

Fiducia, strategia condivisa, governance per competere nella globalizzazione

ragione sociale: IGT srl: Excellence Italian Ground Transportation
provincia: Bologna / territorio nazionale
società partner: 17
settore: trasporto e mobilità persone



*Il Presidente di IGT F. Bonini e
il Presidente di Linea Blu A. Scardovi*

Il caso di Excellence Italian Group Transportation (IGT), un network di imprese che opera nel settore dell'autonoleggio con autista, Chauffeur Services, dimostra che lo sviluppo positivo di un processo di rete richiede alcuni presupposti fondamentali. Cerchiamo di scoprire quali.

Una prima vittoria: la costituzione di IGT

La promotrice del progetto IGT è la Società Linea Blu, una piccola azienda cooperativa, presieduta da Alessan-

dro Scardovi, composta da circa 60 soci che operano nel territorio della provincia di Bologna, erogando il servizio di autonoleggio con conducente e di trasporto immediato di colli di piccole dimensioni e quantità. Da oltre dieci anni, la cooperativa è attiva anche a livello nazionale grazie alla partecipazione nella società FLARGO S.r.l., società che garantisce la copertura del territorio grazie a rapporti di fornitura con altre società che operano nel medesimo settore, ma in



case history

di Stefania Gamberini
*CNA Innovazione
Bologna*

di Nicoletta Corbelli
*CNA Innovazione
Emilia Romagna*

aree territoriali diverse dalla provincia di Bologna. Lo sviluppo significativo di questo segmento di mercato negli ultimi 5 anni, unitamente all'esigenza sempre più sentita da parte dei fornitori/partner di *"costruire qualcosa di più di una semplice collaborazione, per essere maggiormente presenti e competitivi sui mercati in crescita"*, porta Linea Blu a proporre la costruzione di una rete integrata per aggredire in forma diretta il mercato dei clienti esteri che transitano sul territorio na-

zionale, flusso di norma intermediato da agenzie od operatori analoghi. L'idea è di costituire una società che svolga e gestisca, per conto dei soci, l'attività di marketing, in particolare la promozione, e la vendita del servizio di autonoleggio con conducente nei confronti della clientela estera. Tale società dovrà assicurare al cliente alcuni plus, vale a dire il fatto di potere avere un unico interlocutore indipendentemente dalla destinazione geografica da raggiungere, oltre che la garanzia di un

elevato ed univoco standard di servizio, a prescindere dalla società che effettivamente è chiamata ad erogarlo. A ciò si aggiungerà la possibilità di gestire, attraverso gli strumenti informatici, la tracciabilità del servizio, garantendo ulteriore qualità e sicurezza nel suo processo di erogazione. A partire da questi presupposti, il 28 maggio 2008 nasce, dopo circa un anno e mezzo di start-up progettuale, IGT S.r.l, i cui soci sono tutte le 17 società partner sul territorio nazionale:



cases

Euroaloe Srl Bologna, Flargo Srl Bologna, Autonoleggio Pini Srl Milano, Belt Limousine System Srl Venezia, Autoblu Srl Roma, Blu Car Snc Torino, Sacav Srl Verona, Blurent Srl Trieste, Genovarent Srl Genova, Driving Guide Tours Snc Firenze, Linker Magelli Alessandro Pisa, Autonoleggio Magellano Ancona, Vanni Luigi Autonoleggio Pescara, Euro-taxi Società Cooperativa Bari, Cooperativa Sorrento Napoli, On The Road Srl Lamezia Terme, Autoservizi Giordano Srl Palermo.

Le tre carte vincenti

1-Identificazione del mercato potenziale e individuazione dei bisogni dei clienti

La rete IGT nasce sulla base dell'individuazione di una opportunità effettiva di mercato di cui Linea Blu, in quanto società promotrice, si è fatta interprete fin dagli albori del progetto. *“Siamo partiti da un mercato che cresceva a due cifre e dalla volontà di soddisfare sempre di più e sempre meglio i nostri clienti”*, afferma Fabrizio Bonini, presidente di IGT. Sin dagli inizi, infatti, l'opportunità di business da sviluppare è ben definita anche in termini di dimensioni economiche del mercato potenziale, così come sono chiaramente identificati i bisogni specifici dei clienti da servire ed il valore atteso rispetto al servizio. Nello specifico, Linea Blu, nella fase iniziale di progetto, ha già avviato al

proprio interno dei processi di innovazione atti a soddisfare sempre meglio il cliente. Apprendimento ed esperienza diventano da subito un patrimonio che Linea Blu condivide con gli altri partner di progetto, *“Avevamo chiaramente in mente le caratteristiche di erogazione del servizio in funzione dei bisogni dei clienti: disponibilità 24 ore / 365 giorni, funzionalità della centrale operativa, sicurezza ed efficienza, professionalità e conoscenza delle lingue, autovetture di livello, procedure di tracciabilità e semplicità di accesso”*.

