



# La gestione dei processi di change tra strategia e organizzazione. Il ruolo della funzione HR

---

**d'Amico Shipping Group**

*Francesco Rotundo - HR Group Director*





- **d'Amico Group** is one of the world's leading marine transportation companies and is **ranked among the 10<sup>th</sup> first** worldwide shipping players both in the product tanker vessels and the bulk carriers (per fleet dimension and tonnage).
- Since the foundation in 1952, **d'Amico Società di Navigazione** has sought to balance international development with its tradition as a **family-run business**, maintaining strong links with the countries in which we operate.
- The Group has a diversified and **integrated “ship owner” model**, providing marine transportation solutions to our industrial clients in the Dry Cargo and Product Tanker segments, offering world-wide seaborne transportation services covering all main trade routes.
- The Group has a fully **global dimension**. With offices in over 10 maritime and financial centers worldwide, the Group has over 400 ashore employees and over 3000 seafarers rotating on board of vessels.
- Mission and strategy have always been to respect and protect the environment, focus on customer care and the professional excellence of our own people.



# d'Amico Group Mission, Vision & Values



## Innovation, Trust, Care.

We want to offer our clients services of excellence through the **professionalism of our people**, and a modern fleet, guaranteeing **reliability** and high standards of **safety and protection of the environment**.

## To be a worldwide leader.

With **passion** and constant **respect for the environment**, we ensure our Partners an exclusive competitive advantage and **offer our People an extraordinary working experience**.



# Business Areas

---

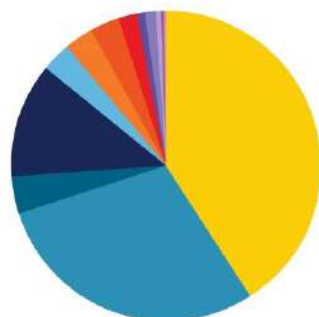


# d'Amico: a Bulk Carrier Company



- The Company transports cargo for a large range of customers including international trading companies, mining companies, food processors and semi-finished goods manufacturers.
- d'Amico Dry Cargo operates a **fleet of around 60 vessel** and the newbuilding program aimed at renewing the fleet started in 2012, will end in 2019.
- Besides a strong OHBS division, d'Amico Group has created, with its Panamax and Supramax/Ultramax vessels, Pools with other ship owners to optimize the distribution of Dry Cargo and provide the maximum level of efficiency and cover of commercial maritime traffic.

## Commodities



41%	Coal	2%	Salt
29%	Grain	1%	Scrap
4%	Sand	1%	Wood pellets
12%	Mineral	0%	Wood pulp
3%	Fertilizer	0%	Lumber
3%	Steel products	0%	Sugar
3%	Cement		



In addition, the Group runs a container service operating in the Mediterranean Sea.

# DIS: A pure Product Tanker Player



- d'Amico International Shipping S.A. (DIS) is the d'Amico division operating in the Product Tanker sector, listed on the Milan Stock Exchange.
- DIS operates a **fleet of over 55 vessels** and the newbuilding program aimed at renewing the fleet: the last vessels of the 22 newbuildings plan ordered since 2012 will be delivered in 2019.
- It has a modern fleet specialized in the transport of refined petroleum products, serving the main petroleum companies and trading companies. Endorsing MARPOL/IMO regulations, the Company can also transport vegetable oil and other chemical products.

