



il fattore Delta

la differenza di un gruppo Innovativo

CAR SOLUTION TEAM

a convegno

Sabato 11 Ottobre 2008

Museo Nicolls - Villafranca di Verona

“LO STATO DELL’ARTE”

Relazione della Direzione
sulle attività intraprese e le nuove iniziative

a cura di Mario Fenzi



Gentili Signori.

Non possiamo riflettere sulle nostre questioni prescindendo dal quadro generale, davvero preoccupante. Come semplici cittadini o come operatori non possiamo pensare che gli accadimenti riguardino altri nella speranza, o peggio, nella convinzione che il nostro orticello comunque sia e sarà protetto. Non è così e, oggi come non mai, ogni continente, ogni nazione ed ogni cittadino è artefice di atti che hanno ripercussioni per sé e gli altri. E' indispensabile pertanto conoscere con chiarezza perché siamo nella bufera e per colpa di quali scelte.

Sicuramente la responsabilità di quanto sta implodendo in questi mesi va addossata alla scuola economica di Chicago che ha ispirato negli anni ottanta le politiche del Primo Ministro britannico e del Presidente statunitense. L'aver mitizzato il mercato, l'averlo reso al di sopra delle regole e fuori da ogni controllo ritenendo e facendo credere che esso "si autoregola e da solo produce benessere" ha consentito a pochissimi di arricchirsi oltre l'immaginabile e a moltissimi di vivere sempre a rischio, spesso al di sotto del minimo anche in economie avanzate dove il solo metro è il PIL e non la distribuzione della ricchezza.

Strutturalmente, questi principi hanno dato sempre maggior impulso alla finanza relegando progressivamente in ruolo subordinato i processi produttivi. Insomma la finanza, peraltro col passare del tempo sempre più "creativa", ha finito col gonfiare enormemente le tasche di pochi svuotando quelle di moltitudini sempre più grandi e riducendo progressivamente i margini di profitto dell'industria e delle filiere ad essa connesse.

Quando tre anni fa nacque Car Solution Team, la situazione mondiale non era così complessa, ma si avvertivano già forti scricchiolii. Era esplosa la cosiddetta bolla speculativa della net economy. Avevano fatto clamore colossali crack quali l'Enron negli USA mentre in Italia Tanzi e Cragnotti risultavano ottimi esempi per gli epigoni Ricucci, Gnutti, Fiorani, etc. benedetti tra l'altro da Fazio e Geronzi.

Purtroppo gli esempi gravissimi potrebbero essere molti altri, ma il quadro ricordato è sufficiente per evidenziare gli elementi di differenza e di diversità, il DELTA, che Car Solution Team affermò da subito come fondativi ed in contrasto con l'esistente che andava per la maggiore.

In quel contesto dunque nasce Car Solution Team che, è bene ribadirlo, vuole soddisfare due esigenze: aggregare più imprese distributive dando dimensione nazionale almeno per quanto attiene i servizi e sviluppare correttezza e trasparenza nelle attività proprie e delle aziende con cui si sarebbe operato.

Questa prima forte discontinuità ha consentito a Car Solution di affermarsi nel comparto come organizzazione davvero diversa per finalità, composizione, comportamenti.



Al di là però delle enunciazioni di principio, in questi tre anni si è cercato di costruire un'entità che nel rispetto delle regole, nella trasparenza, nella correttezza dei rapporti trovasse le proprie peculiarità comportamentali.

Oggi possiamo serenamente affermare che così è stato!

La serietà delle persone e la lungimiranza dell'idea hanno consentito, pur con qualche travaglio, di far sì che Car Solution Team Scarl diventasse effettivamente un Consorzio di Aziende in grado di agire a livello nazionale e dialogante con tutti i soggetti che in questi ultimi anni hanno acquisito sempre maggior peso.

Il sogno non dichiarato era di andare a sostituire unitariamente nel tempo le organizzazioni esistenti, decisamente vecchie per mentalità, cultura professionale, inadeguatezza verso le nuove esigenze, con dimensioni ormai risibili ed organizzazione aziendale arcaica.

Il passaggio culturale di tentare di agire assieme è stato il primo significativo successo di Car Solution Team; di fatto le fondamenta di qualcosa di nuovo e diverso. La volontà a promuovere insieme è stata un nuovo DELTA, un'altra diversità, un'altra differenza.

La genesi di Car Solution ha incontrato comunque anche serie difficoltà.

E' risultato talvolta molto, molto difficile superare il momento dell'utile frequentazione per lo scambio di idee e la riflessione e passare alla fase operativa. Ma non sempre ci si è riusciti.

