



Il modello organizzativo dell'industria aerospaziale dei prossimi anni

Ing. Gennaro di Capua

2 dicembre 2017

ALA
ADVANCED LOGISTICS FOR AEROSPACE

1. Scenario: Sfide e Opportunità della nuova Industria Aerospaziale
 - Mercato Aerospaziale: principali caratteristiche
 - Le dinamiche degli ultimi 10 anni
2. Il ruolo dell'Organizzazione Aziendale nell'affrontare le sfide del mercato
 - Il Modello Piramidale: caratteristiche e limiti
 - Il Modello a Matrice
 - Elementi
 - Sottomodelli
3. L'organizzazione a matrice in un'azienda aerospaziale
4. ALA – Company Profile

Mercato Aerospaziale caratteristiche principali

- Nr. limitato di *manufacturer* che guidano l'indotto
- Alti livelli di interrelazione verticale lungo la *supply chain*
- Alte barriere all'ingresso – minaccia di nuovi *competitor* relativamente bassa (vd. Specializzazione *Tier*)
- Programmi lunghi
- Lunghe fasi cicliche della domanda
- Settore altamente competitivo – legato a R&D/Innovazione
- Settore **strategico** per i Sistemi Paese

Porter 5 Forces Model

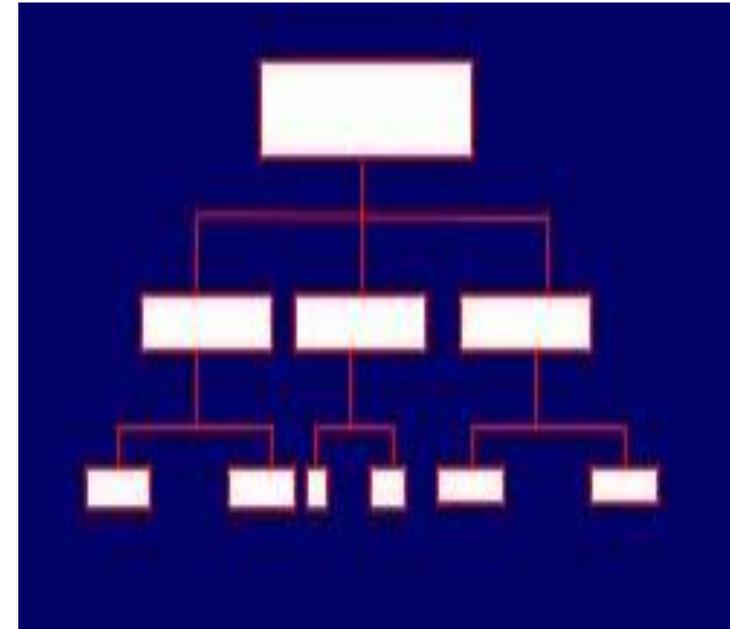


Dinamiche degli ultimi 10 anni

- **Globalizzazione** dei mercati
- Contesto **geo-politico** in continua **evoluzione** ed in equilibrio instabile
- **Internazionalizzazione** delle aziende del comparto
- **Nuovi mercati geografici** di riferimento - soprattutto sviluppo di *network* con tratte brevi e voli regionali
- Tendenza all'**ottimizzazione** dei costi e all'**efficientamento**
 - Tendenza veicoli più efficienti
 - Nuovi materiali – vd. Compositi e Materiali Plastici
- Rapidissimo spostamento in avanti delle **frontiere tecnologiche**

