obiettivo di creare una proposta di valore univoca per il mercato.
SELETTIVITA' DI ADESIONE	Bassa selettività sulla base di una serie di parametri necessari per permettere all'aderente di cogliere le finalità previste dal club.	Elevata selettività sulla base di una serie di criteri di capacità e mentalità del carrozziere, di caratteristiche organizzative e di performance d'impresa.
SERVIZI EROGATI	Offerta di servizi basici, ai quali ogni singolo carrozziere può accedere in funzione delle proprie esigenze e dei propri obiettivi.	Offerta di servizi mirati al livellamento delle caratteristiche di impresa, alla omogeneizzazione ed alla integrazione del valore offerto al mercato.
MODELLO ORGANIZZATIVO	Autonomo per ogni singola carrozzeria.	Omogeneo per tutte le carrozzerie, codificato e certificato.
MARKETING INTERNO	Finalizzato allo sviluppo del senso di appartenenza ed alla partecipazione alle iniziative comuni.	Finalizzato all'osservanza delle condizioni di appartenenza e ad incrementare la proattività rispetto alla progettazione di iniziative di sviluppo e crescita del valore del network
MARKETING ESTERNO	Finalizzato ad ottenere visibilità presso, possibili fornitori e sponsor.	Finalizzato alla vendita del valore al mercato.
INTENSITA' DI RELAZIONE TRA GLI ADERENTI	Normalmente bassa.	Estremamente elevata.
COPERTURA DI TERRITORIO	Non indispensabile.	Valore aggiunto strategico per aumentare l'attrattività nei confronti degli attori a monte. (Assicurazioni, flotte, ecc.)
MARCHIO COMUNE	Utile per sviluppare il senso di appartenenza.	Indispensabile per identificare il gruppo, comunicare e vendere il valore al mercato.

I vincoli mutualistici, la rigidità delle regole da rispettare, l'omogeneità, la coerenza tra caratteristiche d'impresa ed obiettivi comuni, la disponibilità a



delegare decisioni di carattere strategico, sono, evidentemente peculiarità molto più importanti per un network che non per un club. Questo spiega la difficoltà per molte organizzazioni che sono nate con un progetto di aggregazione poco vincolante e selettivo, a compiere il successivo salto di qualità, nel momento in cui matura la necessità di confrontarsi con il mercato attraverso una univoca offerta commerciale.

LE CONDIZIONI DI COSTITUZIONE DI UN NETWORK

Riferendoci esclusivamente al network, si può dire che esso deve necessariamente aggregare organizzazioni che dimostrano:

1. Omogeneità di visione: tutte le carrozzerie coinvolte devono condividere la visione strategica circa il contesto di riferimento (il mercato in cui si opera)
2. Omogeneità di obiettivi: tutte le carrozzerie coinvolte devono condividere gli obiettivi che si vuole raggiungere e le modalità strategiche ed operative rispetto alle quali agire.
3. Omogeneità di condizioni organizzative: tutte le carrozzerie coinvolte devono arrivare a disporre, pur in contesti operativi e di mercato differenti, di pratiche, processi operativi e commerciali, modalità di erogazione del servizio, allineati e certificati.

Quanto più le condizioni descritte sono esistenti tra gli aderenti, tanto più il network avrà probabilità di funzionare efficacemente nella realizzazione della missione per cui si è costituito.

PECULIARITA' DI UN NETWORK

Proprio perché un network si definisce per omogeneità di visione, obiettivi, condizioni organizzative, è evidente che, nel caso specifico, il concetto di aggregazione porta con sé obbligatoriamente anche quello di esclusione, e questo spiega anche perché, difficilmente, le organizzazioni che si pongono obiettivi di tipo politico-sindacale, piuttosto che quelle che gestiscono altre relazioni di business con le carrozzerie (produttori di vernici, venditori di ricambi, ecc.) riescono a svolgere efficacemente il ruolo di incubatore di un network.

Se è vero infatti che l'organizzazione network deve farsi carico dell'erogazione di un valore aggiunto agli aderenti in grado di compensare i costi determinati dai vincoli di appartenenza, è altrettanto vero che ogni singolo carrozziere deve fornire un contributo coerente agli obiettivi del gruppo.