2- Fiducia tra i soci, gestione della leadership e condivisione

Oltre alla presenza di un mercato potenziale, a favorire la nascita di IGT è il fatto che i soci siano già stati precedentemente legati da rapporti di collaborazione e affari, situazione che accelera i processi di conoscenza e fiducia reciproca. *“Una certa conoscenza tra noi l'avevamo già, anche in termini di affidabilità del servizio (...). Il fatto che vi fosse una prospettiva di mercato interessante e condivisa da tutti e la consapevolezza che ciascuno di noi da solo non avrebbe potuto affrontare quel mercato ha consentito di mettere da parte tutti i (possibili) egoismi. Nei fatti, la rete è uno strumento che mette l'egoismo nel cassetto”*, dice Bonini. Ciò tuttavia non è di per sé sufficiente per identificare e condividere *“il cosa fare insieme e come”*: occorre un ulteriore passo in avan-

ti che porti ad una definizione di dettaglio della strategia e degli obiettivi da perseguire, avviando un processo di discussione, confronto, scambio ed elaborazione tra i partner potenzialmente coinvolti. Questo genera la necessità di un leader disponibile a sostenere oneri ed onori del processo, che sia portavoce del progetto e dei suoi obiettivi, oltre che delle esigenze e delle istanze di tutti i potenziali partner, producendo una sintesi sufficientemente equilibrata ed apprezzata che favorisca la condivisione. Il ruolo di leadership iniziale è assunto da Linea Blu, nell'attuale figura del presidente di IGT, opportunamente supportato da coloro che oggi sono i soci

consenso: *“a tutti gli imprenditori che hanno intenzione di fare le reti con altri consiglio di parlare prima con una piccola cooperativa”*, sostiene Bonini. Il processo di condivisione e di dialogo ha portato, da un lato, ad una sempre migliore delineazione della strategia di IGT, dall'altro, ad un processo di selezione delle imprese intenzionate realmente a condividere il progetto e a compiere i passi necessari per uniformare il livello di servizio erogato. *“Sono occorsi 4-5 mesi durante i quali abbiamo girato tutta l'Italia per incontrare i potenziali partner che avrebbero potuto fare parte del processo e che avevano le caratteristiche per allinearsi agli standard di servizio*

ragionare in termini individuali e che fanno più fatica a mettersi nell'ottica di modifica della gestione del proprio business, in funzione di un obiettivo comune. Non è stato tuttavia un problema insormontabile, dato che sono 17 le società che ad oggi partecipano al progetto”, racconta Bonini.

3 - Regole formalizzate e definizione del sistema di governance

Terminato il processo di condivisione, tutti i partner interessati avvertono la necessità di dotarsi di regole per la gestione del business, attraverso un regolamento e un framework societario e giuridico coerente alla strategia di sviluppo. *“Tutti avevamo l'esigenza di regolare con chiarezza un business comune che sarebbe arrivato”*. Il primo passaggio in tal senso si concretizza nell'adozione di un regolamento interno integrato da un codice etico, che disciplina i rapporti tra le società e definisce comportamenti e standard qualitativi da soddisfare relativamente al servizio (caratteristiche dell'autista, tempestività dell'evasione). Il secondo passaggio consiste nella decisione di dare ad IGT la forma giuridica societaria di SRL. La costituzione di una società nuova permette sia di dare maggiore forza al processo di aggregazione, sia di delineare la partecipazione societaria in funzione dell'impegno e dell'investimento che ogni singola società intende assumere. Infine, ha permesso di dotare