Modello Gerarchico Piramidale

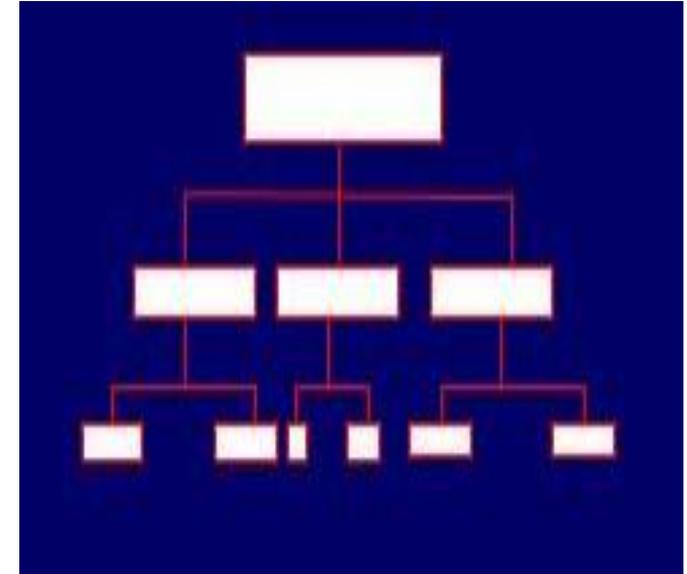
- Modello organizzativo **classico**
- Si sviluppa un'**unica linea di autorità** che va dal dirigente più alto in grado fino agli operativi, passando attraverso tutti gli organi verticalmente inseriti nella linea
- **Tutte le attività aziendali che**, in particolare in ambito aerospaziale, sono spesso composite e diversificate ma **convergono comunque attraverso le medesime catene gerarchiche**
- Grande enfasi sul **controllo** e sulla suddivisione "geometrica" dei ruoli
- **Razionalizzazione** tramite il raggruppamento di **figure professionali** che svolgono la stessa mansione



Modello Gerarchico Piramidale

LIMITI

- **Difficoltà nella comunicazione interna.** È irrigidita in verticale dai passaggi gerarchici, ed in orizzontale per la elevata settorializzazione del lavoro.
- **Prevalenza degli obiettivi funzionali rispetto alla *overall strategy***
- **Lentezza e Rigidità.** Il susseguirsi di livelli gerarchici, e pertanto autorizzativi, porta a strutture “pachidermiche” con processi decisionali rallentati.
- **Inibizione dell'Innovazione.** La catena gerarchica rigida ed incrementale non supporta il processo di innovazione, anzi spesso lo disincentiva
- **Difficoltà ad adattarsi alla variabile ambientale** (vd. cambiamenti tecnologici)

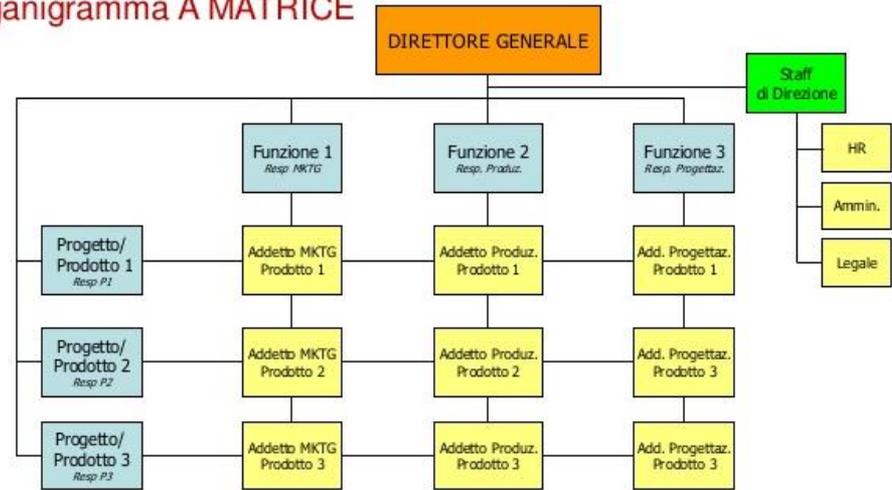


Le caratteristiche di questo modello non si adattano più alle esigenze dell'industria aerospaziale: le aziende per essere competitive devono avere competenze distintive, essere flessibili e customer oriented, innovatrici e capaci di adattarsi agli sconvolgimenti del mercato.

Modello a Matrice

A parziale superamento dei limiti del modello classico, le aziende aerospaziali si stanno orientando sempre più verso una struttura organizzativa che segue il Modello a Matrice.

