

INDUSTRIA DOLCIARIA PINA MARMELLATE

QUANDO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DIVENTA UN'**OPPORTUNITÀ** DI CRESCITA

Un percorso di trasformazione manageriale
tra passaggio generazionale, complessità internazionale
e creazione di valore

A CURA DI

Karmen Paolić Laganis, Alex Papainopol, Andrea Bortoli, Alessandro Carluccio,
Corrado Centrone, Giulio Galleri, Sergio Gnani, Pietro Landri, Camillo Marra e Tamara Panich

I N D U S T R I A
D O L C I A R I A

P I N A M A R M E L L A T E

Un percorso di trasformazione manageriale

tra passaggio generazionale, complessità internazionale e creazione di valore

«La regola è anticipare il futuro»

10 Manager C-Level

Clausola di riservatezza e proprietà intellettuale: Il presente documento, comprensivo di testi, analisi, dati e grafiche, è di esclusiva proprietà intellettuale di Karmen Paolić Laganis, Alex Papainopol, Andrea Bortoli, Alessandro Carluccio, Corrado Centrone, Giulio Galleri, Sergio Gnani, Pietro Landri, Camillo Marra e Tamara Panich.

Ai sensi del D.Lgs. 10 febbraio 2005 n. 30 (Codice della Proprietà Industriale) e della Direttiva (UE) 2016/943 sulla protezione del know-how e delle informazioni riservate, è vietata la riproduzione, l'utilizzo, la consultazione o la diffusione, anche parziale, dei contenuti senza autorizzazione scritta degli autori. Ogni violazione sarà perseguita secondo la normativa vigente in materia di tutela della proprietà intellettuale e dei segreti commerciali.

INDICE

Prefazione	pag. 2
 Introduzione	
Perché nasce questo case study e come leggere il percorso di trasformazione	pag. 5
 01. Pina Marmellate	
Identità, radici e il momento della discontinuità	pag. 6
02. L'Assessment	
Metodo, visione integrata e priorità strategiche	pag. 7
03. La Roadmap della Trasformazione	
Tre fasi, una logica: mettere in sicurezza, riorganizzare, crescere	pag. 8
04. Il Riassunto delle Problematiche e delle Soluzioni	
Un filo conduttore attraverso tutte le aree	pag. 9
05. Le Aree di Intervento	
Dalla diagnosi all'azione: i contributi tecnici del team C-level	pag. 11
5.1 Governance e leadership	
Rimettere ordine nella casa	pag. 11
5.2 Struttura e processi	
Da arcipelago di isole a un territorio unico e coeso	pag. 15
5.3 Operations e produzione	
Fare funzionare la macchina	pag. 19
5.4 La trasformazione dell'area commerciale	
Tornare a crescere	pag. 25
5.5 Dal brand invisibile al brand di valore	
La rivoluzione marketing di Pina Marmellate	pag. 32
5.6 Innovazione e R&D	
La trasformazione di Pina Marmellate	pag. 36
5.7 La rivoluzione digitale	
Il collante che tiene tutto insieme	pag. 39
5.8 Governare i numeri e i rischi: controllo di gestione, finanza, risk management e bilancio di solidarietà	
I numeri che guidano le decisioni	pag. 43
5.9 Supply chain	
Le fondamenta invisibili	pag. 50
5.10 La trasformazione HR	
Una leva del successo.....	pag. 54
 06. Risultati e Conclusioni	
Cosa è cambiato davvero	pag. 58
 07. Conclusione	
Il coraggio di anticipare il futuro	pag. 61
 Appendice	
Oggetto, finalità e metodologia dell'assessment	pag. 63

P r e f a z i o n e

Ci sono momenti, nella vita delle aziende, che assomigliano incredibilmente ai momenti della vita delle persone. Momenti in cui tutto ciò che sembrava stabile improvvisamente cambia forma. Equilibri che parevano consolidati iniziano a mostrare crepe invisibili fino al giorno prima. Decisioni rimandate per anni diventano urgenti nel giro di poche settimane. E ciò che era stato costruito con intuito, energia e sacrificio deve confrontarsi con una domanda più difficile: può sopravvivere alla complessità?

È questo, forse, il tema più autentico di questo lavoro. Perché non parla semplicemente di governance, processi o trasformazione organizzativa. Parla di qualcosa di molto più umano: il momento in cui un'azienda deve decidere se restare prigioniera della propria storia oppure trasformarla in una piattaforma per il futuro.

Il case study di Pina Marmellate nasce da un'idea di Karmen Paolić Laganis, che ne ha ideato il framework metodologico, progettato la struttura editoriale e coordinato l'intero progetto.

Per offrire una visione realmente multidisciplinare della trasformazione aziendale, ha coinvolto un team di Manager C-level, ciascuno chiamato a sviluppare il capitolo specialistico della propria area di competenza. L'opera è stata successivamente integrata e armonizzata in un unico percorso narrativo e metodologico.

Chi ha vissuto davvero le aziende lo sa: la complessità non arriva mai annunciandosi con fragore. Arriva lentamente. Si nasconde dietro la crescita, dietro i risultati, dietro l'abitudine. Dietro quella convinzione tutta italiana secondo cui "abbiamo sempre fatto così e ha sempre funzionato". Finché un giorno non funziona più.

Questo case study non racconta l'azienda ideale. Racconta l'azienda reale. Quella in cui convivono talento e disordine, visione e accentramento, crescita e inefficienze, ambizione internazionale e processi ancora artigianali. Leadership forti e governance deboli. Persone straordinarie che lavorano dentro strutture diventate troppo piccole per sostenere la complessità raggiunta. Chi guida aziende, soprattutto familiari, conosce perfettamente questa sensazione. A un certo punto ci si accorge che il problema non è più crescere. Il problema diventa reggere la crescita.

Per anni il capitalismo italiano ha celebrato l'eroe imprenditoriale solitario: il fondatore capace di decidere tutto, vedere tutto, controllare tutto. E in una certa fase storica quel modello ha funzionato magnificamente: ha creato distretti industriali, marchi globali, eccellenze manifatturiere. Ma oggi il mercato è diventato globale, finanziario, digitale, geopolitico e velocissimo. Anche le PMI si trovano immerse in dinamiche che fino a pochi anni fa riguardavano solo le grandi multinazionali. Affidarsi esclusivamente all'energia del fondatore non basta più. Serve struttura. Serve metodo. Ma soprattutto serve il coraggio culturale di capire che organizzare meglio un'azienda non significa tradirne l'identità. Significa proteggerla.

Quando un'azienda costruisce sistemi solidi, libera energia imprenditoriale. Quando chiarisce ruoli e responsabilità, accelera le decisioni. Quando anticipa il cambiamento, evita che il cambiamento la travolga. Perché la maggior parte delle aziende cambia solo quando non ha più alternative. Le aziende più evolute fanno una cosa diversa: cambiano prima. Ed è esattamente ciò che distingue la gestione dalla leadership. La gestione protegge il presente. La leadership costruisce il futuro.

E allora: perché leggere un altro libro di management? È una domanda onesta. E merita una risposta altrettanto onesta.

Questo e-book non parte dalla teoria per cercare esempi che la confermino. Fa il percorso inverso. Nasce dall'esperienza diretta di un team di dieci Fractional Manager che hanno operato per anni dentro aziende reali, prendendo decisioni, gestendo crisi, affrontando passaggi generazionali, riorganizzazioni e trasformazioni digitali. Da queste esperienze è nato il case study dell'Industria Dolciaria Pina Marmellate: un nome di fantasia, ma dinamiche autentiche. Le soluzioni non sono ipotesi accademiche, ma interventi realmente implementati, misurati e consolidati nel tempo.

Forse vi è capitato di riconoscere nella vostra azienda qualcuna di queste situazioni: una crescita che ha superato la struttura, decisioni che richiedono troppo tempo, sistemi che non comunicano tra loro, un passaggio generazionale in corso o all'orizzonte. È come quando una casa si ingrandisce negli anni aggiungendo stanze e piani, ma senza mai rifare l'impianto elettrico originale. Ogni aggiunta funziona a modo suo. Niente comunica con il resto. Pina Marmellate era esattamente così.

C'è poi un elemento oggi centrale per le PMI: la necessità di integrare competenze specialistiche senza appesantire la struttura. Per anni il management è stato pensato in modo binario: o interno o esterno, o permanente o episodico. Oggi non è più così. Il Fractional Manager entra quando serve, per obiettivi definiti, con risultati misurabili. E quando la trasformazione è avviata e i team sono autonomi, esce — trasferendo competenze, non creando dipendenza. L'imprenditore non viene mai messo da parte: il Fractional Manager agisce come supporto, non in sostituzione. È forse questo il vero cambio di paradigma che molte PMI italiane iniziano a comprendere solo ora: il management non è un costo di struttura. È un acceleratore strategico.

Non troverete formule universali. Troverete una chiave di lettura concreta per affrontare il cambiamento, governare la complessità e costruire un'organizzazione più solida e capace di crescere nel tempo. Perché il vero obiettivo di un imprenditore non è soltanto creare un'azienda di successo. È creare un'azienda capace di continuare a generare valore anche quando lui non sarà più al centro del sistema. Il futuro, in fondo, appartiene a chi ha il coraggio di prepararlo prima che arrivi.

Pina Marmellate ha scelto di investire nel futuro. E voi?

Karmen Paolić Laganis — Business Advisor/ Executive CFO

Andrea Pietrini — Chairman, YOURgroup

I N T R O D U Z I O N E

Perché nasce questo case study e come leggere il percorso di trasformazione

Questo case study nasce dall'esigenza di raccontare, in modo rigoroso e concreto, cosa accade realmente alle imprese quando attraversano fasi di forte discontinuità.

Pina Marmellate non è un esercizio teorico né una narrazione ideale di trasformazione aziendale, ma un caso costruito per rappresentare dinamiche tipiche di molte imprese familiari italiane: crescita internazionale, passaggi generazionali non pianificati, aumento della complessità organizzativa, pressione competitiva e necessità di evolvere i modelli di governance e gestione.

È diverso da molti case study tradizionali perché non parte da modelli astratti ma dall'osservazione diretta di situazioni vissute sul campo.

Le problematiche descritte e le soluzioni proposte derivano da esperienze reali affrontate dai manager coinvolti nel progetto nel corso delle loro carriere, in contesti complessi e spesso internazionali. Per ragioni di riservatezza, i nomi delle aziende non vengono divulgati; Pina Marmellate diventa così un contenitore narrativo credibile e coerente, che consente di trasferire conoscenza senza violare la privacy delle imprese reali.

Questo approccio consente di passare dalla teoria alla pratica manageriale. La teoria non viene negata, ma utilizzata come strumento di supporto alla lettura dei problemi e alla costruzione delle soluzioni. Il focus resta sull'execution: come prendere decisioni in contesti incerti, come gestire le interdipendenze tra aree aziendali, come tradurre una visione strategica in azioni concrete e misurabili.

Dal caso emergono alcuni consigli chiave per imprenditori e manager. La crescita non può essere governata solo con l'intuizione; la complessità richiede metodo, struttura e competenze adeguate. I passaggi generazionali e le fasi di espansione amplificano le fragilità latenti, rendendo indispensabile un approccio sistemico. Rimandare le decisioni o affrontare i problemi solo quando diventano emergenze riduce drasticamente le possibilità di scelta.

Il messaggio è chiaro: anticipare il futuro è oggi una necessità, non un'opzione.

Governare il cambiamento prima che diventi crisi permette di trasformare le difficoltà in leve di evoluzione.

La trasformazione non va letta come un costo, ma come un investimento strategico in solidità organizzativa, capacità decisionale e competitività di lungo periodo.

In questo contesto, un team di Fractional Manager rappresenta una risposta efficace quando l'impresa affronta momenti di discontinuità.

Il Fractional Management consente di introdurre competenze manageriali di alto livello in modo flessibile, mirato e temporaneo, senza appesantire la struttura.

Non sostituisce l'imprenditore, ma lo affianca, rafforzandone la capacità di guidare il cambiamento con maggiore lucidità, metodo e velocità di esecuzione.

Il case study di Pina Marmellate è, in definitiva, un invito a guardare alla trasformazione come a un percorso possibile, concreto e governabile, se affrontato con gli strumenti giusti, le competenze adeguate e il coraggio di anticipare il futuro.

01

Pina Marmellate

Identità, radici e il momento della discontinuità

Un'impresa di carattere, cresciuta nel tempo

Pina Marmellate S.p.A. è una storia che molti riconoscono: nasce da un laboratorio artigianale negli anni '50, cresce con la testardaggine di chi crede nel proprio prodotto e si trasforma, decennio dopo decennio, in un gruppo industriale con presenza internazionale. Oggi il Gruppo conta circa 400 dipendenti, un fatturato di 160 milioni di euro e sei Business Unit attive in Italia, Polonia, California e Messico.

Tre fattori hanno guidato questa crescita: la qualità del prodotto, un know-how industriale costruito nel tempo e relazioni commerciali solide, spesso pluridecennali. La proprietà è rimasta saldamente in capo alla famiglia fondatrice — elemento che ha preservato identità e valori, ma che nel momento della discontinuità ha reso più esposti certi equilibri interni.

160 M€ Fatturato annuo (2024)	400+ Dipendenti nel gruppo	6 Business Unit globali	4 Paesi di presenza
--	---	--------------------------------------	----------------------------------

Quando la guida viene a mancare

La scomparsa improvvisa del fondatore ha rappresentato il punto di rottura. Non era previsto, non era pianificato. E come accade in molte imprese familiari, l'assenza di un piano di successione strutturato ha trasformato un momento già difficile in una crisi di sistema.

Il figlio maggiore ha assunto la guida operativa. Il secondogenito, tutelato da un atto notarile predisposto dal fondatore, ha mantenuto i propri interessi attraverso un fondo fiduciario con funzioni di supervisione economico-finanziaria. Questo doppio assetto — comprensibile nella sua genesi, complesso nella sua gestione — ha introdotto tensioni latenti, rallentamenti decisionali e ambiguità organizzative diffuse.

Nel frattempo, una recente acquisizione estera aveva già aumentato la complessità gestionale, senza che fossero stati integrati pienamente processi, sistemi e modelli organizzativi. Il risultato: un'azienda solida nei fondamentali, ma vulnerabile nei meccanismi di governo e coordinamento.

Solida nei fondamentali, vulnerabile nei meccanismi di governo. È questa la fotografia che il team ha trovato al momento dell'ingresso.

Le criticità emerse: una sintesi

L'assessment iniziale ha mostrato un quadro che, pur nelle sue specificità, è riconoscibile in molte realtà industriali che hanno attraversato fasi di crescita rapida o passaggi generazionali non pianificati:

- Governance frammentata e catena decisionale rallentata, con ricadute dirette sull'efficienza operativa.
- Leadership poco diffusa, clima interno deteriorato, alta rotazione nel middle management.
- Inefficienze operative e difficoltà di coordinamento tra le Business Unit.
- Sistemi di controllo economico-finanziario inadeguati, esposizione al rischio di liquidità e di cambio.
- Assenza di una strategia commerciale strutturata e scarsa valorizzazione del brand.
- Innovazione e proprietà intellettuale sottoutilizzate e non presidiate.



02

L'Assessment

Metodo, visione integrata e priorità strategiche

Da diagnostico a piano di rilancio

Il Team di Manager era stato inizialmente coinvolto dal fondatore con l'obiettivo di realizzare un'analisi strutturata e indipendente dell'azienda. La sua improvvisa scomparsa ha trasformato quell'attività — concepita come valutazione preventiva — in un passaggio cruciale per la stabilità e la continuità dell'impresa.

L'assessment è diventato così il punto di partenza di un percorso di trasformazione organico: non per stravolgere l'azienda, ma per riallinearne le componenti fondamentali, riportando coerenza tra governance, strategia, struttura organizzativa e risultati economico-finanziari.

Come abbiamo lavorato

L'analisi si è sviluppata nell'arco di circa quattro mesi, alternando sessioni in presenza presso la sede centrale e attività da remoto con il coinvolgimento delle Business Unit estere. L'approccio è stato qualitativo e strutturato:

- Analisi documentale: statuto societario, verbali del CdA, bilanci, organigrammi, policy interne, contratti, report gestionali, manuali operativi.
- Interviste semi-strutturate con i principali stakeholder interni: CEO, CFO, HR Manager, Operations Director, Plant Manager delle sedi estere.
- Mappatura dei processi chiave su produzione, logistica, area amministrativa e commerciale.
- Osservazione diretta in stabilimento, per verificare la coerenza tra procedure formalizzate e prassi operative reali.
- Benchmark funzionale e valutazione SWOT interna, con attenzione alle sinergie e alle complessità post-acquisizione.

L'intero processo è stato condotto secondo criteri di riservatezza, indipendenza e trasparenza, con momenti di restituzione intermedia alla proprietà e al management. Questo ha consentito di validare progressivamente le evidenze emerse e di costruire fin dall'inizio un allineamento strategico sulle priorità di intervento.

Dalla diagnosi alle priorità: una logica condivisa

Gli interventi non sono stati avviati tutti insieme né in modo casuale. Insieme alla proprietà e all'Amministratore Delegato è stato definito un piano di priorità basato su tre criteri: impatto economico-finanziario, livello di rischio e capacità dell'organizzazione di gestire il cambiamento.

In alcune fasi è stato necessario lavorare su più aree contemporaneamente, soprattutto quando le criticità erano collegate tra loro, come tra controllo di gestione e operations o tra organizzazione e area commerciale, ma sempre in modo pianificato e graduale, per garantire la continuità e la stabilità operativa.

L'obiettivo non era accelerare indiscriminatamente. Era assicurare sostenibilità, continuità gestionale e misurabilità dei risultati.

03

La Roadmap della Trasformazione

Tre fasi, una logica: mettere in sicurezza, riorganizzare, crescere

Il modello di intervento: Fractional Management

Di fronte a uno scenario complesso, la proprietà di Pina Marmellate ha scelto un approccio modulare: non soluzioni drastiche o destrutturanti, ma un team ristretto di Manager C-level con competenze complementari, incaricati di affiancare la leadership nelle aree chiave della trasformazione.

Il modello adottato, il Fractional Management, ha consentito di introdurre competenze C-level mirate, con responsabilità operative e obiettivi misurabili, mantenendo la centralità dell'imprenditore. Non si è trattato di sostituire la leadership, ma di rafforzarla temporaneamente dove serviva, con il metodo e la velocità che la situazione richiedeva.

Entriamo nelle aziende quando serve, con competenze specifiche, per obiettivi definiti e risultati misurabili. Il nostro lavoro è temporaneo, modulare e finalizzato a rendere l'organizzazione autonoma nel tempo.

Il team che ha guidato la trasformazione

Il framework di trasformazione è stato ideato da Karmen Paolić Laganis e sviluppato da un team di dieci Manager C-level con competenze fortemente interconnesse:

- Giulio Galleri - governance e assetti decisionali
- Alexandru Papaianopol - struttura organizzativa e processi
- Pietro Landri e Sergio Gnani - trasformazione commerciale e go-to-market
- Karmen Paolić Laganis - controllo di gestione, finanza e risk management
- Tamara Panich - risorse umane, leadership e clima organizzativo
- Alessandro Carluccio - marketing e brand
- Camillo Marra - supply chain
- Andrea Bortoli e Camillo Marra - produzione e operations
- Corrado Centrone - digital transformation e integrazione dei sistemi

Le tre fasi del percorso

Fase 1 — Messa in sicurezza e riallineamento

Rafforzamento dei presidi di controllo, chiarificazione dei ruoli e gestione delle priorità critiche. Prima di costruire, bisogna stabilizzare.

Fase 2 — Riorganizzazione e rafforzamento strutturale

Introduzione di modelli organizzativi coerenti, integrazione dei sistemi e allineamento strategico tra le Business Unit. La struttura diventa il sistema nervoso dell'azienda.

Fase 3 — Crescita, consolidamento e apertura al mercato

Creazione di valore, consolidamento degli indicatori economico-finanziari e preparazione a un potenziale percorso di apertura al mercato dei capitali, inclusa una possibile IPO.

04

Il Riassunto delle Problematiche e delle Soluzioni

Un filo conduttore attraverso tutte le aree

Quello che segue è il quadro d'insieme delle criticità affrontate e delle soluzioni implementate, area per area. Non si tratta di un elenco di disfunzioni, ma della mappa di un'azienda che ha avuto il coraggio di guardarsi allo specchio e di agire con metodo.

- 1 Il primo ambito su cui è emersa l'esigenza di intervenire è stato quello della governance. Il passaggio generazionale non pianificato aveva generato incertezza nei ruoli, sovrapposizioni decisionali e tensioni latenti tra proprietà e management. La presenza di meccanismi di tutela patrimoniale previsti dal fondatore, pur concepiti per garantire equilibrio, aveva ulteriormente rallentato i processi decisionali. Si è quindi lavorato per ristabilire chiarezza nelle responsabilità, formalizzare i flussi decisionali e rafforzare i meccanismi di reporting, creando un sistema di governance più trasparente e coerente con la complessità raggiunta dal gruppo.
- 2 La ridefinizione della governance ha evidenziato immediatamente un secondo nodo: **l'assetto organizzativo**. La crescita internazionale aveva portato alla creazione di Business Unit operative in diversi Paesi, ma senza un reale coordinamento strutturato. Le funzioni risultavano spesso disallineate, i processi non standardizzati e le responsabilità non sempre formalizzate. L'intervento ha puntato a riportare coerenza tra strategia e struttura, attraverso una revisione dell'organigramma, la mappatura dei processi chiave e l'introduzione di indicatori di performance condivisi. Questo passaggio ha consentito di trasformare un'organizzazione frammentata in un sistema più integrato e leggibile.
- 3 Una volta ristabilita la coerenza organizzativa, è stato naturale intervenire **sull'area industriale**. Gli stabilimenti presentavano inefficienze operative, differenze negli standard qualitativi e criticità nella pianificazione della produzione. La mancanza di un coordinamento strutturato lungo la catena produttiva generava costi crescenti e variabilità nei risultati. Si è quindi proceduto a riorganizzare i flussi produttivi, armonizzare le procedure tra i siti e introdurre logiche di controllo industriale più rigorose. L'obiettivo non era solo recuperare efficienza, ma costruire una piattaforma produttiva capace di sostenere la crescita futura.
- 4 Il tema della produzione si è rivelato strettamente connesso alla gestione della **supply chain**. L'esposizione a fornitori esteri, la complessità logistica internazionale e la limitata visibilità sui rischi operativi espongono l'azienda a vulnerabilità significative. È stato necessario rafforzare i meccanismi di pianificazione integrata tra domanda, approvvigionamenti e produzione, migliorare il monitoraggio dei fornitori strategici e ridurre le inefficienze legate a scorte e trasporti. In questo modo la supply chain ha smesso di essere una semplice funzione operativa per diventare un elemento centrale di stabilità e competitività.

