

**Organizzazione: problemi, variabili e modelli di progettazione delle strutture**

**MODELLO DIVISIONALE:IL CASO BREMBO**

**MODELLO A MATRICE: IL CASO DEL SETTORE SIDERURGICO**



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Prof. Giuseppe Sancetta**

## MODELLO ORGANIZZATIVO DIVISIONALE IL CASO BREMBO SPA: LA STORIA

Nasce nel 1961 Emilio Bombassei



1964 Brembo inizia la produzione dei primi dischi freno italiani



dal 1972 il marchio Brembo compare sulle motociclette prodotte



Nel 1975, la casa automobilistica Ferrari, affida la vettura più prestigiosa della Formula 1.

# IL CASO BREMBO SPA: Strategie e modello organizzativo

Primi anni '80: Brembo punta sullo sviluppo di prodotti e processi tecnologici innovativi



Alla gamma di prodotti si aggiunge nel una pinza freno per autovetture innovativa nel disegno e nel materiale: **l'alluminio**



Nel 1983 la Società, in un'ottica di crescente internazionalizzazione, concorda l'ingresso nel capitale sociale della Kelsey-Hayes



nel 1995 viene quotata alla Borsa Valori di Milano



l'inizio del nuovo millennio sono caratterizzati dalla creazione di collaborazioni internazionali .



Negli ultimi anni però, a causa dei repentini cambiamenti nel mercato, il vertice strategico sta sempre più sentendo la necessità di snellire il proprio operato non essendo sempre possibile seguire con lo stesso impegno i due macro settori che si sono sostanzialmente delineati per uniformità di problematiche: da una parte il settore motociclismo, racing e formula uno; dall'altra il settore auto di lusso e veicoli commerciali.

## IL CASO BREMBO SPA: Le nuove strategie dell'azienda

Primi anni 2000: Riduzione dell'utile netto del 15,5%.  
La risposta dai vertici aziendali è stata a questo punto la decisione di aprire una nuova fabbrica in Cina, destinata a servire il mercato locale.



Si procede ad una **Diversificazione organizzativa**. L'azienda ha separato le linee di prodotto:  
una è ora situata a Curno, nella quale vengono realizzati i sistemi frenanti per motociclette, racing e auto da corsa;  
l'altra è localizzata a Mapello dove invece vengono prodotti i sistemi frenanti per le auto di lusso e per i veicoli industriali.

## **Date importanti**

- 1964 inizia produzione dischi freno e componenti sistema frenante;
  - 1972 raggiunge leadership nei sistemi frenanti per le due ruote;
  - 1975 Ferrari affida a Brembo vettura più famosa della Formula 1;
  - Brembo oggi: nuove tecnologie, materiali, forme e mercati;
- Tecnologie ecocompatibili; le persone sono il vero patrimonio.