Gli egoismi personali ed aziendali, radicatissimi, sono risultati a volte un vero ostacolo sul percorso e solo la volontà e la forza comune hanno fatto la differenza.

Sicuramente un passo avanti importante in questi brevi e velocissimi tre anni è stata la creazione di una minima e snella struttura che si è concentrata appieno per un verso nel difficile processo di coesione e per un altro nella comprensione dell'evolversi tumultuoso e rapidissimo delle dinamiche e dei ruoli che i diversi soggetti del comparto stavano subendo.

Insomma ci si è scelti ed aggregati attorno all'idea con voglia di confronto e desiderio di sviluppare in sintonia con colleghi qualcosa di diverso, decidendo di affidare il compito di gestire l'operazione a persona esterna ed a questo dedicata.

Aggregato lo zoccolo duro si è reso comunque necessario un periodo di assestamento per metabolizzare i nuovi rapporti, per verificare l'effettiva capacità a sostenere lealmente iniziative comuni, per verificare la reale volontà di confronto con un settore sempre più complesso e nel quale è conseguentemente sempre più difficile competere.

E per competere seriamente però bisogna essere o divenire imprenditori, procedere con umiltà e cercare di essere correttamente informati per poter conoscere e quindi decidere.

Decidere nel reale, nella realtà vera che talvolta è diversa da quella che vorremmo fosse.



Ecco il punto prospettico in cui si è posto Car Solution. Comprensione oggettiva della realtà e diverso approccio alla stessa in termini di relazioni e comportamenti.

Noi cerchiamo di sostituire con determinazione le consuete logiche di rapporti sotterranei e di congrega con la trasparenza e l'offerta di efficienza e competenza.

Va detto però che abbiamo dovuto constatare ancora una volta come le dimensioni e la qualità di molti dei soggetti coinvolti siano ormai totalmente inadeguati a questa realtà. Mentre ad esempio Compagnie e Flotte si sono aggregate per fusione o acquisizione, l'iperfrazionamento dei distributori e dei riparatori è rimasto immutato e se il numero assoluto è diminuito è solo per morte naturale o trauma finanziario.

Il consolidarsi e l'evolversi del gruppo di Rivenditori in Car Solution Team ci ha spinti quindi ad organizzare il nostro Club, coinvolgendo progressivamente nel progetto almeno quella parte dei riparatori che manifestavano maggior attenzione al cambiamento e minori legami con la conservazione dell'esistente.

Purtroppo abbiamo colto spesso, è vero, un diffuso disagio, ma altrettanta scarsa volontà a partecipare concretamente al cambiamento attraverso il confronto aperto con gli altri soggetti.

La mia personale sensazione è che l'appartenere a strutture o organizzazioni già esistenti possa essere considerata talvolta di per sé la soluzione di ogni problema. Problemi che ci si ostina a vedere sempre fuori di noi, mentre spesso, molto spesso, risiedono nelle pessime consuetudini, nella reale mancanza di rinnovamento, nel rifiuto aprioristico dell'indagine scientifica e spietata del proprio modo di gestire il laboratorio artigiano, nell'inadeguatezza dei processi produttivi necessari a raggiungere obiettivi in rapida evoluzione e diversi rispetto al passato anche prossimo.

L'approccio alla organizzazione di una rete che abbiamo chiamato Car Solution Club, ha visto ancora una volta un DELTA rispetto ad iniziative in qualche modo equiparabili.

La scelta dei riparatori da inserire nel nostro Club è stata affidata a criteri di selezione che evidenziano la deontologia professionale, la volontà ad essere sistematicamente informati tramite le tecnologie più efficaci, la capacità a relazionarsi agli altri, il desiderio di innovare i processi riparativi e di gestione dell'Azienda, la consapevolezza che il ruolo dell'autoriparatore è solo uno degli elementi di un ingranaggio complesso che deve vedere la collaborazione tra tutti gli addetti con equità e correttezza.

A problemi complessi non è mai possibile dare risposte semplici o peggio, semplicistiche.

Car Solution ha scelto perciò di rapportarsi rigorosamente con la realtà e mentre ha iniziato faticosamente a sviluppare relazioni con Compagnie e Flotte per gli obiettivi strategici secondo modalità e specificità proprie,



contestualmente ha dato corso ad iniziative intermedie atte a favorire per i Soci Club il recupero di profitti e diversificazione produttiva.

Si è dovuto tener conto che il mercato, quello vero e all'interno del quale si deve avere ruolo attivo, si evolve o comunque muta, ma i fili li muovono sempre più spesso Strutture ed Organizzazioni quanto meno nazionali, assai spesso internazionali e le cui necessità sono molto differenziate, ma che hanno nell'economicità di scala e nella completezza del servizio il denominatore comune.