- 5 Parallelamente, è emersa con forza la necessità di governare in modo più **la dimensione economico-finanziaria**. La crescita rigorosa del gruppo non era stata accompagnata da un adeguato sviluppo dei sistemi di controllo di gestione. La visibilità sui flussi di cassa era limitata, la pianificazione finanziaria poco strutturata e la gestione dei rischi sostanzialmente assente. L'intervento ha rafforzato i processi di budgeting e reporting, migliorato la gestione della liquidità e introdotto un approccio sistematico al risk management. Questo ha consentito di supportare le decisioni strategiche con dati affidabili e di ridurre l'esposizione a rischi finanziari e operativi, restituendo solidità all'impianto economico complessivo.
- 6 La maggiore disciplina finanziaria ha evidenziato a sua volta la necessità di intervenire **sull'area commerciale**. Le vendite erano ancora fortemente legate a relazioni personali e mancava una strategia strutturata per mercati e canali. L'assenza di strumenti di analisi e segmentazione rendeva difficile valutare la reale redditività dei clienti e pianificare lo sviluppo internazionale. È stato quindi avviato un percorso di strutturazione della funzione commerciale, integrando marketing e vendite, introducendo strumenti di gestione dei clienti e definendo un posizionamento più chiaro del brand nei diversi mercati. Il marchio, in particolare quello acquisito all'estero, è stato ripensato come leva strategica e non come semplice etichetta commerciale.
- 7 Questi interventi hanno inevitabilmente riportato al centro **il tema delle persone**. Il clima interno risentiva dell'incertezza generata dal passaggio generazionale e dall'assenza di una leadership diffusa. Il turnover nel middle management e la mancanza di percorsi di sviluppo delle competenze stavano erodendo know-how prezioso. È stato quindi avviato un lavoro di rafforzamento della funzione Risorse Umane, finalizzato a chiarire ruoli e responsabilità, introdurre sistemi di valutazione e creare percorsi di crescita coerenti con la nuova fase aziendale. Stabilizzare e motivare il capitale umano si è rivelato condizione essenziale per rendere sostenibile qualsiasi cambiamento organizzativo.
- 8 Infine, l'analisi ha messo in luce la **fragilità dell'area innovazione e proprietà intellettuale**. I brevetti esistenti non erano adeguatamente valorizzati e mancava una pianificazione strutturata degli investimenti in ricerca e sviluppo. Questo esponeva l'azienda a una dipendenza eccessiva da stimoli esterni. È stata quindi definita una strategia di innovazione più coerente con il posizionamento competitivo del gruppo, integrando R&D, marketing e strategia industriale, e rafforzando la tutela degli asset immateriali.

A fare da filo conduttore a tutte le aree di intervento è stato il percorso di **digital transformation**, concepito non come semplice aggiornamento tecnologico, ma come infrastruttura abilitante della trasformazione. L'integrazione dei sistemi informativi e il miglioramento della qualità dei dati hanno consentito di supportare la governance, il controllo di gestione, la pianificazione industriale e la strategia commerciale con informazioni tempestive e affidabili.

05

Le Aree di Intervento

Dalla diagnosi all'azione: i contributi tecnici del team C-level

Nelle pagine che seguono trovano spazio i contributi tecnici redatti da ciascun manager responsabile dell'area. Ogni sezione è autonoma e va letta come una finestra aperta su un cantiere specifico: problemi reali, soluzioni concrete, risultati misurabili.

La sequenza segue una logica sistemica: prima si governa, poi si struttura, quindi si produce, si controlla, si vende, si sviluppano le competenze, si digitalizza e si innova. Non è una casualità è un metodo.

GOVERNANCE E LEADERSHIP: rimettere ordine nella casa

Autore: Giulio Galleri

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/g12300g/>



1. Mancanza di un processo strutturato di passaggio generazionale

1.1. La criticità

Il **passaggio generazionale** è uno dei momenti più delicati nella vita di una PMI. Nonostante ciò, questo importante momento di transizione viene spesso affrontato solo in situazioni di emergenza (malattia, pensionamento, eventi familiari imprevisti), conseguenze quantomeno non desiderate, quali blocchi decisionali, perdita di know-how, conflitti tra eredi e calo di fiducia di dipendenti, clienti e partner.

Nel caso in esame, la criticità non scaturiva dall'assenza di successori, bensì dalla **mancanza di un processo strutturato per guidare la transizione**. Dopo la scomparsa del fondatore, il primogenito ha infatti assunto la guida dell'azienda, mentre il secondogenito, tutelato da un fondo fiduciario, ha affidato la supervisione economico-finanziaria a un manager esterno. Questo assetto ha introdotto **tensioni di governance**, **rallentamenti** decisionali e **criticità** organizzative diffuse.

L'intervento di un **Fractional CEO**, coadiuvato da eventuali altre figure "a chiamata", si rivela pertanto strategico per gestire la complessità e guidare l'azienda verso un percorso strutturato di rilancio.

1.2. Conseguenze della mancanza di struttura

La **mancanza di una struttura organizzativa chiara** può generare conflitti interni tra famiglia e management, con il conseguente deterioramento del clima aziendale. Ne derivano **perdita di continuità operativa** e **difficoltà nel mantenere rapporti** solidi con clienti e fornitori, mentre il personale si trova **disorientato**, poco motivato e soggetto a un'elevata rotazione, soprattutto a livello di middle management.

A quanto sopra si aggiunge un crescente **rischio finanziario percepito** da banche, investitori e partner commerciali, che mina la **fiducia esterna**.

Infine, l'incapacità di pianificare strategie a lungo termine porta a **perdere importanti opportunità** di mercato.

1.3. La soluzione: un percorso strutturato guidato dal Fractional CEO

Un Fractional CEO, figura di peso ma non ingombrante, facilita il **dialogo tra famiglia e management**, offrendo strumenti giuridici, fiscali e organizzativi in grado di rafforzare la governance.

In questo modo si assicura un **approccio metodico, temporaneo e personalizzato**, capace di trasformare il passaggio generazionale da potenziale momento di crisi a vera opportunità di crescita. Inoltre, quando le circostanze lo richiedono, è possibile inserire **figure aggiuntive** su base “fractional”, garantendo flessibilità e competenze mirate.

Per ovviare alla mancanza di una struttura organizzativa chiara, si propone quindi un **piano modulare in cinque fasi**.

- 1 Questo prende avvio da un'accurata **analisi della situazione attuale**, che prevede la mappatura della struttura societaria e organizzativa, l'identificazione dei ruoli chiave e delle competenze critiche, nonché la valutazione delle aspettative e dei vincoli della famiglia imprenditoriale.
- 2 Si passa quindi alla **definizione della governance**, chiarendo in modo netto i confini tra proprietà, management e organi di controllo e, laddove opportuno, introducendo strumenti di governance come il Consiglio di Famiglia o un Advisory Board.
- 3 La terza fase riguarda la **selezione e lo sviluppo dei successori**, con il consolidamento della leadership del primogenito supportato operativamente, l'inserimento graduale di management esterno a tutela del secondogenito attraverso ruoli e responsabilità ben definiti, e l'attivazione di piani di crescita manageriale, formazione mirata e sviluppo delle competenze chiave.
- 4 Segue poi la **pianificazione societaria e fiscale**, finalizzata a strutturare il passaggio delle quote in modo sicuro ed efficiente, facendo ricorso a strumenti giuridici e fiscali adeguati come patti di famiglia, trust o holding.
- 5 Infine, la fase di **comunicazione e implementazione** prevede la condivisione dell'intero piano con dipendenti, partner e stakeholder chiave, l'affiancamento operativo tra le generazioni con ruoli e tempi chiaramente definiti e un costante monitoraggio dei progressi, il tutto accompagnato da aggiustamenti continui per garantire l'efficacia del percorso.

1.4. Benefici attesi

Una struttura organizzativa solida garantisce **continuità e stabilità** anche nei momenti di cambiamento, favorendo al tempo stesso la **trasmissione efficace del know-how e delle relazioni già consolidate**.

Ciò consente di ridurre i rischi fiscali, patrimoniali e finanziari, creando un contesto più sicuro e affidabile.

Inoltre, il personale beneficia di una **maggiore motivazione** e di una **visione chiara** del proprio futuro all'interno dell'azienda, mentre all'esterno cresce la percezione di solidità e affidabilità da parte di clienti, fornitori e istituti di credito.

1.5. Conclusione

Il passaggio generazionale non è un evento isolato, ma un processo complesso.

Pianificarlo con la guida di un Fractional CEO protegge il patrimonio aziendale, garantisce la **continuità operativa** e trasforma la criticità in un **vantaggio competitivo sostenibile**.

2. Conflitto latente tra eredi con influenza esterna di un fondo fiduciario

2.1. La criticità

Nel caso in esame, un **conflitto latente tra eredi** rappresenta un rischio per continuità e competitività.

L'intervento del fondo fiduciario a tutela del secondogenito può generare divergenze strategiche, rallentamenti decisionali e fratture interne difficili da ricomporre.

Le tensioni si manifestano con **resistenze operative**, **mancata collaborazione** e **indebolimento della leadership**, influenzando fiducia e credibilità verso dipendenti, clienti, fornitori e partner finanziari. Mica poco...

2.2. Conseguenze principali

La **paralisi decisionale** e l'**incoerenza strategica**, unite all'**indebolimento della leadership operativa** del primogenito, generano **conflitti di interesse** tra gli eredi e il fondo fiduciario, con effetti negativi che si riflettono sul **disorientamento** del personale e sull'aumento del turnover, fino a determinare una riduzione della fiducia da parte di banche, investitori e partner commerciali.

2.3. Soluzione: governance strutturata e co-governance

Si ipotizza pertanto un percorso che prende avvio da un'**analisi preliminare** e una **diagnosi approfondita del conflitto**, finalizzate a individuare le cause reali delle tensioni - dalle divergenze strategiche alla distribuzione delle quote, dai ruoli operativi alle dinamiche personali - attraverso un **ascolto riservato** degli eredi e del rappresentante del fondo fiduciario, nonché una **mappatura puntuale** delle aree di convergenza e di divergenza.

Su questa base si procede alla **definizione di una cornice di governance condivisa**, che prevede la revisione o l'istituzione degli organi societari più idonei (Consiglio d'Amministrazione, Comitato di famiglia, Advisory Board), il chiarimento dei confini tra proprietà e gestione operativa e la creazione di un organo di coordinamento strategico con deleghe chiare e rappresentanza equilibrata di tutti i soggetti coinvolti, coordinato dal **Fractional CEO** nei processi decisionali e di supervisione strategica.

In tale contesto si formalizza un **accordo di co-governance** tra il successore operativo e il manager fiduciario, fondato su strumenti di reporting trasparenti, diritti informativi definiti, meccanismi di risoluzione delle controversie e momenti strutturati di confronto supervisionati dal Fractional CEO, integrati da un patto familiare che disciplini ingresso e uscita, remunerazione, distribuzione degli utili e impegni di lungo periodo.

Il modello si completa con l'**integrazione degli interessi del fondo fiduciario**, attraverso canali di comunicazione strutturati, la condivisione di obiettivi economico-finanziari chiari e realistici e, se necessario, l'adozione di forme di governance mista — come diritti di veto limitati o patti parasociali — per bilanciare potere decisionale e continuità aziendale.

L'intero processo viene infine sostenuto da una fase di **implementazione e monitoraggio**, basata su un cronoprogramma con obiettivi misurabili, un controllo periodico congiunto di eredi, fondo fiduciario e organo di coordinamento, e una valutazione costante dell'impatto sul clima interno, sulla motivazione del personale e sugli indicatori di performance.

2.4. Benefici attesi

L'obiettivo è la trasformazione del conflitto latente in un **confronto costruttivo**, garantendo chiarezza di ruoli e responsabilità tra gli eredi e favorendo l'allineamento tra gli interessi della famiglia e del fondo fiduciario, così da ripristinare la **fiducia** sia interna sia esterna e creare basi solide per la continuità gestionale, patrimoniale e strategica.

2.5. Conclusione

Un conflitto tra eredi, amplificato dal fondo fiduciario, può diventare un'**opportunità per rafforzare la governance**. Organo di coordinamento strategico, co-governance e Fractional CEO come facilitatore garantiscono **equilibrio, stabilità e crescita sostenibile**.

3. Decisioni strategiche rallentate o non condivise

3.1. La criticità

Nel caso in esame, i **rallentamenti decisionali** costituiscono un **rischio operativo e strategico**. Dopo il subentro del primogenito e l'introduzione del manager fiduciario, le decisioni strategiche rischiano di essere rinviate, discusse a lungo o prese senza piena condivisione.

L'**assenza di una governance chiara** e **tensioni** tra eredi generano **inefficienze, perdita di opportunità di mercato e difficoltà ad adattarsi** a cambiamenti come digitalizzazione, sostenibilità e internazionalizzazione.

3.2. Conseguenze principali

I **ritardi operativi** ostacolano l'innovazione e lo sviluppo di nuovi mercati, mentre **messaggi contraddittori** rivolti a dipendenti, clienti e fornitori alimentano **conflitti interni** tra proprietà, management e membri della famiglia, creando un clima di incertezza che mina motivazione e fiducia e generando una percezione di **instabilità** da parte di banche, investitori e partner.

3.3. Soluzione: governance chiara e processi decisionali strutturati

Il percorso parte da un'analisi delle aree decisionali critiche per individuare rallentamenti, conflitti e responsabilità. Viene poi definita una governance chiara, con ruoli formalizzati, separazione tra proprietà e management e un comitato strategico dedicato.

Il Fractional CEO, fulcro di questo processo, coordina i processi decisionali, garantendo trasparenza, allineamento e rapidità nelle scelte strategiche.

Attraverso KPI, business case, reporting condiviso e workshop di allineamento, favorisce consenso e collaborazione tra eredi, manager e CdA.

Il modello si completa con monitoraggio continuo e revisione periodica della governance per assicurare efficacia e adattabilità nel tempo.

3.4. Benefici attesi

I **benefici attesi** dall'adozione di questo modello si traducono in **decisioni strategiche più rapide e di maggiore qualità**, grazie a processi chiari e condivisi, e in una **definizione puntuale di ruoli e responsabilità**, che contribuisce a ridurre in modo significativo conflitti e ambiguità. L'**allineamento** tra primogenito, secondogenito e fondo fiduciario consente di ricostruire una visione comune e di rafforzare la coesione nella governance, favorendo al contempo il **ripristino della fiducia** interna ed esterna.

A livello organizzativo, ne deriva un **miglioramento del clima aziendale e della motivazione del personale**, mentre verso l'esterno l'azienda beneficia di un **rafforzamento della propria credibilità** nei confronti di banche, clienti e fornitori, elemento chiave per sostenere continuità operativa e sviluppo futuro.

3.5. Conclusione

Il rallentamento o la frammentazione dei processi decisionali rappresentano un rischio concreto per l'azienda; per superarlo è necessario creare un **sistema chiaro e condiviso**, fondato su un **organo di coordinamento strategico**, su un **accordo di co-governance** tra i soggetti coinvolti e sul ruolo del **Fractional CEO**, chiamato a coordinare e rendere fluidi i processi decisionali. Questo approccio consente di trasformare un punto di debolezza in un **vero vantaggio competitivo**, rendendo l'azienda più reattiva, più credibile verso gli stakeholder e maggiormente pronta a cogliere le opportunità offerte dal mercato.

STRUTTURA E PROCESSI: da arcipelago di isole a un territorio unico e coeso

Autore: Alexandru Papaianopol

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/alexpapaianopol/>



Struttura organizzativa e processi: dal caos alla coerenza

1. Le criticità strutturali identificate

1.1. Frammentazione organizzativa delle filiali internazionali

La prima criticità emersa è stata l'**assenza di una struttura organizzativa chiara e scalabile** nelle sedi estere. L'azienda aveva seguito un modello di crescita opportunistica, acquisendo realtà locali senza un disegno organizzativo coerente. Questa situazione aveva generato:

- Organigrammi differenti per ogni sede
- Linee di reporting confuse e sovrapposte
- Standard operativi non allineati tra le diverse location
- Difficoltà nel coordinamento delle attività strategiche

Come evidenziato anche nella sezione Operations, "si è badato poco alla struttura Operativa, aggiungendo sempre persone dove servivano e mai pensando allo sviluppo della struttura stessa". Questa dinamica aveva creato un arcipelago di micro-organizzazioni disconnesse, incapaci di sfruttare le sinergie di gruppo.

1.2. Processi decisionali inefficienti

La seconda area critica riguardava i **processi decisionali lenti, frammentati e non coordinati**. Il passaggio generazionale aveva accentuato questa problematica, introducendo ulteriori livelli di complessità legati alla presenza del fondo fiduciario e alle dinamiche familiari.

Le conseguenze si manifestavano in:

- Tempi di decisione eccessivamente lunghi
- Decisioni strategiche non condivise tra le diverse sedi
- Mancanza di responsabilità nei processi critici
- Duplicazioni di attività e sprechi di risorse

1.3. Sovrapposizione di ruoli e responsabilità

La terza criticità consisteva nella **sovrapposizione di ruoli e assenza di responsabilità chiare**. Questa situazione, tipica delle aziende in crescita rapida, aveva generato:

- Conflitti interni per la gestione delle competenze
- Vuoti di responsabilità in aree strategiche
- Difficoltà nell'attribuzione di risultati e performance
- Resistenza al cambiamento da parte del management intermedio

1.4. Coordinamento internazionale inadeguato

L'ultima problematica riguardava le **difficoltà nella gestione centralizzata** e nel coordinamento tra sedi internazionali. L'azienda faticava a bilanciare autonomia locale ed esigenze di coordinamento globale, con impatti negativi su:

- Standardizzazione dei processi produttivi
- Condivisione delle best practice
- Ottimizzazione delle risorse a livello di gruppo
- Gestione integrata della supply chain

2. La strategia di trasformazione organizzativa

2.1. Approccio strutturato multi-dimensionale

Per affrontare l'**assenza di una struttura organizzativa chiara e scalabile** nelle sedi estere, è stata adottata una **strategia di trasformazione strutturata** basata su tre dimensioni integrate:

1. Divisione funzionale

È stata implementata una struttura organizzativa basata su dipartimenti funzionali specializzati:

- Produzione con focus su standardizzazione e miglioramento continuo
- Marketing orientato alla valorizzazione del brand internazionale
- Finanza per il controllo di gestione integrato
- Risorse Umane per lo sviluppo delle competenze
- Supply Chain per l'ottimizzazione logistica
- Ricerca e Sviluppo per l'innovazione di prodotto

Ogni dipartimento è stato dotato di KPI specifici e misurabili, garantendo specializzazione ed efficienza operativa.

2. Divisione geografica

Parallelamente, è stata strutturata un'organizzazione per aree geografiche:

- Italia (sede centrale e due stabilimenti di produzione)
- Unione Europea (coordinamento delle attività europee)
- Nord America (mercato strategico per l'espansione)
- Messico (stabilimento di produzione per il mercato Nord Americano)

Ogni area è stata affidata a un Country Manager dotato di autonomia operativa entro budget predefiniti, mantenendo il rispetto delle linee guida globali.

3. Coordinamento centrale

È stato istituito un comitato esecutivo responsabile della strategia globale e del processo decisionale.

2.2. Fluidificazione del processo decisionale

Per risolvere le problematiche dei processi decisionali, sono stati implementati diversi strumenti:

1. Comitati interfunzionali strutturati

- Riunioni cadenzate con format standardizzati
- Matrici decisionali per accelerare il processo decisionale
- Flussi automatizzati per l'esecuzione
- Sistema di escalation per decisioni urgenti

2. Strumenti digitali centralizzati

- Digital workplace per la condivisione informazioni real-time
- Dashboard integrate per il monitoraggio delle performance
- Sistema di notifiche proattive per il monitoraggio delle decisioni

3. Reingegnerizzazione dei processi critici (BPR)

- Mappatura e ottimizzazione dei flussi decisionali
- Eliminazione dei colli di bottiglia burocratici
- Riduzione dei passaggi decisionali non necessari
- Creazione di procedure di escalation rapida

2.3. Flessibilità ed evolutività organizzativa

Per risolvere le problematiche della **sovrapposizione di ruoli e assenza di responsabilità chiare** sono stati implementati diversi strumenti:

1. *Previsione meccanismi adattivi*

Per modificare struttura in base a crescita/cambiamenti mercato sono stati implementati organigrammi modulari, ruoli scalabili e processi di review organizzativo semestrale.

2. *Investimento formazione manager locali*

Per garantire una gestione efficace e autonoma sono stati implementati programmi di sviluppo della leadership, valorizzazione graduale e delega strutturata con responsabilità chiare

3. *Definizione chiara di ruoli e responsabilità*

La chiarezza dei ruoli e delle responsabilità è la base della fiducia organizzativa.

È stata sviluppata una **matrice RACI** (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) per tutti i processi chiave, accompagnata da:

- Job description dettagliate per ogni ruolo
- Obiettivi SMART individuali collegati alla strategia aziendale
- Sistema di performance management integrato
- Procedure di delega strutturata con soglie di autorizzazione definite

2.4. Integrazione sistemica globale

Per migliorare il coordinamento internazionale, sono stati implementati:

1. *Sistema ERP cloud integrato*

Come evidenziato nella sezione Operations, l'integrazione dei sistemi informatici è stata prioritaria. È stato implementato un ERP cloud per unificare processi amministrativi, produttivi e commerciali su tutte le sedi, superando la frammentazione precedente dove "ogni stabilimento utilizza sistemi gestionali diversi".

2. *Meeting di coordinamento strutturati*

- Meeting operativi settimanali per il coordinamento tattico
- Riunioni strategiche mensili per l'allineamento degli obiettivi
- Format standardizzati per garantire efficacia ed efficienza
- Piani di azione tracciabili per il monitoraggio delle decisioni

3. *Centro servizi condiviso*

È stato sviluppato un centro servizi per attività trasversali come HR, contabilità e IT, garantendo economie di scala e standardizzazione delle procedure.

3. Conclusione: dalla frammentazione alla coerenza strategica

La trasformazione della struttura organizzativa non è un evento isolato, ma un percorso continuo che richiede visione, metodo e costanza.

Pina Marmellate ha dimostrato che è possibile passare da un arcipelago di realtà disconnesse a un'organizzazione integrata e scalabile, senza perdere le specificità locali che hanno reso forte ogni singola sede.

Il risultato? Un'azienda più agile nelle decisioni, più efficiente nell'esecuzione, più coerente nella strategia. Un'organizzazione dove ogni persona sa cosa deve fare, a chi risponde e come contribuisce agli obiettivi comuni.

Ma soprattutto, un'impresa pronta a crescere ulteriormente, forte di fondamenta solide che possono sostenere l'espansione internazionale e preparare il terreno per nuove sfide competitive.

La struttura non è solo un organigramma. È il sistema nervoso dell'azienda. E quando funziona bene, tutto il resto diventa possibile.

OPERATIONS E PRODUZIONE: fare funzionare la macchina

Autori:

Andrea Bortoli

<https://www.linkedin.com/in/andreabortoli>



Camillo Marra

<https://www.linkedin.com/in/camillomarra>



1. Contesto Iniziale: Punto di partenza dopo l'assessment

Anche nell'analisi delle strutture di Operations e, quindi, più operativamente quelle Produttive, le problematiche emerse rappresentano un caso classico di come la crescita dimensionale e geografica, se non accompagnata da un'evoluzione strutturale, possa compromettere l'efficienza operativa e la competitività aziendale.

È un fenomeno comune e facilmente prevedibile, visto che qualunque azienda che punti ad uno sviluppo commerciale, e quindi ad una propria crescita, giustamente cerca di consolidare il business e poi i sistemi che lo sorreggono. La necessità di cambiare il sistema che sorregge il proprio business diventa però vitale nel momento in cui si inizia a competere su campi più vasti e poco conosciuti e con avversari più già strutturati ed ivi presenti.

Durante l'assessment iniziale, sono state evidenziate le principali Criticità Strutturali su cui impostare il processo di sviluppo dell'Organizzazione in campo Operations, qui elencate non necessariamente nel loro ordine di importanza:

- disomogeneità fra processi produttivi
- obsolescenza macchinari in alcuni siti produttivi
- inefficienze legate alla gestione dei magazzini e della logistica
- scarsa integrazione dei sistemi informatici, non allineati fra le BU

1.1. Disomogeneità tra processi produttivi

L'Azienda è nata con 1 Stabilimento in Italia. Successivamente si è ingrandita con 1 altro Stabilimento in Italia, poi è stato convertito a sola produzione BIO.