## Main transported commodities

Clean product



84%

Fuel



15%

Vegoil/Palmoil



1%



Technical Management



Newbuilding  
Supervision



Crewing



Vessels Performance  
Monitoring

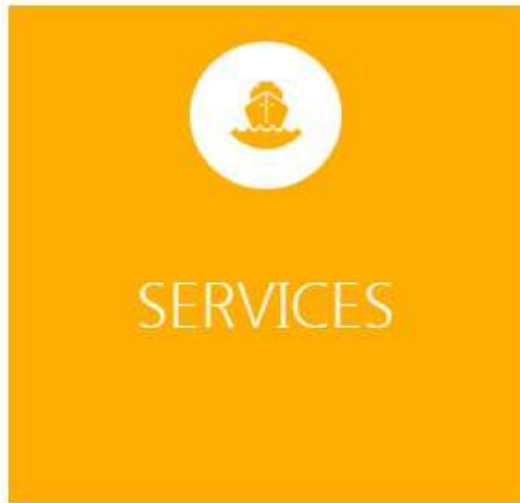
- d'Amico Società di Navigazione (the ultimate Group holding) has an advanced technical department, headquartered in Rome. A wide range of in-house technical management services are provided for the Groups' ships.
- Through the support of **Ishima Pte. Ltd.** (a Group subsidiary), technical management services are supplied also to ships of third party groups.
- Supervision during the process of **building new vessels**, also for third party clients, has been another of Ishima's activities since 2007.
- **Sirius Ship Management Srl** (a Group subsidiary) offers a complete service for the management of maritime personnel, both for the Group's companies and for third party clients. Through the offices of Genoa and Mumbai, Sirius provides professional teams for the selection, training, recruitment and payroll of the personnel.
- **Vessels Performance Monitoring** falls within the range of services offered by the d'Amico Group for the technical management of ships. A specialized team ensures the monitoring of emissions and energy consumption via a last generation system both on board the ships and on land.



Agencies  
ACGI  
Navighreb

Bunkering  
Rudder

Other Services  
Baleno International Tour  
Freight Forwarding



d'Amico Group provides international shipping services related to the core businesses and offers a in-house client services:

- **ACGI**, headquartered in Vancouver (and offices in Singapore and in the East and West coasts of the US) offers a wide range of ports' services
- **Rudder S.A.M.**, provides intermediation activities in the acquisition of fuel (bunker), also for tramp-trading fleets.



# Organization Overview

---



# Worldwide Presence



**d'Amico Group is present in all relevant shipping centres, in Italy and abroad**

# Key Financials

---



*D. Amico*

# Key Financials\*



Revenues € 678.7 mn	Fixed Assets € 1.4 bn	Net Financial Position -€ (670 mn)	Shareholders Equity € 801.5 mn (of which from the Group) € 679.5 mn
------------------------	--------------------------	---------------------------------------	--

Employees number 330 Shore-Based 1245 Crew members	N. of Controlled Vessels 109.5	CAPEX € 168.7 mn
--	-----------------------------------	---------------------