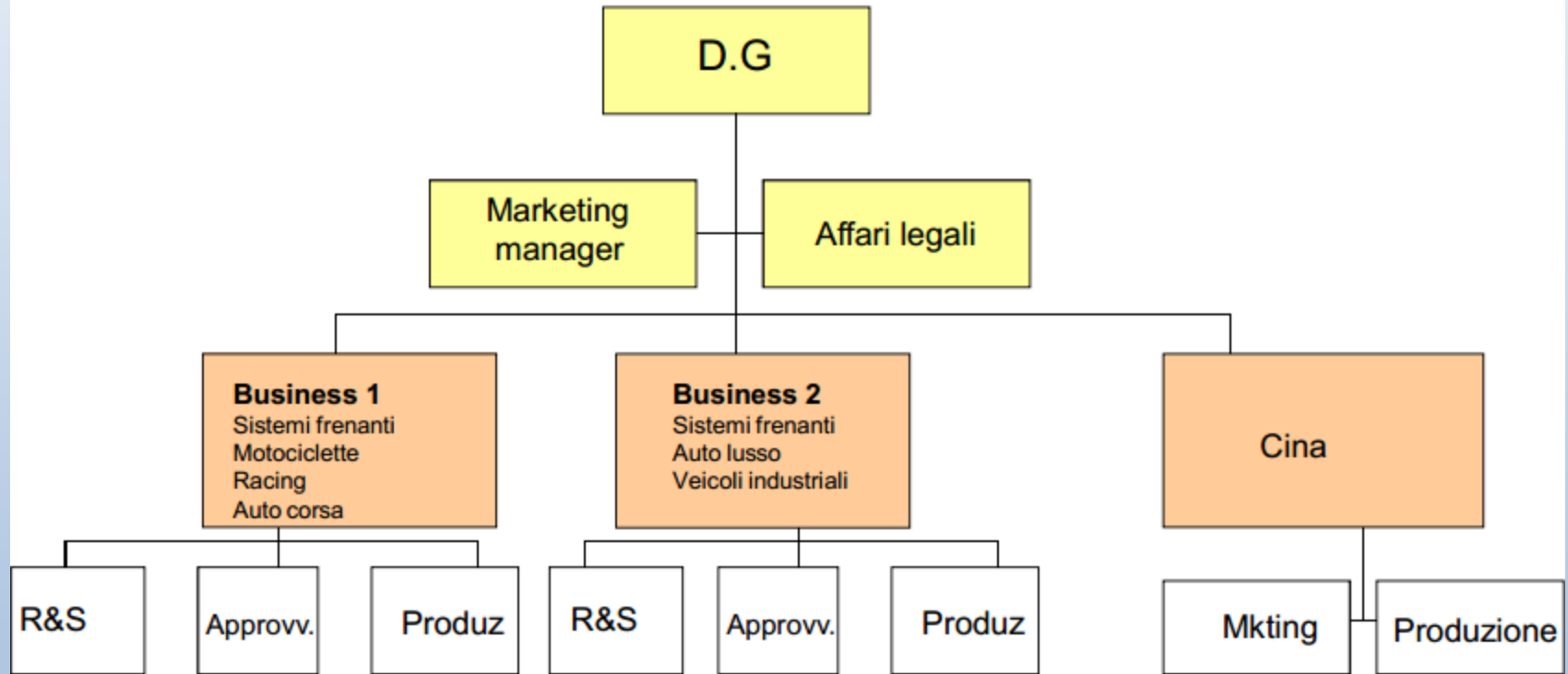
## **Strategie**

- Inizio anni '80 sviluppo prodotti e processi tecnologici innovativi;
- Automobili di alte prestazioni: Porsche e Mercedes;
- Veicoli industriali: Iveco, Renault, Veicoli industriali;
- 1983 ingresso nel capitale sociale di Kelsey-Hayes;
- 1985 quotata alla Borsa Valori di Milano.

## Problemi

- ❑ Repentini cambiamenti del mercato;
- ❑ Necessità del vertice di snellire il proprio operato;
- ❑ Difficoltà nel seguire i due macrosettori:
  - 1) Motociclismo, racing, Formula uno;
  - 2) Auto di lusso, veicoli commerciali.

# Modello organizzativo BREMBO




## Struttura **DIVISIONALE**;

- ❑ Motivazione strategica alla base: Diversificazione geografica (divisione Cina);
- ❑ Due linee di prodotto:
  - 1) Sistemi frenanti: Motociclette; Racing; Auto corsa
  - 2) Sistemi frenanti: Auto lusso; Veicoli industriali.
- ❑ A livello corporate:
- ❑ Ufficio affari legali;
- ❑ Marketing manager.





Offre all'organo di governo un'adeguata soluzione strutturale per affrontare efficacemente i problemi di coordinamento e controllo organizzativo scaturenti da strategie diversificazione.