Nel tempo sono stati acquisiti 2 stabilimenti in Polonia, per essere più presenti nel mercato del Nord-Europa; gli stabilimenti sono concentrati sulla produzione di prodotto Standard e non BIO.

Successivamente è avvenuto il "salto" oltre oceano, con l'acquisizione di uno stabilimento in Messico per sfruttare la vicinanza con gli Stati Uniti.

Come avviene spesso in questi casi, si è badato poco alla struttura Operativa, aggiungendo sempre persone dove servivano e mai pensando allo sviluppo della struttura stessa. Le acquisizioni sono avvenute, in alcuni casi, lasciando le strutture esistenti, anche per garantire una certa "pace sociale".

Questo sta generando:

- Organigrammi differenti per ogni sede
- Linee di reporting confuse e sovrapposte
- Standard operativi non allineati tra le diverse location
- Difficoltà nel coordinamento delle attività strategiche
- Esistono KPI per Funzioni e specifici, ma non c'è il giusto "deployment" e il corretto "follow up"

L'evoluzione del mercato e la concorrenza spingono verso interventi radicali sul piano Operations, soprattutto verso concetti di Miglioramento Continuo (CI) dei processi aziendali e standardizzazione degli stessi.

1.2. Obsolescenza macchinari

In passato si è deciso, all'apertura di una delle nuove sedi in Polonia, di spostarvi alcune tecnologie esistenti nei siti produttivi italiani, semplicemente basandosi sulla reale necessità dei mercati in quel momento e sul costo della manodopera. Chiaramente nel sito italiano sono state installate tecnologie più moderne ed avanzate, quindi più efficienti, che garantivano una più semplice gestione in termini di operatività e di personale impiegato. Gli impianti vecchi, spostati in sedi dove il costo della manodopera era inferiore, rendeva ancora economicamente sostenibile questa scelta.

Ora, la situazione è molto diversa da allora. Ad esempio è cambiato il mercato, sia in termini di “lavoro” che di “prodotto”; sono cambiati i costi dell'energia e gli incentivi legati ad un suo utilizzo più efficiente; è cambiata l'attenzione alle tematiche di EGS e Sostenibilità, diventando requisiti fondamentali per specifiche Certificazioni e richieste da parte dei Clienti.

Insomma, bisogna valutare se la scelta fatta in passato sia tuttora sostenibile, e quindi decidere se investire su tecnologie nuove in tutti i siti produttivi oppure se investire in soli miglioramenti delle tecnologie esistenti.

1.3. Inefficienze legate alla gestione dei Magazzini ed alla Logistica

La gestione dei magazzini è frammentata e priva di una visione integrata a livello di gruppo. Le materie prime, fortemente stagionali e con provenienze geografiche diversificate, sono stoccate principalmente presso gli stabilimenti, senza un dimensionamento strategico o un network ottimizzato. Questa impostazione genera inefficienze in termini di saturazione degli spazi, costi logistici elevati, immobilizzo di capitale in stock non bilanciato e scarsa flessibilità operativa.

Non sono presenti benchmark di settore né un processo strutturato di pianificazione logistica e interazione tra i diversi stabilimenti.

Attualmente i magazzini sono gestiti a livello locale, con logiche “silos” e senza un coordinamento centralizzato. Le celle frigo e gli spazi per materie prime stagionali risultano spesso saturi nei picchi e sottoutilizzati nei periodi di bassa produzione. I costi logistici sono superiori ai benchmark di settore (stimati +18%) e il lead time di movimentazione inter-stabilimento è eccessivo.

La mancanza di un processo integrato penalizza anche la capacità di rispondere tempestivamente a variazioni di mercato.

1.4. Scarsa integrazione dei sistemi informatici, non allineati fra BU

L'attuale infrastruttura IT è eterogenea e frammentata: ogni stabilimento utilizza sistemi gestionali diversi (ERP personalizzati, interfacce AS400 obsolete, Excel), senza alcuna integrazione a livello di gruppo. La raccolta dati è lenta e spesso non produce KPI comparabili. Solo la sede principale dispone di un MES, ma la sua validità è da verificare: l'applicazione, introdotta insieme a nuove macchine, necessita di aggiornamenti e non è chiaro se rappresenti la soluzione scalabile per il gruppo. Non esiste un Business

Intelligence unico, con conseguente difficoltà a consolidare informazioni e rischio di decisioni strategiche basate su dati incoerenti.

La crescita del gruppo è stata guidata da logiche locali, con stabilimenti che hanno adottato sistemi differenti, spesso obsoleti e non comunicanti. Gli utenti lamentano lentezza, interfacce datate e difficoltà nell'inserimento di nuovo personale a causa della complessità dei sistemi. L'assenza di metriche comuni ha già generato decisioni errate su efficienza e qualità. L'attuale BI è limitata alla sede centrale, mentre negli altri stabilimenti si lavora con estrazioni manuali da Excel.

2. Focus area e strategie di intervento

Non esistono strategie efficaci senza una chiara definizione dello stato di partenza e degli obiettivi da raggiungere. Una visione aziendale condivisa consente infatti di allineare persone, processi e azioni verso una direzione comune.

Nelle funzioni Operations e Logistica, il cambiamento richiede un forte coinvolgimento del management: sono le aree con il maggiore impatto organizzativo e con il più alto numero di persone coinvolte. Per questo motivo, il supporto dei manager deve essere visibile, coerente e continuo.

Un elemento fondamentale è trasformare i KPI in strumenti operativi “vivi”: obiettivi e risultati devono essere condivisi con i team, monitorati regolarmente e accompagnati da piani di azione concreti, evitando che rimangano semplici dati analizzati a fine mese.

Al termine dell’assessment, la visione aziendale è risultata chiara: rilanciare i brand in Italia e all’estero, rafforzandone il posizionamento premium e sostenendo una crescita strutturata in vista di una futura IPO.

L’analisi delle Operations ha evidenziato quattro principali aree critiche — che verranno approfondite con le relative strategie di intervento — ciascuna con esigenze specifiche e priorità differenti. Sebbene richiedano piani dedicati, molte iniziative avranno impatti trasversali su altre funzioni aziendali, in particolare sui sistemi IT, sulla supply chain e sui processi decisionali.

Per questo motivo, il percorso di trasformazione dovrà essere supportato da team multifunzionali e da una governance integrata del cambiamento, capace di garantire allineamento, rapidità decisionale e continuità esecutiva.

2.1 Processi produttivi

Massima attenzione alle attività che vengono intraprese in ambito produttivo!

L’impatto delle azioni intraprese in Produzione, sia in termini di visibilità delle azioni stesse che dei loro risultati, coinvolge un numero notevole di persone. A volte, in questi casi, è più importante l’approccio che il risultato stesso che, spesso, ahimè, può non essere visto subito o addirittura essere minimo perché valutato male inizialmente.

È importante sin dall’inizio far notare l’approccio diverso alle problematiche: l’importanza della misura del risultato, la definizione chiara dei piani di azioni e loro esposizione, ruoli e responsabilità, costanza nelle analisi e nelle revisioni, metodicità delle riunioni ed appuntamenti, scelta delle persone giuste ai primi gruppi di lavoro, costante presenza del management, celebrazione del risultato raggiunto ed attribuzione dei meriti.

A volte conviene scegliere, come obiettivi iniziali, non i più profittevoli, ma i più “visibili” o i più “sentiti” e “suggeriti” dal personale operativo. Molto spesso sono coincidenti, soprattutto se riguardano aspetti di Sicurezza, Qualità, pratiche operative che rallentano le attività.

2.1.1 Strategia di intervento

Scegliere 1 Plant di Riferimento : È stato scelto il primo plant Italiano, ma non il BIO. I driver per la scelta sono stati:

- volume di produzione;
- esperienza personale coinvolto;
- impatto sul saving; costo del progetto.

Creare team multifunzionale di Continuous Improvement: Coinvolti il Direttore di Stabilimento; responsabile Produzione e responsabili magazzino; team managers; responsabile Manutenzione; personale di Produzione, Manutenzione, Qualità e Magazzino con le giuste skills, autorevolezza ed approccio al cambiamento.

Definire flussi operativi ed identificare perdite di valore (note e non-note)

Identificare Focus Areas e primi piani di intervento: Secondo l’approccio PDCA = Plan – Do – Check – Act

Focus su poche attività di Continuous Improvement, ma forte pubblicità su nuovo approccio e sui primi risultati ottenuti.

È stata individuata una “control room” in cui ci si riunisce, sulle cui pareti sono riportati i KPI di riferimento ed i piani di azione con i responsabili e lo status.

È stato informato tutto il personale operativo (utilizzando momenti di incontro condiviso) del progetto in corso, i suoi obiettivi ed i team di lavoro: Creare nuclei successivi per altre attività di CI

È importante che i partecipanti ai primi team di lavoro poi siano i leader dei successivi, così da effettuare un fisiologico “deployment” dell’approccio, liberando il management da attività più operative (che devono diventare parte della cultura dello stabilimento) e tenerlo concentrato “solo” sull’approccio e sullo sviluppo del know how operativo.

Contemporaneamente alla partenza dei primi gruppi di lavoro di Miglioramento Continuo (CI), è iniziato il disegno della Struttura Operativa da raggiungere per supportare il cambiamento in atto. Perciò è stata Definita la struttura Operativa da raggiungere (Produzione + manutenzione + movimentazione + Qualità) ottimizzando gli step intermedi con Focus su:

- KPI
- Skills personali
- Copertura su turni
- Creazione reparti che supportino il CI (gruppo di Processo)

2.1.2 Risultati attesi

- Miglioramento KPI di stabilimento;
- Riduzione Production Costs.
- Velocità risposta a problemi di Sicurezza, Qualità, performance impianto
- Approccio proattivo alle problematiche
- Sistemi “data-driven”
- Incremento professionalità del personale operativo
- Minore coinvolgimento del management su problematiche operative e quindi più attenzione dello stesso sulla crescita dei sistemi e su obiettivi strategici

2.2 Standard tecnologia utilizzata e obsolescenza macchinari

Come già detto in precedenza, in alcune sedi i macchinari erano datati. In passato si era deciso di spostare le macchine vecchie dove il costo della manodopera era più basso. Una scelta che ai tempi aveva senso economico.

Ma il contesto era cambiato. Costi energetici aumentati. Pressione sulla sostenibilità. Nuove normative ESG.

Abbiamo avviato un'analisi dettagliata dell'efficienza produttiva. Benchmark interni ed esterni. Analisi economica integrata. E abbiamo definito un piano di ammodernamento, condiviso con la direzione finanziaria, per bilanciare investimenti e sostenibilità.

2.2.1 Strategia di intervento

- È stata effettuata un'analisi dettagliata dell'efficienza produttiva degli impianti datati, con benchmark interni ed esterni (OEE, downtime, costi di manutenzione).
- È stata condotta un'analisi di efficienza economica: in passato la scelta di non innovare era sostenuta da bassi costi di manodopera ed energia; il contesto attuale è mutato, con pressioni crescenti su produttività, risparmio energetico e gestione risorse idriche (anche in ottica ESG).
- È stata effettuata una valutazione integrata (tecnica ed economica) che guiderà la decisione tra nuovi investimenti (Capex) o programmi di revamping, con attenzione al ritorno economico ed alla sostenibilità di lungo termine.
- È stato definito un piano di ammodernamento degli impianti basato su queste analisi, condiviso con funzione Finance e Marketing, a supporto del piano di crescita aziendale.

2.2.2 Risultati attesi

- Incremento OEE,
- Riduzione consumi energetici e idrici,
- Miglioramento della qualità costante,
- ROI positivo sugli investimenti.

2.3 Gestione magazzini e logistica

Come descritto in precedenza, i Magazzini hanno sempre avuto una gestione "locale" anche in termini di obiettivi e risoluzione delle problematiche. Non sono mai stati integrati in analisi di Gruppo per studiare, ad esempio, ottimizzazioni dei singoli processi, delle movimentazioni, degli stock. Si generano quindi costi inattesi ed ingenti.

2.3.1 Strategia di Intervento

- Introduzione di un processo di S&OP per allineare domanda, produzione e logistica.
- Ridimensionamento e riposizionamento dei magazzini (materie prime, semilavorati, prodotto finito) per garantire equilibrio tra capacità, costi e servizio.
- Analisi make or buy per valutare la terziarizzazione logistica (3PL).
- Definizione di regole comuni per la pianificazione della produzione e la gestione dei flussi inter-stabilimento.
- Implementazione di strumenti digitali per la tracciabilità real-time degli stock.

2.3.2 Risultati attesi

- Riduzione costi logistici e di stoccaggio
- Aumento rotazione stock materie prime.
- Riduzione immobilizzo capitale circolante
- Lead time inter-stabilimento
- Incremento livello di servizio (OTIF – On Time In Full).

2.4 Integrazione sistemi informatici e integrazione fra BUs

È sicuramente una delle aree con più alta priorità di intervento. Sistemi informativi differenti fra i siti produttivi ed i magazzini; procedure differenti di registrazione della produzione, dello scarto, dei carichi in ingresso ed uscita; differenti procedure di calcolo e misura dello stock; extra-contabili, spesso in Excel, per trasferire dati da un sistema all'altro.

Insomma, tutti i classici inconvenienti che rendono estremamente difficoltosa la valutazione dei dati mensili e trimestrali, e che inducono molto spesso a sanguinose verifiche e rework su attività già svolte!

In questo caso, la decisione deve essere drastica, di tipo UP->DOWN; cioè il management decide il tipo di applicativo da usare e la sua standardizzazione.

I team di lavoro, nel definire ciò che serve del sistema nuovo e come implementarlo, deve essere multifunzionale e con personale operativo all'interno.

2.4.1 Strategia di intervento

- **Fase 1** - BI e Data Warehouse unificato: Creazione di una piattaforma di Business Intelligence di gruppo, con data warehouse centralizzato e metriche operative standardizzate.
- **Fase 2** - Digital assessment e validazione MES: Analisi del MES attuale della sede centrale per valutarne performance, compatibilità e ROI potenziale. Se non idoneo, selezione di un nuovo sistema MES di riferimento.
- **Fase 3** - Estensione/implementazione MES e selezione nuovo ERP: A seconda dell'esito della fase 2: estensione del MES validato o scelta e roll-out di una nuova piattaforma. In parallelo, selezione di un ERP moderno e scalabile a livello di gruppo.
- **Fase 4** - Implementazione ERP integrato e roll-out globale: Introduzione del nuovo ERP, integrato con MES e BI, accompagnata da un piano strutturato di change management per garantire adozione rapida ed efficace.

2.4.2 Risultati attesi

- Creazione di un BI unico con reporting real-time e riduzione del tempo di consolidamento dati.
- Standardizzazione KPI di efficienza e qualità a livello di gruppo.
- Riduzione errori da estrazione manuale.
- Riduzione tempi di training nuovi utenti grazie a interfacce moderne.
- Riduzione costi IT legacy e maggiore accuratezza decisionale.

COMMERCIALE, MARKETING E INNOVAZIONE: tornare a crescere

LA TRASFORMAZIONE DELL'AREA COMMERCIALE

Autori

Pietro Landri

<https://www.linkedin.com/in/pietrolandri/>



Sergio Gnani

<https://www.linkedin.com/in/sergiognani/>



CONTESTO STRATEGICO: L'OPPORTUNITÀ NASCOSTA

Pina Marmellate S.p.A., azienda di medie dimensioni del settore manifatturiero alimentare con presenza multi-nazionale tra Italia, Polonia e UK, rappresenta il caso emblematico dell'impresa familiare italiana che, pur mantenendo solidità operativa e reputazione consolidata sul mercato, operava a una frazione significativa del proprio potenziale commerciale.

L'improvvisa scomparsa del fondatore aveva esposto l'azienda a un paradosso: la maggioranza della conoscenza commerciale esisteva esclusivamente nelle menti delle persone, senza sistematizzazione o tracciabilità. La produttività per dipendente mostrava un gap competitivo marcato rispetto ai leader di settore, evidenziando delle opportunità di ottimizzazione che non erano state sfruttate per anni.

L'azienda continuava a crescere organicamente, ma lasciava consistenti opportunità di fatturato sul tavolo ogni anno. Non si trattava di un'impresa in crisi, ma di un'organizzazione di successo che operava senza sfruttare tutte le opportunità senza averne piena consapevolezza.

L'analisi strategica condotta ha identificato tre criticità sistemiche interconnesse che, una volta affrontate attraverso una metodologia integrata, hanno generato una trasformazione commerciale con un ritorno sull'investimento e un rientro in breve tempo degli investimenti.

ANALISI: LE TRE PROBLEMATICHE DELLA FUNZIONE VENDITE

1) La frammentazione strategica commerciale

Pina Marmellate operava con approcci commerciali radicalmente diversi per ogni territorio geografico, creando l'effetto paradossale di apparire come "tre aziende diverse sotto lo stesso marchio":

2) Mancanza di analisi e di dati di vendita

"Conosciamo bene i nostri clienti, abbiamo rapporti eccellenti." Questa affermazione, ripetuta dai manager commerciali, mascherava una realtà critica: enormi opportunità di crescita rimanevano invisibili perché i dati commerciali esistevano solo nelle menti individuali dei collaboratori.

3) Scarsa comunicazione tra vendite e marketing

Pina Marmellate perdeva opportunità di fatturato rilevanti non per mancanza di prodotti eccellenti o mercati saturi, ma per l'incapacità di comunicare e coordinarsi le attività tra funzioni vendite e marketing.

LE TRE SOLUZIONI INTEGRATE:

1) PRIMO PILASTRO: STRATEGIA COMMERCIALE COORDINATA

A. Consolidamento governance nel passaggio generazionale

La trasformazione è iniziata con il riconoscimento che il passaggio generazionale rappresentava una opportunità, non solo una sfida. L'assenza del fondatore aveva esposto l'azienda a disagi di sistema che, una volta affrontati, potevano trasformarla in organizzazione più robusta e scalabile.

Obiettivi strategici:

- Consolidamento della governance durante il periodo di transizione della leadership
- Ottimizzazione del mix dei prodotti per massimizzare la marginalità
- Espansione geografica strutturata con focus sulla valorizzazione del made in Italy e del posizionamento bio

B. Implementazione della strategia matrice "mercato-canale"

La metodologia matrice mercato-canale ha rivoluzionato l'approccio tradizionale, si è partiti da una analisi dei diversi mercati a cui sono state abbinate delle strategie per ogni di canale di vendita.

Analisi tridimensionale del mercato:

Per ogni territorio è stata fatta una la valutazione approfondita su:

1. Maturità del mercato: classificandolo come: emergente/crescita/maturo/declino con conseguenti implicazioni dirette sulla strategia canale.
2. Intensità competitiva: mappatura numero concorrenti attivi e del loro posizionamento strategico
3. Concentrazione clienti: analisi della distribuzione del fatturato sulla base clienti per ottimizzare le vendite

Strategie Territoriali

L'analisi ha identificato tre mercati con caratteristiche e approcci strategici distinti. Per ciascuno è stata definita una strategia commerciale adeguata al grado di maturità, al livello di concorrenza e alla distribuzione della clientela.

Italia — Mercato Maturo

Contesto caratterizzato da elevata concorrenza e forte concentrazione della clientela. La strategia adottata ha puntato sulla gestione diretta dei clienti chiave, affiancata da una rete distributiva capillare.

Priorità strategiche:

- Penetrazione nella grande distribuzione di fascia premium e biologica.
- Sviluppo mirato del canale ristorazione, con focus sull'alta gamma.
- Consolidamento della presenza nei segmenti ad alto valore.

Risultato: crescita importante del fatturato, sostenuta dall'ingresso nella GDO premium.

Polonia — Mercato in Crescita

Concorrenza di livello medio e distribuzione della clientela più equilibrata sul territorio. L'approccio è stato bilanciato tra presenza diretta e partnership distributive.

Priorità strategiche:

- Presenza diretta per costruire relazioni commerciali solide.
- Partnership con distributori locali per efficienza operativa e rapidità di esecuzione.

Regno Unito — Mercato Emergente

Concorrenza media e clientela geograficamente distante. La strategia ha privilegiato il rafforzamento del brand attraverso il canale diretto.

Priorità strategiche:

- Focus sul canale diretto per costruire riconoscibilità del marchio.
- Selezione mirata di distributori per copertura geografica senza dispersione di risorse.

2. Segmentazione: La Piramide del Valore

La piramide del valore è lo strumento adottato per valutare ogni cliente non solo sul fatturato immediato, ma sul valore complessivo nel tempo e sulla complessità gestionale richiesta. Questo approccio ha permesso di superare una visione puramente basata sui ricavi, introducendo una lettura prospettica del contributo reale di ciascun cliente al business.

Livello	Tipo di cliente	Modalità di gestione
Vertice	Massimo valore	Dedicata, revisioni mensili, direzione coinvolta
2° livello	Strategici	Account dedicati, revisioni trimestrali
3° livello	Operativi	Processi standardizzati e automazione
Base	Basici	Canale distributivo e strumenti automatizzati

Impatto della Segmentazione

Grazie a questa struttura, le risorse commerciali sono state riallocate verso i segmenti ad alto valore potenziale. L'automazione della gestione dei clienti basici ha liberato tempo e capacità, consentendo di concentrare l'attenzione sui clienti strategici e migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione commerciale.

I principali benefici ottenuti:

- Riallocazione strategica delle risorse verso i segmenti a maggiore valore.
- Riduzione dell'impegno diretto nella gestione dei clienti a basso contributo.
- Miglioramento dell'efficacia commerciale complessiva dell'organizzazione.
- Crescita del fatturato su tutti i mercati coinvolti.

D. Ottimizzazione portafoglio prodotti

È stata definita una strategia “make or buy” attentamente calibrata, con l'obiettivo di creare un equilibrio consapevole tra la produzione interna e il ricorso a partner terzi. Questa scelta non è stata guidata dalla ricerca dei volumi, ma dall'ottimizzazione della marginalità complessiva. In particolare, la capacità produttiva interna dedicata ai prodotti biologici di proprietà è stata riservata alle linee premium a più alta redditività, mentre le produzioni standard sono state esternalizzate in modo selettivo, mantenendo il controllo sulla qualità e sui costi.

Su questa base sono state attivate alcune leve di sviluppo innovative:

- 1) È stato accelerato lo sviluppo di prodotti di nicchia e stagionali destinati al segmento di alta gamma, così da rafforzare il posizionamento e la distintività dell'offerta.
- 2) Le certificazioni biologiche sono state potenziate e valorizzate come elemento di differenziazione competitiva, aumentando la percezione di valore del marchio.
- 3) È stata introdotta una maggiore flessibilità operativa attraverso soluzioni di co-packing, che hanno permesso di ridurre il rischio industriale e di adattare rapidamente la produzione alle variazioni della domanda.

E. Risultati dall'implementazione

Le performance del primo periodo hanno evidenziato una crescita significativa del fatturato, accompagnata da un miglioramento diffuso dei principali indicatori commerciali ed economici. In particolare:

- 1) l'ingresso nella grande distribuzione organizzata ha consentito un aumento rilevante della quota di mercato in Italia, rafforzando la presenza del marchio sul territorio.

2) Si è registrato un miglioramento sostanziale del margine di contribuzione, segnale di una maggiore efficienza nel mix di prodotto e nei canali di vendita. Questo andamento positivo si è riflesso anche in una crescita importante dell'EBITDA, confermando la solidità dei risultati ottenuti.

3) Dal punto di vista operativo, i cicli di vendita si sono accorciati in modo sensibile, rendendo il processo commerciale più rapido ed efficace. Anche l'affidabilità delle previsioni di vendita è migliorata in maniera significativa, permettendo una pianificazione più accurata e una migliore gestione delle risorse.