Organigramma A MATRICE



Caratteristiche del Modello:

➤ 3 livelli (MIN) della linea gerarchica:

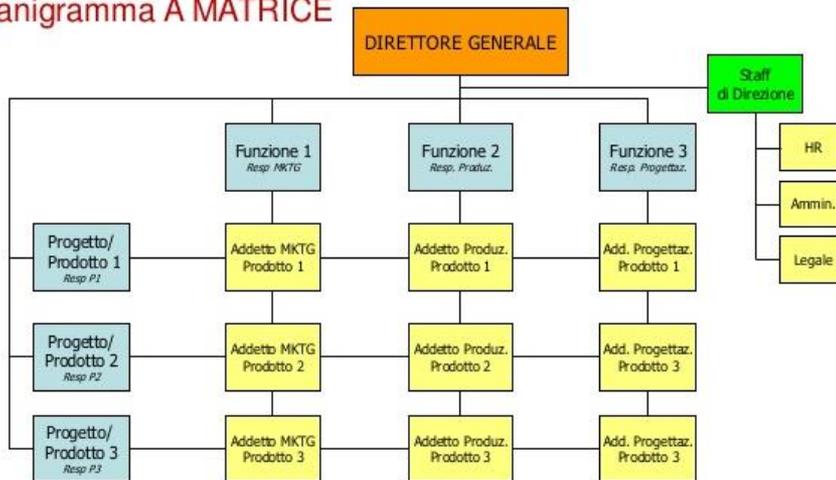
1. Direzione
2. Linea Verticale: le direzioni di funzione. Allo stesso livello, la Linea Orizzontale: *project/product manager*
3. Unità operative: dipendono sia da una direzione di funzione sia da un *project/product manager*

➤ Organi di staff.

Modello a Matrice

Sottomodelli

Organigramma A MATRICE



Matrice Debole

L'autorità prevalente è attribuita ai manager della linea verticale e quelli della linea orizzontale hanno un ruolo di coordinamento e controllo.

Matrice Forte

L'autorità prevalente è attribuita ai manager della linea orizzontale. Quelli della linea verticale *devono* fornire loro le risorse, garantendo la *performance*.

Modello a Matrice

Diffusione e limiti del Modello

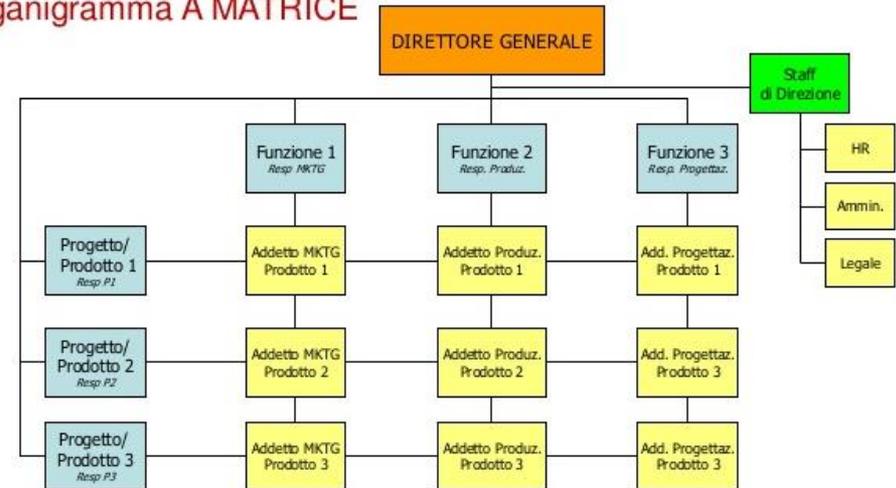
E' un modello diffuso (poco) soprattutto nelle imprese che lavorano a commessa:

- **difficoltà** nel definire la catena di **controllo**
- rischi di **conflitti di competenza**
- **difficoltà di standardizzazione** dei risultati produttivi.