Per questo Car Solution Team ha voluto organizzare il proprio Club con carrozzerie scelte nell'ambito della propria migliore clientela con cui ipotizzare un percorso comune e dove CST è l'aggregatore nazionale ed il distributore di idee ed opportunità ed il Riparatore il punto di interesse per chi gestisce grandi fette di commesse.

Anche in questo caso le difficoltà non sono mancate. Le lentezze emerse nel passaggio dall'affiliazione al Club allo sviluppo delle attività via via proposte sono risultate spesso ancora una volta derivanti dalla mentalità artigiana, sempre restia a superare vecchie abitudini pur rendendosi magari conto dell'inadeguatezza delle stesse.

Car Solution nello specifico ha pensato ad una soluzione sul breve-medio periodo che potesse offrire per un verso concretezza di risultati per il riparatore, per un altro consentisse progressivamente di incominciare a ragionare in gruppo.

Partendo perciò dall'ovvia constatazione che il volume degli interventi riparativi non può essere legato e condizionato dal sinistro perché in forte contrazione, Car Solution si è mosso per favorire l'evoluzione dell'attività produttiva almeno in parte trasformandola in manutentiva per le parti estetiche esterne ed interne, le elettroniche, le strutturali, le meccaniche e le sospese del veicolo.

Stiamo "guidando" gli autoriparatori che ne hanno i presupposti a trasformare le attuali autocarrozzerie in centri specializzati di manutenzione e riparazione dell'auto con la possibilità di offrire ai possessori, ai gestori e agli utilizzatori del veicolo ogni servizio, necessario o superfluo.

Con l'introduzione di queste iniziative "centralizzate" si è constatato anche un primo differenziale rispetto al consueto rapporto esistente tra il Rivenditore e l'Autoriparatore. Gli aspetti locali hanno parzialmente lasciato il posto ad alcuni nazionali come la fisionomia unitaria, l'identificazione in un marchio unico, la referenzialità in un centro sovraterritoriale.

Ciò lascia ipotizzare nello specifico dei servizi un solo apparato che consenta l'ottimizzazione dei costi, il miglioramento delle opportunità, l'omogeneità sul territorio nazionale.

Ma questo è solo un primo piccolo passo cui ora deve seguire la capacità di individuare modelli esaustivi e duplicabili con cui soddisfare le diverse esigenze emergenti e la garanzia di poter operare veramente ovunque con le caratteristiche esposte.



Ciò oggi non è totalmente possibile per noi e neppure ritengo per altre aggregazioni condizionate spesso dai fornitori, dalla mancanza di struttura, dall'esiguità delle risorse.

A questo proposito va ricordato che negli ultimi mesi si sono sviluppate le relazioni con altre realtà associative di riparatori con cui si sono pensati parziali percorsi comuni i quali, questo è il mio convincimento, sfoceranno nei tempi necessari in vere e proprie sinergie sino ad una possibile integrazione di cui Car Solution, per le caratteristiche che ha, si candida a divenire coordinatore.

C'è bisogno di una rete articolata, diffusa, dinamica, efficiente, seria; complessa però da gestire.

Noi riteniamo di avere le competenze per perseguire e raggiungere questo obiettivo e siamo pronti a studiare modalità e tempi di attuazione.

La catena deve essere sana, formata da Aziende e Persone stimabili e stimate. Deve essere un insieme di soggetti che si scelgono perché hanno in comune le caratteristiche indispensabili.

Ciò che stiamo facendo ha dimostrato una volta di più che i risultati positivi sono direttamente proporzionali alle qualità delle Persone e delle Aziende che partecipano alle iniziative.

Io ho sempre saputo che la bontà delle idee è nulla se le persone ed i comportamenti necessari per attuarle non sono coerenti. L'esperienza di Car Solution Team lo dimostra ancora una volta. Noi non amiamo l'enfasi ed i proclami. Abbiamo scelto la strada della concretezza, del rigore, della serietà, della riservatezza, della sobrietà, e perché no, dello stile.

Perseguiamo con umiltà, precisione e determinazione obiettivi ragionati.

Abbiamo consapevolezza di avere un compito chiaro ed un ruolo definito ed intendiamo fermamente assolvere al meglio entrambi.

Come avrete notato, non mi sono volutamente dilungato nell'esemplificazione delle opportunità ricercate e trasferite ai nostri Soci Club i quali a volte le hanno fatte proprie e a volte no, in totale autonomia.