Ridondanza di unità organizzative che svolgono le stesse attività (come, ad esempio, può accadere per unità funzionali quali Marketing, Personale, Acquisti, Amministrazione) ma in punti diversi della struttura;

# CASO DEL SETTORE SIDERURGICO: Strategie e modello organizzativo

Anni '60 un periodo di stabilità e certezza: PRODOTTO DI QUALITA' A PREZZI RAGIONEVOLI



anni Settanta ed Ottanta, l'inflazione, la recessione economica a livello nazionale ed internazionale, il ridotto turnover delle auto e la competizione proveniente dai produttori di acciaio in Germania e Giappone cambiano definitivamente le caratteristiche del settore siderurgico. orientano le loro strategie verso una maggiore specializzazione, rivolgendosi al mercato in maniera aggressiva e facendo inoltre un uso efficiente delle risorse interne con l'intento di adattarsi a molteplici cambiamenti



Contesto ambientale turbolento e competitivo, impone la necessità di rivedere l'assetto organizzativo.



Inefficienza della Struttura Divisionale incapace di conseguire un livello di conoscenza tecnica adeguatamente approfondita, e generando contestualmente una sostanziale lentezza nella capacità di generare innovazioni di prodotto al passo con i competitor e con le richieste del mercato.

## SETTORE SIDERURGICO: Le nuove strategie

Rivoluzionare la struttura organizzativa della azienda, rendendosi conto, in particolare, della convenienza di mantenere la specializzazione in sole quattro delle linee di prodotto, considerate quelle a più alto valore aggiunto, diversificate per differenti mercati, ma tentando di perseguire contestualmente economie di scala, condividendo inoltre tecnologie sofisticate.



Per ogni linea di prodotto: Componenti auto, Cucina, Acciai speciali, Barre Inox, vengono assegnate specifiche responsabilità ed autorità ad un business manager, in modo da poter elaborare, per ciascuna, un business plan e chiari obiettivi per i costi di produzione, le scorte, i tempi di consegna ed il profitto lordo. Ai business manager viene quindi conferita l'autorità per raggiungere tali obiettivi e per rendere le proprie linee profittevoli.



Contestualmente ai Vicepresidenti di funzione: Progettazione, Produzione, Marketing, Finanza e Approvvigionamenti, vengono conferite le responsabilità per le decisioni tecniche relative alle proprie aree, oltre che la selezione degli specialisti da allocare nelle differenti linee progettuali. Ai manager di funzione spetta inoltre il compito di mantenersi aggiornati sulle ultime novità tecniche nelle rispettive aree, e di formare il proprio personale sulle nuove tecnologie potenzialmente applicabili.



il personale operativo deve necessariamente mantenersi aggiornato.



A seguito della introduzione del nuovo modello organizzativo sono stati ottenuti risultati importanti in termini di recupero di tempestività nella consegna dei prodotti, migliorando altresì il livello di approfondimento nella specializzazione.