Caratteristiche positive del modello

- **flessibilità** di azione e capacità di **adattamento** alle esigenze del mercato
- capacità di **assicurare il coordinamento** di funzioni specialistiche e competenze molto differenziate
- capacità di **innovazione**.

Organigramma A MATRICE



Piramidale vs. Matrice

Piramidale

- Unico flusso gerarchico verticale
- Ogni livello gerarchico si occupa di una parte limitata del processo
- Lunghi processi autorizzativi



- Scarsa Specializzazione delle figure professionali
- Scarsa responsabilizzazione della figura professionale all'interno dell'organizzazione
- Scarsa conoscenza del mercato di riferimento

Matrice

- Il flusso gerarchico verticale è affiancato dal flusso gerarchico orizzontale
- L'organizzazione prevede che chi si occupa di un determinato prodotto o processo sia *owner* di tutto (o quasi) il processo
- Processo gerarchico autorizzativo snello, sono previsti sistemi di controllo *ad hoc*.



- Valorizzazione delle Competenze Interne
- Responsabilizzazione delle figure Professionali
- Lavoro per Obiettivo
- *Ownership*, responsabilizzazione e senso di appartenenza
- Incremento della conoscenza del mercato di riferimento
- *Relationship Management*

Esigenze delle aziende del comparto aerospaziale

- Focus sul proprio *Core Business* → riorganizzazione delle proprie unità strategiche ed esternalizzazione delle attività *no-core*
- Consolidare competenze distintive e strategiche
- Rafforzare managerialità
- Capacità di adeguarsi ai cambiamenti/anticipare i *trend* del mercato
- Innovazione
- Flessibilità
- *Lean Production Model*
- Approccio *Customer Oriented*
- Carattere Internazionale
- Modello di business orientato a: crescita volumi, efficienza dei processi operativi, *cost effectiveness* e margini che consentono la remunerazione del capitale.

Per far fronte a tali esigenze è necessario un riorientamento strategico supportato da cambiamento gestionale e organizzativo ed il modello a matrice rappresenta oggi una valida alternativa.

Le aziende aerospaziali (vd. Soprattutto Tier1-Tier2), per quella che è la natura del comparto, si trovano a gestire programmi complessi dove la produzione prevede l'utilizzo di *commodities* molto differenti tra loro e strutturano il modello a matrice attraverso un sistema di gestione delle attività per *commodity*.

Il cambiamento avviene principalmente nelle funzioni *Procurement* e *Supply Chain Management*.

Suddivisione dei buyer per classi merceologiche gestite e poi per famiglie di prodotti

- **Questo sistema consente l'incremento della conoscenza da parte delle figure professionali (prodotto, mercato, supplier) + miglioramento della relazione - EXPERTISE**
- **Le figure professionali coinvolte guardano all'intero processo, del quale diventano *owner* - RESPONSABILIZZAZIONE**
- **L'attribuzione della gestione di un nuovo codice/contratto/attività etc è univoca - ATTRIBUZIONE UNIVOCA/CONTROLLO**
- **La centralizzazione dell'acquisto dei medesimi codici permette il controllo sui volumi acquistati, la possibilità di economie di scala, la definizione di una comune base di fornitura, LTA e Partnership Consistenti con il fornitore - COST EFFECTIVENESS**

A large, solid grey version of the ALA logo is centered on the page. It consists of the letters 'ALA' in a bold, sans-serif font. A horizontal line extends from the left side of the first 'A', curving upwards to meet the top of the letter. Below the 'ALA' text, the full name 'ADVANCED LOGISTICS FOR AEROSPACE' is written in a smaller, italicized, sans-serif font.

ALA
ADVANCED LOGISTICS FOR AEROSPACE

ALA-Advanced Logistics for Aerospace

ALA - Company Profile

ALA – Advanced Logistics for Aerospace has provided advanced logistics and supply chain services and solutions to the aerospace and energy markets for 30 years.

With HQs in Naples, ALA is a leading Distributor and Service Provider with a network of offices and operations in Italy, France, UK and North America.

