

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale



**LE TEORIE ORGANIZZATIVE A SUPPORTO
DELLA STRATEGIA AZIENDALE:
IL CASO STUDIO AUTOMOBILI LAMBORGHINI**

**HOW TO ALIGN CORPORATE STRATEGY TO
ORGANIZATIONAL STRUCTURE:
AUTOMOBILI LAMBORGHINI CASE STUDY**

Relatore:
Prof. Maurizio Bevilacqua

Tesi di Laurea di:
Leonardo Orsini

A.A. 2020/2021

SOMMARIO

PREFAZIONE.....	7
CAPITOLO 1 – IL SETTORE: L’AUTOMOTIVE.....	8
1.1 IL DISTRETTO INDUSTRIALE.....	9
CAPITOLO 2 – ORGANIZZAZIONE AZIENDALE.....	11
2.1 STRUTTURE ORGANIZZATIVE.....	11
2.2 FORME DI ORGANIZZAZIONE.....	16
CAPITOLO 3 – AUTOMOBILI LAMBORGHINI.....	25
3.1 L’AZIENDA.....	25
3.1.1 L’EVOLUZIONE DEI MODELLI: CENNI STORICI.....	28
3.2 NUOVA ORGANIZZAZIONE.....	35
3.2.1 GLI IMPATTI SUL PROCUREMENT DEPARTMENT.....	40
3.3 STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	44
3.3.1 BALANCED SCORECARD.....	44
CONCLUSIONI.....	48

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1 - AVENTADOR	26
FIGURA 2 - HURACAN.....	26
FIGURA 3 - URUS	27
TABLE 1 - STRUTTURA FUNZIONALE	16
TABLE 2 - STRUTTURA DIVISIONALE	18
TABLE 3 - STRUTTURA MATRICIALE	20
TABLE 4 - VECCHIA ORGANIZZAZIONE	36
TABLE 5 - NUOVA ORGANIZZAZIONE	38
TABLE 6 - PURCHASING DEPARTMENT	42
TABLE 7 - ESEMPIO DI BS.....	44

PREFAZIONE

La presente tesi è stata svolta in collaborazione con l'azienda automobilistica **AUTOMOBILI LAMBORGHINI** di Sant'Agata Bolognese (BO).

Il lavoro svolto mira ad evidenziare come strategia aziendale e struttura organizzativa debbano andare di pari passo e come Automobili Lamborghini abbia risentito del cambio di struttura organizzativa.

Nel primo capitolo verrà analizzato il settore di competenza, l'automotive: si farà un breve excursus sui distretti industriali che caratterizzano l'Emilia Romagna, essendo Automobili Lamborghini all'interno del distretto della *Motor Valley*.

Nel secondo capitolo verranno illustrate le principali teorie dell'organizzazione aziendale, classificando le varie forme di struttura organizzativa.

Nel terzo capitolo verrà presentato il caso studio Automobili Lamborghini, evidenziando la strategia che ha portato ad un cambio di organizzazione e dei benefici derivanti. Si porrà poi l'attenzione sul Procurement Department, divisione all'interno della quale sto svolgendo il tirocinio.

Nello svolgere il presente lavoro mi sono avvalso delle informazioni acquisite durante l'internship in Automobili Lamborghini, grazie alla disponibilità di tutto il dipartimento di acquisti ed in particolare di Katya Talora, Head of Interiors & Electronics.

CAPITOLO 1 – IL SETTORE: L'AUTOMOTIVE

L'industria automobilistica (*automotive*) è il ramo dell'industria manifatturiera che si occupa della progettazione, della costruzione, del marketing e della vendita di veicoli a motore.

La data di nascita dell'industria automobilistica italiana può collocarsi a cavallo tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo. Il nucleo originario del settore fu costituito da piccole officine attrezzate per importare auto e da uffici di rappresentanza, soprattutto di marche francesi. Il periodo di maggiore espansione del settore automobilistico italiano fu quello che iniziò nel secondo dopoguerra, con la produzione della 500 Fiat Topolino, la più piccola auto del mondo prodotta in serie, che innescò il boom della motorizzazione.

Negli anni Sessanta si collocano i primi grandi successi della produzione italiana: si passò dalle 100.000 unità degli anni Cinquanta fino alle 600.000 vetture degli anni Sessanta, fino ai 1,7 miliardi di unità nel 1970. Ai buoni risultati degli anni Sessanta, caratterizzati dal boom economico, seguì un declino produttivo negli anni Settanta, in un contesto che vide la domanda crescere sempre più della produzione con conseguente aumento delle importazioni.

Gli anni Ottanta si aprono su uno scenario caratterizzato da una recessione economica mondiale, che però non incide sul settore automobilistico italiano; questo poté ancora beneficiare della crescita della domanda interna, manifestatasi alla fine del decennio precedente, che permise di sostenere la produzione. Nei primi anni Ottanta si collocano i maggiori sforzi di ristrutturazione dell'industria automobilistica italiana, tesi ad ottimizzare l'efficienza in ogni fase produttiva e all'innovazione di prodotti e processi. In linea con tali orientamenti, ad esempio, la Fiat riorganizzò la sua struttura per dare maggiore equilibrio agli organici, predisponendo una più aggressiva strategia di acquisto dei componenti.

Negli anni Novanta si assistette ad un rallentamento produttivo, con un calo della produzione del 4,5%, anche se le esportazioni continuavano a crescere.

Verso la fine degli anni Novanta si è assistito ad un processo di localizzazione dell'industria automobilistica nelle aree centrali e meridionali, con stabilimenti che, per le tecnologie produttive, in massima parte automatizzate, si collocano all'avanguardia nel settore e che iniziano a costituire dei veri e propri distretti industriali.

1.1 IL DISTRETTO INDUSTRIALE

Il distretto è l'agglomerazione territoriale di piccole imprese manifatturiere indipendenti, specializzate in una singola industria o filiera. Il sistema economico italiano si è sviluppato con la logica del distretto: un'impresa "madre" grande al centro, con intorno imprese più piccole che hanno il loro indotto garantito dalla forza di quella grande.

La storia dei distretti produttivi italiani inizia a partire dal secondo dopoguerra, grazie allo sviluppo economico che esplose negli anni '50 - '60, per poi consolidarsi negli anni '70. In questo periodo, in Italia e nel mondo, si afferma una nuova richiesta di prodotti per la persona e per la casa (dalle scarpe ai mobili), alla quale il tessuto economico risponde con la nascita di aree produttive ad alta specializzazione e ad alta disponibilità di manodopera, in cui vengono realizzati questi prodotti o parti che serviranno a comporli. La storia evidenzia l'importanza di grandi e medie imprese localizzate nell'area del distretto produttivo, che hanno avuto un ruolo catalizzatore e attorno alle quali si sono poi sviluppate moltissime realtà di dimensioni più contenute, contribuendo a diffondere le competenze specifiche necessarie per generare profitto per tutti.

Il concetto di distretto industriale risale alla seconda metà del XIX secolo, quando l'economista Alfred Marshall nel *"Principles of Economics"* evidenziò come la vicinanza geografica facilitava la circolazione delle informazioni tecniche, favorendo la diffusione dell'innovazione. Per le imprese interne al distretto, l'agglomerazione, garantisce un vantaggio competitivo rispetto alle realtà isolate. Uno degli elementi fondamentali del distretto è il concetto di "atmosfera industriale": quando in un territorio circoscritto lavora un numero elevato di soggetti che svolgono mestieri simili, "i misteri dell'industria non sono più tali. È come se stessero nell'aria, e i fanciulli ne apprendono molti inconsapevolmente."¹ È come se l'esperienza necessaria per svolgere un determinato lavoro si sviluppasse in maniera innata. Sempre in *Principles of Economics*, Marshall definisce il secondo aspetto caratteristico del distretto, la divisione del lavoro tra imprese, sostenendo che le industrie sussidiarie che si dedicano soltanto ad un piccolo ramo del processo di produzione e lo esercitano per un gran numero di industrie vicine, sono in grado di tenere continuamente in attività macchine specializzate al massimo grado.

Con la definizione di Marshall possiamo individuare le caratteristiche fondamentali del distretto industriale:

¹ Da *Principles of Economics*

- Realtà socio-economica
- Presenza di una filiera
- Concentrazione geografica
- Relazioni di collaborazione e concorrenza fra imprese

In Italia, nelle regioni NEC², l'organizzazione prevalente è quella distrettuale. Tale forma di organizzazione ha avuto maggiore sviluppo negli anni '60-'70 ed oggi si sta evolvendo: aumenta la dimensione delle imprese che controllano le fasi finali della filiera, essendo quelle che hanno il controllo sul mercato. C'è un decentramento della produzione, che tende a portare le attività a più basso valore aggiunto e le attività ad alta intensità di lavoro al di fuori del distretto. Inoltre, si tende a ridurre il numero di sub-fornitori e si cerca di instaurare rapporti collaborativi di lungo periodo. Le principali motivazioni che stanno portando queste mutazioni sono legate ai cambiamenti nel contesto locale e a fattori esterni. La manodopera ha avuto una crescita nel livello di scolarizzazione, dunque è diventata più costosa, ma anche più adatta a lavori di più alto livello. Parallelamente, la crescente complessità dei paesi in via di sviluppo e la crescente rilevanza di fattori non legati al prezzo, quali qualità, marchio, servizio, stanno favorendo il mutamento del distretto industriale.

Automobili Lamborghini fa parte del distretto industriale della *Motor Valley*. Con tale termine si intende il distretto industriale-culturale situato in Emilia-Romagna, contraddistinto dalla presenza di noti marchi automobilistici e motociclistici, che contribuiscono alla ricerca, sviluppo e produzione tecnologica di importanti ritrovati tecnologici in ambito automobilistico. Alcuni dei marchi più importanti presenti nel distretto sono: Automobili Lamborghini, Ferrari, Ducati, Maserati. La filiera motoristica emiliana conta 16.500 imprese con 66.000 lavoratori, rappresentando il 10% dell'intera filiera nazionale.

² NEC: Regioni italiane del Nord Est Centro Italia, fra cui Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche.

CAPITOLO 2 – ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'attività aziendale per avere successo deve essere organizzata, ovvero deve ben definire ruoli e relazioni, scegliendo il modello organizzativo più adatto ed in linea con la strategia aziendale. Nei seguenti capitoli verranno illustrati i principali fondamenti teorici alla base della organizzazione e le principali forme di organizzazioni.

2.1 STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Le organizzazioni sono quelle unità sociali, ovvero quei raggruppamenti di individui che hanno un fine determinato, un certo numero di meccanismi diretti ad assicurare che le attività svolte tendano a raggiungere quel fine e la possibilità di sostituire i propri componenti quando questo si riveli necessario.

Il pensiero organizzativo nasce con la prima rivoluzione industriale (1760-1830) e vede una specializzazione dei compiti e standardizzazione dei componenti. Nella seconda rivoluzione industriale (fine 1800 – inizio 1900) si assiste ad un ingrandimento delle imprese, con l'introduzione dei "manager". Si sentiva l'esigenza di far combaciare le nuove potenzialità produttive e tecnologiche con i metodi di conduzione delle aziende, rendendo efficienti le attività e la gestione dell'impresa.

È possibile riassumere lo sviluppo delle teorie dell'organizzazione in tre fasi: scuola classica; scuola neoclassica; approccio moderno. I vari approcci tentano di dare una risposta ad un interrogativo fondamentale per il management aziendale, ovvero su quali variabili è possibile intervenire per modificare l'organizzazione e migliorare i livelli di prestazione.

Secondo la scuola classica (primi '900) una importante leva di intervento è la gerarchia: quel sistema di coordinamento che posiziona all'interno dell'organizzazione persone al di sopra di altre, in base a criteri di responsabilità, di discrezionalità decisionale e di potere di influenza sul comportamento dei subordinati. In questo senso, il sistema manageriale del tempo ha risposto ripartendo il lavoro secondo criteri di specializzazione delle funzioni, fissando la gerarchia come strumento di regolazione dei rapporti tra superiore e subordinati, centralizzando le decisioni verso i livelli gerarchici superiori.

Mentre l'approccio classico esponeva le regole che si devono seguire per essere organizzati, l'approccio neoclassico descrive come le cose vadano realmente nelle organizzazioni concrete, al di là dei dettami teorici. L'attenzione si sposta sulle relazioni sociali tra i membri dell'organizzazione e sui meccanismi motivazionali basati su fattori psicologici, quali la gratificazione sociale, l'accettazione, l'autorealizzazione. Le teorie nate in questo filone hanno quindi mutato il significato dell'organizzazione, evidenziando

l'importanza delle interazioni sociali ai fini delle prestazioni delle organizzazioni e dei modelli di leadership nel determinare il comportamento dei gruppi e degli individui.

Infine, l'approccio moderno (fine anni Cinquanta) cerca di integrare i due approcci precedenti. Non si può ben definire la natura di questo approccio, se descrittivo o prescrittivo, in quanto le discipline di riferimento sono di entrambi i tipi.