Guardando al futuro, gli obiettivi strategici sono orientati a un'espansione internazionale strutturata. Il piano prevede lo sviluppo dei mercati tedesco e francese, l'ingresso progressivo nei mercati nordici, l'avvio della presenza negli Stati Uniti, con l'obiettivo di raggiungere una crescita rilevante della quota di fatturato generata all'estero.

2) SECONDO PILASTRO: CRM COME MOTORE DI CRESCITA

A. Utilizzo del CRM in modo strategico

Il CRM è stato utilizzato come "motore di crescita" trasformando radicalmente l'approccio alla raccolta e alla gestione delle informazioni sulla clientela e sulla concorrenza, evolvendo da "software per gestione contatti" a sistema commerciale che analizza e valorizza la comprensione totale del cliente.

- Sviluppo della conoscenza del cliente:
- Visione del cliente a 360°: integrazione completa dei dati da tutti i punti di contatto (vendite dirette, distributori, marketing digitale, eventi, servizio clienti) creando una singola fonte di dati accessibile a tutta l'organizzazione.
- Gestione della qualità dei dati: implementazione di algoritmi per evitare la duplicazione attraverso un uso di regole di validazione e l'arricchimento dei dati da fonti esterne, con protocolli di governance rigorosi.
- Integrazione tecnologica: connessione via API con sistemi ERP, contabilità e marketing automation. Sincronizzazione in tempo reale fra i sistemi con accessibilità mobile completa per la forza vendite.

B. Accelerazione della produttività delle vendite

- Automazione intelligente della gestione dei lead: implementazione di algoritmi con punteggi automatici che prioritizzavano i lead in base ad una maggiore probabilità di conversione, indirizzamento intelligente verso il venditore più adatto, sequenze automatizzate di condivisione di contenuti con tracciabilità completa.
- Miglioramento della gestione delle opportunità: punteggi predittivi per ogni opportunità con degli alert automatici per rischi delle proposte della concorrenza, con automazione dei processi di vendita standard, creando la "cassetta degli strumenti" digitale per le proposte commerciali.
- Miglioramento dei sistemi di gestione delle attività: automazione dei compiti ripetitivi, integrazione con il calendario, tracciabilità delle comunicazioni dei clienti, cruscotto delle performance per ogni venditore.
- Risultato della produttività: incremento del fatturato medio per ogni venditore, che ha avuto più tempo per altre attività.

C. Flussi di informazioni sui clienti

- Analitiche di segmentazione avanzate: attraverso dei calcoli automatizzati di CLV con un aggiornamento dinamico, una mappatura dei comportamenti dei clienti, una profilazione psicografica per una personalizzazione dell'approccio e una analisi della profittabilità per cliente.
- Miglioramento del "cross-selling": analisi delle affinità prodotti attraverso LLM, una mappatura completa dell'esperienza clienti, degli algoritmi di previsione, una ottimizzazione delle tempistiche di contatto per massimizzare la conversione.

- Prevenzione dei tassi di abbandono: sistema di allarme automatico che identifica clienti a rischio in anticipo tempo, attraverso dei punteggi dinamici del rischio per ogni cliente, e dei flussi di intervento automatizzati.
- Miglioramento della conoscenza: accuratezza nell'identificazione dei clienti a rischio in anticipo sufficiente per interventi efficaci.

D. Automazione strategica del marketing

- Condivisione dei contenuti: campagne automatizzate personalizzate basate sull'esperienza del cliente, attraverso un coordinamento tra le campagne di vendita stagionali e i canvas della GDO, con follow-up post-fiera strutturati e tracciabili, di programmi coordinati con le vendite.
- Marketing basato sulle esigenze cliente: piani integrati per key account con coinvolgimento del marketing, con materiali di presentazione co-sviluppati per "buyer personas" specifici per lanci di prodotti coordinati tra marketing e vendite.

E. Risultati dall'implementazione del secondo Pilastro

- La trasformazione delle metriche delle performance ha prodotto risultati concreti e misurabili su più livelli. In primo luogo, la qualità dei dati è migliorata in modo significativo: si è passati da una situazione di forte frammentazione a una banca dati unica, strutturata e priva di duplicazioni, che ha reso le informazioni finalmente affidabili e utilizzabili. Questo ha avuto un impatto diretto sulla produttività della forza vendita, con un incremento rilevante del fatturato medio generato da ciascun venditore.
- Parallelamente, la maggiore visibilità sui clienti e sui comportamenti di acquisto ha permesso di migliorare le attività di vendita incrociate, aumentando il tasso di conversione delle opportunità. Anche la relazione con i clienti ne ha beneficiato, con una crescita sensibile della percentuale di clienti fidelizzati, segno di una maggiore continuità e qualità nel rapporto commerciale.
- Un ulteriore elemento di valore è stato il miglioramento nella capacità di prevedere l'abbandono dei clienti, consentendo interventi preventivi più tempestivi ed efficaci. Questo si è riflesso anche in una maggiore accuratezza complessiva delle previsioni di vendita, che sono diventate più affidabili e utili per la pianificazione.
- Dal punto di vista finanziario, l'impatto è stato significativo: la crescita incrementale ottenuta è direttamente e interamente attribuibile all'implementazione del sistema CRM adottato con un approccio realmente strategico.

3) TERZO PILASTRO: INTEGRAZIONE TRA VENDITE E MARKETING

A. Allineamento strategico

- Per qualificare un contatto iniziale è stato definito un criterio: il potenziale cliente deve aver concordato un budget superiore alla soglia minima prestabilita e aver espresso una reale necessità, con una previsione di acquisto entro i successivi sei mesi. Solo in presenza di queste condizioni il contatto viene considerato idoneo per le fasi successive.
- Il passaggio alla fase di reale opportunità commerciale avviene invece solo dopo una verifica diretta da parte della forza vendita. In questa fase vengono confermati in modo puntuale il budget disponibile, il bisogno specifico da soddisfare e le tempistiche di acquisto. Il trasferimento da contatto qualificato da parte del marketing a opportunità commerciale non è quindi automatico, ma avviene esclusivamente attraverso una validazione attiva da parte delle vendite.
- Per garantire continuità ed efficacia nel processo, è stato definito un accordo operativo tra marketing e vendite che stabilisce un passaggio strutturato del contatto entro la giornata lavorativa. Le vendite sono inoltre tenute a fornire un riscontro entro una settimana, utilizzando un modulo standard che assicura coerenza e tracciabilità delle informazioni.
- Infine, sono stati definiti dei profili dei potenziali clienti, descritti in modo dettagliato ad esempio: il responsabile degli acquisti della grande distribuzione, il responsabile delle categorie e il responsabile dell'export. Questa mappatura è stata costruita partendo

dall'esperienza di acquisto condivisa dal cliente e tiene conto delle specificità dei diversi processi decisionali.

B. Processi e strumenti integrati

- Il CRM è stato ripensato come una vera e propria piattaforma di comunicazione condivisa tra marketing e vendite. Attraverso un sistema di punteggio automatico dei potenziali clienti, definito con criteri sviluppati congiuntamente dalle due funzioni, è stato possibile rendere il processo di qualificazione più oggettivo e coerente. Entrambi i team hanno ora una visibilità in tempo reale sull'intera catena del valore delle opportunità, favorendo un allineamento costante e decisioni più rapide. Inoltre, l'attribuzione del ritorno sugli investimenti è diventata più precisa, consentendo di misurare in modo affidabile l'efficacia di ogni canale e di ogni campagna. Tutte queste informazioni confluiscono in un cruscotto dati condiviso, accessibile a tutti gli stakeholder coinvolti.
- Parallelamente, il progetto ha rafforzato in modo strutturato le competenze della forza vendita. I venditori dispongono oggi di informazioni di vendita mirate per ciascun segmento di clientela, arricchite dai contributi del marketing, che rendono le azioni commerciali più pertinenti ed efficaci. I contenuti e i materiali sviluppati congiuntamente sono stati centralizzati, creando un unico punto di accesso semplice e aggiornato. A questo si aggiunge una banca dati condivisa di casi di studio e analisi della concorrenza, che supporta la preparazione delle trattative e la gestione delle obiezioni. Il tutto è sostenuto da un percorso di formazione continua e interfunzionale, pensato per favorire lo scambio di competenze e una cultura realmente collaborativa.
- Infine, l'automazione del marketing è stata coordinata in modo stretto con le attività commerciali. Le campagne stagionali sono state allineate ai cicli della grande distribuzione, mentre i follow-up post fiera sono stati strutturati e gestiti in sinergia con le vendite. Anche i programmi di degustazione sono stati pianificati in modo sincronizzato con le visite commerciali, massimizzandone l'impatto. I contenuti condivisi con i potenziali clienti possono inoltre essere personalizzati direttamente dai venditori, garantendo coerenza di messaggio e maggiore efficacia nella relazione.

C. Governance e comunicazione

Il coordinamento tra marketing e vendite è stato rafforzato attraverso un sistema di incontri strutturati, inseriti in un calendario definito e condiviso. È stata introdotta una riunione quotidiana di breve durata, focalizzata sul coordinamento operativo, che consente di allineare rapidamente le informazioni sui contatti in gestione e di affrontare tempestivamente eventuali urgenze. A questa si affianca una revisione settimanale più approfondita, dedicata all'analisi dell'andamento delle opportunità lungo il percorso commerciale, con particolare attenzione ai tassi di conversione e all'individuazione dei principali colli di bottiglia del processo. Su base mensile viene invece svolta un'analisi completa dei risultati, che include la revisione del ritorno sugli investimenti delle campagne e la pianificazione strutturata delle iniziative successive.

A supporto di questo modello organizzativo sono stati definiti ruoli di collegamento chiari e stabili. Il direttore vendite opera come punto di raccordo permanente tra le diverse funzioni, garantendo coerenza nelle priorità e nelle azioni. Il direttore marketing è responsabile della gestione ottimale del flusso dei contatti, assicurando qualità e continuità nel passaggio delle informazioni. Entrambi condividono una responsabilità chiara e misurabile sulle metriche comuni, rafforzando l'allineamento e l'efficacia complessiva del sistema.

D. Metriche di successo condivise

Sono stati definiti obiettivi comuni, chiari e misurabili, condivisi tra marketing e vendite, con l'intento di rafforzare l'allineamento e la responsabilità congiunta sui risultati. Tra questi, un ruolo centrale è svolto dal miglioramento del tasso di conversione dei contatti qualificati dal marketing in opportunità effettivamente prese in carico dalle vendite, con un obiettivo ambizioso ma realistico. Un ulteriore traguardo riguarda la riduzione del ciclo di vendita, perseguita attraverso un significativo efficientamento dei processi. È stata inoltre introdotta una tracciabilità completa dei ricavi, che consente di attribuire in modo preciso i risultati economici alle singole iniziative di marketing. Accanto

agli indicatori di performance economica, è stato incluso anche un obiettivo legato alla soddisfazione del team, misurando in modo strutturato il livello di collaborazione e integrazione tra le funzioni.

A questi obiettivi condivisi si affiancano indicatori specifici per il marketing. L'attenzione è posta sull'incremento rilevante del numero di contatti realmente qualificati generati, accompagnato da una riduzione significativa del costo medio per contatto. Un ulteriore indicatore chiave riguarda il contributo diretto del marketing alla pipeline commerciale, con un target sfidante sul numero di opportunità effettivamente originate dalle attività di marketing.

Sul fronte vendite, i KPI sono orientati a migliorare l'efficacia dell'esecuzione commerciale. In particolare, è stato fissato un obiettivo di miglioramento marcato del tasso di conversione delle opportunità in clienti acquisiti. Grande attenzione è stata dedicata anche alla qualità e alla puntualità dei feedback forniti sui contatti ricevuti, considerati un elemento essenziale per il funzionamento dell'intero sistema. Infine, è stato definito un obiettivo di crescita significativa nel numero di nuovi clienti acquisiti, a conferma dell'impatto concreto delle attività commerciali sullo sviluppo del business.

E. Risultati trasformativi del terzo pilastro

Le performance complessive dell'azienda hanno registrato un miglioramento evidente e misurabile. Il fatturato è cresciuto in modo significativo, sostenuto da un approccio più strutturato e coordinato alle attività commerciali e di marketing. Anche lo sviluppo dei mercati esteri ha beneficiato di questo modello, grazie a una gestione più efficace e allineata delle campagne internazionali, che ha permesso di rafforzare la presenza dell'azienda all'estero e di cogliere nuove opportunità di crescita. Parallelamente, le iniziative di marketing hanno mostrato un netto miglioramento in termini di efficacia economica: il ritorno sugli investimenti è aumentato, con una maggiore capacità di generare valore per ogni euro investito. Questo risultato è stato accompagnato da una riduzione sensibile del costo di acquisizione dei clienti, segnale di processi più efficienti e mirati.

Anche la capacità di trasformare i contatti in clienti è cresciuta in modo rilevante, con un aumento consistente del tasso di conversione complessivo lungo tutto il percorso commerciale. Infine, questi risultati si sono riflessi positivamente anche sul clima interno, che è diventato più collaborativo e orientato agli obiettivi comuni, rafforzando il senso di responsabilità condivisa tra le diverse funzioni aziendali.

CONCLUSIONI

Pina Marmellate dimostra che l'eccellenza commerciale per le PMI italiane non richiede rivoluzioni tecnologiche inaccessibili o competenze irraggiungibili. Richiede invece una applicazione sistematica e disciplinata di metodologie integrate: strategia commerciale coordinata, analisi guidate dai dati e collaborazioni inter-funzionali strutturate.

I tre pilastri non operano da soli ma in sinergia. La strategia commerciale coordinata fornisce il controllo strategico alla direzione. Il CRM abilita l'esecuzione basata sui dati e sul miglioramento delle previsioni. L'integrazione dell'area vendite e marketing moltiplica l'efficacia di entrambe le funzioni. Il risultato è una trasformazione che ottimizza la conversione delle opportunità e un miglioramento delle performance aziendali e del fatturato.

Dal brand invisibile al brand di valore: la rivoluzione marketing di Pina Marmellate

Autore: Alessandro Carluccio

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/alessandrocarluccio>



1. Contesto iniziale: quando il marketing è invisibile

Pina Marmellate S.p.A. rappresenta un caso emblematico di azienda manifatturiera italiana che, pur vantando prodotti eccellenti e una solida reputazione, aveva progressivamente perduto il controllo strategico della propria identità di marca. La crescita dimensionale attraverso acquisizioni internazionali, se da un lato aveva ampliato la presenza geografica, dall'altro aveva generato una frammentazione dell'identità aziendale che minacciava la competitività futura.

L'assessment interno aveva rivelato una situazione critica: il marketing era diventato praticamente invisibile all'interno dell'organizzazione. Non si trattava di mancanza di attività o di budget, ma di un problema più profondo e insidioso: l'assenza di una visione strategica integrata che guidasse le azioni quotidiane. Ogni business unit aveva sviluppato nel tempo il proprio approccio, creando quello che gli esperti definiscono un "arcipelago di micro-strategie" sconnesse tra loro, incapaci di creare sinergie e spesso addirittura in competizione reciproca per le stesse risorse e gli stessi mercati.

2. Le quattro criticità emerse dall'assessment

- 1 La prima problematica riguardava il marchio acquisito, che rappresentava un asset potenzialmente di grande valore ma completamente sottoutilizzato. L'acquisizione era avvenuta seguendo logiche prevalentemente produttive e commerciali, senza una strategia chiara di integrazione nell'architettura di marca complessiva. Il risultato era paradossale: invece di rafforzare il portfolio aziendale, il brand acquisito creava confusione nei clienti, che faticavano a comprendere il posizionamento e la relazione con il marchio principale. Questa situazione generava inefficienze evidenti, con duplicazione di costi di marketing e opportunità di fatturato che semplicemente svanivano a causa della mancanza di coordinamento.
- 2 La seconda criticità identificata era la scarsa integrazione delle strategie marketing nelle diverse business unit. Italia, Polonia e Messico operavano con approcci completamente autonomi, sviluppati in risposta alle specifiche esigenze locali ma senza alcun coordinamento centrale. Questa frammentazione impediva di sfruttare economie di scala, rallentava il time-to-market per i nuovi prodotti e rendeva impossibile costruire una narrativa di marca coerente a livello internazionale. Il budget marketing veniva di fatto sprecato proprio a causa di questa mancanza di allineamento con le vendite e tra le diverse geografie.
- 3 Il terzo problema era strutturale: l'assenza completa di una strategia marketing integrata omnichannel. In un mercato sempre più digitale e interconnesso, Pina Marmellate continuava a operare con logiche tradizionali, separate per canale e per segmento. Non esisteva una visione unitaria del percorso del cliente, dalla scoperta del brand fino all'acquisto ripetuto. Questo creava discontinuità nell'esperienza, messaggi contraddittori tra i diversi touchpoint e perdita di opportunità di valorizzazione del posizionamento premium e biologico che invece rappresentava il cuore dell'identità aziendale.
- 4 L'ultima criticità riguardava l'armonizzazione del posizionamento prodotto nei diversi mercati internazionali. Ogni paese aveva interpretato a modo proprio l'essenza del brand, creando variazioni che, sommate, generavano un'immagine complessivamente confusa. In Polonia si enfatizzava la tradizione italiana, nel Regno Unito l'aspetto biologico, in Messico la qualità premium, ma senza una narrazione coerente che legasse questi elementi in una proposta di valore distintiva e riconoscibile ovunque.

3. Le soluzioni: dalla frammentazione all'eccellenza marketing

Valorizzazione strategica del brand acquisito

La soluzione al primo problema è partita da un brand audit completo, condotto con metodologie professionali per comprendere non solo la percezione attuale del marchio acquisito, ma soprattutto il suo potenziale non espresso. L'analisi ha rivelato che esisteva un patrimonio di riconoscibilità e fedeltà presso specifici segmenti di clientela che non era mai stato adeguatamente valorizzato. Su questa base è stata sviluppata una brand architecture chiara, che definisce la relazione gerarchica tra il marchio principale di Pina Marmellate e quello acquisito, evitando la cannibalizzazione ma sfruttando le sinergie.

La strategia ha previsto un posizionamento differenziato ma complementare: il brand principale come riferimento per l'eccellenza artigianale italiana premium, il marchio acquisito come porta d'ingresso per segmenti più ampi ma sempre attenti alla qualità. Questa chiarezza ha permesso di sviluppare una comunicazione integrata, con messaggi coerenti che valorizzano entrambi i brand senza creare confusione. I risultati attesi nel primo anno includono un incremento nella brand awareness e un miglioramento nei test di percezione del brand, con una riduzione dei costi di marketing grazie alle sinergie identificate.

Creazione di un centro di eccellenza marketing multi-BU

Per risolvere il problema della frammentazione tra business unit è stato creato un vero e proprio Centro di Eccellenza Marketing, un hub centrale che coordina le attività delle diverse geografie mantenendo però la necessaria flessibilità locale. Questo non significa centralizzazione rigida, ma piuttosto la definizione di linee guida globali che vengono poi declinate in modo intelligente sui mercati specifici.

Il cuore di questo approccio è il Marketing Playbook Globale, un documento vivo che standardizza processi, metodologie e strumenti garantendo al contempo spazi di adattamento locale. Il playbook definisce l'architettura di marca, il posizionamento core, i messaggi chiave, le linee guida visual e i KPI comuni, ma lascia autonomia nelle tattiche di esecuzione che devono rispondere alle specificità culturali e competitive di ogni mercato.

Particolarmente innovativi sono i progetti di cross-BU innovation, iniziative di marketing congiunte che massimizzano le sinergie. Un esempio concreto: il lancio di una nuova linea premium biologica viene orchestrato simultaneamente in tutti i mercati con un evento globale coordinato, ma declinato localmente con testimonial, canali e formati specifici per ogni paese. Questo approccio ha già dimostrato di poter incrementare l'efficienza marketing, ridurre il time-to-market dei nuovi prodotti e migliorare il ROI.

Strategia omnichannel: dal prodotto all'esperienza

La costruzione della strategia omnichannel ha richiesto innanzitutto una segmentazione accurata e strategica del mercato. Sono stati identificati quattro segmenti prioritari, ognuno con caratteristiche e bisogni specifici: il segmento Premium Retail, focalizzato su GDO upscale e specialty food stores; il segmento Ho.Re.Ca., rivolto a ristoranti, hotel e catering di fascia alta; il segmento Export, che serve distributori internazionali e private label premium; e il segmento E-commerce, che include sia il direct-to-consumer che i marketplace premium.

Per ciascun segmento è stato definito un posizionamento differenziato ma coerente con l'identità complessiva del brand. Il Made in Italy Premium enfatizza l'eccellenza artigianale italiana come elemento distintivo. Il Biologico Certificato posiziona Pina Marmellate all'avanguardia su sostenibilità e salute. L'Innovazione Tradizionale racconta la capacità di coniugare ricette tradizionali con processi produttivi innovativi che ne esaltano la qualità.

L'attivazione dei canali segue una logica integrata. Il digital marketing combina SEO e SEM per la visibilità, social media per l'engagement e influencer marketing per la credibilità presso le nuove generazioni. Il trade marketing fornisce supporto ai punti vendita con materiali ad hoc e promozioni stagionali calibrate per la GDO. Il content marketing racconta lo storytelling del brand attraverso ricette, contenuti sulla sostenibilità e la tradizione produttiva. L'event marketing crea momenti di esperienza diretta attraverso fiere alimentari, degustazioni e cooking show.

Posizionamento "glocal" per l'espansione internazionale

L'armonizzazione del posizionamento internazionale ha seguito un approccio "glocal", termine che sintetizza la tensione creativa tra globalità e localizzazione. È stata definita una core brand promise globale – "Authentic Italian Premium Jams" – che rappresenta l'essenza non negoziabile del marchio in tutti i mercati. Questa promessa viene poi declinata con adattamenti locali che rispettano gusti e preferenze nazionali senza tradire l'identità di fondo.

Ogni mercato prioritario ha ricevuto una strategia personalizzata. In Polonia il focus è sulla qualità premium e la tradizione italiana, elementi particolarmente apprezzati dal consumatore locale. Nel Regno Unito l'emphasis è sul biologico e la sostenibilità, temi centrali per quel mercato maturo e attento. In Germania il posizionamento gourmet e l'innovazione rappresentano i driver principali. In Francia viene enfatizzata l'eccellenza culinaria e l'artigianalità, valori in sintonia con la cultura gastronomica locale.

Anche il packaging è stato differenziato mantenendo però un'identità visiva coerente. I colori primari del brand, il logo e gli elementi grafici distintivi rimangono costanti, mentre formati, dimensioni e alcuni dettagli visual vengono adattati alle preferenze e alle normative locali. Questo crea riconoscibilità globale con rilevanza locale, la combinazione ideale per un brand in espansione internazionale.

4. Integrazione con la strategia commerciale: quando marketing e vendite diventano un motore unico

La trasformazione marketing non poteva prescindere da un allineamento profondo con la funzione vendite. Troppo spesso nelle aziende queste due anime operano in silos separati, con obiettivi non perfettamente allineati e meccanismi di collaborazione inefficaci. In Pina Marmellate è stato implementato un sistema di integrazione strutturato che ha trasformato il rapporto tra le due funzioni. Il cuore di questo sistema è il lead scoring settoriale, con algoritmi specifici sviluppati per l'industria alimentare che qualificano automaticamente i prospect in base a parametri oggettivi. Questo elimina le dispute su quali contatti siano realmente "pronti" per le vendite e permette ai commerciali di concentrarsi sulle opportunità a maggior potenziale. L'account marketing per i key client ha creato programmi dedicati, sviluppati congiuntamente da marketing e vendite, che accompagnano i clienti strategici in tutto il loro percorso con contenuti, eventi e servizi personalizzati.