\* As of 31 12 2017

# Market Trends

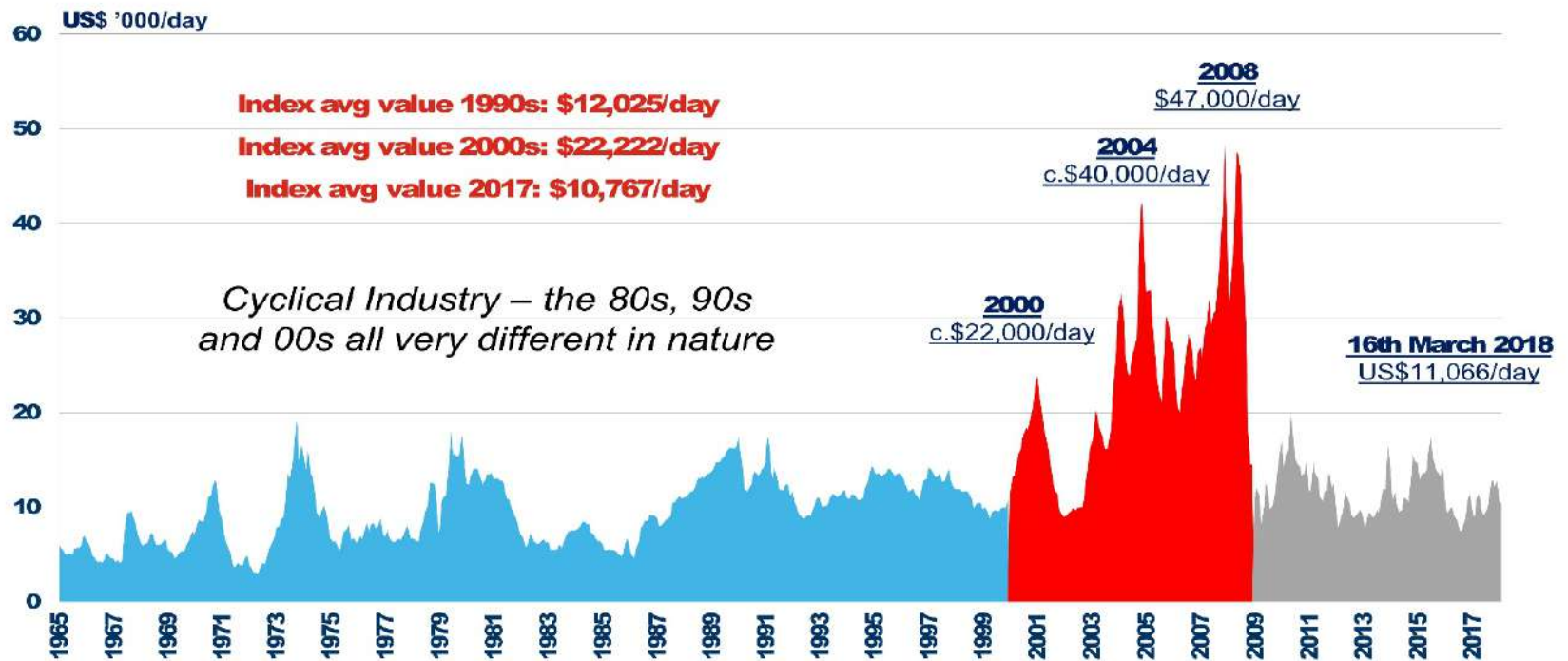
---





## Shipping Cycle 1965-2018: ClarkSea Index

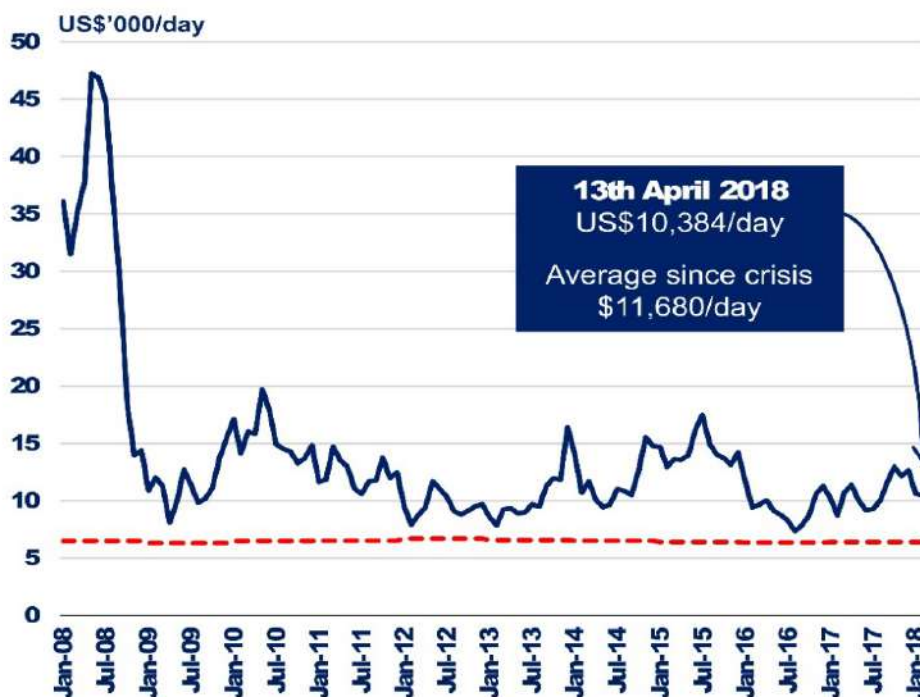
(**ClarkSea Index** is a weighted average of earnings by tankers, bulkers, containerships & gas carriers)





## Shipping Since the Financial Crisis

The ClarkSea Index, 2008 - Present



Annual Average	ClarkSea Index (US\$/day)	OPEX Index (US\$/day)
2008	32,659	6,483
2009	11,331	6,289
2010	15,480	6,480
2011	12,314	6,504
2012	9,577	6,691
2013	10,263	6,543
2014	11,743	6,509
2015	14,410	6,395
2016	9,441	6,347
2017	10,767	6,391
2018*	10,751	6,379