Verso la fine degli anni '50 si sviluppano una serie di ricerche per descrivere i cambiamenti che è necessario attuare alla struttura organizzativa ogni volta che l'impresa necessita di modificare la strategia. Esempi importanti nel passato si hanno agli inizi degli anni '60, quando si pose estrema attenzione al problema della scelta della struttura organizzativa più adatta a realizzare le strategie aziendali, con Birns e Stalker che evidenziarono la necessità di adattare la struttura organizzativa ai mutamenti ambientali.

Alla fine degli anni '70 ci si accorse che gli interventi di riorganizzazione effettuati attraverso il prevalente ricorso alla sola modifica della struttura organizzativa difficilmente miglioravano l'efficacia organizzativa. Era altresì necessario seguire un nuovo schema di riorganizzazione aziendale, il modello 7S, come guida per comprendere e risolvere i problemi delle organizzazioni. Quando nascono dei problemi bisogna considerare sia le cosiddette "S-hard", ovvero Strategy, Structure, Systems, sia le "S-soft", ovvero Staff, Skills, Shared values, Style. Nello specifico:

Il modello parte dal presupposto che il successo di una strategia (Strategy) dipenda dalla capacità di individuare e sfruttare le opportunità dell'ambiente, sottolineando che la difficoltà di realizzazione di una strategia non riguarda la sua formulazione ma la gestione degli altri elementi. Una strategia solida è quella che provvede a raggiungere un vantaggio competitivo a lungo termine, rafforzata da vision, mission e valori forti. Per il metodo 7S la chiave è osservare se la strategia è allineata con gli altri sei elementi.

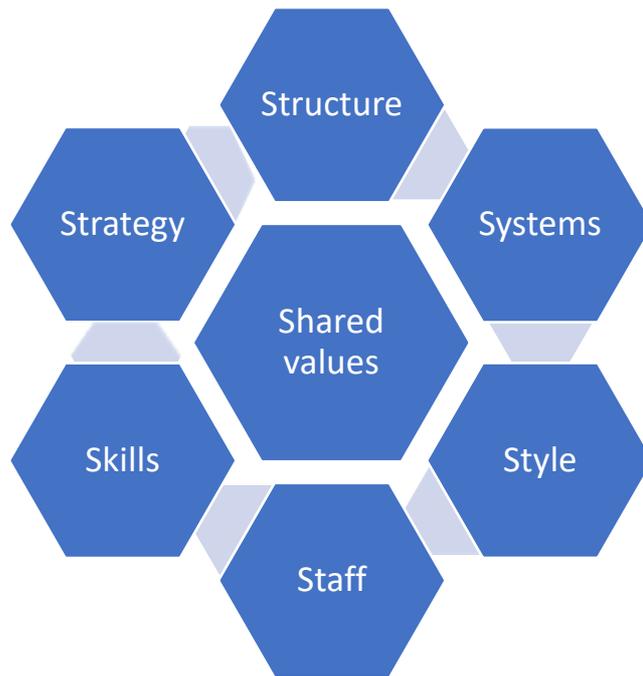


Figura 1 - Metodo 7S

Ciascun elemento è collegato a tutti gli altri. Tale schema viene utilizzato per progettare il cambiamento organizzativo sia a livello macro (struttura) che micro (unità organizzative), spiegando come tutti i fattori influenzano la capacità di cambiamento organizzativo, raggiungendo così un miglioramento continuo tra le varie variabili: se migliora una, migliorano anche le altre. Questo approccio fa sì che non si ponga il focus su una singola variabile ma sull'insieme.

Per applicare il modello 7S all'organizzazione bisogna partire comprendendo ogni singolo elemento che abbiamo descritto, anche se le aziende sono molto grandi e strutturate. Si passa poi all'analisi periodica dello stato dei sette elementi, che devono essere allineati gli uni agli altri: così facendo si possono individuare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi preposti ed adottare misure correttive, puntando così al miglioramento della performance.

Tale metodo possiamo classificarlo come qualitativo, poiché rappresenta una sorta di checklist di valutazione dello stato dell'organizzazione, verificandone la coerenza con la strategia aziendale. Per non avere solamente una analisi qualitativa si possono adottare metodi quantitativi come la Balanced Scorecard (BSC). Tale strumento è un misuratore di performance "multidimensionale", che tiene conto della mission aziendale, delle variabili strategiche, di parametri di misurazione, di target per quantificare le variabili, di azioni mirate al raggiungimento dei target sia in termini operativi sia economici (budget). Attraverso la BSC si cerca di rendere coerenti quattro prospettive di valutazione della performance dell'impresa:

- Prospettiva finanziaria: considera variabili di tipo economico-finanziario (ROI, ROE, ecc.) che comunicano all'esterno la capacità di fare bene agli investitori.
- Prospettiva del consumatore: comprende i fattori che determinano la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti (numero di resi, tempo di consegna, fidelizzazione, tasso crescita del mercato, ecc.)
- Prospettiva interna dell'impresa: ovvero i processi interni critici che creano valore (livello di servizio, tempo di risposta, ecc.)
- Prospettiva di innovazione e apprendimento: si misura la capacità dell'impresa di innovare (numero ore di formazione, investimenti in R&D, ecc.)

Per ciascuna vengono individuati obiettivi, misure, target e le possibili interazioni fra esse, con l'obiettivo comune di definire azioni di miglioramento dei processi. Per applicare la BSC bisogna:

1. Raccogliere i dati
2. Analizzare i dati ottenuti dalle prospettive, valutando i fattori tramite degli indicatori (KPI)
3. Confrontare i dati con i target prefissati
4. Adottare azioni correttive per generare valore per l'azienda

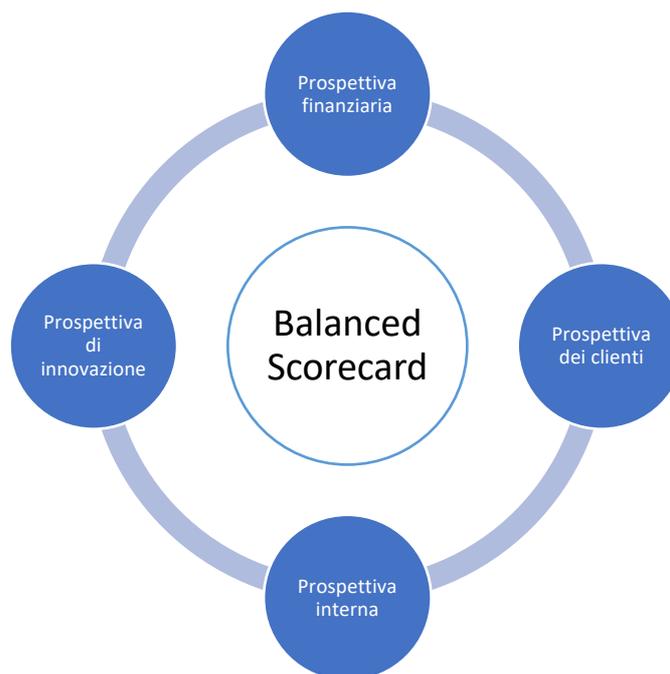


Figure 2 - Balanced Scorecard

La BSC permette di realizzare strategie di successo, gestendo efficacemente il cambiamento di un'impresa, unificando in un sistema unico la definizione della vision aziendale, il sistema di monitoraggio delle strategie e la valutazione delle performance. La costruzione di un sistema del genere comporta spesso sensibili cambiamenti all'organizzazione, spingendo all'introduzione e allo sviluppo di nuove politiche e procedure aziendali.

Alla BSC sono legati degli indicatori di valutazione della performance aziendale: Key Performance Indicator (KPI). Questi ci permettono di monitorare le prestazioni chiave del business dell'impresa e devono essere scelti ad hoc, a seconda dell'impresa in questione: non tutti i KPI vanno bene per descrivere tutte le organizzazioni. Si possono distinguere:

- KPI relativi alle prestazioni attuali, che valutano come l'impresa stia andando rispetto ai progetti
- KPI relativi allo stato delle risorse, relativi alle potenzialità future dell'impresa

Fra i primi possiamo trovare: indicatori di tempo (time to market, tempestività delle consegne, tempo ciclo, ecc.); indicatori di qualità per valutare la qualità del prodotto e/o del processo; indicatori di produttività, come rapporto fra l'output generato rispetto all'input; indicatori di flessibilità, per misurare la capacità dell'impresa di introdurre cambiamenti con costi e tempi limitati.

Fra i KPI relativi allo stato delle risorse si possono individuare: indicatori legati al personale aziendale (livello di scolarizzazione; numero di dipendenti); indicatori che valutano l'immagine dell'azienda (survey, spese di marketing); indicatori legati alle tecnologie di produzione (numero di difetti; grado di sofisticazione della tecnologia); indicatori legati al prodotto (numero e valore dei brevetti).

2.2 FORME DI ORGANIZZAZIONE

È possibile distinguere tre forme principali di organizzazione aziendale: funzionale, divisionale, matriciale.

L'**organizzazione funzionale** organizza la gerarchia aziendale secondo le funzioni di impresa e viene usata solitamente nelle aziende con pochi prodotti e tendenzialmente omogenei. È un tipo di struttura che facilita le economie di scala perché ognuno è iper-specializzato e si possono valutare con facilità le prestazioni poiché si possono dare obiettivi funzionali e valutare con precisione i risultati, sapendo esattamente a chi attribuire la responsabilità del risultato. Di contro, è una struttura molto rigida, con dei tempi di reazione lunghi, per cui mal si adatta ai cambiamenti dell'ambiente. Non ha dialogo orizzontale, ma solo verticale, dunque i problemi risalgono la gerarchia verticale e le decisioni si accumulano al vertice. Inoltre, dato che ognuno conosce solo il proprio settore specialistico il processo di innovazione è più lento.

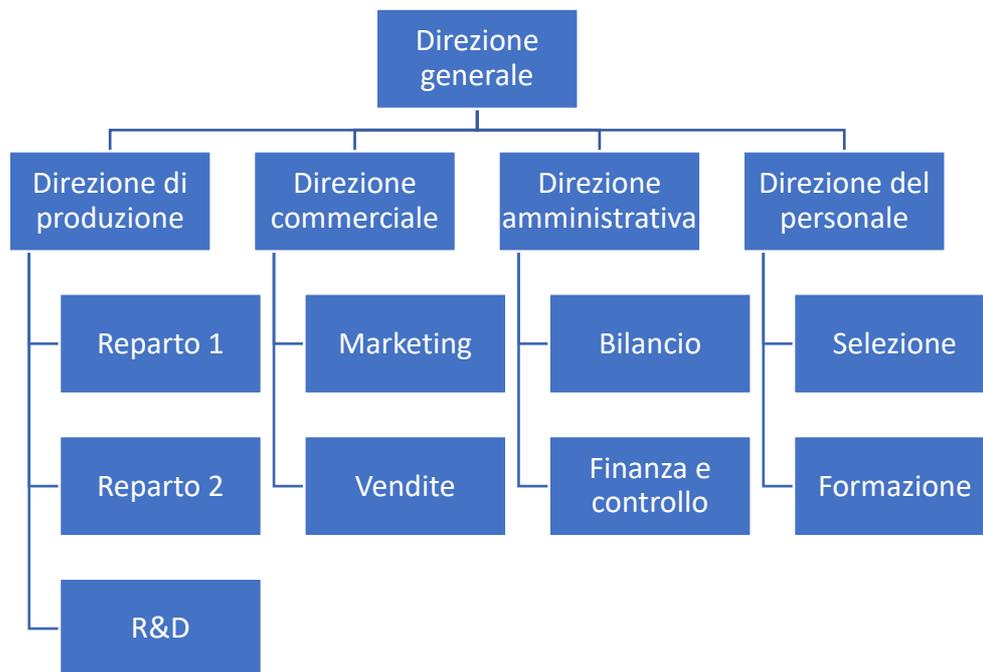


Table 1 - Struttura funzionale

Tale struttura tende a mantenersi immutata nel tempo: si cerca di limitare gli svantaggi di tale struttura, non cambiandone il tipo ma inserendo elementi integrativi di correzione. È generalmente utilizzata da aziende integrate verticalmente, con attività specializzate per funzioni o processi affini in senso tecnico.

Il personale si trova quindi a lavorare esclusivamente su un certo tipo di lavoro, sviluppando così una competenza specialistica approfondita che genera economie di specializzazione, ovvero aumento della produttività correlato alla divisione del lavoro. Come si osserva dalla Figura 2, il vertice strategico prende il nome di Direzione Generale, che è composta dall'imprenditore e da vari responsabili che assumono la responsabilità della performance dell'organizzazione. A questo livello è necessario definire i criteri organizzativi, elaborare la mission aziendale, coordinare le varie funzioni, gestire le relazioni interpersonali. Al di sotto della Direzione Generale, troviamo la Direzione per le varie funzioni. Il manager funzionale traduce gli obiettivi generali in task operativi per i livelli inferiori, dando poi feedback ai livelli superiori sui risultati raggiunti.