Per questo motivo, vi sono alcune caratteristiche peculiari del modello network che devono essere rispettate:

- Sinergia tra obiettivi personali e quelli del gruppo: un ente che si pone quale obiettivo quello di promotore commerciale, deve necessariamente essere in grado di negoziare a nome di tutti; per questo motivo ogni singola carrozzeria deve essere messa in condizione di rinunciare ad alcuni vantaggi legati alla possibilità di definire in maniera assolutamente autonoma le proprie regole, in cambio di un vantaggio (plus-valore) superiore rappresentato dai benefici pratici dell'appartenenza. Se gli obiettivi personali sono più forti, prima o poi questo rappresenterà un problema nella gestione della relazione tra gruppo e singolo.
- Standard comuni: riuscire a creare condizioni minime di omogeneità organizzativa tra gli aderenti, è sicuramente l'aspetto di maggiore difficoltà per un network, ma rappresenta un punto di attenzione molto rilevante. Dal momento, infatti, che ci si pone l'obiettivo di rappresentare tutti gli aderenti di fronte al mercato, occorre anche avere la possibilità di negoziare con i clienti modalità e contenuti di servizio (sia economiche che di standard) osservate da tutti. Ma se alcune organizzazioni non sono in grado di rispettare tali condizioni per carenze organizzative o di efficienza, esse, oltre a dequalificare l'immagine e la credibilità del gruppo, si troveranno nelle condizioni di rinegoziare separatamente ed autonomamente la propria offerta.
- Supporto commerciale ed operativo: per garantire la coesione del gruppo è necessario strutturare anche modalità utili a supportare lo sviluppo del business dei propri aderenti, nell'ambito di contesti competitivi (i mercati locali) a volte molto diversi. Le strategie definite dal network devono essere rese operative attraverso una attività di affiancamento costante dei carrozzieri, sia per la gestione delle iniziative di marketing, sia nella implementazione dei processi organizzativi della carrozzeria, mirati a fare crescere l'efficienza e l'attrattività dell'azienda sul mercato.
- Copertura di territorio e servizi di gestione della rete a favore dei clienti: nel momento in cui il network ha quale caratteristica di differenziazione quella di gestire gli obiettivi di sviluppo commerciale a nome dei propri aderenti, deve obbligatoriamente puntare a sviluppare relazioni commerciali con i grandi attori che a monte gestiscono la canalizzazione del lavoro, per i quali sia la capacità di fornire una



copertura territoriale capillare ed estesa, sia la garanzia di esercitare un controllo costante sugli standard di servizio concordati, rappresentano due forti elementi di attrattività.

VISIONE A VALLE E VISIONE A MONTE

La strategia di “integrazione orizzontale” in un network, come abbiamo visto, è funzionale a creare le condizioni per “rivendere” la rete, a monte, agli attori interessati. Facendo questo, il network, diventa automaticamente anche uno strumento di “integrazione verticale” tra le entità che comprano il servizio (assicurazioni, flotte, ecc.) e gli utenti del servizio medesimo (clienti finali). Questo è un aspetto di fondamentale importanza, spesso sottovalutato in molti progetti di networking, che si concentrano principalmente sulla relazione con le entità che canalizzano lavoro, piuttosto che sul cliente finale, come se questi fosse un soggetto passivo senza alcuna possibilità discrezionale e volontà decisionale.

In realtà è sempre il cliente a scegliere, anche quando privilegia nelle sue decisioni il rapporto fiduciario con il proprio agente assicurativo piuttosto che la propria compagnia. Il valore quindi si costruisce innanzi tutto attraverso la qualità della relazione con il cliente, qualità che è basata sulle leve di fiducia e soddisfazione.

Nel momento in cui progressivamente nel "sistema" sta maturando la consapevolezza del valore del servizio nel processo di fidelizzazione del cliente e di quanto la fedeltà rappresenti un asset strategico per la sostenibilità del proprio business, sempre più il network può generare attrattività verso gli attori a monte non solamente attraverso l'affidabilità nella fornitura delle proprie competenze tecniche di riparazione, ma soprattutto rispetto alla capacità di sviluppare e gestire efficacemente il processo di relazione con i clienti, quindi di "produrre" fiducia e soddisfazione.

CONCLUSIONI

La spinta alla integrazione è un fenomeno molto comune in tutti i canali distributivi di prodotti e servizi all'interno di mercati maturi come è quello dell'Automotive". Normalmente questa spinta rappresenta il primo segnale di un processo di concentrazione irreversibile. Come spesso capita, è la necessità, più che la maturità imprenditoriale del settore, che guida questo tipo di cambiamento.

Saranno tanti i progetti che nasceranno nei prossimi anni, oltre a quelli già attivi, per tentare di sfruttare questa opportunità e dare risposta ad una



esigenza di mercato sempre più concreta, ma saranno sicuramente pochi, forse pochissimi in funzione delle dimensioni del mercato ripartivo di carrozzeria, quelli che avranno successo. E' l'esperienza dei modelli di distribuzione moderna già consolidati in altri settori che ce lo insegna, così come ci insegna che indipendentemente dalla forma giuridica con cui i network si svilupperanno, essi rappresenteranno "progetti di business" gestiti secondo criteri organizzativi e manageriali di elevato livello.