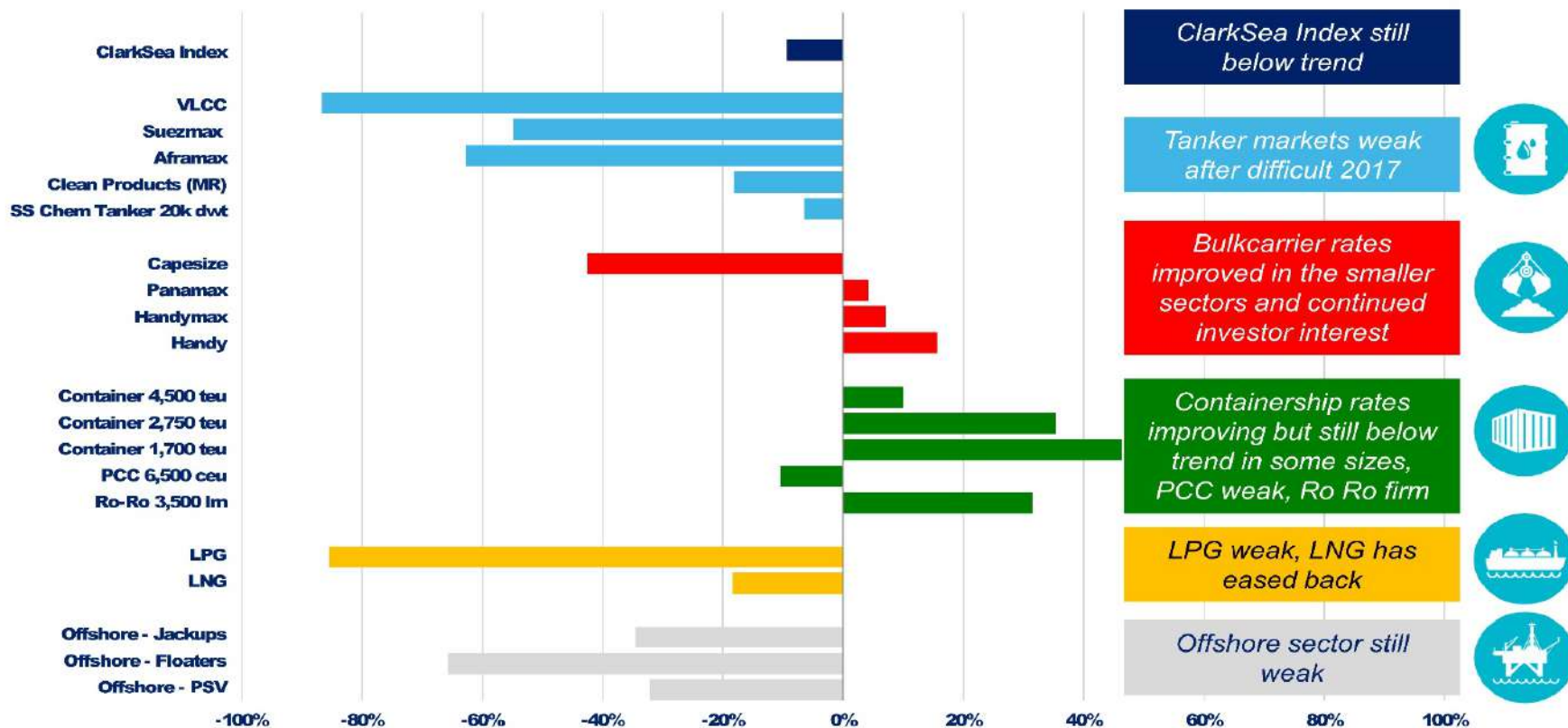
2018\* = year to date

**Note:** OPEX Index basis Moore Stephens' published statistics, weighted using ClarkSea assumptions.



## Market Cycle Position: April 2018

**Market Cycle Position:** Average earnings for each ship type, compared to the average earnings **since January 2009**

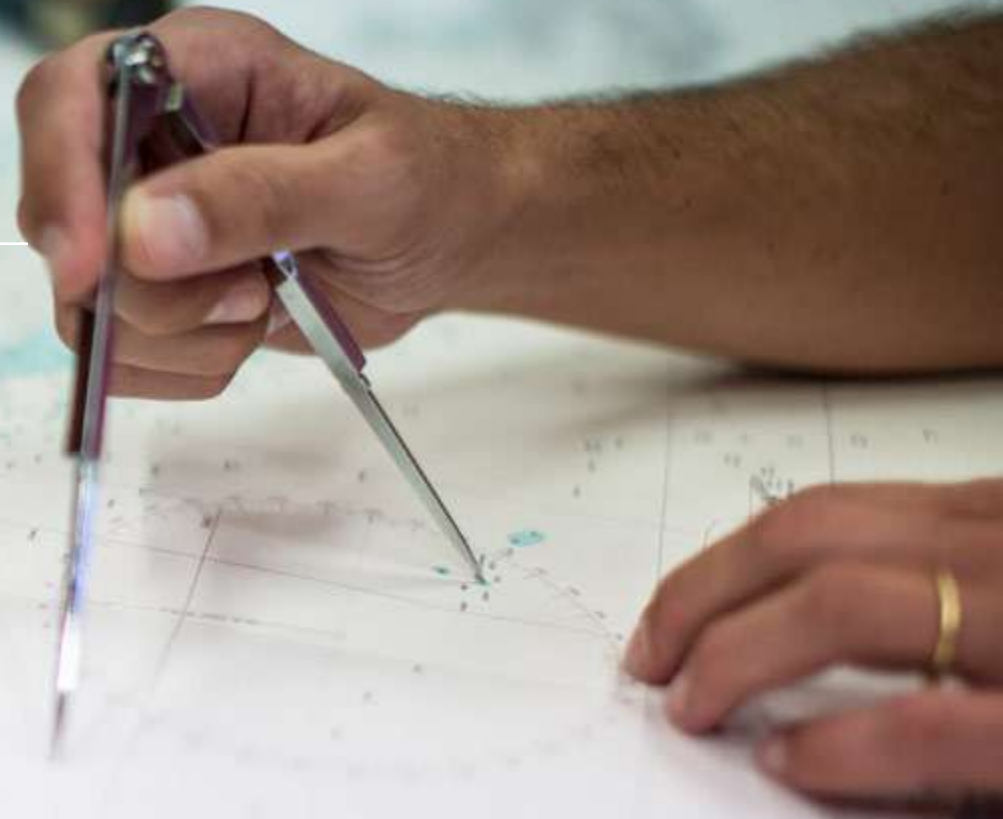




# Strategy – Organization

## The role of the HR Dept.

---



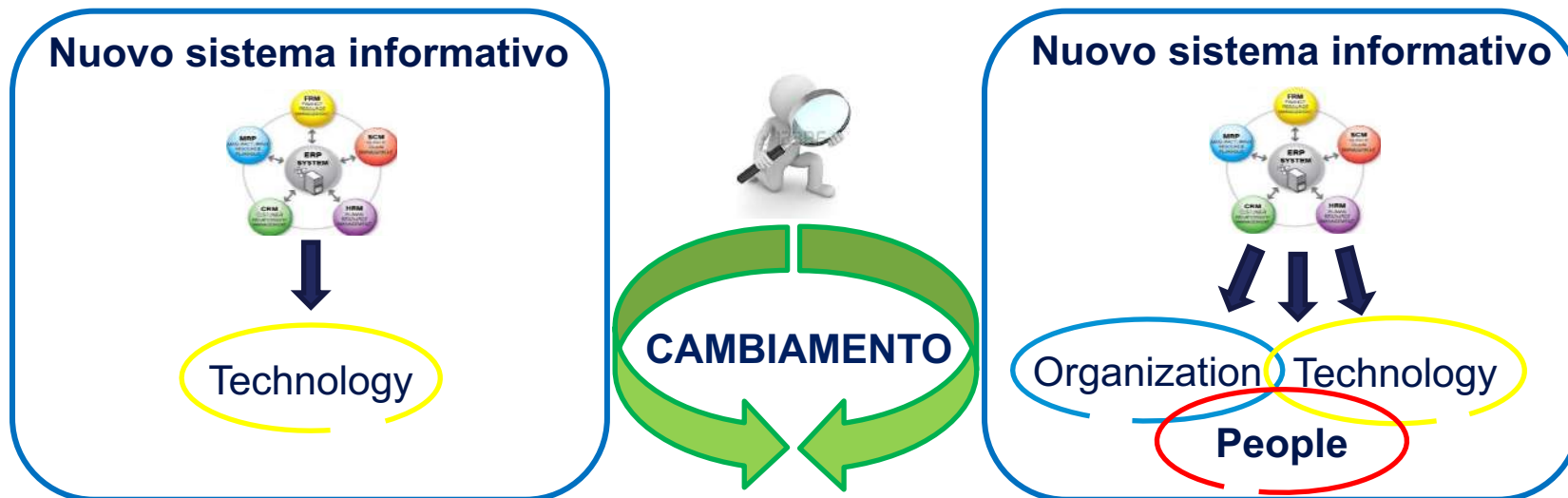


- La struttura organizzativa è figlia di un **lungo e straordinario periodo di sviluppo del settore industriale**: è coerente con la fase attuale e, soprattutto sostenibile, sul piano economico finanziario?
- La struttura organizzativa riflette anche un preciso **modello di business**: un'ipotesi di revisione organizzativa apre una più ampia **riflessione “iterativa” tra strategia e struttura**.