L'**organizzazione divisionale** si presta molto bene a tutte quelle imprese che sviluppano più prodotti ed eterogenei tra loro. Si tratta di replicare la struttura funzionale per ciascuna divisione, che si mantiene indipendente dalle altre. L'unico punto in comune tra le divisioni è il governo della direzione generale. Rispetto a quella funzionale ha il vantaggio che ogni divisione può organizzarsi per soddisfare al meglio il proprio cliente target: ogni divisione è così orientata al proprio mercato. Si assiste ad un leggero decentramento del processo decisionale, poiché ogni divisione opera le proprie scelte. Rispetto alla struttura funzionale, si hanno degli staff centrali che coordinano le stesse funzioni di divisioni diverse, garantendo maggiore organizzazione e comunicazione orizzontale (almeno in alto). Le divisioni fanno riferimento allo stesso direttore e questo contribuisce ad un confronto. Di contro, si riduce l'effetto di economia di scala che si aveva nell'organizzazione funzionale, riducendo le sinergie possibili tra le divisioni (perché ognuna opera in autonomia) e dunque la possibilità di avere standard di procedure o di processo.

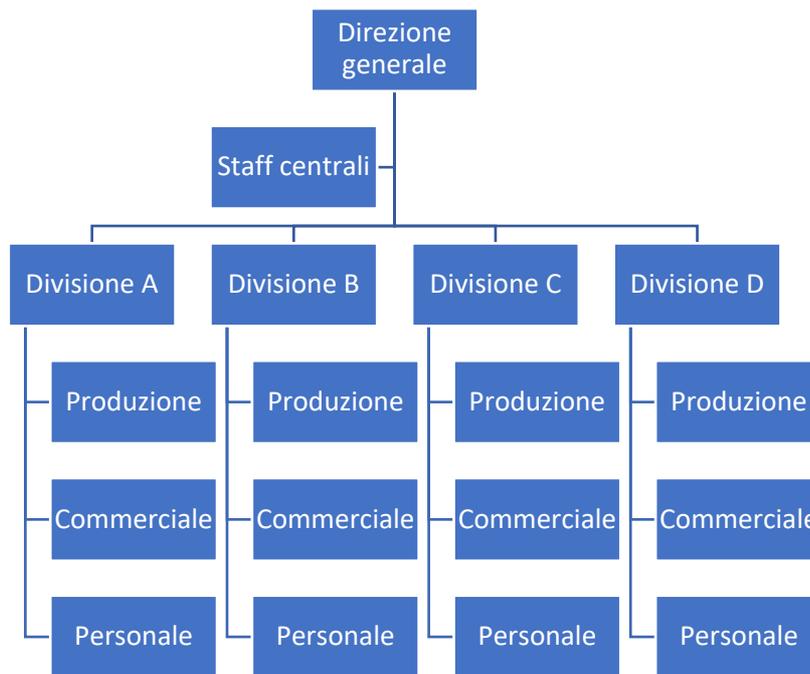


Table 2 - Struttura divisionale

Gli elementi che caratterizzano questa struttura sono le unità indipendenti, che operano come fossero imprese a sé stanti, e il decentramento decisionale, implicando così la delega ai vari livelli. La presenza di queste divisioni che operano separatamente fa sorgere la necessità di avere un forte coordinamento sia fra le varie divisioni sia tra le divisioni e la direzione generale. La Direzione Generale deve definire la strategia complessiva dell'impresa all'interno della quale ciascuna divisione dovrà agire, creare un sistema di controllo della performance, allocare le risorse finanziarie alle varie divisioni, fornire servizi di supporto alle divisioni. Il coordinamento viene realizzato tramite la standardizzazione, ovvero adottando un parametro comune di misurazione della performance della divisione.

La **struttura per progetto** comporta la creazione di ruoli di coordinamento dei singoli progetti (project manager) e viene utilizzata quando l'azienda deve svolgere anche attività specifiche non ripetitive. Si possono distinguere tre tipi di struttura per progetto:

- Struttura debole, nella quale il capo progetto ha bassa responsabilità gerarchica sulle risorse assegnategli. Il project leader, responsabile dei tempi di avanzamento, dei costi e della qualità del progetto, è incaricato di pianificare, coordinare e controllare il progetto trasversalmente nelle diverse funzioni. È quindi necessario che questo ruolo sia svolto da persone molto esperte. Invece, i manager funzionali mantengono la responsabilità diretta del proprio segmento di progetto, sia per l'esecuzione sia per le risorse, col project manager che ha una autorità indiretta sul personale e sulla fase di pianificazione

- Struttura forte, nella quale il capo progetto ha la completa responsabilità gerarchica sulle risorse. A livello centrale rimane al project leader la gestione delle risorse comuni. Egli ha un ruolo predominante sulla pianificazione del progetto e può esercitare un'autorità diretta sulle risorse e sul personale. Il manager funzionale si occupa di assegnare il lavoro al personale ed effettuare attività di consulenza per gli aspetti di sua competenza. Il project manager può avere diversi ruoli, con compiti che possono variare anche molto a seconda del contesto e del progetto.
- Struttura matriciale, nella quale il capo progetto ha la responsabilità gerarchica condivisa con i diversi responsabili funzionali. Il project manager si occupa di elaborare il piano generale, le attività di controllo e il coordinamento fra le varie discipline. Il manager funzionale ha lo scopo di assegnare il personale e svolgere la parte di progetto assegnatagli, in accordo col project manager.

L'organizzazione a matrice è tipica delle aziende che lavorano a progetto (come aziende di consulenza e costruzione). È un tipo di organizzazione molto più flessibile, ma anche più conflittuale, dove ogni persona ha due capi: quello funzionale e quello di progetto. Questo può portare a difficoltà di gestione, poiché potrebbero verificarsi indicazioni contrastanti dai due capi. Inoltre, ogni capo progetto risponde a tutti i direttori di funzione e ogni direttore di funzione risponde a tutti i capi progetto. È un sistema agile che incentiva la comunicazione orizzontale e ben si presta a reagire velocemente alle mutazioni del mercato, permettendo di soddisfare bene e velocemente il cliente. Assicura la contaminazione del personale e l'accrescimento delle skills, perché pone il dipendente in un contesto sempre nuovo e mutevole, oltre che di relazione con situazioni diverse. L'aspetto decisionale inoltre non è più ai piani alti, ma direttamente agli operatori, rendendo il processo più veloce e snello e responsabilizzando i lavoratori. Per funzionare, questo tipo di organizzazione richiede personale con grandi capacità interpersonali, capacità di lavorare in team e l'investimento di un grande tempo in coordinazione. Dato che ognuno può operare scelte in autonomia, è poi necessario che ci siano allineamenti frequenti. Inoltre, è un sistema che richiede molti sforzi per bilanciare il potere. Attribuire le responsabilità è più difficile, proprio perché sono più sfumate e le decisioni decentrate. Tendenzialmente il team ha successo, o fallisce, insieme.

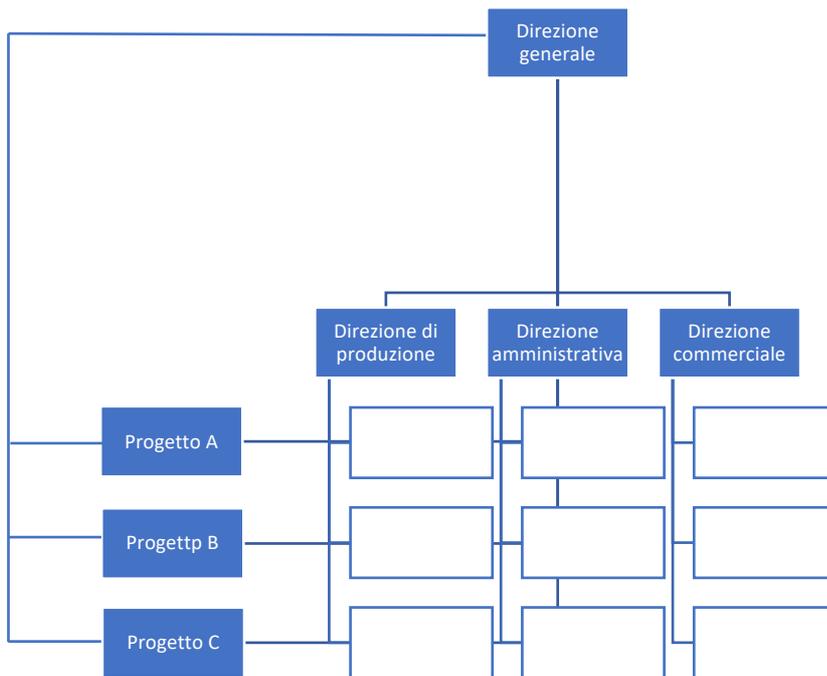
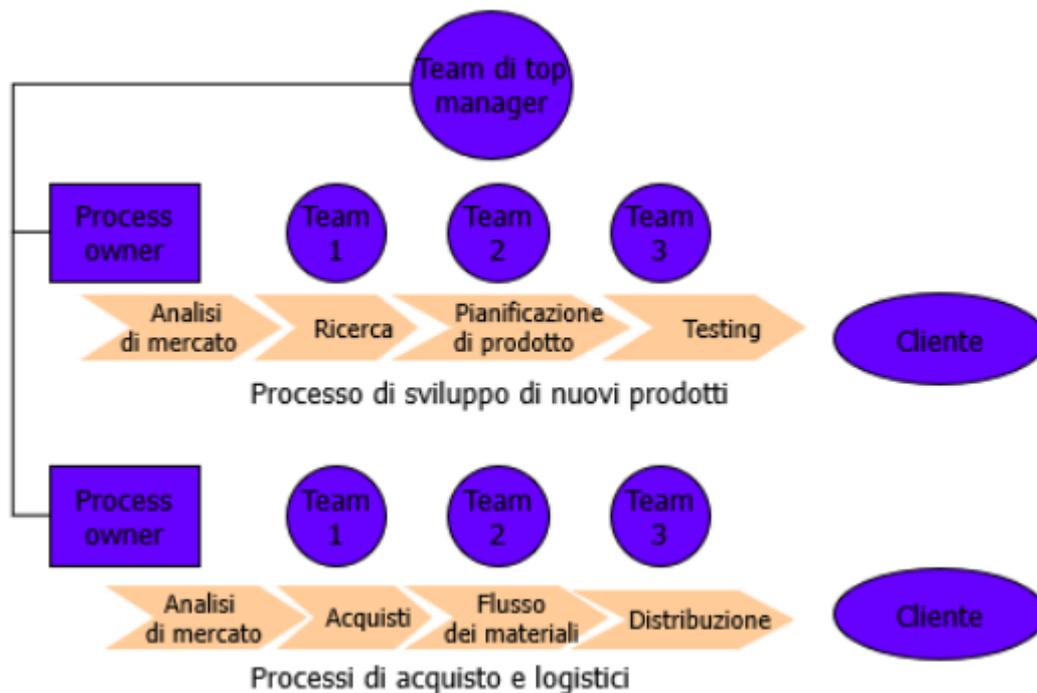


Table 3 - Struttura matriciale

Tale struttura si ottiene dall'incrocio delle responsabilità, delle funzioni e dei progetti che si ritengono equivalenti. Adottando una struttura di questo tipo, per la realizzazione di ogni progetto viene creato un team composto da responsabili di diverse funzioni aziendali e guidato dal project manager. La funzione principale della Direzione Generale è quella di mantenere una situazione di equilibrio tra il potere dei responsabili delle funzioni e dei responsabili di progetto, definendo in maniera chiara gli ambiti decisionali. I responsabili delle funzioni ed i project manager devono gestire le risorse sulle quali non hanno pieno controllo. Per rendere efficiente tale struttura, si adottano elementi integrativi fondamentali, quali: sistemi informativi, che riportino dati e informazioni sulla performance economica e sull'avanzamento dei progetti al management; soluzioni organizzative di gestione del personale, per favorire la cooperazione, meccanismi di risoluzione dei conflitti.

Infine, è possibile avere una quarta struttura, la **struttura orizzontale**, che è una struttura matriciale spinta all'estremo. Non esiste più la logica funzionale, ma esistono dei responsabili di processo (process owner) che sono responsabili della buona riuscita di un processo che si compone di più attività. Ci sono poi diversi team che svolgono le attività. Questo tipo di struttura è di gran lunga la più agile, ma anche la più complicata da implementare. È una filosofia nuova, tipicamente proposta da un management moderno. È molto funzionale per i team, perché svolgono attività sempre diverse, e questo ne favorisce la crescita e la capacità di pensare al di fuori della singola funzione specifica. È un sistema molto flessibile e orientato alla creazione di valore per il cliente. È molto difficile da implementare perché è necessario

definire i processi e le attività e richiede una formazione e peculiarità caratteriali notevoli da parte dei dipendenti. Il management deve essere disposto a delegare e decentrare fortemente il proprio potere.



Per scegliere la struttura organizzativa bisogna effettuare considerazioni strategiche, relative ad esempio alla diversificazione del prodotto, ed operative, come ad esempio la definizione delle attività produttive. A seconda del tipo di struttura adottata, il potere decisionale (strategico ed operativo) è splittato fra vari responsabili o concentrato in un'unica persona. Ad esempio, nella struttura funzionale le decisioni sono concentrate sotto la direzione generale, mentre in una divisionale il potere decisionale è affidato anche alle direzioni divisionali.