Il sales enablement fornisce alla rete vendita materiali di marketing costantemente aggiornati e realmente utili: presentazioni personalizzabili per settore e tipologia di cliente, case study, schede prodotto, contenuti digitali per l'invio via email o la condivisione sui social. Tutto questo è accessibile attraverso una piattaforma unica che garantisce che i commerciali abbiano sempre a disposizione la versione più recente e corretta di ogni materiale.

Il feedback loop rappresenta l'elemento più innovativo: un sistema di tracciamento completo che monitora ogni lead dal momento della generazione marketing fino alla conversione in cliente, passando attraverso tutte le fasi del processo di vendita. Questo permette di calcolare con precisione il ROI di ogni campagna, di ogni canale, di ogni iniziativa marketing, e di ottimizzare continuamente l'allocazione delle risorse. I risultati di questa integrazione sono stati significativi.

5. Conclusioni: dal marketing invisibile alla crescita sostenibile

La trasformazione marketing di Pina Marmellate dimostra che l'eccellenza in questo ambito per le PMI italiane non richiede budget inaccessibili o competenze impossibili da reperire. Richiede invece visione strategica, metodologia rigorosa e capacità di esecuzione disciplinata.

Il successo del progetto non si misura però solo in termini economici. La vera trasformazione è culturale: il marketing è passato dall'essere una funzione di supporto, spesso percepita come un costo, a diventare un motore strategico di crescita, strettamente integrato con le vendite e con voce attiva nelle decisioni di business. Questo cambiamento di percezione interna rappresenta forse il risultato più importante e duraturo.

Il percorso di implementazione è strutturato in tre fasi temporali ben definite. La fase delle fondamenta nei primi tre mesi include l'audit brand completo, la definizione dell'architettura di marca,

il setup del team marketing integrato e l'implementazione dei sistemi di tracking. La fase di sviluppo tra il quarto e il sesto mese vede il lancio della strategia omnichannel, l'attivazione delle campagne integrate, lo sviluppo dei contenuti localizzati e il training dei team vendite. La fase di espansione dal settimo al dodicesimo mese prevede il roll-out internazionale completo, l'ottimizzazione delle performance basata sui dati raccolti, lo scaling delle attività digitali e la preparazione dal punto di vista marketing per la futura IPO.

I rischi identificati sono stati affrontati con piani di mitigazione specifici. La resistenza al cambiamento, prevedibile in ogni trasformazione organizzativa, è stata gestita attraverso un piano di change management dedicato che coinvolge tutti i livelli aziendali. La complessità della gestione multi-BU è stata affrontata con una governance chiara e con incentivi allineati tra le diverse geografie. La competizione internazionale sempre più intensa viene contrastata attraverso una differenziazione forte sul Made in Italy e sul posizionamento premium biologico, elementi difficilmente replicabili dai concorrenti.

Pina Marmellate ha dimostrato che anche un'azienda di medie dimensioni può competere con successo a livello internazionale se costruisce una strategia marketing solida, integrata e coerente. Il brand non è più invisibile: è diventato il principale asset strategico su cui fondare la crescita futura. La trasformazione da marketing frammentato a marketing eccellenza non è stato un evento, ma un percorso che richiede visione, metodo, investimento e soprattutto un commitment totale del management. Quando questi elementi si allineano, i risultati arrivano e sono misurabili, sostenibili e scalabili. Il marketing diventa finalmente ciò che dovrebbe sempre essere: il motore della crescita.

INNOVATION E R&D: la trasformazione di Pina Marmellate

Autori:

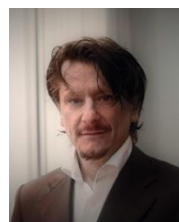
Alessandro Carluccio

<https://www.linkedin.com/in/alessandrocarluccio>



Camillo Marra

<https://www.linkedin.com/in/camillomarra>



1. CONTESTO: punto di partenza dopo l'assessment iniziale

La strategia Innovation e R&D per Rosa Marmellate S.p.A. mira a consolidare la leadership tecnologica nel settore delle conserve premium, supportando l'espansione internazionale attraverso l'innovazione di prodotto, processo e packaging, focalizzandosi su sostenibilità, funzionalità nutrizionale e personalizzazione per mercati internazionali.

Con l'attuale Dirigenza, è stata condotta una analisi dettagliata sugli aspetti specifici, riscontrando delle criticità strutturali che attualmente rallentano i processi decisionali e la effettiva applicazione degli stessi.

Durante il *assessment* iniziale, sono state evidenziate le principali Criticità Strutturali su cui impostare il processo di sviluppo dell'Organizzazione *in campo Innovations e R&D*, qui elencate non necessariamente nel loro ordine di importanza:

- Carenza pipeline innovativa per mercati internazionali
- Limitata capacità di personalizzazione prodotto nel segmento « premium »
- Tecnologie produttive non ottimizzate per scalabilità internazionale
- Insufficiente focus su Sostenibilità e funzionalità nutrizionali
- Struttura R&D non adeguata alle necessità

1.1 Carenza pipeline innovativa per mercati internazionali

L'Azienda è nata con un focus specifico sull'Italia, per poi affacciarsi in Polonia con 2 stabilimenti produttivi per servire il mercato del Nord-Europa, e poi affacciarsi in Messico per servire il mercato Nord-Americano.

In questa fase, non si è creata una struttura che potesse rendere specifico il prodotto, comunque in grado di seguire le tendenze dei nuovi mercati e che, in alcuni casi, potesse porre il prodotto di Rosa Marmellate in opportune nicchie di mercato.

1.1.1 Limitata capacità di personalizzazione prodotto nel segmento « premium »

E' difficile, attualmente, personalizzare il prodotto in segmenti Premium, perché non esiste strutturato uno studio per:

- Identificare il cliente target: Comprendere chi sono i potenziali clienti, i loro bisogni, abitudini e la loro propensione alla spesa.
- Valutare la concorrenza: Analizzare i concorrenti diretti e indiretti, i loro punti di forza e di debolezza, e le loro strategie.
- Studiare le tendenze di mercato: Raccogliere informazioni su fattori economici, tecnologici, normativi e sociali che influenzano il mercato.
- Definire le opportunità e le minacce: Identificare le aree di crescita non ancora presidiate dalla concorrenza e i rischi da evitare.

- Supportare le decisioni: Fornire la base per lo sviluppo di un'efficace strategia di marketing e la formulazione di un business plan.
- Verificare la redditività: Stabilire la dimensione del mercato e il potenziale di guadagno.

Risulta quindi difficile raccogliere ed analizzare dati qualitativi e quantitativi, e quindi una robusta pianificazione strategica.

1.1.2 Tecnologie produttive non ottimizzate per scalabilità internazionale

L'argomento è stato affrontato anche nella sezione relativo alle Operations.

In Italia, si è puntato sulla diversificazione tra i 2 stabilimenti: BIO e tradizionale. In Polonia è stata mantenuta una produzione tradizionale ma con tecnologia più datata, ed in Messico non si è ancora deciso come e cosa fare della tecnologia (tradizionale) ivi presente.

È evidente che le scelte strategiche, legate ai mercati da aggredire, devono tener conto dei necessari investimenti da effettuare.

1.1.3 Insufficiente focus su sostenibilità e funzionalità nutrizionali

L'attuale tendenza, dettata soprattutto dalle grosse multinazionali, è quella di rendere il proprio processo produttivo « sostenibile » e pubblicizzare la « economia circolare ».

Bisogna integrare la sostenibilità nella strategia aziendale per garantirne la redditività e la capacità di adattarsi alle sfide future, definendo una « governance » equa e trasparente.

1.1.4 Struttura R&D non adeguata alle necessità

L'attuale struttura di R&D non risponde alle reali esigenze imposte dagli obiettivi prefissati

- Troppe funzioni unite sotto una unica responsabilità
- Non esiste una analisi strutturata di monitoraggio della concorrenza
- Procedure non tutte standardizzate
- Non esiste un reparto unico di PPD (Product & Process Development)

2. Focus Areas e strategie di intervento

Nell'analisi fatta, quindi, si identificano alcune aree di intervento con differenti priorità.

Tre di queste riguardano lo sviluppo del Prodotto e del suo Packaging, e nascono da progetti già presenti nella pipeline dell'Azienda, ma hanno bisogno di avere azioni e sforzi canalizzati da più approfonditi studi delle richieste di mercato e posizionamento della concorrenza.

La quarta area di intervento, invece, è più strutturale e riguarda la costruzione di un reparto R&D più completo di quello esistente, ma che soprattutto sia un valido pilastro per l'azienda nelle scelte strategiche a medio e lungo termine

2.1 Product innovation excellence

Superfood Integration: Sviluppo di confetture arricchite con superfood

Functional Benefits: Prodotti con proprietà nutraceutiche certificate

Premium Variants: Linee ultra-premium per mercati maturi

Limited Editions: Collezioni stagionali esclusive

2.2 Process innovation leadership

- **Tecnologie Dolci:** Processi a bassa temperatura per preservare nutrienti
- **Automazione Intelligente:** IoT e AI per ottimizzazione produttiva
- **Tracciabilità Blockchain:** Certificazione origine e qualità
- **Sostenibilità Produttiva:** Zero waste e carbon neutrality

2.3 Packaging innovation

- **Smart Packaging:** Indicatori di freschezza e qualità
- **Eco-Design:** Materiali 100% riciclabili e compostabili
- **Premium Experience:** Unboxing experience differenziante
- **Formato Innovation:** Monodosi, family size, gift packaging

2.4 Struttura R&D

Discorso a parte, ma centrale per quanto analizzato, è lo sviluppo di una struttura di R&D adeguata agli obiettivi ed alle sfide attualmente più impellenti del mercato, sia nazionale che internazionale.

Si è condotto un assesment specifico, seguendo 3 step fondamentali:

- Definizione struttura obiettivo da raggiungere
- Analisi struttura attuale
- Matrice delle Competenze personale esistente, non solo operativo ma anche, e soprattutto, manageriale

Le aree di intervento individuate sono:

- Laboratori:
 - Sono necessarie strutture all'avanguardia e processi standardizzati. Essendo cresciuta l'Azienda con acquisizioni anche all'estero, sono state ereditate anche procedure di controllo e di analisi differenti fra loro. Bisogna rendere i controlli uguali fra i laboratori interni, con identiche procedure.
- Focus sulla Sostenibilità:
 - Un'area centrale dell'R&D alimentare è la ricerca di ingredienti sostenibili, l'ottimizzazione dei processi per ridurre gli sprechi e l'adozione di tecnologie come la biologia di precisione e la fermentazione.
- Innovazione di Prodotto e Processo (PPD):
 - deve esistere un reparto specifico che metta continuamente in relazione i risultati attesi di Qualità ed i Processi produttivi utilizzati, con obiettivi di sviluppo nuovi prodotti e miglioramento degli esistenti. Il reparto PPD garantisce lo studio delle modifiche al processo reale per raggiungere il prodotto finito cercato, garantendo la riproducibilità del Processo stesso.
- Analisi dei Dati e Design Thinking:
 - L'utilizzo di dati per guidare le decisioni e un approccio di "design thinking" centrato sull'utente sono fondamentali per accelerare l'innovazione e sviluppare strategie di mercato efficaci.
- Validazione e Test:
 - Test approfonditi del prodotto e del processo per garantirne la sicurezza, la qualità e l'efficacia.
- Lancio e Monitoraggio:
 - Presentazione del prodotto al mercato, seguita da un controllo e un'ottimizzazione continua delle performance.
- Analisi continua della Concorrenza :
 - permette di capire in termini qualitativi quale è il trend del mercato e dell'offerta in maniera puntuale e costante.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: il collante che tiene tutto insieme

Pina Marmellate: Come Trasformare un'Azienda Storica nell'Era Digitale



Autore: Corrado Centrone

LinekdIn: <https://www.linkedin.com/in/corradocentrone/>

La sfida: Quando la tradizione incontra l'innovazione

Pina Marmellate è un'azienda che molti imprenditori riconoscerebbero: nata come piccola realtà familiare, cresciuta nel tempo fino a diventare un player internazionale di significative dimensioni con una presenza globale. Ma proprio questa crescita ha portato con sé delle sfide che oggi minacciano la competitività dell'azienda.

Immaginate di gestire una casa che negli anni si è ingrandita aggiungendo stanze, piani e annessi, ma senza mai rifare l'impianto elettrico o idraulico originale. Ogni nuova aggiunta ha il suo sistema separato, niente comunica con il resto, e quando serve prendere una decisione importante, bisogna correre da una stanza all'altra per raccogliere le informazioni necessarie. Questo è esattamente quello che è successo a Pina Marmellate.

1. I problemi concreti di ogni giorno

1.1 Il caos dei dati

Ogni stabilimento ha il suo sistema informatico. L'Italia usa un software, la Polonia un altro, il Messico un terzo. Quando il management vuole sapere quanto ha venduto l'azienda il mese scorso, servono diversi giorni per raccogliere tutti i numeri e metterli insieme. E spesso, quando finalmente arrivano i dati, contengono errori perché qualcuno ha sbagliato a copiare i numeri da un foglio Excel all'altro oppure semplicemente vengono usati degli standard differenti.

Risultato: Le decisioni si prendono "a sensazione" invece che sui fatti, perché i fatti arrivano sempre troppo tardi.

2.1 Le riunioni infinite

Per decidere se lanciare un nuovo prodotto, servono mesi di riunioni. Il figlio maggiore che guida l'azienda deve confrontarsi con il manager che rappresenta il fratello, poi con i responsabili delle varie sedi, poi di nuovo con tutti insieme. Ogni decisione passa attraverso molteplici livelli gerarchici e stakeholder, e spesso alla fine nessuno si ricorda più chi doveva fare cosa.

Risultato: Mentre Rosa Marmellate discute, i concorrenti lanciano prodotti e conquistano mercato.

2.2 I magazzini che non si parlano

L'azienda ha magazzini in Italia, Polonia e Messico, ma ognuno fa per sé. Può succedere che in Italia manchino le fragole per produrre marmellata, mentre in Polonia ne hanno troppe che stanno per scadere. Ma nessuno lo sa, perché non c'è un sistema che permette di vedere cosa succede in tempo reale in tutti i magazzini.

Risultato: Sprechi, costi alti e clienti insoddisfatti per i ritardi nelle consegne.

2. La soluzione: Tre passi verso il futuro

La trasformazione digitale di Pina Marmellate non significa buttare via tutto e ricominciare da capo. Significa invece costruire tre "ponti digitali" che collegano e migliorano quello che già esiste.

2.3 Primo ponte: Il cervello digitale dell'azienda

Immaginate di avere un assistente personale che conosce tutto quello che succede in azienda, in tempo reale, e che può rispondere a qualsiasi domanda in pochi secondi.

Come funziona in pratica:

- Tutti i sistemi dell'azienda (vendite, produzione, magazzini, contabilità) vengono collegati a un "cervello centrale"
- Questo cervello raccoglie automaticamente tutti i dati e li trasforma in informazioni utili
- Il management può vedere su un tablet o computer, in qualsiasi momento, come sta andando l'azienda

Esempio concreto: Il lunedì mattina, il CEO apre il suo tablet e vede immediatamente che le vendite in Germania sono cresciute del 15% rispetto al mese scorso, ma quelle in Francia sono calate del 8%. Può subito chiamare il responsabile francese per capire cosa sta succedendo, invece di scoprirlo dopo due settimane quando ormai è troppo tardi per intervenire.

Benefici misurabili:

- I report che prima richiedevano dei giorni ora sono pronti in poche ore
- Gli errori nei dati si riducono sostanzialmente
- I margini di profitto migliorano perché si possono aggiustare i prezzi in tempo reale

2.4 Secondo ponte: Le decisioni veloci e intelligenti

Invece di riunioni infinite, Pina Marmellate avrà un sistema che aiuta a prendere decisioni più velocemente e meglio.

Come funziona in pratica:

- Ogni decisione importante viene inserita in una piattaforma digitale che la instrada automaticamente alle persone giuste
- Un assistente artificiale suggerisce le informazioni necessarie e simula gli effetti delle diverse opzioni
- Tutto viene tracciato, così si sa sempre chi deve fare cosa e entro quando

Esempio concreto: L'azienda deve decidere se aumentare la produzione di marmellata di albicocche per l'estate. Il sistema automaticamente raccoglie i dati delle vendite degli anni passati, le previsioni meteo (che influenzano il raccolto), i prezzi delle materie prime, e presenta tre scenari: conservativo, moderato e aggressivo. In una settimana, invece che in due mesi, la decisione è presa.

Benefici misurabili:

- I tempi per le decisioni si riducono
- La totalità delle decisioni viene implementata (prima solo poco di più della metà)
- L'azienda recupera molte opportunità che prima perdeva

2.5 Terzo ponte: La logistica intelligente

I magazzini e la logistica diventano un sistema unico e intelligente che ottimizza automaticamente scorte, trasporti e consegne.

Come funziona in pratica:

- Sensori nei magazzini monitorano costantemente le scorte
- Un sistema di intelligenza artificiale prevede la domanda futura e ordina automaticamente le materie prime
- I trasporti vengono ottimizzati per ridurre costi e tempi di consegna

Esempio concreto: Il sistema prevede che a maggio ci sarà un picco di richieste per la marmellata di fragole in Germania. Automaticamente ordina le fragole dai fornitori italiani, programma la produzione nello stabilimento più vicino alla Germania, e prenota i camion per la consegna. Tutto senza che nessuno debba fare telefonate o mandare em

Benefici misurabili:

- Riduzione dei costi di logistica
- Le scorte si riducono liberando capitale
- Aumento delle consegne puntuali

3. Il piano: Come realizzare la trasformazione

3.1 Anno 1: Le fondamenta

Nei primi 12 mesi si costruiscono le basi: si collegano i sistemi esistenti, si creano le prime dashboard per vedere i dati in tempo reale, e si inizia a formare il personale sui nuovi strumenti.

L'approccio è graduale e non va ad impattare sui processi esistenti ma li accompagna fornendo insights e metriche nuove.

3.2 Anno 2: L'intelligenza

Nel secondo anno si aggiungono le funzionalità intelligenti: previsioni automatiche, ottimizzazione dei processi, e sistemi di supporto alle decisioni.

Anche se si introducono degli automatismi e si utilizza l'intelligenza artificiale generativa, si adotta sempre il principio di Human in the Loop: le macchine suggeriscono, gli uomini decidono. Questo assicura che la tecnologia amplifica le capacità umane senza mai sostituire il giudizio e la responsabilità delle persone.

3.3 Ruolo del Fractional Manager

La trasformazione digitale di Pina Marmellate è stata guidata da un fractional manager che ha portato esperienza consolidata in trasformazioni simili, senza essere un dipendente full-time dell'azienda. Questo approccio ha permesso di avere una visione esterna e imparziale, di accelerare il processo decisionale, e di contenere i costi iniziali. Il fractional manager ha agito come ponte tra la visione strategica del management e l'implementazione operativa, garantendo che la tecnologia servisse realmente a risolvere i problemi aziendali identificati.

4. I Risultati concreti dopo la trasformazione

Per il Management

- Decisioni più veloci e basate su dati reali
- Visibilità completa su tutto quello che succede in azienda
- Più tempo per la strategia invece che per rincorrere i problemi

Per i Dipendenti

- Meno tempo perso in riunioni e burocrazia
- Strumenti moderni e facili da usare
- Maggiori opportunità di crescita professionale

Per i Clienti

- Consegne più puntuali e affidabili
- Prodotti sempre disponibili
- Servizio clienti più rapido ed efficace

Per l'Azienda

- Costi ridotti e margini migliorati
- Crescita più rapida e sostenibile
- Competitività rafforzata sui mercati internazionali

5. Perché questa trasformazione è diversa

Molte aziende pensano che la trasformazione digitale significhi comprare nuovi computer o assumere giovani "smanettoni". In realtà, si tratta di ripensare il modo di lavorare per essere più efficienti, più veloci e più intelligenti.

Pina Marmellate non sta diventando un'azienda tecnologica: sta diventando un'azienda di marmellate che usa la tecnologia per essere la migliore nel suo settore.

La differenza è fondamentale: la tecnologia non è il fine, ma il mezzo per fare meglio quello che l'azienda sa già fare bene.

È naturale che durante questo percorso emergano resistenze: il personale potrebbe temere di perdere competenze rilevanti, i manager potrebbero preoccuparsi di perdere autorità, e i costi iniziali potrebbero sembrare significativi. Tuttavia, un approccio graduale e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder fin dall'inizio trasformano questi ostacoli in opportunità di crescita condivisa.

CONTROLLO DI GESTIONE E FINANZA: i numeri che guidano le decisioni

Autore: Karmen Paolić Laganis

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/karmen-laganis-64b04210b/>



GOVERNARE I NUMERI E I RISCHI: CONTROLLO DI GESTIONE, FINANZA, RISK MANAGEMENT E BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

1. Dal controllo tradizionale al controllo strategico: il nuovo sistema di gestione per guidare la crescita

L'approfondimento del caso in esame ha evidenziato la mancanza di un sistema di controllo di gestione moderno ed efficiente.

Attualmente, l'azienda utilizza strumenti obsoleti e disomogenei, con informazioni parziali e non integrate tra le diverse Business Unit in Italia e all'estero.

Le conseguenze:

- Difficoltà a monitorare la redditività per mercato e canale;
- Mancanza di visibilità sui margini per cliente e prodotto;
- Scarsa tempestività nel rilevare criticità finanziarie;
- Impossibilità di consolidare in modo affidabile i dati delle diverse sedi;
- Decisioni strategiche prese su basi incomplete o ritardate.

Le principali aree di intervento

- Budgeting e Forecasting: creazione di budget annuali per cliente, canale e mercato, con aggiornamenti periodici
- Analisi di marginalità: calcolo puntuale dei margini lordi e netti per prodotto e area geografica.
- Reporting finanziario: dashboard in tempo reale per monitorare cash flow, incassi e debiti.
- Consolidamento internazionale: integrazione delle informazioni delle sedi estere per avere una visione unica e aggiornata.
- Decision support: simulazioni e scenari alternativi per supportare scelte di investimento, pricing e sviluppo internazionale.

Benefici attesi

- Maggiore trasparenza sui numeri aziendali.
- Velocità nelle decisioni strategiche e operative.
- Riduzione dei rischi di liquidità e di gestione finanziaria.
- Migliore coordinamento tra commerciale, marketing e produzione.

Implementazione proposta

Si raccomanda di introdurre un sistema di controllo di gestione moderno ed efficiente, basato su un software integrato con ERP e CRM.

Per Pina Marmellate S.p.A., il controllo di gestione non è soltanto uno strumento tecnico, ma una leva strategica di trasformazione. Implementare un sistema moderno significa passare da un modello familiare basato su esperienza e intuizione a una gestione manageriale, data-driven e proiettata al futuro.

In una fase di transizione generazionale, con la necessità di rafforzare governance, credibilità e competitività internazionale, disporre di un controllo di gestione efficiente rappresenta il passo per stabilizzare il presente e costruire la crescita futura.

2. Controllare i crediti commerciali per crescere: una procedura che trasforma la gestione dei flussi in vantaggio competitivo

L'analisi condotta ha evidenziato una forte dipendenza da finanziamenti a breve termine per l'acquisto di materie prime, in parte provenienti da fornitori esteri che fatturano in dollari.

I tempi medi di incasso dei crediti commerciali risultano significativamente più lunghi rispetto ai tempi medi di pagamento dei fornitori e ai tempi di giacenza di magazzino.

Ne deriva un fabbisogno costante di liquidità che deve essere coperto con linee di credito bancarie, spesso onerose.

Tempi medi di incasso sono più lunghi

- I clienti, soprattutto della GDO e di alcuni mercati esteri, richiedono dilazioni di pagamento superiori ai 90-120 giorni.
- Questo allunga il ciclo del capitale circolante e riduce la disponibilità immediata di liquidità.

Tempi medi di pagamento sono più brevi

- I fornitori di materie prime (frutta, zucchero, imballaggi) richiedono pagamenti più rapidi, spesso entro 30-60 giorni.
- Alcuni fornitori esteri richiedono addirittura pagamenti anticipati in valuta estera (USD), aggravando l'esigenza di cassa.

Tempi medi di magazzino

- La gestione delle scorte comporta immobilizzi finanziari: la materia prima acquistata e i prodotti finiti restano in giacenza prima di essere trasformati in ricavi.

L'Effetto combinato origina un divario finanziario che si crea dato che l'azienda paga prima i fornitori, tiene fermo il capitale in magazzino e incassa dai clienti con ritardo. Il risultato è un gap finanziario coperto tramite finanziamenti bancari a breve termine.

Rischi connessi:

- **Rischio di liquidità:** tensioni nei flussi di cassa che possono bloccare investimenti e operatività.
- **Rischio valutario:** parte delle materie prime acquistate in dollari espone l'azienda anche al rischio di cambio (vedi sezione dedicata).
- **Rischio di costo:** i finanziamenti a breve hanno tassi più elevati e incidono sulla redditività.
- **Rischio di reputazione:** eventuali ritardi nei pagamenti ai fornitori possono compromettere rapporti commerciali.

La soluzione consiste nell'implementazione di una Procedura per l'incasso dei crediti commerciali che consentirà di liberare liquidità e migliorare la posizione finanziaria a breve termine.

Con l'implementazione della Procedura o linea guida per l'incasso dei crediti commerciali si avrà:

- **Monitoraggio costante dei crediti:** implementare un sistema di reporting che mostri scadenze, esposizione totale e crediti commerciali scaduti per cliente
- **Classificazione dei clienti per rischio:** introdurre una scheda per ogni partner/cliente con ad esempio affidabilità creditizia, esposizione
- **Implementazione di strumenti di sicurezza finanziaria:** per ridurre il rischio di insolvenza e migliorare la gestione del capitale circolante
- **Procedure di recupero tempestive:** definire tempi e responsabilità per solleciti, piani di rientro e azioni legali
- **Automazione dei processi:** implementare un software integrato di credit management per monitorare dati e generare alert automatici.

Benefici attesi dall'implementazione della procedura:

- **Riduzione del fabbisogno di finanziamenti a breve:** monitorando e riducendo i tempi medi di incasso di 20 giorni, l'azienda libererebbe liquidità per circa **8 milioni di euro**.
- Riduzione dei tempi medi di incasso di 20 giorni $\rightarrow (50\text{milioni€}) \times \frac{20}{120} \approx 8\text{milioni€}$ di liquidità liberata
- **Risparmio sugli oneri finanziari:** meno ricorso a fidi bancari significa un risparmio stimato di 200.000–300.000 euro annui.
- **Maggiore prevedibilità:** la direzione avrebbe visibilità puntuale sul cash flow, migliorando pianificazione e strategia.
- **Solidità finanziaria:** rafforzamento della posizione nei confronti di banche, fornitori e investitori

La dipendenza da finanziamenti a breve termine è una conseguenza diretta della gestione squilibrata del capitale circolante in Pina Marmellate S.p.A.

La combinazione di incassi dilazionati, pagamenti rapidi e magazzino immobilizzato costringe l'azienda a ricorrere sistematicamente al credito bancario.

L'implementazione di una procedura strutturata di gestione dei crediti commerciali, come proposto, consente di riequilibrare i flussi, ridurre il rischio di insolvenze, migliorare la liquidità e rafforzare la resilienza aziendale.

In un contesto di transizione generazionale e di espansione internazionale, dotarsi di strumenti e processi moderni per il controllo del capitale circolante non è solo una necessità operativa, ma una scelta strategica per garantire stabilità e crescita sostenibile.

3. Proteggere i margini dal rischio di cambio: strumenti moderni per una finanza più sicura

Pina Marmellate S.p.A. è un'azienda con un fatturato annuo di circa 160 milioni di euro. Dall'assessment emerge che circa il 20% dei fornitori dell'impresa fattura in dollari statunitensi (USD). Ciò significa che ogni anno l'azienda sostiene acquisti per un valore stimato di 32 milioni di euro equivalenti in USD.

La dipendenza da fornitori esteri con pagamenti in valuta diversa dall'euro comporta una forte esposizione al rischio di cambio. In assenza di strumenti di copertura, l'azienda subisce l'impatto delle oscillazioni del mercato valutario, che possono incidere significativamente sui margini.

Differenza di cambio: contabilità vs. mercato reale

In contabilità, le fatture ricevute dai fornitori in USD vengono registrate al cambio medio ufficiale stabilito dalla Banca Centrale Europea (ECB) nel giorno di emissione o registrazione della fattura. Tuttavia, quando l'azienda deve acquistare dollari presso la propria banca per pagare i fornitori, non viene applicato il cambio ufficiale, ma il cambio di mercato di acquisto, che include uno spread bancario.

Perché è un rischio strategico

Il rischio di cambio non è solo un problema contabile:

- **Riduce la marginalità:** perché il costo delle materie prime e dei servizi aumenta senza che l'azienda possa prevederlo.
- **Compromette la pianificazione:** diventa difficile stimare i margini futuri e fissare prezzi di vendita competitivi.
- **Espone a incertezza:** gli investitori e i partner percepiscono maggiore instabilità finanziaria.

Per un'impresa come Pina Marmellate, che punta a crescere anche sui mercati internazionali e a rafforzare la governance, la gestione di questo rischio è un passo necessario.

Strumenti di copertura del rischio di cambio

Il mercato finanziario mette a disposizione diversi strumenti derivati per ridurre o azzerare l'impatto delle oscillazioni valutarie. I principali sono:

Il contratto a termine Forward su valuta, stipulato con una banca, permette all'azienda di bloccare oggi un tasso di cambio per un futuro pagamento, garantendo così la certezza del costo finale in Euro e annullando il rischio di fluttuazione del mercato.

L'opzione su valuta consente di acquistare o vendere una valuta a un tasso prefissato entro una certa scadenza, offrendo flessibilità e protezione dal rischio di cambio, a fronte del pagamento di un premio iniziale.

Lo **Swap su valute** è un contratto derivato che prevede lo scambio di flussi finanziari in valute diverse per un periodo concordato, risultando utile per gestire esigenze temporanee di liquidità estera e ridurre l'esposizione a variazioni improvvise del tasso di cambio sul medio termine.

Ogni anno Pina Marmellate acquista materie prime e materiali (es. frutta tropicale, zucchero raffinato, imballaggi speciali, aromi) per circa 32 milioni di euro equivalenti in dollari, soggetti a rischio di oscillazione del cambio EUR/USD.

In sintesi: i 32 milioni rappresentano il valore annuo degli acquisti esposti al rischio valutario, che oggi non sono coperti da strumenti finanziari di hedging.

Implementando un sistema di copertura (ad esempio forward sui pagamenti principali):

- l'azienda bloccherebbe il tasso di cambio al momento della firma del contratto;
- avrebbe certezza dei costi futuri;
- potrebbe pianificare i margini e fissare i prezzi di vendita con maggiore sicurezza;
- migliorerebbe la credibilità finanziaria con banche e investitori

Benefici concreti e risparmio stimato

Senza copertura

- Acquisti in USD = 32 mln EUR equivalenti
- Oscillazione cambio medio annua = $\pm 3\%$
- Impatto stimato: fino a 1 mln EUR di costi non previsti

Con copertura (es. forward al tasso prefissato)

- Costi in USD bloccati a inizio periodo
- Oscillazioni annue neutralizzate
- *Risparmio stimato: 0,8–1 mln EUR/anno* (tra differenze di cambio e spread bancari ridotti)

Il caso di Pina Marmellate mostra chiaramente come la gestione del rischio di cambio sia una leva strategica.

Implementare un sistema di copertura consente di stabilizzare i margini aziendali, prevenire perdite impreviste e pianificare la crescita internazionale con maggiore sicurezza. Al tempo stesso, rafforza la percezione di solidità finanziaria dell'impresa agli occhi di investitori, istituti finanziari e partner strategici.

In un contesto competitivo e globale, strumenti come forward, opzioni e swap non sono operazioni speculative, ma strumenti che consentono di trasformare un rischio in un'opportunità di pianificazione.

Per Pina Marmellate, la copertura del rischio di cambio non è un accessorio, ma un passo decisivo verso una gestione più moderna, manageriale e sostenibile.

4. Introduzione di un Risk Management System per la gestione integrata dei rischi

Il passaggio generazionale, la crescente esposizione ai mercati internazionali e l'evoluzione normativa rendono sempre più necessario introdurre un Risk Management System (RM) in grado di identificare, valutare e monitorare in modo strutturato i principali rischi aziendali.

Come evidenziato nell'assessment la gestione dei rischi in Pina Marmellate è frammentata e priva di un coordinamento unitario.

Le informazioni sui rischi sono raccolte in modo disomogeneo dalle diverse funzioni, con una visione parziale e spesso reattiva.

Il nuovo sistema RM è trasformare l'approccio da 'gestione dell'emergenza' a 'gestione preventiva', favorendo una cultura aziendale orientata al controllo e alla pianificazione.

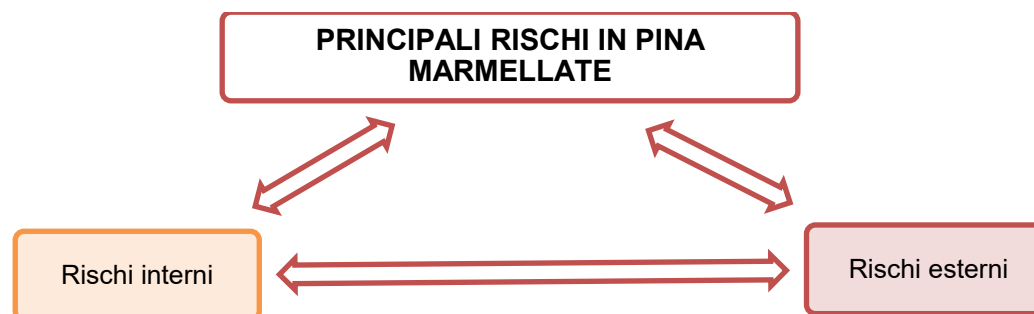
L'adozione di un sistema strutturato di Risk Management permetterà a Pina Marmellate S.p.A. di migliorare il controllo strategico e la capacità decisionale, generando i seguenti vantaggi concreti:

- **Decisioni più consapevoli e dati integrati** nei processi di budgeting e pianificazione strategica
- **Aumentare la trasparenza gestionale**, con una mappa chiara dei rischi e delle responsabilità
- **Ridurre la volatilità dei risultati economici**, grazie a un monitoraggio costante dei rischi finanziari e di liquidità
- **Miglior rating creditizio** e accesso a finanziamenti più competitivi.
- **Rafforzare la governance** e il dialogo tra proprietà, management e stakeholder esterni
- **Ottimizzare la pianificazione strategica** con scenari previsionali basati su dati di rischio integrati
- **Maggiore resilienza organizzativa** e continuità operativa lungo la supply chain

La gestione del rischio dipende da una serie di fattori critici la cui presenza, rilevanza e corretta applicazione contribuiscono in modo significativo alla riduzione dell'esposizione aziendale. Al contrario, l'assenza di tali fattori o una loro gestione inadeguata può amplificare l'impatto dei rischi.

Le diverse categorie di rischio possono essere affrontate attraverso strategie strutturate di valutazione, mitigazione e controllo, fondamentali per tutelare il valore dell'impresa, garantire la stabilità operativa e supportare una crescita sostenibile nel tempo.

Di seguito è riportato uno schema che sintetizza le principali tipologie di rischio e le relative azioni di mitigazione.



TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE SINTETICA	AZIONI DI MITIGAZIONE
Strategico & governance	Passaggio generazionale non formalizzato; governance familiare poco strutturata; scarsa chiarezza ruoli.	Formalizzare governance (CdA, Comitato famiglie); Fractional CEO/CRO temporaneo; piano successione; policy decisionale.
Operativo / produzione	Processi frammentati, fermi macchina, inefficienze produttive e magazzino elevato.	Implementare ERP; manutenzione preventiva; KPI operativi e piani di lean manufacturing.
It & dati	Sistemi non integrati, accessi non controllati, rischio perdita/manomissione dati.	Centralizzare sistemi; cybersecurity; backup; gestione accessi e GDPR compliance.
Finanziario interno (liquidità)	Squilibrio del capitale circolante dovuto a incassi tardivi (120 gg) e pagamenti anticipati (60 gg)	Credit management; procedure incasso/sollecito; assicurazione crediti commerciali; negoziazione termini fornitori
Hr e culturale	Perdita figure chiave, resistenza al cambiamento, turnover middle management.	Piani di retention e formazione; career path; change management; comunicazione interna.
Di compliance & frode	Irregolarità contabili, frodi interne, mancato rispetto D.Lgs. 231/2001.	Assessment regolari; whistleblowing-sistema di segnalazione anonima; codice etico; controllo contabile rafforzato.
Reputazionale interno	Comunicazione non coordinata o ritardi nei pagamenti che danneggiano relazioni.	Policy comunicazione crisi; relazione proattiva con stakeholder; monitor reputazione.

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE SINTETICA	AZIONI DI MITIGAZIONE
Di mercato e concorrenza	Aumento dei costi delle materie prime e pressione sui margini e aumento concorrenza sul segmento premium.	Diversificazione prodotti/canali; analisi continua mercato; pricing dinamico; accordi commerciali flessibili.
Economico-finanziario (macro)	Inflazione, variazioni tassi d'interesse, restrizioni al credito che impattano costi e accesso a finanziamenti	Pianificazione tesoreria; scenari di stress; rafforzare linee di credito; ottimizzare capitale circolante
Di cambio	Esposizione a fluttuazioni euro/dollaro per acquisti in USD	Copertura con contratti forward e opzioni su valute
Regolatorio /normativo	Nuove regole su etichettatura, sicurezza alimentare, sostenibilità (CSRD) e dogane	Monitor normativo continuativo; adeguamento procedure; redazione Bilancio di sostenibilità; formazione compliance
Geopolitico/ logistico	Interruzioni trasporti, dazi, instabilità aree fornitura	Mappatura fornitori critici; alternative logistico-fornitura; contratti con clausole di forza maggiore

Attraverso la gestione integrata dei rischi e la creazione di una cultura aziendale orientata alla prevenzione, Pina marmellate potrà affrontare con maggiore sicurezza la crescita sui mercati internazionali, consolidando la propria credibilità finanziaria, reputazione e resilienza organizzativa

5. Obbligo di redazione del “Bilancio di sostenibilità”

Pina Marmellate S.p.A., con 400 dipendenti e un fatturato annuo di 160 milioni di euro, rientra tra le imprese obbligate alla redazione del “Bilancio di Sostenibilità”, in base sia alla normativa europea che a quella italiana.

A livello europeo, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in vigore dal 5 gennaio 2023, prevede l'obbligo di rendicontazione per tutte le imprese di grandi dimensioni che superano almeno due dei seguenti criteri:

- oltre 250 dipendenti;
- più di 50 milioni di euro di ricavi netti;
- più di 25 milioni di euro di totale attivo.

A livello italiano, il recepimento della direttiva è avvenuto con il D.Lgs. 254/2016, che ha introdotto l'obbligo di redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) per le grandi imprese e i gruppi di interesse pubblico (banche, assicurazioni, società quotate) con più di 500 dipendenti.

Con l'entrata in vigore della CSRD, tale obbligo viene esteso progressivamente a tutte le imprese sopra le soglie dimensionali, che dovranno adottare gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) per rendicontare in maniera trasparente i fattori ESG.

Il Bilancio di Sostenibilità dovrà quindi includere:

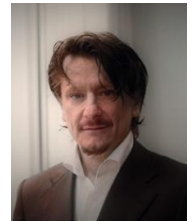
- Governance e strategia: politiche, organi di controllo e integrazione della sostenibilità nel modello di business.
- Ambiente: gestione delle risorse naturali, riduzione delle emissioni, economia circolare.
- Aspetti sociali: condizioni di lavoro, sicurezza, welfare aziendale, inclusione e diversità.
- Catena del valore: approvvigionamenti sostenibili e rapporti responsabili con fornitori e partner.
- Rischi e opportunità ESG: valutazione dei rischi ambientali, sociali e reputazionali e azioni correttive.
- Metriche e indicatori: KPI e target quantitativi per misurare i progressi nel medio-lungo termine.

La redazione del Bilancio di Sostenibilità per Pina Marmellate è affidata in *outsourcing* a un partner esterno specializzato.

Tale collaborazione mira a garantire la massima attendibilità metodologica e la piena conformità normativa nella rendicontazione non finanziaria.

SUPPLY CHAIN E RISORSE UMANE: le fondamenta invisibili

SUPPLY CHAIN: la trasformazione di Pina Marmellate



Autore: Camillo Marra

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/camillomarra>

1. Contesto Iniziale: punto di partenza dopo l'assessment

Come per altre strutture aziendali, è stata analizzata la situazione esistente, disegnandone i flussi decisionali attuali, la struttura esistente e, quindi, le necessità più evidenti di intervento per migliorare l'impatto sul Conto Economico.

Ricordiamo, per chiarire il contenuto di questo capitolo, che le problematiche relative ai Magazzini, stock, procedure di Inbound e Outbound, sono state incluse nelle analisi delle Operations. Perciò, in questo capitolo, descriveremo solo le analisi ed i piani effettuati per la parte Acquisto e Procurement (inclusendo tutti i fornitori dell'Azienda: materie prime, ricambi, servizi, etc.) e trasporto/movimentazione tra siti dell'azienda e verso i magazzini dei clienti.

Durante l'assessment iniziale, sono state evidenziate le principali Criticità Strutturali su cui impostare il processo di sviluppo dell'Organizzazione *in campo Supply Chain*:

- Non esistono procedure di acquisto chiare ed univoche
- Non esiste una classificazione dei Fornitori
- Non esistono studi per l'ottimizzazione del Packaging primario e secondario
- Non esiste una analisi approfondita dei costi relativi al trasporto e movimentazione
- Non esistono procedure di acquisto chiare ed univoche; contrattualistica e negoziazione

Questo vale sia per l'acquisto delle Materie Prime e Packaging, necessarie per la preparazione, trasporto e vendita del Prodotto, ma anche per tutti gli altri acquisti necessari: ricambistica, contractors, trasporti, servizi, etc.

Non esiste uno standard aziendale. Nel tempo, anche per i motivi esposti nella criticità precedente, si è proceduto "per consuetudine", soprattutto con alcuni fornitori italiani. Questo genera, in alcuni casi, disparità nei trattamenti e poca certezza nelle allocazioni.

Esiste, in realtà, solo per le Materie Prime un coordinamento centrale, se non altro per necessità di allocazione della Produzione e per ottimizzare il trasporto, ma il grosso del

Procurement è gestito localmente in funzione anche di necessità "locali" del momento, creando non poco disturbo alle decisioni già prese.

Si privilegiano, a volte, rapporti "storici" con fornitori locali e quindi canali di comunicazione con gli stessi che possono essere gestiti solo localmente e con difficoltà di standardizzazione.

Non è sbagliato, di principio, affidarsi a chi ha sempre dimostrato affidabilità e collaborazione, ma non è impossibile far evolvere questo tipo di collaborazione in qualcosa di più moderno ed efficace; il più delle volte vi è un ritorno positivo per i fornitori stessi (allargamento del loro mercato, miglioramento strutture, innovazione condivisa, etc).

1.1 Classificazione fornitori

Quantità allocate, tempi di consegna, qualità del bene consegnato, e poi conseguentemente anche i pagamenti (tempi, percentuali, etc) sono tutti parametri che non sono misurati e registrati con una logica di “classificazione” del fornitore.

La valutazione dei fornitori è indispensabile per capirne l'impatto sul proprio business.

Ci sono alcuni fornitori particolari da cui dipende molto del fatturato; perciò, bisogna immediatamente calcolarne la criticità per valutare il rischio e, per essi, stabilire norme contrattuali più specifiche, controlli qualitativi più stringenti, procedure di acquisto dettagliate, controllo/verifica livelli di stock minimo e di riordino.

Al contrario, vi sono altri fornitori cui è legata una porzione minore di business. Per questi, probabilmente, conviene mettere in piedi procedure di acquisto, verifiche e controlli più snelli e veloci.

1.2 Ottimizzazione del packaging

Anche su questo argomento, soprattutto con la Visione di voler acquisire un ruolo di leadership in alcuni settori di prodotto e di mercato, non esiste uno studio approfondito sulle ottimizzazioni possibili e sulle sinergie che si possono sviluppare fra le diverse necessità.

A fronte di una conoscenza approfondita delle necessità di mercato in termini di « prodotto finito », cioè di richiesta del mercato in termini di unità di vendita (barattoli in vetro e quantità, unità monodose, etc.), non si è condotta mai un'analisi delle altre aree che ne influenzano i costi, come ad esempio l'imballaggio secondario, la composizione dei pallet, gli scarti di lavorazione.

1.3 Trasporti

La chiara conseguenza di tutte le considerazioni che si possono fare in tema di Supply Chain, portano, come risultato finale da ricercare, al doveroso risparmio sui trasporti e sulle spese di movimentazione.

In realtà, come sappiamo, il costo legato al trasporto, soprattutto trattandosi in questo caso di materiale che potrebbe anche degradare, ha infiniti fattori che lo caratterizzano.

A parte il costo del trasportatore, carburante, autostrade, dazi e tasse doganali dove presenti, vanno considerati i costi di stoccaggio (frigoriferi ed ambienti climatizzati), di movimentazione, di carico e scarico (differente anche sostanzialmente in funzione del tipo di prodotto trasportato).

2. Focus Areas e strategie di intervento

Nella analisi fatta, quindi, si identificano alcune aree di intervento con differenti priorità. Le elenchiamo con le relative strategie iniziali.

2.1 Classificazione dei fornitori

Strategia di Intervento Il progetto ha priorità alta, e vede coinvolti numerose funzioni : Finance, R&D, Qualità, Pianificazione. E' inoltre uno di quei progetti che più facilmente si « scontrano » con una naturale « resistenza » al cambiamento ed i dati necessari alla valutazione sono difficili da reperire.

Si è deciso di procedere con la classica classificazione di tipo A-B-C.

I passi successivi che portano a questa classificazione sono canonici e molto ben conosciuti.

- **ANALISI PARETO** : si è analizzato sia il « fatturato » di ogni fornitore vs Pina Marmellate, sia l'impatto del loro prodotto vs il « fatturato » globale di Pina Marmellate, cioè come viene utilizzato e su quali articoli. Trovata una corrispondenza abbastanza lineare fra i due risultati, si è deciso di puntare usando come « driver » delle scelte il Fatturato di Pina Marmellate.
- **DATI** : non solo dati di spesa, ma anche dati relativi ai tempi di consegna, necessità di stoccaggio, analisi e risultati qualitativi.