- I fenomeni di digitalizzazione hanno impatto sul nostro settore, e agiscono sicuramente come generatore di opportunità e leva di cambiamento:
  - ▶ *Le piattaforme blockchain sui processi commerciali;*
  - ▶ *Il monitoraggio delle performance delle navi;*
  - ▶ *L'introduzione di nuovi ERP.*

# Il lavoro sul change (il Progetto DIMOS)



In occasione dell'introduzione del nuovo ERP con forti impatti soprattutto sui processi di core business, il lavoro congiunto tra EOS e la Direzione HR ha mirato ad «allargare la visione»



## Gli attori del cambiamento



- **20 persone** tra:
  - process owner
  - key user
- **Seminario** «immersivo»

## Per coinvolgere poi...



- **90 end-user**
- **Formazione e addestramento**

# Alcuni dei temi trattati



Durante il progetto, sono stati affrontati diversi temi con focus sulle esperienze passate EOS al fine di **individuare** alcune **iniziative rilevanti per il progetto**. Ad esempio:



**Le decisioni chiave sulle modalità di *go-live* e di *cascading*** (alle partecipate o alle BU): facili e razionali sulla carta, ma ....



**Key-Users:** il loro ruolo prima, durante e soprattutto dopo il progetto ...



**La distribuzione del BGT di progetto:** tra HW e SW, *customizing*, training tecnico e *change*: aspettative (“miti”) e realtà ...



**I processi di comunicazione e di affiancamento prima, durante e dopo il *go-live*:** quale opportuno livello di coinvolgimento? ...



**Vivere nel quotidiano il “re-engineering dei processi”:** cosa cambia e soprattutto cosa succede se non si cambia in modo sincronizzato



**I messaggi di fondo del cambiamento:** chi è coinvolto e quando è opportuno darli?



- Lavoro di Gruppo → con l'obiettivo di **individuare una serie di rischi maggiormente plausibili e rilevanti** per il progetto



- Presentazione dei lavori in plenaria

- Lavori di Gruppo → con l'obiettivo di **individuare possibili azioni di mitigazione/ risoluzione**