Una volta analizzata la struttura organizzativa bisogna effettuare una analisi di fattibilità per vedere effettivamente la reale possibilità di implementazione della nuova struttura. Dal punto di vista economico bisogna considerare la disponibilità finanziaria, i costi di sviluppo legati al cambiamento di struttura organizzativa, i costi di acquisizione di eventuale nuovo personale (dirigenti e staff). Bisogna poi calcolare i tempi necessari al mutamento della struttura organizzativa. Parallelamente, è necessario fare una indagine anche sul personale, analizzando il mercato lavorativo e le politiche di assunzione, controllando anche la disponibilità di nuovo personale.

Come per i livelli gerarchici più alti, anche per quelli più bassi (livelli operativi) è importante analizzare l'organizzazione del lavoro, studiando i tempi e le metodologie di produzione, la produttività e l'efficienza (analisi dei tempi) e definendo chiaramente ruoli e responsabilità (job description).

In relazione a ciò, al fine di evitare sovrapposizioni di compiti, si redige un manuale dell'organizzazione che riporterà la struttura aziendale, l'organigramma, i responsabili delle attività. Si riporterà anche il dettaglio della descrizione delle funzioni e quindi si stileranno le job description.

I vari livelli della struttura organizzativa devono essere ben coordinati, condividendo obiettivi, tempistiche e modalità lavorative. Infatti, le varie divisioni sono fra loro differenti sia per dimensioni sia per complessità della funzione svolta e fra loro sono interdipendenti. Il grado di differenziazione fra le unità misura quanto e come le unità sviluppano, in maniera diversa l'una dalle altre, certe caratteristiche, in termini di:

- Strutturazione dei compiti
- Definizione temporale delle attività
- Obiettivi preminenti
- Tipologia di relazioni interpersonali adottate
- Caratteristiche dell'ambiente esterno che influenza l'unità

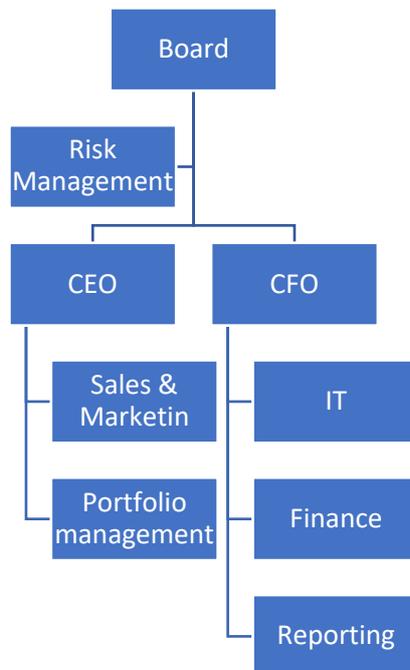
Quanto maggiore è il grado di differenziazione fra le unità, tanto più sarà difficile il coordinamento fra le stesse. Per interdipendenza si intende il collegamento esistente fra le varie unità, sia in termini di flusso operativo sia in termini di flusso decisionale. Si possono distinguere tre tipi di interdipendenza:

1. Interdipendenza generica, quando ogni parte fornisce un contributo discreto separabile dall'insieme
2. Interdipendenza sequenziale, quando l'output per una unità costituisce l'input per l'altra unità
3. Interdipendenza reciproca, quando l'output per una unità fornisce l'input per l'altra unità, e viceversa.

In linea generale, non c'è una struttura organizzativa migliore in assoluto ma dipende dal caso specifico dell'azienda considerata. Discorso analogo per i KPI: sono indicatori che vanno dettagliati sulla particolare azienda e sul particolare business.

Le imprese di distretti industriali mostrano spesso una capacità tecnologica elevata, grazie all'elevato grado di specializzazione che permette ad ognuno di concentrarsi su un numero ristretto di fasi produttive e di adottare sistemi produttivi avanzati. La crescente concorrenza nel mondo del business e dei mercati internazionali fa sì che le imprese siano spinte ad aggiornare con frequenza elevata i propri modelli di business, in modo tale da guadagnare una posizione di vantaggio competitivo lungo la catena del valore.

Nel mondo automotive si possono trovare differenti modelli di business, alcuni sulla base di quello Lamborghini come i casi Audi e Porsche, altri diversi come Renault e Fiat. Il modello organizzativo di Porsche è strutturato in modo da assicurare l'attuazione delle strategie ed il raggiungimento degli obiettivi, garantendo la massima efficienza ed efficacia operativa. A fronte della propria struttura organizzativa, Porsche ha adottato un sistema tradizionale che prevede la presenza di un Consiglio di Amministrazione con funzioni amministrative, un Collegio Sindacale con funzioni di vigilanza ed una Società di Revisione per il controllo contabile. Il potere decisionale è limitato al Management Control, corredato di Supervisory Board per l'approvazione dell'approccio strategico, che poi viene comunicato a ciascuna società del gruppo. È stato adottato un sistema di management per il quale il consiglio di amministrazione e il management board risultano separati. Il primo è a controllo del management board, che ha responsabilità di gestione della società, implementando la strategia alle specifiche di mercato e monitorando il sistema di controllo di gestione. Il Board è formato dal CEO (Chief Executive Officer) e dal CFO (Chief Financial Officer). Il modello organizzativo è così riassumibile:

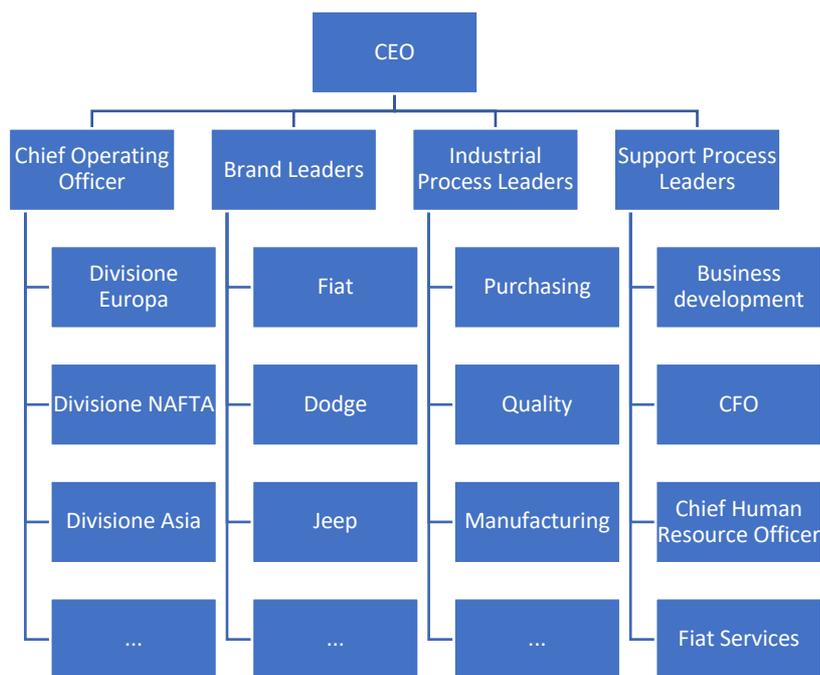


Per redigere il modello organizzativo, Porsche ha attuato le seguenti fasi:

- Analisi del contesto aziendale tramite interviste interne, al fine di definire l'organizzazione e le attività eseguite dalle varie funzioni aziendali, nonché i processi aziendali coinvolti
- Individuazione delle aree a rischio
- Identificazione per ciascuna di queste aree, dei principali fattori di rischio
- Individuazione di punti di miglioramento per ridurre il livello dei rischi individuati

La struttura organizzativa adottata risulta quindi essere prevalentemente definita per funzioni, favorendo così le economie di scala, dato che ognuno è iper-specializzato e si possono valutare con facilità le prestazioni, poiché si possono dare obiettivi funzionali e valutarne con precisione i risultati.

Il sistema organizzativo adottato dal gruppo FCA invece tende ad una struttura divisionale con qualche elemento del modello funzionale:



A capo di ogni divisione c'è un responsabile.

CAPITOLO 3 – AUTOMOBILI LAMBORGHINI

In questo capitolo si presenterà l'azienda Automobili Lamborghini e la logica, i ruoli e le responsabilità della nuova organizzazione, evidenziando i processi decisionali ed i benefici portati dal cambio organizzativo. Nel capitolo finale si farà una breve panoramica dell'impatto di questi cambiamenti sul Purchasing Department, divisione nella quale ho svolto e sto svolgendo tutt'ora l'internship.

3.1 L'AZIENDA

Automobili Lamborghini S.p.A è un'azienda italiana produttrice di automobili, con sede ed unico stabilimento produttivo situati da sempre a Sant'Agata Bolognese (BO), dove lavorano 1.400 dipendenti. L'azienda, a partire dal 1998 è posseduta da Audi e fa parte del gruppo Volkswagen.

Attualmente il portafoglio di prodotti conta tre prodotti principali: Aventador, Huracan, Urus.

La linea **Aventador** è caratterizzata da un motore V12 di dodici cilindri, disposti in due bancate da sei cilindri ognuna. È uno dei motori più prestigiosi, dai costi industriali elevati, dotato di un'architettura che conferisce alla vettura una regolarità di funzionamento elevata, priva di vibrazioni.

La linea si divide in quattro modelli Aventador:

- Aventador S
- Aventador S Roadster
- Aventador SVJ
- Aventador SVJ Roadster

L'Aventador S è in grado di raggiungere i 100 Km/h in 2,9 secondi, grazie ai suoi 740 CV che permettono di raggiungere alla vettura i 350 km/h.

Con la Roadster aumentano i cavalli (770), che permettono di far arrivare la vettura oltre i 350 km/h.



Figura 1 - Aventador

La linea **Huracan** è caratterizzata da un motore V10 di dieci cilindri, disposti in due bancate di cinque cilindri ciascuna. Si possono distinguere:

- Huracan EVO ed EVO Spider
- Huracan EVO RWD ed EVO RWD Spider
- Huracan EVO FLUO CAPSULE
- Huracan STO

La EVO FLUO CAPSULE si differenzia dalle altre per le tonalità esclusive fornite, grazie alle cinque configurazioni diverse per esterni ed interni.



Figura 2 - Huracan

La linea **Urus** è il primo *Super Sport Utility Vehicle* (SUV) di lusso al mondo, che unisce le prestazioni e il comfort. Esso è dotato di un motore V8 da otto cilindri, divisi in due bancate di quattro ciascuna, che permette alla vettura di raggiungere i 305 km/h grazie ai suoi 650 CV.



Figura 3 - Urus

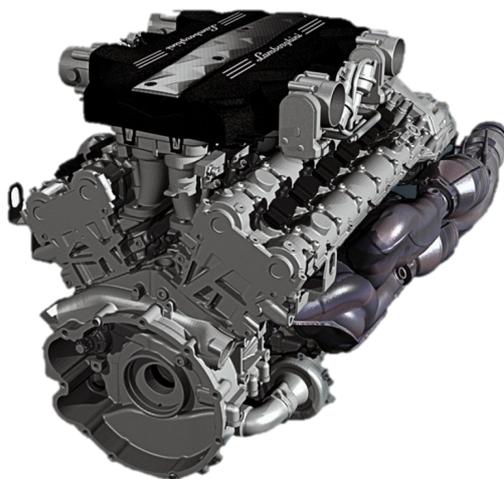


Figure 3 - Motore V12³

³ La differenza con V10 e V8 sta nel numero di cilindri presenti nei due blocchi (immagine da motor1.com)

3.1.1 L'EVOLUZIONE DEI MODELLI: CENNI STORICI

La storia di 'Lamborghini Automobili' inizia nel 1963 grazie a Ferruccio Lamborghini, classe 1916, nato sotto il segno del Toro e uomo abile, impetuoso, volitivo e soprattutto il vero protagonista della nascita dell'azienda e delle fasi iniziali della sua straordinaria storia. Già nel primissimo dopoguerra, Ferruccio aveva fondato una fabbrica di trattori, che aveva lanciato con energia e determinazione creando un vero punto di riferimento nel settore.

All'inizio degli anni Sessanta, Lamborghini era un uomo di successo, forte e dalle idee chiare, ma quando disse che avrebbe fabbricato un'automobile supersportiva con cui fare concorrenza alla Ferrari, molti pensarono che fosse impazzito. Costruire un'auto del genere era vista come una inspiegabile stravaganza, un pericoloso tuffo nel buio, qualcosa che avrebbe mangiato denaro senza restituire alcun profitto. Si mise a lavorare al progetto alla fine del 1962 e già nel maggio del 1963 fondò la società 'Automobili Ferruccio Lamborghini', acquistando un grande terreno a Sant'Agata Bolognese, a circa 25 chilometri da Bologna, per costruire una grande, modernissima fabbrica.

L'esperienza che aveva fatto con le sue precedenti aziende lo mise nella condizione di realizzare l'impianto migliore per il suo scopo: una struttura molto razionale, senza pari all'epoca in questo settore. Il grande capannone centrale, luminosissimo, era strettamente attaccato alla palazzina degli uffici, in maniera che i dirigenti avessero costantemente sotto controllo la situazione della produzione. Questo era particolarmente gradito proprio a Lamborghini, che non si poneva troppi problemi a lavorare personalmente sulle automobili quando gli sembrava che qualcosa non fosse fatto come avrebbe voluto. Il primo modello nacque in grande fretta: solo pochi mesi separavano la costruzione della fabbrica dalla data dell'inaugurazione ufficiale, fissata per l'appuntamento più importante dell'epoca: il salone dell'auto di Torino all'inizio del Novembre 1963.