- **Classificazione ABC** : sono stati definiti i limiti per tali classi, calcolato sulla spesa/anno
 - **A >70%**
 - $10\% < B < 20\%$
 - $0 < C < 10\%$
- **Creazione di Classificazione A-B-C anche qualitativa**
 - Definizione lista di parametri da misurare
 - Analisi dati a disposizione
 - Classificazione in :
 - Fornitore qualificato
 - Fornitore a rischio
 - Fornitore critico
 - Tabella frequenze di controllo relative alla fascia di appartenenza del fornitore

Risultati attesi

- focus su attività a maggior valore e standardizzazione approccio ; importante per definire procedure di acquisto e contrattualistica più snella ed allineata alle priorità di business.
- Esecuzione : 3 mesi

2.2 Procedure di acquisto, contrattualistica e negoziazione

Le procedure di acquisto aziendali secondo la ISO 9001 devono definire criteri per la selezione e valutazione dei fornitori, gestire le richieste d'acquisto e gli ordini, e includere il controllo della conformità dei prodotti o servizi ricevuti. È fondamentale documentare il processo, inclusa la definizione dei requisiti, la gestione dei rischi, la pianificazione delle verifiche sui fornitori e il mantenimento delle registrazioni di tutte le attività.

L'azienda è certificata ISO9001, ma nel tempo si sono stratificate delle consuetudini nei confronti di molti fornitori che non permettono di poter seguire un approccio standard e, soprattutto, sinergico fra le varie unità produttive.

Grazie alla classificazione dei fornitori, si può anche stabilire di usare contrattualistiche differenti per classi differenti di fornitori, velocizzando molto alcune operazioni, concentrando l'attenzione sulle attività a maggior valore.

Ricordiamo sempre che la certificazione ISO9001 non pretende un unico tipo di contratto standard, ma una serie di verifiche e controlli che garantisca poi l'effettiva Qualità del prodotto finale, sia in termini di conformità che di documentazione a supporto.

Strategia di Intervento

- **Mappatura** degli attuali contratti in essere
- **Definire** cosa strategicamente può essere ampliato e cosa invece può/deve rimanere "locale"
- **Mappatura** delle attuali procedure di acquisto BENI:
 - Livelli di stock
 - Partenza ordine
 - Conferma d'ordine
 - Tempi di consegna
 - Accettazione merce (quantità – qualità)
- **Mappatura** delle attuali procedure di acquisto SERVIZI:
 - Attivazione intervento (su chiamata / su frequenza)
 - Tempi di intervento
 - Verifica qualità servizio
- **Valutazione** perdite di valore ed ottimizzazione costi
- **Individuare** 2-3 priorità e definire il primo piano PDCA

Risultati attesi

- focus su attività a maggior valore con conseguente saving e riduzione sprechi
- Esecuzione: 6 mesi

2.3 Packaging

Le spese visibili di materiali e manodopera e le complessità nascoste della logistica e del design, costringono Pina Marmellate ad analizzare il costo reale dell'imballaggio per una profonda comprensione dei fattori in gioco.

Strategia di Intervento

- Analisi dei fattori che influiscono sul costo :
 - Materiali, Volume e scala, Requisiti di spedizione
- Analisi dei costi visibili :
 - Costi materie prime utilizzate ; Costo di stampa
- Analisi costi nascosti:
 - Progettazione ; attrezzature particolari per loro creazione e/o uso
- Analisi costi variabili :
 - Utilizzo materiale ; scarti ; spedizione e logistica
- Analisi dimensionamento imballaggio
- Valutazione materiali alternativi (ecosostenibilità)
- Standardizzazione design
- Standardizzazione processi in produzione
- Negoziazione con fornitori

Risultati attesi

- saving e riduzione sprechi
- esecuzione: 6 mesi

2.4 Trasporti

Con le premesse fatte in precedenza, si è proceduto con una raccolta dati approfondita con l'obiettivo di analizzare tutti i costi di Logistica, per poi concentrarsi, una volta riconosciuto il peso relativo sul totale, sui costi del solo Trasporto.

Strategia di Intervento

Sono stati quindi analizzati i costi diretti:

- trasporto (fabbriche – magazzini – clienti – ultimo miglio)
- logistica internazionale
- stoccaggio e movimentazione
- elaborazione ordini

ed i costi indiretti:

- gestione inventario
- costi amministrativi e personale
- assicurazioni
- investimenti (ed ammortamenti)

Le principali aree di intervento sono state così individuate:

- SW di gestione più dinamico e moderno, con l'obiettivo di:
 - migliore automazione processi in magazzino
 - riorganizzazione cicli produttivi e di spedizione
- consolidamento ordini, con l'obiettivo di migliorare:
 - l'effetto scala sugli ordini
 - avere maggiore potere contrattuale con i clienti ed anche con i fornitori
- rivedere politiche di approvvigionamento e dimensioni ordini
- studiare l'opportunità di esternalizzare parti della logistica

Risultati attesi

- saving e riduzione sprechi
- esecuzione: 6 mesi

Pina Marmellate S.p.A.: la trasformazione HR come leva di successo

Autore: Tamara Panych

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/tampanych/>



1. Sfide del passaggio generazionale e criticità emerse

L'assessment interno ha evidenziato una serie di problematiche diffuse che hanno avuto impatti significativi su clima, processi e performance aziendale:

- **Clima interno deteriorato:** la mancanza di una leadership condivisa ha generato disimpegno e conflitti interni.
- **Alta rotazione nel middle management:** perdita di figure chiave con conseguente riduzione del know-how.
- **Assenza di piani di sviluppo delle competenze:** scarsa capacità di gestire il cambiamento e di trattenere talenti.
- **Governance frammentata:** decisioni lente e non condivise, aggravate da dinamiche familiari e presenza di un fondo fiduciario esterno.
- **Debolezza nella strategia commerciale e di marketing:** approcci non integrati per mercati e canali.

L'azienda ha compreso che per avviare una fase di crescita solida era fondamentale **intervenire sul capitale umano**, motore di ogni trasformazione sostenibile.

2. Obiettivi strategici dell'intervento HR

L'obiettivo dell'intervento HR è stato duplice:

1. **Stabilizzare e motivare le risorse interne**, creando un ambiente di lavoro collaborativo e orientato alla performance.
2. **Costruire una leadership forte e diffusa**, in grado di sostenere la crescita e la futura espansione internazionale dell'azienda.

Questi obiettivi sono stati tradotti in tre KPI principali da monitorare entro 12-24 mesi:

- **Riduzione del turnover** del middle management del 20-30%.
- **Incremento dell'eNPS** (Employee Net Promoter Score) di 15-20 punti.
- **Aumento delle promozioni interne** del 25%, segnale di crescita e retention.

3. Il framework HR a tre pilastri

L'intervento è stato strutturato su **tre pilastri chiave**, integrati tra loro e orientati a creare impatti misurabili nel medio periodo.

Pilastro 1: Ascolto attivo e diagnosi

Obiettivo: trasformare le percezioni e i malcontenti in dati concreti.

- **Survey sul clima interno** per misurare l'eNPS e identificare aree critiche.
- **Focus group e interviste** con dipendenti e manager per comprendere cause profonde di insoddisfazione.

Il primo passo dell'intervento HR è stato dedicato all'ascolto e alla raccolta di informazioni dirette dai dipendenti. L'obiettivo principale di questa fase era trasformare percezioni soggettive, malcontenti e intuizioni in **dati concreti e analizzabili**, su cui basare decisioni strategiche. Per farlo, è stata avviata una **survey sul clima interno**, anonima e diffusa a tutta la popolazione aziendale. Questo strumento ha permesso di misurare in modo sistematico l'eNPS e di individuare aree critiche come comunicazione, leadership e qualità dei processi. I risultati della survey hanno fornito una fotografia

chiara e condivisibile, evidenziando non solo i problemi, ma anche i reparti e i processi in cui intervenire prioritariamente.

Accanto alla survey, sono stati organizzati **focus group e interviste individuali** con un campione rappresentativo di dipendenti, con particolare attenzione al middle management, cuore pulsante dell'organizzazione. Questi momenti di confronto hanno permesso di andare oltre i numeri, approfondendo le cause profonde di insoddisfazione e di resistenza al cambiamento. Il dialogo diretto ha fatto emergere vissuti, preoccupazioni e aspettative che difficilmente sarebbero emerse tramite un questionario, creando anche un primo segnale di apertura e fiducia da parte della nuova leadership verso le persone.

Pilastro 2: Sviluppo di leadership e competenze

Obiettivo: costruire una leadership condivisa e favorire il passaggio di conoscenze.

- **Programma di leadership** per il nuovo CEO e i middle manager, con focus su comunicazione, gestione team e decision-making.
- **Sistema di performance management** basato su KPI chiari e meritocrazia.

Una volta raccolte le informazioni necessarie, il passo successivo è stato quello di rafforzare la leadership aziendale e sviluppare le competenze necessarie per affrontare il cambiamento. È stato avviato un **programma di leadership strutturato**, rivolto sia al nuovo CEO sia ai middle manager. Questo percorso ha previsto sessioni formative su tematiche chiave come comunicazione efficace, gestione dei conflitti, team building e processi decisionali. L'obiettivo non era solo trasferire competenze tecniche, ma anche stimolare un cambiamento culturale verso uno stile di leadership più partecipativo e orientato alla collaborazione.

Parallelamente, è stato introdotto un **sistema di performance management** basato su obiettivi chiari e misurabili (KPI). Questo strumento ha permesso di stabilire criteri di valutazione trasparenti e di collegare i risultati individuali a quelli aziendali. In questo modo, si è creata una cultura del merito che ha reso visibili i contributi di ciascun dipendente e ha aumentato la motivazione, favorendo anche la retention delle figure chiave.

Pilastro 3: Piani di carriera e retention

Obiettivo: offrire prospettive di crescita e fidelizzare i talenti.

- **Mappatura delle competenze** per identificare figure ad alto potenziale.
- **Piani di sviluppo individuali (IDP)** per ogni manager, con percorsi formativi personalizzati.

L'ultimo pilastro ha avuto come focus la fidelizzazione dei talenti e la creazione di percorsi di crescita strutturati. La prima attività è stata la **mappatura delle competenze**, con l'obiettivo di identificare le figure ad alto potenziale e di comprendere quali ruoli strategici fossero più vulnerabili a rischi di turnover. Questo ha permesso di avere una visione chiara delle risorse presenti in azienda e di pianificare interventi mirati per valorizzarle.

Successivamente, sono stati elaborati **piani di sviluppo individuali (IDP)** per ogni manager. Questi piani, personalizzati in base a competenze, aspirazioni e obiettivi aziendali, hanno incluso percorsi formativi, coaching e progetti speciali. L'approccio ha avuto un duplice effetto positivo: ha offerto ai dipendenti una prospettiva di crescita concreta, rafforzando il senso di appartenenza, e ha garantito all'azienda la continuità nella gestione dei ruoli chiave, riducendo la dipendenza da assunzioni esterne.

4. Roadmap operativa

La roadmap dell'intervento è stata suddivisa in **tre fasi temporali**:

Fase	Durata	Attività principali
Kick-off	0-3 mesi	Survey clima, focus group, definizione KPI
Implementazione	4-12 mesi	Formazione leadership, introduzione performance management
Consolidamento	12-24 mesi	Piani di carriera, monitoraggio KPI, aggiustamenti strategici

5. KPI e risultati attesi

L'applicazione del framework HR produrrà i seguenti benefici:

- **Turnover middle management**: -20/-30%, con stabilizzazione della struttura.
- **eNPS**: +15/+20 punti, indice di clima interno positivo.
- **Promozioni interne**: +25%, segnale di crescita e valorizzazione dei talenti.

Questi risultati avranno un impatto diretto su produttività, competitività e capacità di innovazione dell'azienda.

6. Gestione del cambiamento e crescita internazionale

La **gestione del cambiamento** è stata uno degli aspetti più delicati e determinanti per il successo dell'intervento HR in Pina Marmellate. Ogni processo di trasformazione, soprattutto in un contesto di **passaggio generazionale**, porta con sé dinamiche complesse: paure legate alla perdita di ruoli consolidati, resistenze a nuove modalità operative, dubbi sulla direzione futura. Nel caso di Pina Marmellate, queste sfide erano amplificate dalla storicità dell'azienda e dal forte legame emotivo dei dipendenti con il fondatore. Senza un approccio strutturato, il rischio era che il cambiamento venisse percepito come una minaccia, generando conflitti interni e rallentando l'implementazione del nuovo modello organizzativo.

Per evitare questo scenario, è stato elaborato un **piano di change management articolato**, fondato su tre pilastri: **comunicazione trasparente**, **coinvolgimento attivo delle persone** e **formazione continua**. Fin dai primi mesi, la nuova leadership ha comunicato con chiarezza le ragioni del cambiamento, gli obiettivi da raggiungere e i benefici attesi non solo per l'azienda, ma anche per ciascun dipendente. Sono stati utilizzati diversi canali – newsletter interne, incontri plenari, bacheche digitali e town hall meeting – per garantire che il messaggio arrivasse in modo coerente e frequente. Questo flusso informativo ha permesso di ridurre l'incertezza e di costruire fiducia, elementi indispensabili per affrontare un momento di trasformazione.

Parallelamente, è stata data grande importanza al **coinvolgimento delle persone**. Invece di calare decisioni dall'alto, l'azienda ha scelto di ascoltare attivamente i propri collaboratori, creando spazi di confronto come workshop, laboratori di co-design e gruppi di lavoro misti tra sedi italiane e internazionali. Questo approccio ha fatto sentire i dipendenti parte integrante del processo, trasformandoli in **ambasciatori del cambiamento**. Il coinvolgimento ha avuto anche una funzione pratica: ha permesso di raccogliere suggerimenti preziosi per ottimizzare i processi e ha ridotto significativamente le resistenze interne, poiché le persone hanno percepito che le loro opinioni avevano un impatto reale sulle decisioni finali.

Un altro elemento chiave è stato il **supporto formativo**. La transizione ha richiesto nuove competenze, sia manageriali sia operative. Sono stati organizzati percorsi formativi mirati, volti a fornire strumenti concreti per affrontare il cambiamento: corsi sulla gestione dei conflitti, programmi di leadership inclusiva, training sull'utilizzo di nuovi sistemi digitali e workshop sull'innovazione dei

processi. Questa fase di apprendimento ha avuto un duplice obiettivo: da un lato, garantire che tutti avessero le competenze necessarie per operare nel nuovo contesto; dall'altro, trasmettere un messaggio di investimento nelle persone, rafforzando il senso di appartenenza e la motivazione.

Il **change management** ha avuto anche una dimensione culturale, lavorando sulla trasformazione della mentalità aziendale. Si è passati da un modello fortemente centralizzato e basato su relazioni informali a un approccio più strutturato, orientato ai dati e alla responsabilizzazione diffusa. Questa evoluzione culturale ha favorito la nascita di una **leadership condivisa**, in cui ogni livello gerarchico si sente partecipe della strategia aziendale e responsabile dei risultati. Il cambiamento non è stato imposto, ma costruito progressivamente attraverso piccoli passi e successi intermedi, che sono stati comunicati e celebrati, rafforzando la fiducia nel percorso intrapreso.

Il legame tra **gestione del cambiamento** e **crescita internazionale** è stato cruciale. Per poter espandersi all'estero, Pina Marmellate aveva bisogno di una struttura interna solida e flessibile, capace di adattarsi alle sfide di mercati differenti. La trasformazione organizzativa ha creato le basi per questa espansione, introducendo processi chiari, ruoli definiti e un sistema di governance coerente. Inoltre, l'attenzione al capitale umano ha reso più semplice l'integrazione di nuove sedi e team internazionali, garantendo che i valori e la cultura aziendale fossero condivisi ovunque.

Un'organizzazione che gestisce bene il cambiamento diventa anche più **resiliente e competitiva**. Nel caso di Pina Marmellate, la capacità di affrontare con successo la transizione interna ha dato fiducia agli stakeholder, inclusi fornitori e partner commerciali, facilitando accordi internazionali e l'ingresso in nuovi mercati. In prospettiva, questo approccio ha permesso all'azienda non solo di consolidare la propria posizione in Italia, ma di porsi come attore credibile a livello globale, pronta a esportare il proprio marchio e a competere nei segmenti più esigenti, come il biologico e il Made in Italy di alta qualità.

In sintesi, la gestione del cambiamento non è stata un semplice strumento operativo, ma una **leva strategica** per l'internazionalizzazione. Senza un'organizzazione coesa, motivata e pronta a evolvere, ogni tentativo di crescita internazionale sarebbe stato fragile e rischioso. Con una cultura del cambiamento radicata e processi consolidati, invece, Pina Marmellate ha potuto guardare al futuro con visione, fiducia e capacità di adattamento, trasformando una fase di crisi in un trampolino di lancio verso nuove opportunità globali.

7. Conclusioni

Pina Marmellate S.p.A. ha trasformato una fase di crisi in un'opportunità di rinnovamento profondo. L'intervento HR ha permesso di:

- ricostruire fiducia e motivazione nelle persone,
- creare una leadership solida e condivisa,
- gettare le basi per una crescita sostenibile e internazionale.

Il caso Pina Marmellate dimostra come, nei passaggi generazionali, **la gestione strategica delle risorse umane** possa diventare la leva principale per la continuità e il successo di un'impresa familiare.

06

Risultati e Conclusioni

Cosa è cambiato davvero

Ci sono trasformazioni che si misurano sui fogli Excel. E poi ci sono quelle che si vedono nel modo in cui le persone si parlano, nelle decisioni che vengono prese senza aspettare un'approvazione che non arriva, nel fatto che un Country Manager a Varsavia sa cosa sta succedendo a Milano senza dover aspettare la riunione mensile.

Quello che segue non è una celebrazione. È una rendicontazione onesta di ciò che cambia, nei numeri e nella cultura, quando governance, persone, processi, finanza e tecnologia vengono finalmente messi in coerenza tra loro.

Governance: da paralisi a fluidità decisionale

Prima dell'intervento, ogni decisione rilevante attraversava un percorso accidentato: proprietà divisa, ruoli sovrapposti, management disorientato. Il risultato era prevedibile: lentezza, conflitti latenti, opportunità perse.

Dopo l'intervento, la governance ha una forma riconoscibile. I confini tra proprietà e management sono definiti. Le deleghe sono scritte e rispettate. Il Consiglio di Famiglia e l'Advisory Board funzionano come strumenti di governo, non come arene di conflitto. Le decisioni strategiche vengono prese e implementate.

Una governance chiara non elimina le tensioni. Le rende gestibili. E quando le tensioni diventano confronto costruttivo, l'azienda accelera.

Organizzazione: da arcipelago a sistema

Sei Business Unit in quattro paesi, ognuna con la propria storia, i propri sistemi, i propri riti. Prima dell'intervento, il coordinamento era affidato alla buona volontà e ai rapporti personali. Non è abbastanza, quando si gestisce un gruppo da 160 milioni.

Dopo l'intervento, ogni sede sa a chi risponde, con quali obiettivi e secondo quali procedure. La matrice RACI è operativa. I meeting di coordinamento hanno un formato e una cadenza. Il centro servizi condiviso per HR, contabilità e IT ha generato economie di scala e ridotto le duplicazioni.

Operations e Supply Chain: efficienza come leva strategica

I costi logistici erano superiori ai benchmark di settore di circa il 18%. I magazzini erano gestiti in modo locale, senza visione di gruppo. I sistemi informatici erano incompatibili tra loro.

Il percorso di Continuous Improvement avviato nel primo stabilimento italiano ha prodotto risultati concreti su OEE, scarti e qualità — e ha creato un modello replicabile. La classificazione ABC dei fornitori ha ridefinito le priorità di negoziazione. L'ottimizzazione del packaging ha generato saving misurabili.

Finanza: dai numeri opachi alle decisioni data-driven

Prima dell'intervento, il controllo di gestione era frammentato e obsoleto. La visibilità sui flussi di cassa era limitata. I 32 milioni di euro di acquisti in dollari non erano coperti da nessuno strumento di hedging. I tempi medi di incasso superavano i 120 giorni, mentre quelli di pagamento si attestavano a 60: un gap finanziario strutturale coperto con linee di credito a breve.

Dopo l'intervento, la gestione strutturata dei crediti commerciali ha liberato circa 8 milioni di euro di liquidità. I contratti forward hanno ridotto l'esposizione valutaria. Il sistema di controllo integrato con ERP e CRM garantisce oggi visibilità in tempo reale su costi, margini e flussi.

Commerciale e Marketing: dal brand invisibile al brand strategico

L'azienda vendeva bene, ma lasciava sul tavolo opportunità significative ogni anno. Il CRM non esisteva. Le funzioni vendite e marketing operavano in silos separati. Il marchio acquisito era un asset non valorizzato.

La strategia matrice mercato-canale ha dato struttura all'approccio commerciale. Il CRM è diventato un motore di crescita: i cicli di vendita si sono accorciati, le previsioni sono diventate affidabili, il fatturato per venditore è cresciuto. Il brand — dal principale a quello acquisito — è oggi una leva strategica riconoscibile.

Risorse Umane: le persone come condizione del cambiamento

Nessuna trasformazione regge senza le persone. L'alta rotazione nel middle management stava erodendo know-how prezioso. Il clima interno risentiva dell'incertezza del passaggio generazionale.

Il lavoro di ascolto strutturato, la chiarificazione dei ruoli, l'introduzione di percorsi di sviluppo e i sistemi di performance management hanno prodotto un cambiamento misurabile: l'eNPS è salito, il turnover ha iniziato a scendere, le promozioni interne sono aumentate.

Digital Transformation: il collante che tiene tutto insieme

Sistemi diversi in ogni sede, dati non confrontabili, decisioni prese 'a sensazione'. La digital transformation non è stata un fine in sé: è stata l'infrastruttura che ha reso possibile tutto il resto.

Il Business Intelligence unificato, il nuovo ERP cloud, la logistica intelligente con visibilità real-time degli stock: questi strumenti hanno trasformato il modo in cui il management legge l'azienda e interviene. Il principio guida è rimasto chiaro: le macchine suggeriscono, le persone decidono.

La prospettiva: verso la creazione di valore duraturo

A conclusione del percorso di assessment, il team ha evidenziato che Pina Marmellate S.p.A., una volta consolidati i risultati della trasformazione, sarà pienamente pronta ad affrontare una fase successiva di crescita e valorizzazione del brand.

Non è un obiettivo astratto. È il naturale approdo di un'impresa che ha investito nella propria solidità organizzativa, ha costruito un sistema di controllo affidabile e ha allineato governance, operazioni e mercato verso una direzione comune.

Il percorso di trasformazione delineato per Pina Marmellate S.p.A. mira a generare benefici concreti e misurabili per l'intero ecosistema aziendale, intervenendo in modo coordinato su governance, organizzazione, processi e sistemi decisionali.

I risultati attesi

Per il management, i principali risultati attesi riguardano il ripristino di una governance chiara ed efficace, una maggiore velocità e qualità dei processi decisionali e una migliore capacità di pianificazione e controllo. L'introduzione di strumenti strutturati di reporting, controllo di gestione e risk management consente di governare la complessità in modo più consapevole, riducendo l'incertezza e supportando scelte strategiche fondate su dati affidabili.

Per i dipendenti, la trasformazione punta a migliorare il clima interno e il senso di appartenenza, attraverso ruoli più definiti, responsabilità chiare e percorsi di sviluppo delle competenze. Una leadership più diffusa e processi organizzativi più coerenti favoriscono il coinvolgimento, la retention delle risorse chiave e la riduzione del turnover, creando le condizioni per una crescita professionale sostenibile.

Per i clienti, i benefici si traducono in una maggiore coerenza dell'offerta, qualità più stabile dei prodotti e un presidio più strutturato dei mercati e dei canali di vendita. L'integrazione tra funzioni commerciali e marketing e una gestione più evoluta delle relazioni consentono di rafforzare la fiducia, migliorare il servizio e valorizzare il brand nei mercati nazionali e internazionali.