IGT srl Bologna

di maggioranza della rete. Tale candidatura è stata nei fatti un processo naturale, derivante dal ruolo che la cooperativa ha avuto nella promozione del progetto, ma anche e soprattutto dall'esperienza del management della cooperativa nella gestione dei gruppi e del

che avevamo in mente. Come Linea Blu, essendo abituati ai complessi meccanismi di gestione dei soci delle forme cooperative, eravamo convinti che fosse più semplice parlare con degli imprenditori. Abbiamo al contrario scoperto che gli imprenditori sono abituati a

la rete di organi di governo ben definiti. Ne deriva oggi una struttura societaria la cui maggioranza è rappresentata da 5 società (Linea Blu ha il 17.7% e quindi la maggioranza relativa), mentre il resto del capitale è ripartito tra soci minoritari. Il Consiglio di amministrazione è composto dai 5 membri delle società di maggioranza. La rete presenta quindi un organo decisionale snello e leggero che garantisce l'efficienza e la risoluzione dei conflitti. All'interno del Consiglio sono presenti dei meccanismi di delega stabiliti in base alla propensione e alle esperienze dei singoli soci: le deleghe non hanno carattere definitivo, in quanto si tratta di un processo partito di recente che richiede un percorso di consolidamento, anche sulla base dell'appren-

dimento progressivo che ciascun consigliere farà rispetto al proprio ruolo. Per gestire i rapporti con l'intera compagine societaria sono stati individuati dei referenti di area territoriale (tendenzialmente nord, sud, centro Italia) che hanno il compito di animare e farsi portatori in Consiglio delle problematiche ed opportunità attinenti ad una specifica area o zona: è totalmente autonoma e flessibile la possibilità di indire riunioni di area o sottoarea.

La carta jolly: l'innovazione tecnologica

IGT ha il compito di promuovere il servizio di autoleggio con conducente nei confronti dei clienti esteri. Ad essa è affidata anche la funzione di acquisizione dell'ordine del cliente, l'erogazione



IGT srl partner di Genova

del servizio è invece effettuata dalle singole società di competenza territoriale. L'ordine del cliente può giungere attraverso diverse modalità: telefono, fax, mail, prenotazione diretta dal sito per mezzo dell'area riservata "MyGT" che consente modifiche con estrema facilità ed immediatezza. L'obiettivo della rete è che si sviluppi sempre di più la comunicazione via web, che consente non solo di registrare gli ordini, ma soprattutto di tracciarli, sia dal lato cliente che dal lato autista. Questo rappresenta un plus importante per il cliente che, dal momento della prenotazione, ha la possibilità di avere a disposizione tutti i dati relativi all'azienda erogatrice, al tipo di auto, targa e all'autista impegnato nel servizio. Ciò permette di superare la possibilità di errore legata ad una gestione cartacea e al contempo di rassicurare il cliente. Linea Blu ha ulteriormente migliorato la gestione del servizio, dotando gli auti-

sti di blackberry che consentono di essere in contatto diretto sia con l'azienda, sia con il cliente, nel caso in cui quest'ultimo sia dotato del medesimo strumento, superando così i sistemi classici di identificazione al momento dell'arrivo e le problematiche di definizione di un punto di incontro (meet&greet). Nel tempo si prevede uno sviluppo simile per tutti i partner della rete. Il sistema informatico consente anche ai soci di IGT di avere trasparenza sull'entità del business veicolato e sui partner che acquisiscono le commesse, *"tutti possono vedere tutto"*: ciò rafforza i meccanismi fiduciari e permette di verificare

le reali opportunità di business, stimolando il confronto e la crescita.

Le prospettive di sviluppo

Quali sono i numeri che la rete intende raggiungere e come? Gli obiettivi economici del piano di sviluppo derivano da un'analisi del mercato da servire e delle proprie capacità di presidio. Stando alle stime di inizio settembre 2008, in 5 anni IGT si attende di raggiungere un volume d'affari di circa 53 milioni di euro, a fronte di un investimento di 6.1 milioni di euro in Marketing & Pubblicità e 600 mila euro in Software, investimenti parzialmente già sostenuti.



LA LEZIONE APPRESA

Creare una rete di aziende che si doti di una struttura organizzativa nuova e di una forma giuridica definita rispetto alle singole realtà imprenditoriali allo scopo di sviluppare un nuovo business è un'operazione complessa, come insegna il caso presentato. E' pur vero, però, che un numero sempre crescente di piccole e medie imprese del nostro territorio sta affrontando questa importante sfida che permette di accedere ad opportunità di business altrimenti precluse alle singole aziende. Cosa suggerire a queste realtà? Il caso IGT dimostra che il presidio del processo che porta alla creazione di una rete è fondamentale e che non si può prescindere dalla fiducia e dalla trasparenza tra i partner, dall'esplicitazione e dalla condivisione della strategia, dalla chiarezza degli obiettivi, da un sistema definito di governance e dall'organizzazione operativa.