Per il debutto, Lamborghini aveva le idee molto chiare: il motore, che doveva essere il più bel 12 cilindri a V prodotto in zona, e quindi nel mondo, fu affidato a Giotto Bizzarrini, che aveva firmato alcuni degli ultimi motori della Ferrari. Per la produzione della vettura assunse due giovani ingegneri molto promettenti: Gian Paolo Dallara e Paolo Stanzani.

L'impegno era notevole e il tempo era poco, ma ciò nonostante la 350 GTV, quando venne presentata, era già un capolavoro.

L'anno seguente, il 1964, fu un anno altrettanto straordinario. Era nata la 350 GT. L'evoluzione immediata e quasi inevitabile della prima vettura Lamborghini, di cui furono prodotti 120 esemplari, fu la 400 GT, con motore di 4 litri e il primo cambio disegnato e costruito in casa Lamborghini.

A Marcello Gandini toccò il compito di creare il telaio bolognese di una carrozzeria unica e sensazionale, qualcosa che, nella sua miscela di aggressività, eleganza, originalità e classe fu poi destinato a rivelarsi irripetibile: era nata la Miura.

Il lavoro per preparare la Miura divenne immediatamente frenetico. A Ginevra, la Miura fu la regina incontrastata del Salone. Lamborghini riuscì a portare la Miura al gran premio di Montecarlo, senz'altro il fine settimana più clamoroso per le automobili sportive in generale e per quelle di altissimo livello in particolare.

Nell'ottobre del 1967, solo tre anni dopo il suo debutto incerto a Torino, Lamborghini approdò al Salone dell'auto con una serie straordinaria. Questa volta la gamma di vetture era davvero impressionante. Ufficialmente la 350 GT era ancora disponibile, ma in realtà era già fuori produzione. La coppia d'oro composta dalla 400 GT 2+2 Coupè e dalla Miura galvanizzò letteralmente gli esperti del settore richiamandoli verso lo stand della giovane azienda bolognese che, nel giro di una notte, divenne la prediletta da tutte le riviste automobilistiche.

La valanga di ordini per la Miura portò nuovi liquidi nelle casse dell'azienda, ma soprattutto generò un interesse e una pubblicità mai visti prima. Almeno in questo Lamborghini aveva centrato l'obiettivo: un modello come questo era destinato ad entrare con veemenza nelle menti e nelle anime degli appassionati. Lamborghini divenne quindi un nome simbolico nel mondo delle auto, l'emblema dell'eccesso, dello spingersi oltre ad ogni costo, del fare sempre di più e meglio di qualsiasi altro senza i preconcetti e i limiti dettati dalle convenzioni. Questa impostazione non impedì certamente ai numerosi appassionati di continuare ad acquistare ed apprezzare la 400 GT, un modello serio e ormai maturo, ma fu la Miura a dare un prestigio unico all'azienda.

Ma un nuovo successo stava per realizzarsi nel Salone dell'auto di Ginevra di quello stesso anno. La Espada, ispirata alle linee della Marzal, era un modello a due porte straordinario, dotato di motore frontale e quattro posti comodi. Con un passo di 2650 mm, ostentava uno stile completamente originale e davvero innovativo. Fu probabilmente la massima espressione del periodo di maggior successo, in termini di creatività, di Marcello Gandini. Completamente nuova e originale, la Espada diede un taglio con il passato, dall'equilibrio dei due volumi principali all'ampio lunotto posteriore dal quale si accedeva al portabagagli, passando per il largo cofano piatto che si apriva come un blocco unico, la linea di cintura bassa e slanciata, i passaruota posteriori che coprivano parzialmente le ruote e i condotti NACA sul cofano. Ancora una volta, gli ordini furono tantissimi e il nome Lamborghini era in quel momento legato saldamente al concetto che la Espada trasmetteva con decisione.

La Islero GT uscì di scena in sordina con un numero piuttosto modesto di modelli prodotti (225 tra Islero GT e Islero GTS). Furono invece confermate la Miura S e la Espada, la cui produzione aumentò gradualmente, rinnovate e modificate nella Serie II che fu presentata al Salone dell'auto di Bruxelles. La nuova serie venne notevolmente migliorata ed equipaggiata con un motore da 350 CV, freni autoventilanti più potenti e un cruscotto più convenzionale. Fu un anno glorioso per questo modello che rappresentò un traguardo non solo per l'azienda, ma anche per Ferruccio e gli obiettivi che si era

prefissato all'inizio di questa avventura. Solo nel 1970 furono vendute 228 Espada, una cifra notevole per una vettura così costosa e importante.

Nel 1970 fu annunciato e presentato un nuovo grande progetto, una Lamborghini radicalmente innovativa, "diversa". Si trattava della P250 Urraco e ancora una volta venne scelto il nome di un toro da corrida. La Urraco era dotata di motore da 2,5 litri progettato da Stanzani, con un sistema di distribuzione ad albero a camme singolo. Era costruita in base a criteri che avrebbero permesso una produzione su larga scala (considerando gli standard delle supersportive italiane), presentava una linea attraente ideata da Bertone e, almeno sulla carta, prestazioni eccellenti ad un prezzo decisamente inferiore rispetto a quello della Miura.

Ferruccio Lamborghini, che nel frattempo aveva inaugurato altre attività industriali nei settori dell'oleodinamica e di altri componenti, non era solito adagiarsi sugli allori. Continuava a spronare il suo staff tecnico, che a dire il vero non aveva bisogno di incoraggiamenti, affinché fosse introdotta una gamma completa di modifiche alla Miura (in parte ispirate dall'esperienza della Jota), creando in questo modo la versione definitiva e assoluta di questo modello leggendario, ovvero la SV, presentata al Salone dell'auto di Ginevra nel 1971.

Nonostante un'evoluzione di grande successo, la SV presentata nel 1971 a Ginevra passò di fatto inosservata e solamente pochi riconobbero l'importanza che questa supersportiva Lamborghini, praticamente perfetta, avrebbe acquisito nel corso degli anni. La spiegazione è semplice: l'attenzione dei partecipanti all'evento fu richiamata da una vettura ancora più straordinaria e spettacolare, la vera star non solo dello stand Lamborghini, ma di tutto il salone. Si trattava di una vettura nata dalla combinazione del genio di Lamborghini con quello di Bertone, realizzata come sempre in tempi record dai due uomini di fiducia dell'azienda, Stanzani e Gandini. Questo modello spettacolare era la LP 500, meglio conosciuta come "Countach".

I cambiamenti che stavano avendo luogo intorno a Lamborghini riflettevano, tuttavia, la situazione sociale del mondo, in particolare dell'Italia. Le agitazioni sindacali di quel periodo crearono disagi in tutte le fabbriche, in particolare nelle aziende metalmeccaniche del nord Italia, dove il controllo della proprietà era apertamente contestato e una corretta organizzazione divenne sempre più difficile.

L'attività dell'azienda continua comunque a pieno ritmo. Nel 1972 sono in piena produzione la P250 Urraco, la 400 GT Jarama, la 400 GT Espada e la P400 Miura SV. In quell'anno, nel tentativo di migliorare le vendite abbastanza deludenti, la Jarama viene potenziata con un motore da 365 cavalli e diventa quindi la Jarama S. Il 1972 è anche l'anno nel quale viene messa in effettiva produzione la Urraco, che aveva avuto all'inizio numerosi rallentamenti. Quasi inevitabilmente arriva anche la versione S, nell'ottobre di quell'anno. L'anno dopo, mentre si attende che lo sviluppo del prototipo Countach permetta di raggiungere uno stadio tale da approntarne la produzione in piccola serie, viene modificata e perfezionata

ulteriormente l'Espada, la cui terza serie viene presentata nell'ottobre del 1972. Nuovi cerchi, perfezionamenti di dettaglio in tutta la carrozzeria, nel cruscotto, nella plancia centrale e di vari componenti caratterizzano questa ben riuscita terza serie, che rappresentava il picco definitivo dell'evoluzione di questa eccellente vettura a quattro posti, ancora richiesta con molto interesse dagli appassionati di tutto il mondo. La sua produzione arriverà a totalizzare la rispettabile cifra di 1226 unità, un numero elevatissimo per un fabbricante di queste dimensioni e con prezzi di listino di altissimo livello. La Countach di produzione, denominata LP 400 perché il suo V12, sempre posizionato dietro l'abitacolo e con orientamento longitudinale, è stato riportato alla sua cilindrata ideale di 4 litri (3929 cc), compare al Salone di Ginevra del 1973. La Countach di serie arriva alla fine del 1973, con l'esemplare verde brillante esposto al Salone di Parigi, oggi parte della collezione permanente del Museo Lamborghini. È la prima Countach nella quale appare il grande tergicristallo unico anteriore. La gamma-modello del 1974 comprende quindi Countach, Espada Terza Serie, Jarama S e Urraco S.

Nel 1978 termina la produzione della Espada, poi finisce la Urraco, infine, nel 1979, anche la Silhouette. Rimane dunque in produzione la sola Countach in versione S, cioè quella inventata da Wolf. È infatti lui il primo a capire che la Countach, che è già diventata in tutto il mondo il simbolo della superautomobile sportiva 'definitiva', può essere rielaborata, potenziata, soprattutto resa ancora più aggressiva e sfrontata dal punto di vista estetico. Dove Gandini aveva cercato di mantenere una complessiva pulizia di forme e la Casa aveva aggiunto solo il minimo possibile di appendici aerodinamiche e prese d'aria, Wolf esagera, seguendo l'impostazione estetica della Silhouette: monta larghissimi pneumatici Pirelli P7 su speciali cerchi in lega a 5 fori, allarga i passaruota. Con un coup de théâtre sensazionale, si inventa anche l'installazione di un massiccio alettone sul cofano posteriore, un'appendice più scenografica che funzionale, ma che, assieme a schemi cromatici particolarmente aggressivi, proietta la Countach ancora più in alto nel firmamento dell'immaginario collettivo per spettacolarità e aggressione visiva, il top assoluto per gli appassionati di auto sportive.

L'iniezione di capitali praticata dalla famiglia Mimran permette finalmente di tornare a lavorare in maniera seria sulla Countach, rimasta sostanzialmente invariata dal 1973, a parte gli allargamenti dei parafranghi e delle gomme per la versione S. Alfieri aumenta la cilindrata del classico motore a 12 cilindri portandolo a 4,7 litri, in maniera da fargli erogare 375 cavalli e riguadagnare così quell'eccellenza prestazionale che proprio la gommatura e le appendici aereodinamiche avevano in parte sacrificato. Questa è la Countach 5000, esteticamente però quasi indistinguibile dalla S 4 litri. I fratelli Mimran decidono inoltre di insistere sulla strada, per l'epoca sicuramente innovativa, del grande fuoristrada ad alte prestazioni. Sempre nel 1982 il motore viene razionalmente trasferito davanti all'abitacolo e nasce così il prototipo LMA, sigla che può voler dire, a seconda delle interpretazioni, 'Lamborghini Motore Anteriore' o 'Lamborghini Militare Anteriore'. Prosegue, in maniera continua anche se dispendiosa, il lavoro di sviluppo del fuoristrada, che diventa LM 004; ora monta un colossale motore anteriore con cilindrata di 7 litri: la sua

velocità massima supera per la prima volta la barriera dei 200 chilometri all'ora. La Pirelli collabora con la Lamborghini nello sviluppo di una nuova gomma ad altissime prestazioni per l'uso su tutti i terreni, sull'asfalto come sulle sabbie dei grandi deserti africani. Diventerà poi la Pirelli Scorpion.

La grossa fuoristrada Lamborghini entra finalmente in produzione: è il 1986. La LM 002 si presenta con un motore V12 che è sostanzialmente quello delle Countach, abbandonata l'idea di montare l'enorme 7 litri del precedente prototipo. La rinascita della Lamborghini, grazie alla sapiente opera di ricostruzione dei fratelli Mimran e di Emil Novaro, è ormai consolidata. L'annata 1987 si presenta positiva, con vendite di buon livello per la Countach e per la Jalpa, mentre s'iniziano a raccogliere gli ordini per la LM e si continua a lavorare sulla evoluzione della gamma. In quei giorni circolano già i primi prototipi del progetto Tipo 132, destinato a diventare l'erede della Countach. Sempre nel 1987 inizia il lavoro di sviluppo di un'automobile derivata dalla Jalpa ma con tetto in tela e non nel consueto stile Targa: la Jalpa Spyder, anche conosciuta come Speedster. Viene costruito un prototipo, che però non ha seguito per difficoltà tecniche

Il 23 aprile del 1987, l'americana Chrysler acquista la Nuova Automobili Lamborghini SpA. Gli americani si insediano rapidamente a Sant'Agata, e comincia un periodo di intensa attività, stavolta effettuata in stretta collaborazione con una grande industria dell'automobile. Le premesse sono buone, anche se all'inizio non manca qualche passo falso come ad esempio il prototipo Portofino. La serie Quattrovalvole termina nel 1988 con un totale di 631 unità prodotte; nel frattempo è stata fatta esperienza con i materiali compositi, e una Countach speciale, denominata Evoluzione, ha mostrato tutte le potenzialità di questo progetto. Purtroppo l'Evoluzione non avrà un seguito.

La Lamborghini chiede collaborazione tecnica ad alcuni fabbricanti automobilistici di altissimo livello, fra i quali Audi. L'idea iniziale è quella di chiedere il motore 8 cilindri dell'ammiraglia A8 per motorizzare la futura 'piccola Lamborghini', ma i tecnici dell'Audi riportano alla sede centrale, in Germania, rapporti molto positivi sullo stato dell'azienda, sulla ritrovata buona gestione e sulla serietà dei lavori di sviluppo delle vetture. La prima lettera d'intenti fra Audi e Lamborghini viene firmata il 12 giugno 1998, il contratto per la cessione completa e definitiva di tutte le azioni dall'ultimo azionista indonesiano alla Casa tedesca viene portato a termine il 27 luglio dello stesso anno.

La prima grande novità arriva nel 2001, ed è l'erede della Diablo: la Murciélago. Non c'è quasi bisogno di dire che anche questo nuovo modello prende il suo nome da un famoso, feroce toro da combattimento; il fatto che questa parola, in spagnolo, significhi 'pipistrello' accresce il fascino un po' oscuro, quasi notturno di questa nuova magnifica automobile. Aumenta ancora la potenza, che ora arriva a 580 cavalli; con questi crescono ovviamente anche velocità, muscoli, accelerazione. Soprattutto aumenta la

sensazione di qualità complessiva dell'intera automobile, il cui livello di rifinitura migliora ulteriormente rispetto ai già ottimi risultati delle ultime Diablo. Il mercato reagisce bene e la Lamborghini può contare sulla vendita di ogni esemplare che riesce a produrre, prenotato dai clienti con largo anticipo.

La Murciélago non è destinata a rimanere sola: se ne studia qualche variante. La prima, senza dubbio la più spettacolare, è una Concept car di una versione 'Barchetta' che viene presentata al Salone di Detroit del 2003. Non è solo una Murciélago a cui è stato tolto il tetto, ma un'automobile in gran parte nuova, con un trattamento del cofano posteriore e dei montanti laterali davvero molto interessante.

Nel 2003, in questo caso però al Salone dell'automobile di Ginevra, arriva l'altra grande novità: si chiama Gallardo. Anche questo ultimo modello porta il nome di una razza di tori da combattimento: Gallardo (pron.: gajárdo). La Gallardo è stata progettata come una vettura sportiva ad elevate prestazioni adatta però anche per una "guida giornaliera". Cercando di conciliare questi due obiettivi, apparentemente in contrasto fra loro, gli ingegneri della Lamborghini hanno cercato di rispettare i requisiti necessari a comfort e prestazioni mozzafiato che ci si aspetta da una vera automobile Lamborghini. La scelta del motore, della trasmissione, del telaio e della carrozzeria, delle sospensioni e dei freni e dell'elettronica sono quindi tutti in linea con tale obiettivo. Il risultato ottenuto è un'auto di 4,3 metri di lunghezza ad elevate prestazioni, a 2 posti, che può essere guidata piacevolmente sia in circuito sia su strada durante lunghi tragitti: su strade urbane ed extraurbane. Ha un motore 10 cilindri a V da cinquecento cavalli, con cinquanta valvole, trazione integrale permanente e una velocità massima che supera ampiamente i 300 km/h.

Presentata come concept car nel 2003 a Detroit - dove aveva suscitato un grande interesse tra gli addetti ai lavori e tra gli appassionati di supercar italiane - la Murciélago Roadster fa il suo esordio ufficiale al Salone di Ginevra 2004 come vera auto di serie, che Automobili Lamborghini farà entrare in produzione e porrà in vendita nella seconda metà dell'anno. La versione Roadster rafforza il carattere estremo ed esclusivo della Murciélago Coupé confermandola come vera e propria "icona" della nuova era Lamborghini. Il motore è ovviamente il Lamborghini 12 cilindri a V di 60°, 6192 cc, 580 CV (426KW) di potenza a 7500 giri/min e coppia massima di 650 Nm a 5400 giri/min con sistema di gestione elettronica del motore L.I.E. Lamborghini. Il cambio è, come per la Coupé, meccanico a 6 marce. Come optional, è disponibile il cambio a 6 marce in versione robotizzata e.gear. Non manca, anche sulla Roadster, la trazione integrale permanente Lamborghini con giunto viscoso centrale e differenziali posteriore e anteriori autobloccanti (45% post, 25% ant.).

Nel 2010 viene presentato il concept e dimostratore tecnologico Sesto Elemento, che dimostra l'eccezionale competenza di Automobili Lamborghini in tutti i campi di applicazione della tecnologia della fibra di carbonio. La vettura sarà poi prodotta in soli 20 esemplari e destinata unicamente ad un uso in pista. Il 2011 vede il debutto del nuovo modello V12, l'Aventador LP 700-4, che per il suo design unico e per l'innovativo pacchetto tecnologico, rappresenta il nuovo punto di riferimento nel mondo delle supersportive.

Nello stesso anno, sono introdotte tre serie speciali: Gallardo Bicolore, Gallardo Tricolore, in omaggio ai 150 anni dell'Unità d'Italia, la Super Trofeo Stradale, ispirata alla Super Trofeo che corre nel campionato Lamborghini Blancpain Super Trofeo, e un derivato, la Spyder LP 550-2 a trazione posteriore.

Con il debutto mondiale della nuova HURACÁN LP 610-4 al Salone di Ginevra 2014, inizia una nuova era per Automobili Lamborghini e per tutto il segmento delle supersportive di lusso.

Nel 2015 la serie Huracán cresce e si arricchisce di nuovi imperdibili modelli: la Spyder, progettata per valorizzare il lifestyle di un'esperienza di guida a cielo aperto, e la RWD, pensata e realizzata con l'obiettivo di fare di una vettura tecnologica l'esempio più puro di "divertimento al volante".

Ma il 2015 è anche l'anno dell'Aventador, che si presenta in due nuove versioni mozzafiato: la Aventador SV, nata per essere la Lamborghini dal DNA più sportivo, e la Aventador SV Roadster, che combina le elevate prestazioni all'eleganza e alla vanità di una Roadster.

Il 2016 è l'anno della Huracán Avio, la serie speciale ispirata all'aeronautica, ma è anche l'anno del centenario dalla nascita del fondatore della Casa del Toro. È in suo onore che Lamborghini realizza la Centenario, un vero e proprio capolavoro di perfezione: design innovativo e prestazioni sorprendenti in edizione limitata (20 Coupé e 20 Roadster), per una supersportiva che è già l'oggetto del desiderio di tutti i collezionisti.

3.2 NUOVA ORGANIZZAZIONE

L'azienda durante il primo semestre dell'anno corrente ha attuato un cambio strutturale, riorganizzando la struttura aziendale, con l'obiettivo di:

1. Aumentare il focus sui progetti;
2. Focalizzare l'attenzione sul controllo di tempi e costi, dando maggior peso al project management.

Le linee guida della nuova organizzazione basano le fondamenta su una migliore governance e team più forti e coesi. Le Product Lines vengono istituite, dando responsabilità diretta ad esse sul raggiungimento dei target dalle milestone progettuali, lungo tutto il ciclo vita del progetto.

Il cambiamento di struttura organizzativa non ha coinvolto solamente la parte alta dell'organigramma aziendale, ma tutte le parti dell'organizzazione. A livello di product line, si è assistito al passaggio da una struttura **funzionale** ad una **matriciale**:

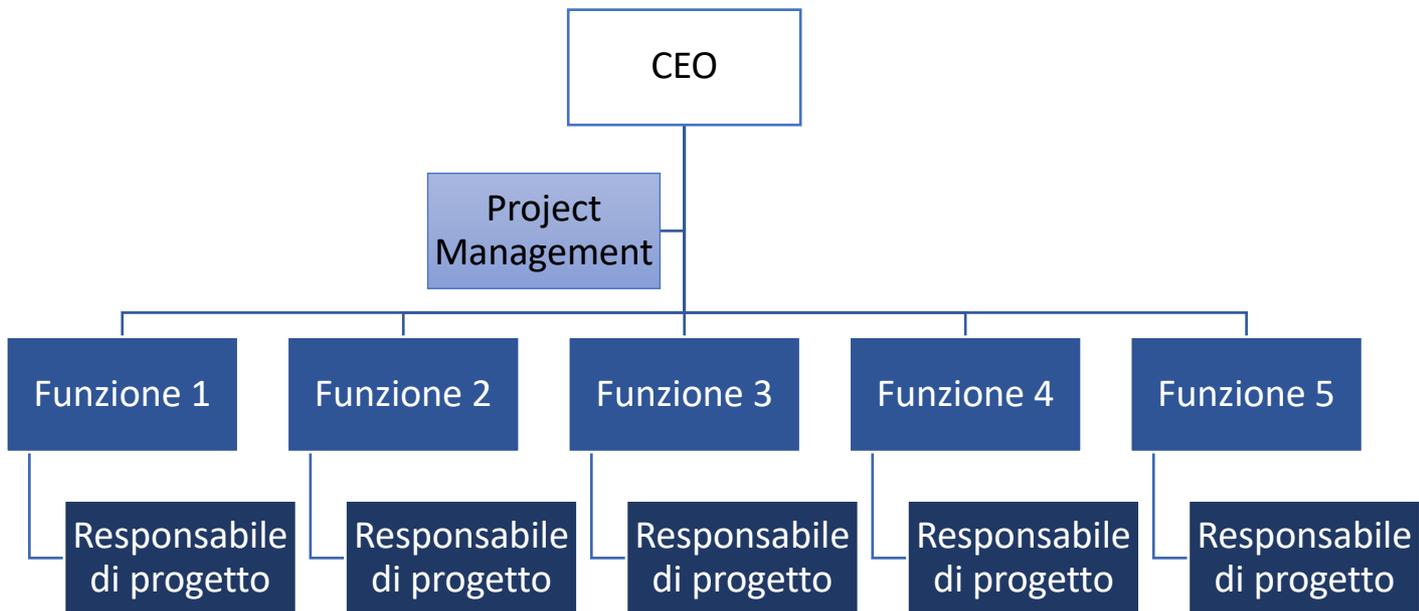


Table 4 - Vecchia organizzazione

Nella vecchia organizzazione, al di sotto della direzione del CEO, vi erano le diverse funzioni aziendali:

- Finance
- Acquisti
- Produzione
- Qualità
- Marketing
- Ecc..

Ognuna delle quali convergeva poi nel project leader di riferimento. Esso deve far sì che vengano rispettate le milestone di progetto e le scadenze. Non ha però potere gerarchico ma è considerato come

un “indirizzatore e facilitatore” delle attività. Dalla struttura è evidenziato anche come il project management ed il project leader non abbiano potere gerarchico sulle funzioni ma siano uno “spin-off”.

Ciascuna funzione confluisce poi nei vari SET leader. Essi sono responsabili delle riunioni chiamate SET (Simultaneous Engineering Team) nelle quali ciascun rappresentante del proprio dipartimento svolge il ruolo consono alla propria divisione, a livello “micro” di risoluzione di problemi operativi. La differenza col project team invece è che questo svolge, insieme al project leader di ciascuna funzione, attività “macro”, riferite al progetto nel suo complesso. Il SET gestisce i componenti sotto la propria responsabilità, sulla base del prodotto target, supportando il proprio dipartimento nella definizione di specifiche tecniche, gestendo e revisionando tempistiche e costi di progetto. Alcune delle attività principali e delle responsabilità del SET sono:

- Revisionare con i responsabili della propria area tempistiche e criticità del componente in questione
- Preparazione di Business Case per ogni area, al fine di evidenziare tutte le possibili soluzioni
- Cercare trade-off tra le varie funzioni e fra i vari responsabili
- Registrare e monitorare le decisioni prese al SET
- Gestire il budget di progetto
- Monitorare costi, tempi, qualità e validazione dei componenti
- Approvare modifiche progettuali al componente e preparare la documentazione necessaria

Nella nuova organizzazione la struttura adottata è quella matriciale. Si può quindi vederla organizzata come composta da:

- Colonne, rappresentate dalle funzioni aziendali (in grigio)
- Righe, rappresentate dalle product line (in azzurro)

Dove per product line intendiamo le tre linee di progetti, Aventador, Huracan, Urus, ognuna delle quali è diretta e controllata dal Product Line Director.

Dentro la matrice ci sono i Project leader per ogni funzione, i quali nella struttura precedente appartenevano alla specifica funzione e che non potevano essere gerarchicamente guidati dal project manager.