## **Problematiche in corso**

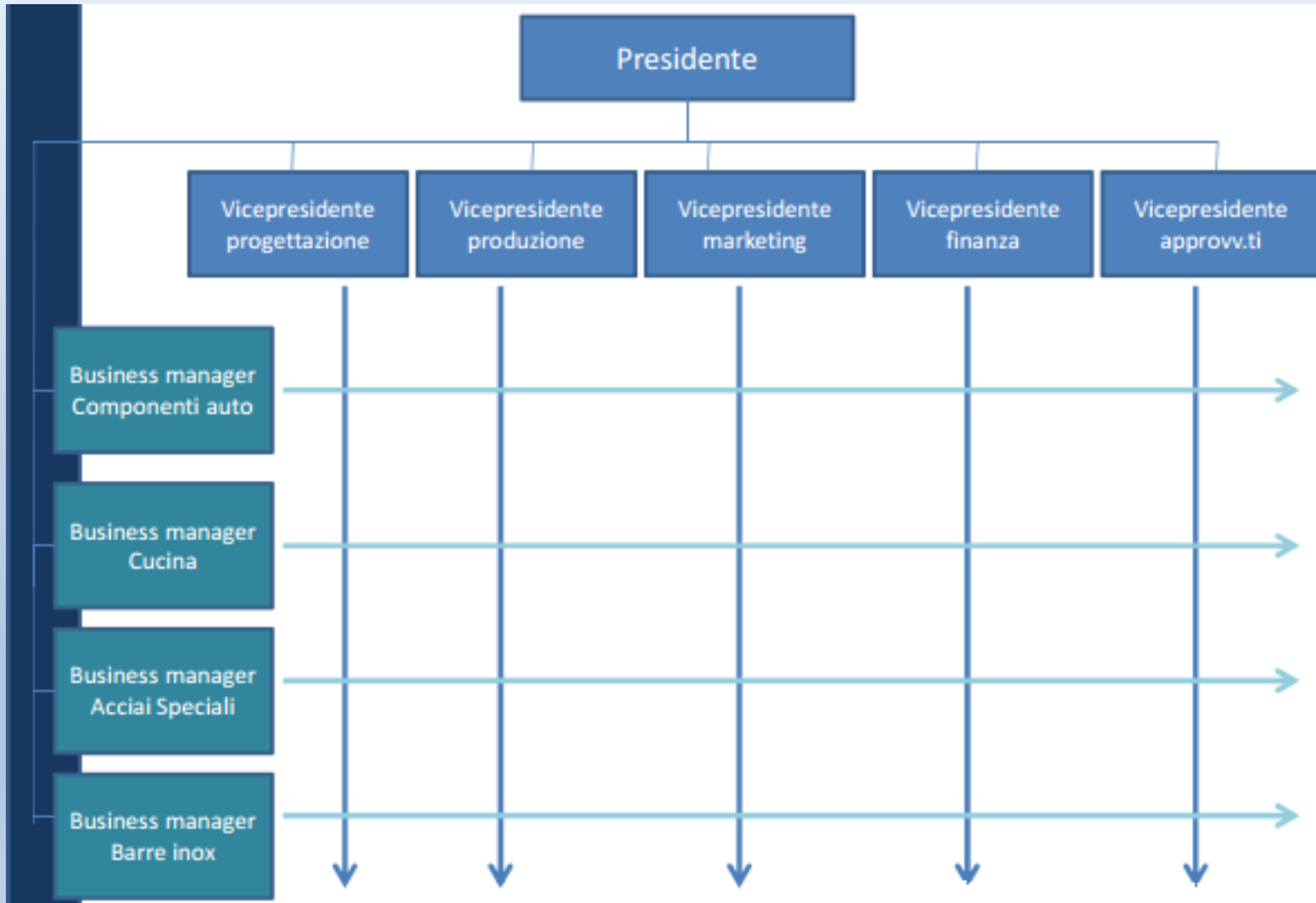
- ❑ Oltre il 50% degli ordini in ritardo sulla programmazione;
- ❑ Profitti abbattuti dall'aumento del costo del lavoro, dei materiali e dell'energia;
- ❑ Struttura divisionale non adatta a creare massa critica, a conseguire alti livelli di conoscenza tecnica, generando lentezza nel realizzare innovazioni.

## Caratteristiche del modello organizzativo a MATRICE

Duplica linea di autorità: business manager e vicepresidenti di funzione.

1. Business manager: autorità sulle linee di prodotto rispetto agli obiettivi e ai costi;
  2. Vicepresidenti di funzione: responsabilità tecniche sulle proprie aree, selezione specialisti da allocare nelle linee progettuali; formazione del proprio personale.
- I manager dei prodotti e delle funzioni hanno la stessa autorità, sono corresponsabili del raggiungimento dei singoli obiettivi e i dipendenti riportano ad entrambi.
  - Esigenza di ridurre le logiche funzionali di divisione del lavoro nelle organizzazioni (distinzione per prodotti, aree, clienti);
  - Perseguimento di più progetti in parallelo (simultaneous engineering);
  - Il management delle strutture funzionali ha funzione di selezionare specialisti per progetti, offrire risorse e controllarne il rendimento;
  - Il management dei progetti ha funzione di gestire i progetti, coordinare, incentivare i membri, controllare costi.

# Modello Organizzativo: A MATRICE



# Punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa a matrice

- **Punti di forza:**
  - Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti
  - Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti
  - Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile
  - Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto
  - È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti
- **Punti di debolezza:**
  - Espone i partecipanti a una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante
  - Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita
  - Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti
  - Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali
  - Richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere