



**(re)INNOVARE  
L'ORGANIZZAZIONE  
un'esperienza work in progress**

Torino, 24 maggio 2018

---

## **Gli stimoli al cambiamento**

- Crescente competitività nei settori di riferimento
- Aumento della complessità dei processi di business
- Sforzi e investimenti per l'internazionalizzazione
- Necessità di investire nell'innovazione continua dei prodotti
- Gestione di un ricambio generazionale, a più livelli

# Alcuni elementi di sintesi sul nostro modello strategico

---

- Un'azienda familiare di grande tradizione, con un brand forte e riconosciuto nel mercato nazionale
- Risultati reddituali positivi e in miglioramento negli ultimi anni, in presenza di una situazione finanziaria solida e anch'essa in miglioramento
- La presenza in 3 aree di business, differenti in termini di:
  - peso sul fatturato e sui margini di Ponti
  - attrattività del mercato (tassi di crescita, peso delle PL, concorrenza, margini medi, ...)
  - posizione competitiva detenuta da Ponti
- La sfida dell'internazionalizzazione da rinforzare



**Ponti è un'azienda con alcune sfide da cogliere e un potenziale di crescita non pienamente valorizzato**

---

# Il punto di partenza

---

## Vertice aziendale

- Ruolo di supervisione a 360° della gestione aziendale e delle persone da parte della famiglia Ponti
- Elevato coinvolgimento dei familiari nella gestione operativa

## Organigramma

- Modello organizzativo misto, in parte per tipo di business (Acquisti, Produzione, R&S) e in parte per funzione (Commerciale), in fase di evoluzione rispetto al modello del passato (due capi-azienda al vertice di divisioni distinte)

## Persone

- In generale, fiduciose verso l'azienda e la famiglia Ponti
- 1° linea manageriale in fase di rinnovamento, con alcune figure selezionate esternamente negli ultimi anni
- Capacità di attrarre persone con profili qualificati e con contributo potenziale all'azienda elevato, ancorché non sempre pienamente valorizzato

# Il punto di partenza

---

**Lo scenario competitivo in cui Ponti opera è sempre più complesso.**



Il modello organizzativo da sviluppare deve metterci nelle condizioni di:

- Avere processi decisionali efficienti
- Perseguire strategie di sviluppo sfidanti
- Responsabilizzare le persone e far crescere i talenti

# Le linee guida di intervento condivise

---

## Strategia

Insieme alla Direzione Commerciale e al Controllo di Gestione abbiamo elaborato un piano strategico triennale che delinea le linee guida strategiche future

Un piano strategico triennale è ...

### **un sistema di obiettivi - non di previsioni - di medio periodo**

- definiti con il contributo del management attraverso un'azione di negoziazione e integrazione con il vertice aziendale
- finalizzati a guidare, allineare e stimolare l'azione manageriale verso le direttrici definite
- aggiornabile periodicamente in relazione agli accadimenti aziendali e alle evoluzioni del mercato e del contesto competitivo

## Organizzazione

Abbiamo definito interventi a più livelli

---

# Le linee guida strategiche

---

1

**Sviluppare tutti e 3 i nostri business**

Continuare a investire nell'azienda e a sviluppare e rilanciare tutte e tre le nostre aree di business; aceto, verdure e frutta biologica

2

**Consolidare la posizione in Italia**

- Consolidare la posizione nei segmenti nei quali siamo leader (o deteniamo una quota elevata), rafforzando la presenza su altri segmenti con potenziale di crescita o maggiore marginalità

3

**Accelerare la crescita all'estero**

- Diversificare la distribuzione geografica delle vendite, oggi molto concentrate sul mercato italiano
- Crescita attraverso un presidio diretto tramite filiali (USA e Francia), focus su paesi e distributori con maggiore potenziale