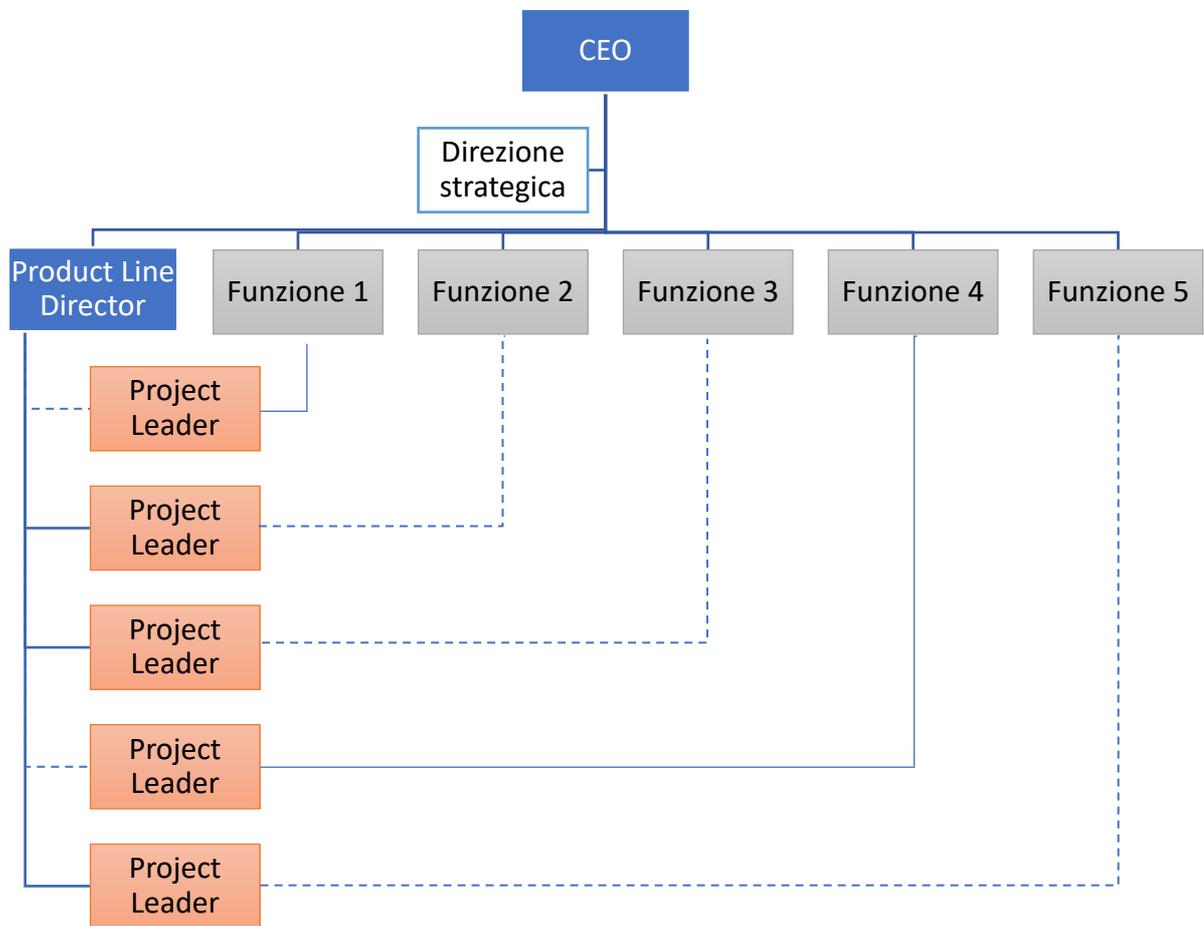


Table 5 - Nuova organizzazione

È bene distinguere le diverse tipologie di potere/responsabilità esercitate dalle varie figure presenti nella matrice, a seconda del tipo di linea:

- Linea continua: la figura è appartenente alla divisione collegata
- Linea tratteggiata: la figura rappresenta la divisione alla quale è collegata

Quindi, ad esempio il project leader della Divisione 3 appartiene al project management (linea continua) e rappresenta (linea tratteggiata) la divisione all'esterno del dipartimento. Viceversa, il project leader della Divisione 1 fa parte della divisione aziendale e la rappresenta nel project management.

Quindi nel primo caso (linea continua) il project leader non appartiene alla funzione ma al project team (product line); nel secondo caso (linea tratteggiata), i project leader non appartengono alla divisione ma la rappresentano nel project team.

Può anche essere presente la figura del planner, collegata alla Strategy che è il responsabile della progettazione delle milestone di progetto (diagramma di Gantt).

Dal nuovo modello si osserva come si ha una maggior verticalizzazione. Il processo di escalation è quindi più rapido e strutturato, permettendo una maggiore tempestività nell'attuazione delle modifiche richieste. In tale struttura vediamo come ci sia una forte correlazione fra le varie product line e le divisioni aziendali. Questa nuova struttura porta una maggiore flessibilità ed inter-funzionalità delle varie divisioni, favorendo autonomia ai dipendenti; è ancor più evidenziato l'orientamento di tutti i livelli alla completa cooperazione e coordinamento, condividendo obiettivi e favorendo la spinta innovativa.

Tipica di tale struttura è la presenza dei project manager, responsabili di seguire il progetto a cui fanno riferimento dall'inizio fino alla messa sul mercato. Dalla struttura possiamo infatti osservare come il project manager sia al di sotto del product line director e collegato così a tutte le divisioni organizzative.

Questo cambiamento organizzativo va di pari passo con la teoria del modello 7S, secondo cui ciascun elemento del modello è collegato a tutti gli altri, mostrando come tutti i fattori influenzano la capacità di cambiamento organizzativo, raggiungendo così un miglioramento continuo tra le varie variabili: se migliora una, migliorano anche le altre. Questo approccio fa sì che non si ponga il focus su una singola variabile ma sull'insieme, coinvolgendo tutte le divisioni aziendali: dallo Strategy ai livelli operativi.

3.2.1 GLI IMPATTI SUL PROCUREMENT DEPARTMENT

Il ruolo del procurement è in rapida evoluzione e sta diventando sempre più un ruolo fortemente strategico all'interno delle organizzazioni, estendendo il proprio perimetro di azione al vendor management, strategic sourcing, demand forecast, logistica, sviluppo prodotto.

Le aziende si confrontano ogni giorno con una competizione a livello globale che costringe le organizzazioni a tagliare i costi, aprirsi verso nuovi mercati, cercare partnership strategiche.

Osservando l'evoluzione degli acquisti negli ultimi decenni, è possibile notare come il suo ruolo abbia sempre più acquisito una rilevanza strategica. All'inizio degli anni Ottanta, la funzione degli acquisti ha sperimentato una transizione dal "transaccional purchasing" al "supply management". Successivamente il concetto è stato ancora modificato grazie all'ascesa del "global sourcing", incentrando il focus verso l'ottimizzazione dell'intero processo di acquisto: iniziarono sinergie tra acquisti e le varie aree aziendali per ottimizzare il processo di acquisto. Il processo si è poi evoluto ancor più quando si è iniziato a coinvolgere i fornitori e a considerarli come fonte di valore, attraverso il time to market, l'innovazione e il value engineering: si iniziò ad esternalizzare gran parte delle attività non core business. Arrivando al nuovo millennio, il discorso dei fornitori si è esteso non soltanto sul risk assesment finanziario ma anche su quello reputazionale. Oggi la scelta dei fornitori è un processo lungo e scrupoloso che porta quindi il procurement ad essere un ruolo chiave della performance aziendale.

All'interno dell'ufficio acquisti la figura chiave è quella del buyer. Esso è colui che esegue il processo di approvvigionamento dei materiali, inchiestando i fornitori, gestendo negoziazioni e con l'obiettivo di nominare il fornitore più adeguato, in linea alla strategia dell'azienda.

Poiché la struttura aziendale Lamborghini è fortemente focalizzata alla ricerca della best solution, il ruolo del Purchasing Department, e quindi del buyer, diventa altamente strategico per l'azienda. Si tratta di ricercare economie lungo la supply chain, andando ad effettuare un processo di sourcing mirato alla minimizzazione dei costi, rispettando tempi e costi di progetto.

All'interno di Automobili Lamborghini, il Dipartimento Acquisti si occupa della gestione delle capacità di progetto, del lancio delle attrezzature necessarie per la produzione di serie, della verifica della qualità richiesta e della puntualità delle consegne, così come del controllo della fatturazione.

L'area Acquisti è responsabile dei seguenti processi:

- Acquisti di Serie si occupa di tutti i codici che verranno poi assemblati in vettura e che rappresenta l'interfaccia di Lamborghini con i fornitori.
- Acquisti Generali gestisce tutti i servizi accessori, dalla mensa alle consulenze esterne, dagli impianti ai materiali a consumo.

L'area si occupa inoltre delle seguenti attività:

- il Project Management, responsabile del budget investimenti, interviene nella gestione dei progetti dai primi passi fino a tutto il ciclo vita del progetto.
- la Production Readiness si occupa della gestione delle tempistiche inerenti al lancio delle attrezzature e delle eventuali modifiche fino ai primi pezzi da attrezzatura di serie.
- il Risk Management interviene proattivamente attraverso il monitoraggio di rating finanziari prima che si verifichino gravi conseguenze concrete nella catena di fornitura, anche a seguito di eventi naturali o politici.
- la Cost Analysis, sulla base di alcune premesse quali ciclo di produzione, costi diretti ed indiretti, fornisce ai buyer valutazioni di costo sia per i componenti acquistati, sia per i relativi investimenti

Il processo di sourcing che deve seguire il buyer è lungo e complesso. Possiamo riassumerlo nelle seguenti fasi:

- Pre-sourcing: l'attività che precede l'avvio del sourcing. Essa comprende allineamenti tecnici con i dipartimenti di ingegneria, per ricevere tutte le informazioni tecniche relative al componente oggetto del sourcing.
- Inizio del sourcing: una volta raccolte le informazioni tecniche, si inviano le "richieste di quotazione" ai fornitori, fornendo tutte le specifiche necessarie al supplier per effettuare l'offerta.
- Riunioni tecniche: durante le discussioni con i fornitori, è possibile che sia necessario fare ulteriori allineamenti con i dipartimenti di ingegneria, in merito a criticità evidenziate dal fornitore.
- Negoziazione: durante tale fase sono frequenti gli allineamenti buyer-fornitore per cercare di trattare i termini dell'offerta. Dalla prima offerta inviata dal fornitore, vengono fatte analisi dei costi per trovare eventuali punti critici dell'offerta proposta.
- Nomina: una volta terminata la fase di negoziazione, il buyer effettua una proposta di nomina alla direzione degli acquisti che dovrà dare il via libera sulla effettiva nomina ufficiale del fornitore.

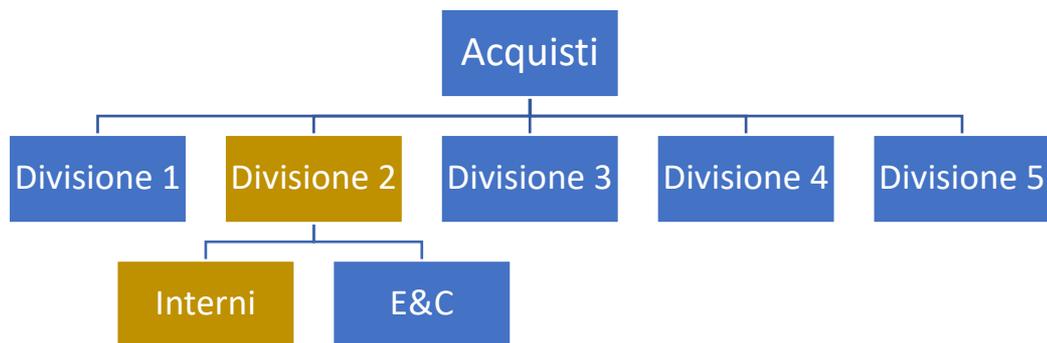


Table 6 - Purchasing Department

La divisione di acquisti si scompone ulteriormente in quattro divisioni:

1. Exteriors
2. Interiors
3. Powertrain & Metal
4. Generals (acquisto dei materiali a consumo)
5. Coordinatore dei project leader e product readiness

La divisione di acquisti Exteriors è responsabile dell’approvvigionamento dei componenti “esterni” alla vettura.

La divisione del Powertrain si occupa dei componenti meccanici riguardanti il motore e tutti i suoi componenti.

Negli acquisti Generals vengono effettuati processi di sourcing per componenti non direttamente attribuibili alla vettura.

Il coordinatore dei project leader è una figura presente all’interno della struttura matriciale che fa da filtro fra funzioni e divisioni.

La Divisione 2 (Interiors), nella quale sto svolgendo il tirocinio, si occupa dell’approvvigionamento dei componenti “interni” alla vettura, come sedili, rivestimenti, plancia, tettino, volante, dispositivi di sicurezza, infoteiment, ecc. All’interno di questa divisione possiamo distinguere due commodity:

- Interni
- Electronics and Connectivity

Nel team INTERIORS – Interni i buyer sono responsabili dell’acquisto e della gestione dei componenti interni alla vettura, come sedili, rivestimenti, tappetini, plancia, tettuccio, ecc.

Nel team INTERIORS – E&C i buyer sono responsabili dell'acquisto dei componenti “software” ed elettronici interni alla vettura, come display, cablaggi, interruttori e della parte inerente al volante e alle cinture di sicurezza.