Avrei potuto sottolineare i sorprendenti risultati economici e di immagine ottenuti da alcuni Soci con l'utilizzo del processo di protezione della vernice o dall'igienizzazione degli abitacoli tramite ozono.

Avrei potuto evidenziare la partnership efficace sviluppata con chi segue il Socio che intende giustamente percorrere la strada che porta alla certificazione.

Avrei potuto citare la possibilità di accedere a forme di finanziamento per l'acquisto programmato di prodotti di consumo.

Avrei potuto rendere pubblici i risultati ottenuti nella gestione dell'auto sostitutiva, peraltro sempre più indispensabile.

Avrei potuto far apprezzare gli elementi di un recente accordo che consente la possibilità per il riparatore di far gestire nostro tramite il sinistro.

Avrei... etc. etc...



Invece, a titolo di esempio, voglio porre l'accento solo su due iniziative per me importantissime e significative, nel bene e nel male, delle potenzialità e dei limiti di noi tutti.

Una è miseramente naufragata.

L'altra si sta affermando con forza sempre maggiore.

Partiamo dall'esperienza negativa.

Mi riferisco al Credito al Consumo.

Proprio tre anni fa, al nostro primo incontro pubblico, questo aspetto assunse grande rilievo. Faticammo moltissimo per ottenere un accordo nazionale con un importante Istituto di Credito ma evidentemente o non siamo stati capaci di sensibilizzare il Riparatore sull'opportunità di "vendere" questo servizio alla propria clientela privata o i limiti amministrativi e le procedure ne hanno tenuto lontano l'utilizzo. L'Istituto dopo pochi mesi dall'avvio dell'iniziativa e di fronte a richieste numericamente irrilevanti ha deciso di lasciar perdere.

Io, pur conscio ora delle ulteriori sopraggiunte difficoltà per l'erogazione del credito, ritengo che dovremmo comunque riconsiderare, magari con nuovi aggiustamenti, questa formula. Dobbiamo perciò trovare e proporre una procedura semplice ed affidabile, legalmente ineccepibile per l'utente finale e soddisfacente per il riparatore.

Passiamo all'esempio positivo.

Noi riteniamo che l'aver spinto i Soci a creare i Glass Solution corner sia stata un'ottima idea con importanti implicazioni: recupero di un'attività ripartiva abbandonata e lasciata pressoché completamente in mano ad organizzazioni estranee, recupero di reddito, riqualificazione d'immagine, presupposti per una iniziativa su scala nazionale.

All'interno di questa operazione hanno preso corpo e valore anche altri elementi: sviluppo di relazione commerciale univoca con un primario fornitore e possibilità di imporre all'esterno un nostro marchio.

L'esperienza ci sta inoltre sottoponendo esigenze concrete cui non avevamo pensato all'inizio, quali la necessità di provvedere in alcuni casi già ora a gestioni amministrative centralizzate, esigenze che si fanno sempre più pressanti con i grandi attori ed a cui progressivamente dovremo dar corso.

Detto degli sviluppi del Team e del Club e della diversità che hanno sancito la nascita dell'uno e dell'altro, è necessaria una breve analisi della loro correlazione.

Si deve capire se il rapporto tra il Consorziato CST ed il Socio Club è coerente.

Questa relazione, fondamentale ed insostituibile nella prima fase, a mio avviso si è andata via via configurando come elemento di debolezza perché, al di là delle intenzioni, la figura del Rivenditore continua spesso ad essere identificata come fornitore di prodotti e solo parzialmente come l'autentico

partner in grado di garantire anche e soprattutto informazioni, servizi e iniziative congiunte.

Secondo me il perdurare di questa erronea percezione è dovuto, al di là degli eventuali sforzi messi in campo, all'incapacità del Rivenditore Consorziato a calarsi completamente in una veste nuova che egli sa bene essere l'unica vera risorsa futura, ma che è sistematicamente oscurata dalla quotidianità e dalla consuetudine.

Se queste osservazioni sono corrette, ed io ritengo lo siano, conseguono con grande forza almeno due esigenze che ora Car Solution Team deve saper soddisfare.

- Individuare in ogni Azienda Consorziata un referente unico per lo sviluppo e la gestione territoriale dei contenuti operativi elaborati e promossi dal Consorzio. Questa figura è il Key Account che a partire da oggi, fatta propria la preparazione a ciò specificatamente approntata, diviene il solo interlocutore Car Solution all'interno delle singole Società.
- Disporre di una risorsa organica in Car Solution Team che operi in sintonia con i Key Account, ma direttamente presso la rete Club garantendo una presenza operativa in grado di sollecitare, guidare e verificare le iniziative attuate per e dal Riparatore e a beneficio finale del cliente, chiunque esso sia, Compagnia, Flotta, Privato.

L'attivazione ed il controllo della filiera positiva ci consentirà anche di soddisfare l'aspetto di responsabilità sociale dell'Impresa che spesso è ignorata, ma non da noi che ancora una volta creiamo un gap rispetto al consueto; un altro DELTA.

Due necessità forti dunque, da affrontare immediatamente.

Lo sviluppo dei rapporti intrapresi e sviluppati da Car Solution ha fatto emergere anche una esigenza non rilevante tre anni or sono.

Oggi oltre a necessitare un network nazionale uniforme e contemporaneamente variegato, sempre più frequentemente viene richiesto un interlocutore unico sia sotto il profilo organizzativo che amministrativo.

Le Compagnie e le Flotte in specie esigono sempre più spesso partner "leggeri" che offrano servizi modulari, costi certi, oneri amministrativi minimi.

La nostra risposta oggi è solo parziale e non possiamo ignorare che il non soddisfare appieno queste necessità equivale ad autoescludersi in futuro.

Bisogna quindi trarre ancora una volta le conseguenze che il lavoro oggi ci impone.

Tre anni fa l'idea di scegliersi per poter fornire agli autoriparatori opportunità e servizi è stata eccellente ed innovativa.

Lo scorrere velocissimo delle trasformazioni però ci obbliga ora a qualcosa di ancor più evoluto che superi l'unità di intenti propria di un Consorzio di Aziende.



La gestione delle mutate esigenze richiede un'Impresa unica di proprietà di Car Solution Team in grado di divenire rapidamente la struttura nazionale operante per e con il network, capace di intercettare le diverse esigenze e proporre soluzioni adeguate, efficaci, corrette, remunerative.

Tutto ciò comporta da un lato ulteriore rigore nella scelta dei riparatori, dall'altro la necessità di avere davvero dimensioni nazionali e presenza capillare.

Per ottenere questo propongo di approfondire ed accelerare le sinergie che Car Solution Team ha sviluppato per il proprio Club con alcune Associazioni.

Chiedo a tutti i coinvolti, Loro e noi, maggior coraggio.

E' vero che ciascuno è giustamente orgoglioso della propria storia e che questa non deve mai essere accantonata o rivista.

E' altrettanto vero però che bisogna aver coscienza del passato per guardare avanti con concretezza.

Pazientissimi uditori, concedetemi di andare a chiudere con una ultima riflessione ed un'ultima proposta.

Io sono certo che Car Solution ha le conoscenze, le risorse e le capacità per proporsi come punto di riferimento per alcune selezionate realtà associative esistenti o parte di esse. Con questo non intendo dar corso ad alcuna operazione disgregante verso questi soggetti con cui è anzi facile trovare elementi comuni, ma voglio sottolineare come si debba ipotizzare una operatività unificata tramite una struttura stabile in grado di garantire a regime ben altri interventi rispetto a quelli che si attuano rubando giorni ed ore alle attività quotidiane.

Insomma cari Convenuti e cari Colleghi, io propongo che Car Solution si attivi per gestire un network di service composto da riparatori tecnicamente preparati, operanti con processi produttivi tali da garantire volumi importanti ed indirizzati a specificità riparative e manutentive adeguate al mutare delle necessità.

Un network dove si operi "con" e non "contro".

Ancora una volta quindi è questione di DELTA, di differenza.

Noi di Car Solution riteniamo di aver compreso le trasformazioni in atto prima di altri e sappiamo che per garantire il nostro ruolo di distributori e di riparatori dobbiamo farci parte dirigente e partecipare alla guida di quelle trasformazioni.

L'Impresa Car Solution dovrà evolversi coinvolgendo quanti è necessario, ma senza venir meno alla propria indipendenza ed autonomia.

Certo, saranno necessari investimenti e risorse, ma questo è assolutamente normale e comunque ci sono anche segnali positivi da parte di investitori istituzionali apparentemente interessati ad uno sviluppo di questo tipo.

Indispensabile è essere convinti della bontà dell'obiettivo finale e della percorribilità del percorso necessario per raggiungerlo.



Alla luce anche dei contributi odierni, mio compito sarà sottoporre le decisioni agli Organi di governo di Car Solution Team Scarl.
Ed è quanto sarà fatto nelle prossime settimane.
Se, come auspico, ci sarà condivisione, daremo corso immediato.

Grazie.
Mario Fenzi.

Villafranca di Verona
Sabato 11 Ottobre 2008