4

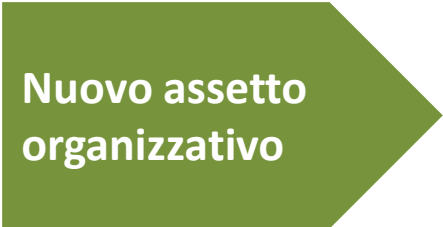
**Studiare e lanciare nuovi progetti**

- Nuovi prodotti e nuovi canali

# L'evoluzione del modello organizzativo e di governo

---

In parallelo sono stati pensati alcuni cambiamenti sull'organizzazione



Nuovo assetto  
organizzativo

- Nuovo organigramma (*slide successiva*)
- Superamento degli assetti precedenti
- Unitarietà della gestione
- Rafforzamento di posizioni strategiche scoperte
- Passaggio a un ERP più evoluto e integrato
- Ridisegno di flussi operativi e decisionali a tutti i livelli



# L'evoluzione del modello organizzativo e di governo

---

## Comitato di Direzione

- Attivazione del **COMITATO DI DIREZIONE**, composto dalla 1° linea manageriale, con il compito di allineare l'azione dei manager rispetto agli obiettivi aziendali attraverso il:
  - coordinamento e integrazione tra funzioni
  - monitoraggio collegiale dell'andamento del Gruppo e dei progetti strategici
  - presidio dello sviluppo di alcuni processi organizzativi chiave (es: definizione del budget, nuovi prodotti, ...)
  - condividere le informazioni
  - accelerare i processi decisionali
  - comunicare e informare tutti i livelli aziendali a cascata

# Parole d'ordine

---

## PROGETTARE E GESTIRE IL CAMBIAMENTO

- Fondamentale il ruolo della leadership: la resistenza al cambiamento è inevitabile. Se non c'è un motore trainante si arena
- La scelta del proprio stile, realistico e sostenibile. Non esiste quello «giusto» ma quello adatto ai tempi, alle organizzazioni, a chi lo deve condurre.
- Comunicare e creare momenti di discussione e condivisione

*e soprattutto*

## ACCOMPAGNARE IL CAMBIAMENTO

- Essere pronti e gestire le resistenze
- Essere il più possibile coerenti e lineari
- Dire non è fare: non aspettarsi che le cose siano fatte solo perché sono dette
- La motivazione e l'impegno si nutrono di successi

# IN SINTESI

---

DA

>

A

- Concentrazione del sapere e del saper fare negli *storici*
- Procedure, conoscenze, informazioni implicite, nella *testa* delle persone
- Ruolo *verticale* della proprietà (dalla decisione strategica all'attività)
- Responsabilità e progettualità concentrate sulle spalle di pochi
- Serietà e coerenza della proprietà come garanzia degli strumenti di valutazione di competenze e prestazioni

- Conoscenze, informazioni e procedure nei SISTEMI aziendali
- Esplicitazione chiara di ruoli, funzioni, deleghe, obiettivi e responsabilità manageriali
- Condivisione degli obiettivi strategici
- Capacità diffuse di analizzare e risolvere problemi, ideare soluzioni
- Focalizzazione sugli obiettivi

**PRESERVANDO**

- ✓ Velocità di decisione e azione
- ✓ Flessibilità e snellezza procedurale
- ✓ Orientamento al cliente
- ✓ Serietà, coerenza e trasparenza
- ✓ Senso di appartenenza e radicamento sul territorio

# IN SINTESI

---

DA

>

A

## La proprietà che

- seleziona le risorse e distribuisce ruoli e compiti
- gestisce le «emergenze» positive e negative
- stabilisce retribuzioni, benefit, bonus e premi
- gestisce le relazioni sindacali
- ha un rapporto diretto e quotidiano anche con gli operatori di linea
- la gestione ordinaria coincide con la gestione di paghe e contributi

- Funzione HR
- Spazi di riflessione su forme organizzative, processi e strumenti di valorizzazione, sviluppo e controllo delle risorse umane in funzione degli obiettivi di business
- Coinvolgimento dei responsabili nella definizione delle strategie
- Formazione (a più livelli) su leadership e gestione di team
- Lavoro per obiettivi
- Valutazione di competenze e prestazioni