- Presentazione dei lavori in plenaria

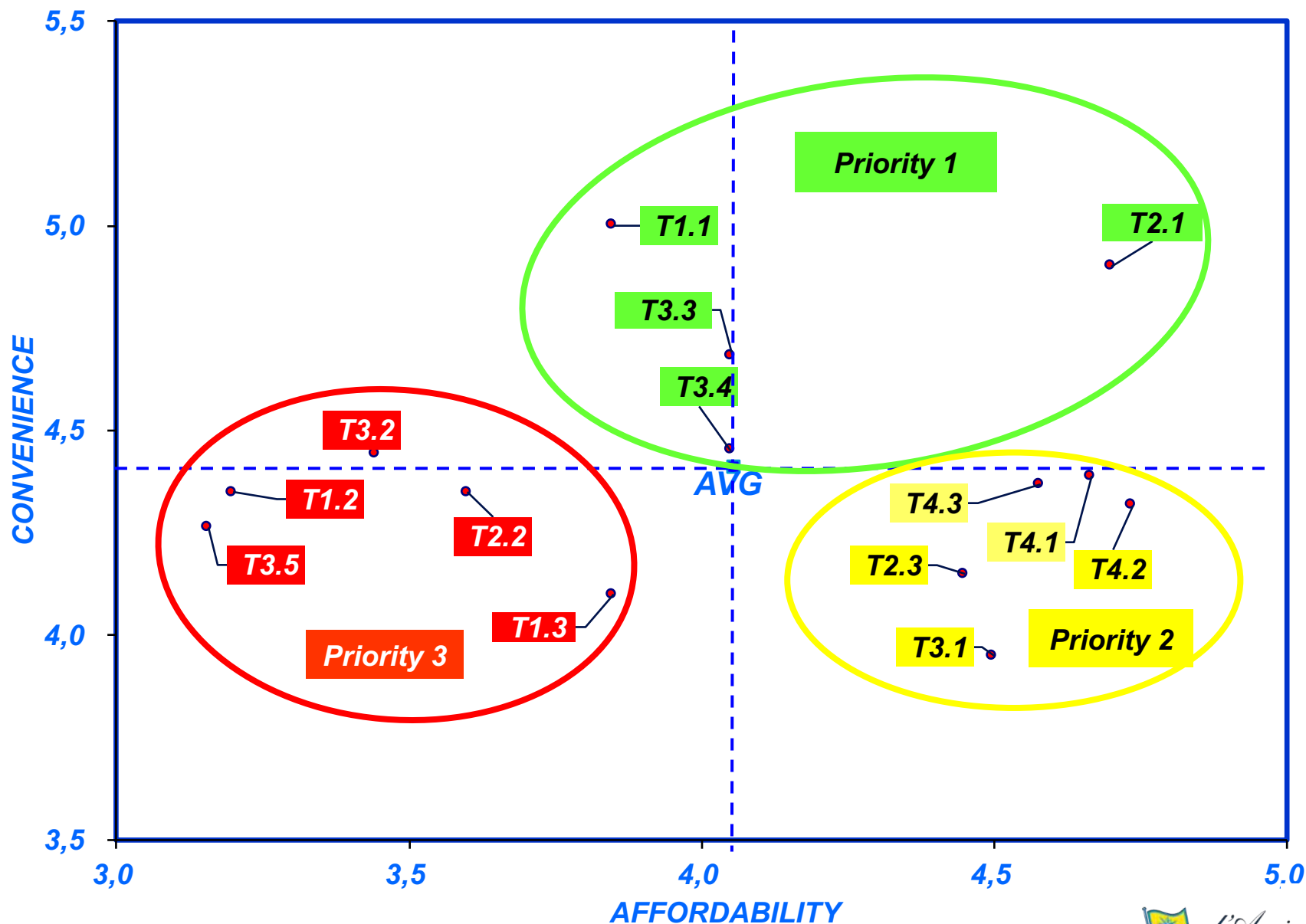
- La sintesi degli elementi fondanti del **piano di azione per il cambiamento**



# Le iniziative: come sono state selezionate



## Selected Improvement Initiatives





# Quale il ruolo della funzione HR?



- Un contesto sempre più dinamico in cui i fenomeni di cambiamento sono difficilmente prevedibili: il ruolo della funzione HR definito su un modello di ***influencer***.
- Offrire all'organizzazione un contributo ben oltre l'eccellenza dei risultati classicamente misurati sui processi HR (staffing, recruiting, compensation, etc.) e che piuttosto generi un contesto organizzativo che sostenga concretamente il business.
- Sono i managers di line i principali *owners* dei talenti, del modello di leadership, del sistema di performance management, etc. La funzione HR deve offrire un'architettura di politiche, soluzioni, strumenti che guidino e informino **decisioni di *people management* spostate in modo più deciso sulle funzioni di line**.
- Contribuire al governo di questi processi in logica sistemica, garantendo in primo luogo il presidio della «**cultura del cambiamento**», favorendo il passaggio da un «approccio reattivo» a un «approccio propositivo».
- Rafforzare quella connotazione culturale che renda le organizzazioni (**le persone**) capaci di gestire un cambiamento costante e imprevedibile: la funzione HR deve essere in grado di riorientare il focus dalla dimensione di *compliance* a quella di traduzione all'interno della organizzazione di tutti i fenomeni che accadono all'esterno dell'azienda.



Grazie!

---



*d'Amico*