Per l'azienda e gli stakeholder, il risultato atteso è il rafforzamento complessivo della solidità economico-finanziaria, della reputazione e della capacità di crescita nel medio-lungo periodo. La riduzione dei rischi operativi e finanziari, unita a una maggiore trasparenza e affidabilità dei sistemi di governance, crea le condizioni per attrarre partner, investitori e, nel tempo, valutare con credibilità un percorso di apertura al mercato dei capitali.

Il piano di intervento mira a ristabilire equilibrio nella governance, rafforzare l'organizzazione, migliorare l'efficienza operativa e rilanciare la crescita commerciale. L'obiettivo finale è creare le condizioni per una crescita sostenibile e, nel medio periodo, per un possibile percorso di IPO.

I risultati attesi non sono solo economico-finanziari, ma riguardano anche la solidità organizzativa, la qualità del clima interno e la capacità dell'azienda di affrontare il futuro con strumenti adeguati.

07

Conclusione

Il coraggio di anticipare il futuro

Questo libro non parla di crisi. Parla di scelta.

Pina Marmellate è un'azienda che aveva tutto per crescere: prodotti solidi, mercati aperti, una storia da cui attingere. Quello che mancava era il metodo per governare una complessità che nel tempo si era accumulata senza essere affrontata. Il passaggio generazionale ha accelerato l'urgenza, ma le fragilità erano già lì — come accade in molte imprese che crescono rapidamente senza far evolvere in parallelo i propri sistemi di governo.

Le PMI italiane non mancano di prodotti o clienti. Mancano spesso delle competenze interne necessarie nei momenti di discontinuità.

La risposta non è stata quella di stravolgere. È stata quella di integrare, strutturare, misurare. Di portare competenze dove servivano, per il tempo necessario, con obiettivi chiari e responsabilità definite. Di affiancare — non sostituire — la leadership.

Tre lezioni che restano

La complessità non si governa con l'intuizione

L'esperienza personale del leader è preziosa, ma non è sufficiente quando l'organizzazione raggiunge una certa dimensione e articolazione. Servono sistemi, processi, dati e competenze specializzate. Non come sostituto del giudizio umano, ma come amplificatore della sua efficacia.

Le aree aziendali non sono compartimenti stagni

Ogni inefficienza in un'area genera effetti a catena nelle altre. La governance influenza le decisioni operative. La finanza condiziona la strategia commerciale. La cultura organizzativa determina la velocità di esecuzione. Lavorare su una sola area, ignorando le altre, non basta: serve un approccio sistemico.

Anticipare è sempre più conveniente che rimediare

La trasformazione è più facile, meno costosa e più efficace quando viene avviata da una posizione di forza, non di emergenza. Le aziende che aspettano che i problemi diventino crisi riducono drasticamente il proprio spazio di manovra. Quelle che scelgono di intervenire prima trasformano la complessità in vantaggio competitivo.

Il messaggio finale

Il caso Pina Marmellate è, in definitiva, un invito a guardare alla trasformazione come a un percorso possibile, concreto e governabile se affrontato con gli strumenti giusti, le competenze adeguate e il coraggio di anticipare il futuro.

Le problematiche descritte in questo libro non sono specifiche del settore alimentare. Sono ricorrenti in qualsiasi realtà industriale che abbia attraversato fasi di crescita rapida o passaggi generazionali non pianificati. Cambiano i prodotti e i mercati, ma le logiche di fondo — governance, controllo, integrazione, sviluppo delle competenze — restano universali.

E le soluzioni, di conseguenza, sono replicabili.

La storia di Pina Marmellate è la storia di migliaia di aziende italiane: realtà solide, con prodotti di qualità e clienti fedeli, ma che rischiano di essere superate da concorrenti più agili e digitalizzati.

La buona notizia è che non è mai troppo tardi per iniziare. E non serve essere esperti di tecnologia: serve avere la visione di come si vuole che l'azienda funzioni, e poi trovare i partner giusti per realizzarla.

La trasformazione digitale non è una spesa, è un investimento. E come tutti gli investimenti migliori, più si aspetta a farlo, più costa e meno rende.

Pina Marmellate ha scelto di investire nel futuro. E voi?

Anticipare il futuro è oggi una necessità, non un'opzione.

APPENDICE

1. OGGETTO E FINALITÀ DELL' ASSESMENT

Il presente documento rappresenta il report finale dell'attività di assessment condotta presso Pina Marmellate S.p.A..

L'intervento ha riguardato l'analisi della struttura organizzativa, dei processi gestionali, delle dinamiche strategiche e del sistema di controllo interno, in un momento di profonda trasformazione aziendale.

L'assesment è stato avviato su iniziativa dell'Amministratore Delegato, con il supporto del Team di manager, nell'ambito di un intervento mirato e graduale, volto a stabilizzare e rilanciare l'azienda.

L'attività si è resa necessaria a seguito di due eventi critici: l'improvvisa scomparsa del fondatore, che ha avviato una transizione generazionale ancora in fase di assestamento, e la recente acquisizione di una società estera, che ha generato significative ricadute a livello operativo, finanziario e culturale.

L'obiettivo è stato mappare le principali criticità organizzative, operative, strategiche e finanziarie dell'azienda, per delineare un piano di rilancio modulare, flessibile e progressivo.

In particolare, l'analisi ha inteso:

- Individuare le disfunzioni strutturali e organizzative che ostacolano la piena integrazione e valorizzazione delle Business Unit, soprattutto in relazione all'unità produttiva acquisita all'estero;
- Valutare la solidità del modello di governance, con particolare attenzione ai meccanismi decisionali, alla gestione del passaggio generazionale e al ruolo degli stakeholder esterni;
- Verificare la coerenza tra i processi operativi e la strategia di crescita aziendale, sia in ambito nazionale che internazionale;
- Analizzare la capacità del sistema di controllo di gestire rischi operativi, finanziari e reputazionali in un contesto di espansione e trasformazione;
- Proporre, infine, una serie di raccomandazioni operative e strategiche, con l'indicazione di un modello di intervento per supportare la fase di transizione con strumenti manageriali agili e specialistici.

2. METODOLOGIA

L'attività di assesment ha avuto una durata complessiva di circa quattro mesi, articolata in più fasi di lavoro, condotte sia in presenza presso la sede centrale, sia da remoto, con il coinvolgimento di figure chiave operative nelle filiali estere.

L'approccio metodologico adottato è stato di tipo qualitativo e strutturato, fondato sui seguenti strumenti e tecniche:

- Analisi documentale: visione della documentazione aziendale disponibile, scelta a campione, tra cui: statuto societario, verbali del CdA, bilanci organigrammi, policy interne, contratti di fornitura, report gestionali e schede di prodotto, manuale qualità e altro
- Interviste semi-strutturate: colloqui approfonditi con i principali stakeholder interni (CEO, membri del CdA, CFO, HR Manager, Operations Director, Plant Manager delle sedi estere), mirati a raccogliere percezioni, criticità e aspettative rispetto all'organizzazione e al contesto attuale.
- Mappatura dei processi chiave: con focus su produzione, logistica, area amministrativa e commerciale;
- Osservazione diretta: sopralluogo in impianto (unità italiana), con valutazione visiva dell'organizzazione del lavoro, delle modalità di gestione della produzione e del funzionamento dei sistemi informativi.
- Benchmark funzionale: confronto preliminare dei modelli organizzativi interni per individuare eventuali scostamenti e opportunità di miglioramento.
- Valutazione SWOT interna**: analisi sintetica dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce a livello aziendale, con particolare attenzione alle aree di rischio sistemico e alle potenziali sinergie post-acquisizione.

L'intero processo è stato guidato da un principio di riservatezza, imparzialità e trasparenza, con restituzione intermedia dei principali risultati alla committenza e coinvolgimento attivo del management aziendale.

3. SITUAZIONE RILEVATA

A seguito dell'improvvisa scomparsa del fondatore, Pina Marmellate S.p.A., realtà di riferimento nel settore delle confetture, con 6 Business Unit distribuite tra Italia (2), Polonia (2), California (1) e Messico (1), un fatturato annuo di 160 milioni di euro e 400 dipendenti, si è trovata ad affrontare un delicato e complesso passaggio generazionale.

Il subentro del figlio maggiore alla guida dell'azienda ha coinciso con l'emergere di una serie di criticità diffuse che hanno progressivamente compromesso la solidità economico-finanziaria, l'equilibrio organizzativo e la competitività dell'impresa.

Alla complessità del passaggio generazionale si aggiunge la presenza di un secondo figlio, estraneo alla gestione aziendale ma tutelato da un atto notarile predisposto dal fondatore. Tale accordo prevede che il primogenito gestisca operativamente l'azienda, mentre gli interessi del secondogenito siano garantiti da un fondo fiduciario attraverso la nomina di un manager esterno con funzioni di supervisione economico-finanziaria. Questo assetto ha introdotto ulteriori dinamiche di governance e tensioni interne.

Per fronteggiare la situazione l'azienda si è affidata a un Team di Manager con l'obiettivo di avviare un piano modulare di rilancio.

L'assessment ha fatto emergere una governance aziendale frammentata e una catena decisionale rallentata, con ricadute dirette sull'efficienza operativa, la tempestività nelle scelte strategiche e la chiarezza dei ruoli.

La mancanza di una leadership diffusa e condivisa ha generato un clima interno teso, con disimpegno da parte dei collaboratori, alta rotazione nel middle management e perdita progressiva di know-how.

L'assenza di piani di sviluppo delle competenze ha aggravato le difficoltà nella gestione del cambiamento e nel trattenere risorse chiave.

Sul piano industriale, l'organizzazione si è mostrata vulnerabile, con processi produttivi soggetti a inefficienze, rischi di fermo macchina e difficoltà di coordinamento lungo la supply chain (catena di fornitura).

La logistica ha evidenziato costi crescenti di stoccaggio e trasporto, mentre la qualità del prodotto ha subito oscillazioni.

Dal punto di vista economico-finanziario, è emersa una debole capacità di monitoraggio delle performance e un'esposizione al rischio di liquidità. Le fluttuazioni valutarie e l'incertezza nell'incasso dei crediti commerciali hanno reso instabile la redditività.

È emersa l'assenza di una strategia commerciale strutturata, con approcci disomogenei per mercato e canale di vendita, e una gestione dei clienti ancora basata su relazioni personali anziché su dati e pianificazione.

Manca un sistema CRM per organizzare e valorizzare i contatti commerciali, rendendo difficoltoso il monitoraggio delle performance per cliente o segmento.

Inoltre, si rileva una limitata integrazione tra le funzioni vendite e marketing, che ostacola lo sviluppo di nuovi prodotti coerenti con le esigenze specifiche dei mercati target, soprattutto internazionali.

In ambito marketing e strategia, si segnala la mancanza di una visione integrata tra le Business Unit e la difficoltà nell'armonizzare il posizionamento di prodotto nei mercati esteri.

Il marchio acquisito non è stato valorizzato adeguatamente, determinando disorientamento nei clienti, perdita di identità e inefficienze nei costi, con ricadute sulle vendite e sulla percezione del valore del brand.

Anche la sfera dell'innovazione e della proprietà intellettuale ha mostrato debolezze significative: i brevetti esistenti non risultano valorizzati né difesi, mentre manca una pianificazione strutturata in ambito ricerca e sviluppo, lasciando l'azienda esposta a una forte dipendenza da innovazioni esterne.

Infine, è stata rilevata l'assenza di una strategia formale di gestione del rischio.

A conclusione di questa fase, i manager del team ristretto hanno evidenziato che, una volta risolte le problematiche emerse dall'assessment, Pina Marmellate S.p.A. potrà considerarsi pienamente pronta ad affrontare una fase successiva di crescita e valorizzazione del brand, anche attraverso un potenziale percorso di IPO (Initial Public Offering).

4. RISULTATI DELL'ASSESSMENT CON PROBLEMATICHE E PROPOSTE

Di seguito sono riportate le problematiche e le proposte per la loro soluzione

4.1 Governance e gestione familiare

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
GOV1. Mancanza di un processo strutturato di passaggio generazionale.	GOV1.1. Formalizzazione di un Family Governance Framework (patti di famiglia, regole decisionali, ruoli degli eredi). Priorità: alta Tipo di rischio: reputazionale, di governance Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)
	GOV1.2. Ridefinizione delle deleghe operative e dei poteri decisionali tra proprietà, management e organi di controllo. Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)
	GOV1.3. Rafforzamento del CdA con figure indipendenti a supporto delle scelte strategiche. Priorità: media Tipo di rischio: reputazionale, strategico Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
	GOV1.4 Introduzione di procedure decisionali strutturate e calendarizzate per le decisioni chiave. Priorità: media Tipo di rischio: operativo Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
	GOV1.5. Inserimento di un Fractional CEO con ruolo di guida strategica temporanea per supportare il figlio maggiore nel consolidare la leadership e favorire un passaggio graduale e strutturato Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, reputazionale, strategico Termine di esecuzione: Breve termine (0–3 mesi)

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
GOV2. Presenza di un conflitto latente tra gli eredi, con influenza esterna da parte di un fondo fiduciario	GOV2. Introduzione di meccanismi di mediazione strutturata e di governance trasparente per separare proprietà, controllo e gestione operativa, riducendo interferenze esterne e conflitti decisionali Priorità: alta Tipo di rischio: reputazionale, finanziario, di governance Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)
GOV3. Decisioni strategiche rallentate o non condivise.	GOV3. Razionalizzazione dei processi decisionali attraverso comitati strategici, flussi informativi strutturati e chiara attribuzione delle responsabilità decisionali. Priorità: media Tipo di rischio: operativo, strategico Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.2 Struttura organizzativa e processi

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
ORG.PROC.1 Assenza di una struttura organizzativa chiara e scalabile nelle sedi estere	ORG.PROC.1. Ridisegno dell'organigramma internazionale con modello organizzativo scalabile, ruoli standardizzati e reporting funzionale verso la sede centrale Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
ORG.PROC.2. Processi decisionali lenti, frammentati e non coordinati	ORG.PROC.2 Snellimento dei processi decisionali tramite standardizzazione delle procedure, definizione dei livelli autorizzativi e maggiore delega operativa Priorità: media Tipo di rischio: operativo Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
ORG.PROC.3. Sovrapposizione di ruoli e assenza di responsabilità chiare	ORG.PROC.3. Chiarimento delle responsabilità tramite job description formalizzate, matrice RACI e sistemi di valutazione coerenti con i ruoli Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, reputazionale Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)
ORG.PROC.4. Difficoltà nella gestione centralizzata e nel coordinamento tra sedi internazionali	ORG.PROC.4. Introduzione di un modello di coordinamento centralizzato supportato da sistemi informativi integrati e KPI condivisi. Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, finanziario, Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.3 Produzione e operations

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
PROD.OPER.1. Disomogeneità nei processi produttivi tra impianti italiani ed esteri	PROD.OPER.1. Standardizzazione dei processi produttivi e qualitativi tra impianti, con procedure comuni e audit operativi periodici Priorità: alta, Tipo di rischio: operativo, qualitativo, Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
PROD.OPER.2. Obsolescenza dei macchinari in alcune sedi	PROD.OPER.2. Piano pluriennale di investimenti e revamping industriale, prioritizzando efficienza, sicurezza e continuità produttiva. Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario, Termine di esecuzione: Medio-lungo termine (12–24 mesi)
PROD.OPER.3. Inefficienze legate alla gestione dei magazzini e della logistica	PROD.OPER.3. Ottimizzazione della logistica e dei flussi di magazzino tramite digitalizzazione, revisione layout e miglioramento della pianificazione Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, finanziario, Termine di esecuzione: Breve–Medio termine (3–9 mesi)
PROD.OPER.4. Scarsa integrazione dei sistemi informatici non allineati tra le BU	PROD.OPER. 4. Integrazione dei sistemi IT attraverso un ERP unico per produzione, logistica e controllo. Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, finanziario, strategico Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.4 Commerciale e sviluppo vendite

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
COM.1. Assenza di una strategia commerciale articolata per mercato e canale di vendita	COM.1. Definizione di una strategia commerciale strutturata per mercati, canali e segmenti cliente, con obiettivi e KPI dedicati. Priorità: media Tipo di rischio: operativo Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
COM.2. Assenza di un sistema CRM per la gestione strutturata dei contatti e delle relazioni commerciali	COM.2. Implementazione di un CRM integrato per la gestione strutturata di clienti, pipeline e performance commerciali Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
COM.3. Limitata integrazione tra funzione commerciale e marketing nello sviluppo di nuovi prodotti per mercati differenziati	COM.3. Allineamento tra marketing e vendite nello sviluppo prodotto e nella gestione dei mercati target. Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.5 Controllo di gestione e finanza

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
FIN.1. Sistema di controllo di gestione non integrato, obsoleto e non allineato alle esigenze operative e tecnologiche moderne	FIN.1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione moderno ed efficiente Priorità: bassa Tipo di rischio: operativo Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
FIN.2. Dipendenza da finanziamenti a breve termine per l'acquisto di materie prime	FIN.2.1. Diversificazione delle fonti di finanziamento Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
	FIN.2.2. Ottimizzazione della gestione del capitale circolante implementando una procedura di controllo dei crediti commerciali Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
FIN.3. Forte esposizione ai tassi di cambio (20% fornitori in USD, vendite in EUR) senza strumenti derivati attivi. Inadeguata copertura del rischio di cambio	FIN.3. Utilizzo di strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)

4.6 Supply chain e fornitori

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
SUPCHAIN.1. Dipendenza da fornitori critici esteri, con contratti non ottimizzati	SUPCHAIN.1. Diversificazione dei fornitori e revisione dei contratti per ridurre rischi operativi e finanziari. Priorità: alta, Tipo di rischio: operativo, finanziario, di mercato Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
SUPCHAIN.2. Mancanza di chiarezza nelle procedure di acquisto e approvvigionamento, con ruoli e responsabilità non definiti, che richiede una revisione e riorganizzazione del processo.	SUPCHAIN.2. Revisione e unificazione delle procedure di procurement con chiara definizione di ruoli, responsabilità e fasi operative Priorità: alta Tipo di rischio: operativo Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)
SUPCHAIN.3. Incremento dei costi di imballaggio e trasporto	SUPCHAIN.3. Rinegoziazione dei contratti logistici e ottimizzazione dei volumi e dei flussi di trasporto Priorità: media Tipo di rischio: finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
SUPCHAIN.4. Debole capacità di negoziazione post-acquisizione	SUPCHAIN.4. Centralizzazione degli acquisti e rafforzamento della funzione procurement a livello di gruppo. Priorità: media Tipo di rischio: operativo, finanziario, Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.7 Risorse umane

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
RISUM.1. Clima interno peggiorato dopo il cambio di leadership	RISUM.1. Interventi di change management, comunicazione interna strutturata e rafforzamento della leadership. Priorità: alta Tipo di rischio: operativo, reputazionale Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)
RISUM.2. Alta rotazione tra middle management	RISUM.2. Introduzione di sistemi di retention, percorsi di carriera e incentivi legati alle performance. Priorità: alta, Tipo di rischio: operativo, strategico Termine di esecuzione: Breve–Medio termine (3–9 mesi)
RISUM.3. Assenza di un piano di sviluppo delle competenze e leadership diffusa	RISUM.3. Piano strutturato di formazione, sviluppo delle competenze e leadership diffusa Priorità: media Tipo di rischio: operativo, strategico Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.8 Marketing e Brand

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
MARK.BR.1. Debole valorizzazione del marchio acquisito	MARK.BR.1. Riposizionamento del brand e integrazione coerente nella strategia di gruppo. Priorità: media Tipo di rischio: reputazionale, commerciale Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
MARK.BR.2. Scarsa integrazione delle strategie marketing nelle diverse BU	MARK.BR.2. Coordinamento centrale delle strategie marketing con adattamento locale controllato. Priorità: media Tipo di rischio: operativo Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
MARK.BR.3. Mancanza di una strategia marketing integrata	MARK.BR.3. Definizione di una strategia marketing unica, multicanale e data-driven Priorità: media Tipo di rischio: strategico Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
MARK.BR.4. Difficoltà nell'armonizzazione del posizionamento prodotto nei diversi mercati	MARK.BR.4. Armonizzazione del posizionamento prodotto per mercato mantenendo coerenza di brand. Priorità: media Tipo di rischio: commerciale, reputazionale Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)

4.9 Proprietà intellettuale e innovazione

PROBLEMATICHE	SOLUZIONE PROPOSTA
PRO.INT.INOV.1. Brevetti non valorizzati adeguatamente	PRO.INT.INOV.1. Valorizzazione degli asset intellettuali Priorità: alta Tipo di rischio: finanziario, reputazionale Termine di esecuzione: : Breve termine (0–6 mesi)
PRO.INT.INOV.2. Nessun piano strutturato per Ricerca & Sviluppo (R&S) e nuovi prodotti	PRO.INT.INOV.2. Integrazione tra R&S e marketing per favorire innovazioni che abbiano successo sul mercato Priorità: media Tipo di rischio: strategico, di mercato Termine di esecuzione: Medio-lungo termine (12–24 mesi)

4.10 Rischi strategico/reputazionali

PROBLEMATICHE	SOLUZIONE PROPOSTA
RISC.STRAT.REP.1. Nessuna strategia di risk management formalizzata	RISC.STRAT.REP.1. Introduzione di un Enterprise Risk Management System (ERM), con identificazione, classificazione e monitoraggio dei principali rischi aziendali Priorità: bassa Tipo di rischio: reputazionale, strategico e operativo Termine di esecuzione: Breve termine (0–6 mesi)

4.11 Digital transformation

PROBLEMATICA	SOLUZIONE PROPOSTA
DT.1. Caos dei dati e sistemi informativi frammentati	DT.1. Implementazione di un sistema informativo integrato (ERP + BI) con un'unica fonte dati centrale, standardizzazione dei flussi informativi e dashboard direzionali in tempo reale per il management. Priorità: Alta Tipo di rischio: Operativo, finanziario, strategico Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
DT.2. Processi decisionali lenti e poco strutturati	DT.2. Introduzione di processi decisionali formalizzati, supportati da strumenti digitali di decision support e workflow approvativi chiari, con tracciabilità di responsabilità, tempi e output. Priorità: Alta Tipo di rischio: Operativo, strategico, reputazionale Termine di esecuzione: Breve–medio termine (3–9 mesi)
DT.3. Gestione inefficiente e non coordinata dei magazzini	DT.3. Centralizzazione della gestione delle scorte tramite sistemi di warehouse management integrati, con visibilità in tempo reale, previsioni di domanda e riallocazione dinamica delle scorte tra sedi. Priorità: Alta Tipo di rischio: Operativo, finanziario, commerciale Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi)
DT.4. Assenza di strumenti avanzati di supporto alle decisioni	DT.4. Implementazione di sistemi di Advanced Analytics e Business Intelligence con modelli previsionali e simulazioni di scenario, mantenendo il principio di <i>Human in the Loop</i> per il presidio manageriale. Priorità: Media Tipo di rischio: Strategico, finanziario Termine di esecuzione: Medio termine (6–12 mesi) Termine di esecuzione:

La società presenta ampi margini di miglioramento, ma necessita di un'azione strutturata e coordinata.

L'adozione del team operativo di fractional manager C-level/Advisor rappresenta una soluzione efficace per affrontare il contesto di complessità e transizione, riducendo il rischio di ulteriori disequilibri economico-patrimoniali.

Ti è piaciuto questo Case Study?

Il percorso dell'Industria Dolciaria Pina Marmellate mostra come un metodo strutturato possa trasformare un'impresa familiare.

Se desideri un confronto su come applicare questi modelli alla tua realtà, non esitare a contattarci.

Parliamone

seguici su LinkedIn — trovi il link nell'e-book — e inviaci un messaggio diretto per un confronto.

Sito web

www.yourgroup.it