Come regola la struttura organizzativa dell'azienda, ogni buyer settimanalmente partecipa ai SET meeting discutendo, per il determinato progetto (Aventador, Huracan, Urus), le principali criticità dei propri componenti coinvolti. Il SET leader regola gli interventi al meeting e seguendo la pianificazione temporale del progetto fa sì che le tempistiche vengano rispettate, chiedendo al buyer tempistiche del sourcing e costi di fornitura. Col cambio della struttura organizzativa, il numero di SET a cui il buyer deve partecipare è aumentato. Questo, da un lato complica ancor più il mestiere del buyer che ha scadenze e tempi sempre più ristretti, dall'altro permette un maggior allineamento e coordinazione fra le varie divisioni, condividendo gli stessi obiettivi.

Col nuovo tipo di organizzazione il SET ha acquisito più importanza: prima aveva limitato potere decisionale economico, demandando questo al project. Ora ha più potere, creando così un livello intermedio fra operatività (dei buyer) e project: i SET hanno maggiore potere economico.

Il vantaggio per i buyer è quindi che il SET member di acquisti che partecipa ai SET ha acquisito il potere decisionale, insieme ai SET members, di approvare o meno attività con valore economico, diventando così più integrato nel progetto. Cambia l'ottica del set member: dalla funzione solamente “operativa” ad una visione più ampia, potendo portare avanti decisioni che hanno impatto diretto sul progetto.

Il principale svantaggio è che il buyer perde il focus dalla sua attività core, il sourcing, perché partecipando al SET, esso deve rappresentare la funzione, facendo le veci della sua divisione. Quindi ha anche il compito di raccogliere le informazioni, dare le tempistiche, riducendo così il tempo all'attività core.

3.3 STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La nuova struttura organizzativa adottata da Automobili Lamborghini favorisce e supporta lo sviluppo e l'introduzione di nuovi progetti. A tal proposito, è possibile utilizzare dei KPI, permettendo così di dare una prima valutazione al nuovo cambio di struttura organizzativa. Ad esempio, un indicatore che può essere utilizzato è relativo al tempo di introduzione di un nuovo progetto. Nella "vecchia" struttura organizzativa venivano utilizzati modelli di schedulazione delle attività progettuali della durata di 50 mesi per le Urus e di 48 mesi per le Huracan ed Aventador. Con la nuova organizzazione, vengono utilizzati modelli molto più snelli e veloci, come quelli di 34 mesi per Urus Follower o anche quelli di 18 mesi, utilizzati nei casi degli "spin-off" di volumi non elevati.

Come presentato nel capitolo 2, per valutare la performance aziendale si possono implementare strumenti di valutazione come il modello della Balanced Scorecard. Di seguito riportiamo un esempio di applicazione.

3.3.1 BALANCED SCORECARD

Lo strumento della Balanced Scorecard può essere applicato al caso studio in esame per cercare di valutare che impatti ha avuto il cambio di struttura organizzativa sull'intera organizzazione:

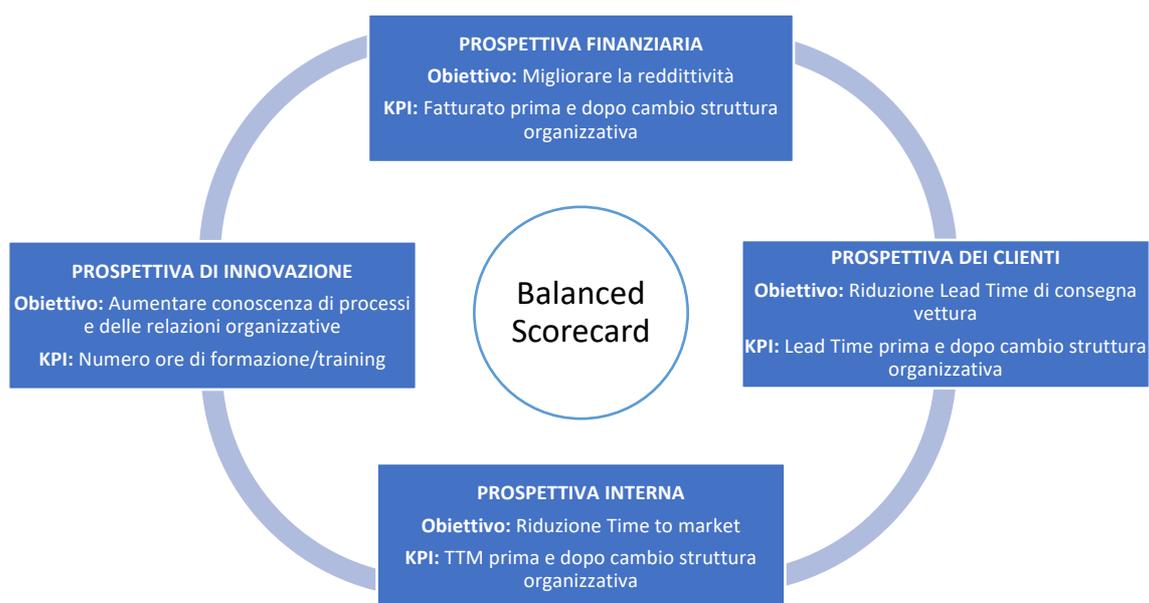


Table 7 - Esempio di BS

Il cambio di struttura organizzativa incide su tutti e quattro i perimetri considerati, per i quali sono stati fissati obiettivi e KPI di misurazione.

Per la prospettiva finanziaria è stato scelto come indicatore il fatturato: confrontando i valori antecedenti al cambio di organizzazione con quelli relativi alla nuova organizzazione si può andare ad analizzare quali fattori legati al cambio di struttura organizzativa abbiano influenzato tale indicatore.

Per la prospettiva dei clienti è stato considerato il tempo di consegna della vettura, dal momento della richiesta da parte del cliente. A questo è legato anche il time to market, KPI utilizzato per valutare la prospettiva interna. Con il cambio di struttura organizzativa tale valore si è ridotto? Questi due KPI, correlati fra loro, potrebbero evidenziare il fatto che avendo adottato un modello organizzativo più orientato al progetto il cliente abbia beneficiato di una riduzione del Lead Time. Infatti, tale struttura organizzativa permette di soddisfare il cliente più velocemente.

Infine, per la prospettiva di innovazione è bene avere un personale che sia consapevole della struttura adottata in azienda e che sappia quali siano le relazioni fra i vari perimetri. Come indicatore è stato scelto quindi il numero di ore di formazione. In tal caso difficilmente si avranno scostamenti fra i valori della precedente struttura organizzativa e della attuale, ma essendo una struttura che favorisce la contaminazione del personale si potrebbe utilizzare un KPI che tiene conto del livello di preparazione del personale, anche in relazione alle mansioni che non gli sono direttamente imputabili: così facendo si può effettivamente valutare se tale cambio di struttura ha portato ad una maggiore contaminazione del personale.

Per passare ad una analisi quantitativa e verificare le ipotesi sopra fatte, si può correlare tale analisi con valori numerici, confrontando così i valori relativi alla vecchia organizzazione con i nuovi e rapportandoli ad un valore target di riferimento. Ci si può dunque chiedere quali siano le azioni migliorative necessarie per raggiungere tali valori. Per applicare ciò è bene implementare un sistema che per ogni voce mi riporti i valori delle singole voci, permettendo di effettuare confronti fra prima e dopo l'introduzione della nuova struttura. Una possibile rappresentazione è qui riportata:

	<i>KPI</i>	<i>Modello Funzionale</i>	<i>Modello Matriciale</i>
<i>Prospettiva Finanziaria</i>	Fatturato	-	-
<i>Prospettiva Clienti</i>	Lead Time consegna	6 mesi	6 mesi
<i>Prospettiva Interna</i>	TTM	50 mesi	34 mesi
<i>Prospettiva di Innovazione</i>	Livello di conoscenza personale	-	-

Nella tabella sono stati riportati i KPI considerati nel modello della Balanced Scorecard che sono stati descritti precedentemente. Valori numerici relativi al KPI della conoscenza del personale non sono attualmente disponibili, ma andrebbero realizzati questionari di valutazione per cercare di quantificare e valutare tale parametro.

Per quanto riguarda la prospettiva dei clienti, il lead time di consegna è in media di 6 mesi dal momento della richiesta da parte del cliente. Tale valore si è mantenuto stabile rispetto alla precedente struttura organizzativa, ma ciò non vuol dire che il cambio di struttura non abbia influenzato tale voce: gli effetti del cambio di struttura organizzativa sul processo produttivo possono impiegare più tempo prima di evidenziare benefici. Tale valore andrebbe quindi ricontrollato tra qualche mese.

Il vantaggio di avere un time to market ridotto ha conseguenze anche sul fatturato: avendo ridotto il tempo per l'introduzione di nuovi progetti, posso introdurre un numero più elevato di nuove vetture nell'anno e quindi il fatturato potenzialmente va ad aumentare.

Si può integrare l'analisi fissando un target di riferimento per ogni voce e controllare periodicamente il modello della BS per vedere eventuali scostamenti e attuare eventuali azioni correttive. Esempi di azioni correttive potrebbero essere:

- Scelta di piani di sviluppo progetto della durata ancor più inferiore, così da diminuire il TTM e migliorare la prospettiva interna. Questo andrebbe a migliorare anche la prospettiva dei clienti, riducendo il lead time di consegna.
- Aumentare il numero di ore di formazione per il personale.

CONCLUSIONI

Per concludere, il cambio di struttura organizzativa, quando è ponderato e in linea con una strategia aziendale ben definita, porta a benefici di gestione a tutti i livelli gerarchici. Questo cambiamento deve essere fatto non solo a livello di struttura vera e propria ma deve comprendere anche tutti gli elementi aziendali.

Così facendo, Automobili Lamborghini ha beneficiato dei vantaggi dell'adozione di una struttura per progetti a forma matriciale: maggiore flessibilità, inter-funzionalità lungo tutta la struttura, spinta innovativa, coordinamento fra tutti i livelli e maggiore velocità per l'introduzione di nuovi progetti. È bene ricordare che l'innovazione di prodotto, come Lamborghini ricerca in maniera assidua, deve essere accompagnata da una innovazione interna strutturale, a livello di organizzazione aziendale.

Nello specifico, l'impatto subito dal dipartimento di acquisti rispetto al cambio di struttura organizzativa ha da una parte beneficiato, rendendo così migliore il coordinamento fra le varie divisione, l'allineamento lungo tutta l'organizzazione in termini di condivisione degli obiettivi, e aumentando il potere decisionale del buyer. Dall'altra parte, ha risentito della maggiore complessità di gestione dei processi, che ha reso il lavoro del buyer ancor più condizionato dal tempo, riducendone il margine di manovra.

Per valutare gli effettivi benefici che tale cambio strutturale ha portato, è bene implementare un sistema di valutazione delle performance, come l'uso congiunto di KPI e Balanced Scorecard, da revisionare periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

Treccani, Appendice A-D

Handbook Lamborghini, *New Organization in Lamborghini*

SITOGRAFIA

https://soci.il-cubo.it/bdati/79836_SISTEMI%20ORGANIZZATIVI.pdf

<http://docenti.unimc.it/maria.zifaro/teaching/2016/16570/files/presentazione-lavori-di-gruppo/Le%20Teorie%20Organizzative%20.pdf>

<http://nettuno.unina.it/files/economia/dispensa.pdf>

[http://dipartimenti.unich.it/pers/divincenzof/file/OA%20-%203%20Teorie%20della%20progettazione\(1\).pdf](http://dipartimenti.unich.it/pers/divincenzof/file/OA%20-%203%20Teorie%20della%20progettazione(1).pdf)

[http://dipartimenti.unich.it/pers/divincenzof/file/OA%20-%203%20Teorie%20della%20progettazione\(1\).pdf](http://dipartimenti.unich.it/pers/divincenzof/file/OA%20-%203%20Teorie%20della%20progettazione(1).pdf)

<http://psicologiadellavoro.org/il-modello-delle-7s-mckinsey/>

www.lamborghini.com

https://it.wikipedia.org/wiki/Motore_V10

www.theprocurement.it

www.treccani.it

RINGRAZIAMENTI

Esprimo la mia gratitudine al professor Maurizio Bevilacqua per i suoi preziosi insegnamenti, sia durante il corso di studi Triennale sia durante quello Magistrale, e per la disponibilità con cui mi ha accompagnato nel mio percorso di studio. Voglio poi estendere questo ringraziamento a tutti i professori che nel corso di questi cinque anni ho incontrato, che mi hanno permesso di accrescere la mia conoscenza in materia e permesso di affacciarmi al mondo del lavoro senza timore.

Ringrazio Automobili Lamborghini per la fantastica opportunità offertami, ed in particolare tutto il team di acquisti L/B-2, a partire dall'Head Of Interiors & Electronics Katya Talora, fino a tutti i colleghi del team che spero di dover salutare il più tardi possibile.

Ringrazio la mia famiglia per il sostegno offertomi durante tutto il mio percorso di studio rendendo possibili i risultati da me raggiunti.

Ringrazio i miei ex coinquilini di Fermo che hanno condiviso con me questi cinque anni di Università ed i miei amici storici che mi hanno regalato momenti di leggerezza e spensieratezza anche nei momenti più difficili.