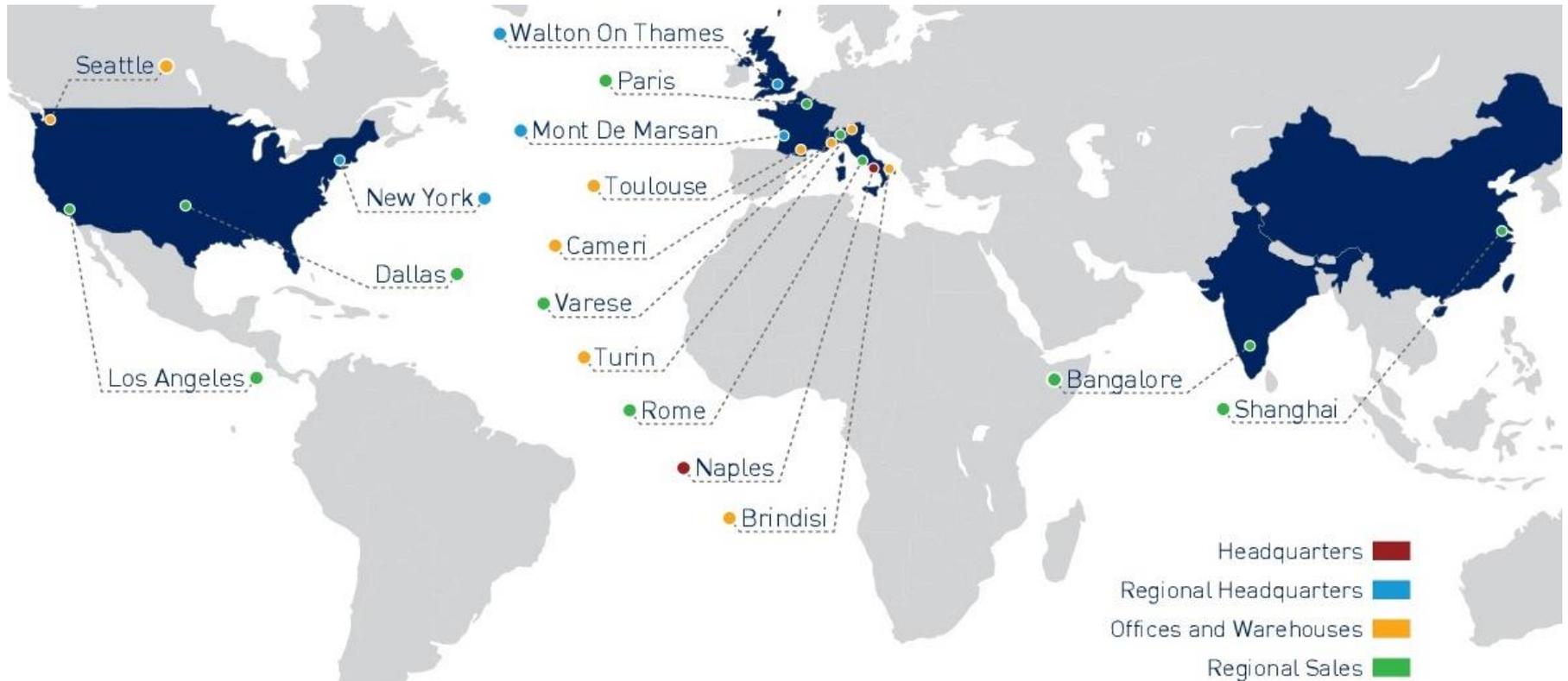
GROUP NUMBERS

≈ **20% Growth**

> 99%
On Time Delivery

200,000
Parts managed

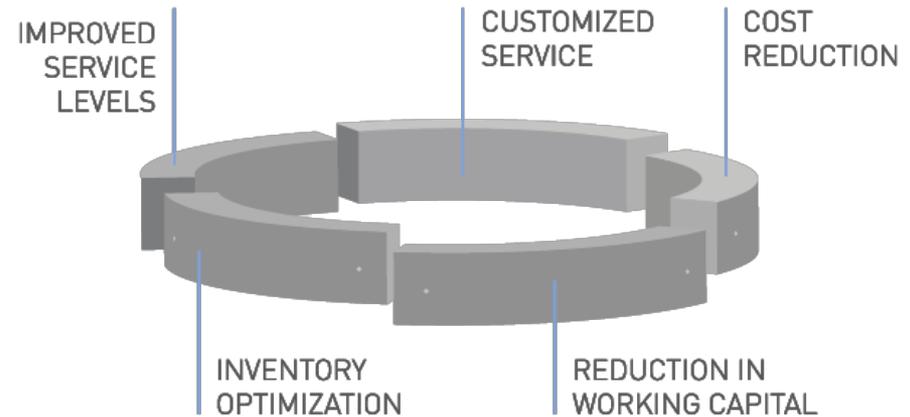
2,500
Integrated Suppliers



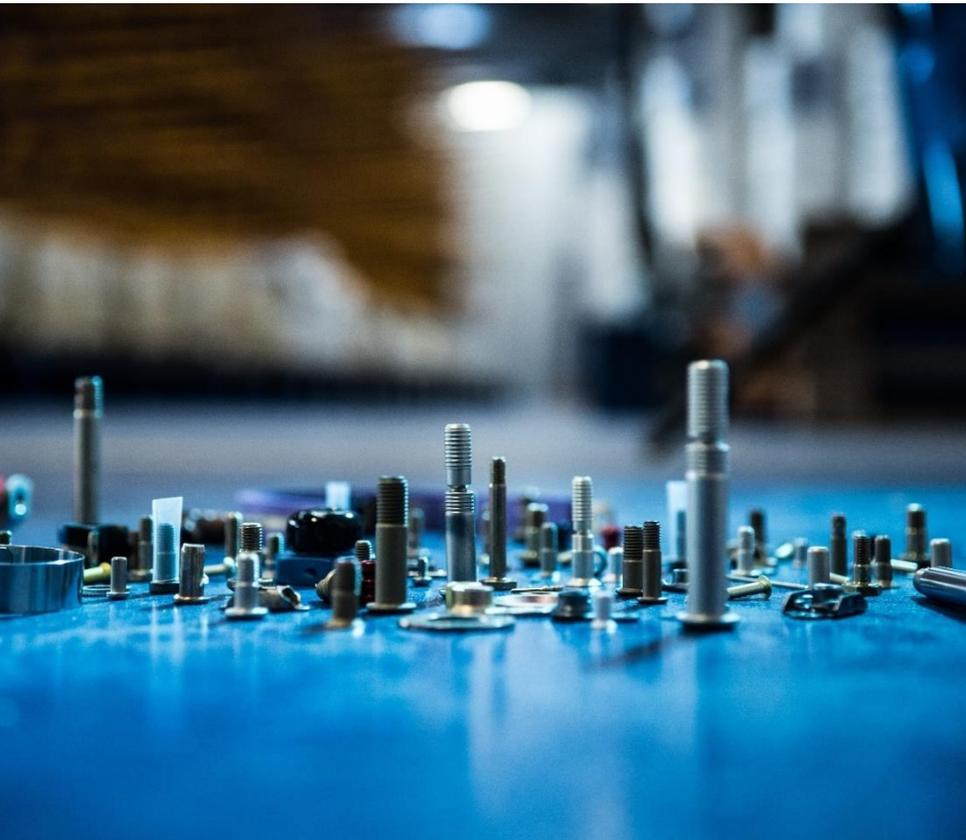
ALA is specialized in lean supply chain management solutions for C-class components, indirect materials and a variety of aerospace specific parts. ALA services include:

- Supplier relationship management
- Inventory management
- Just in Time (JIT) delivery
- Third Party Logistics
- Consignment Stock
- Direct Line Feed (DLF)
- Kitting

Benefits



- **100% material availability with zero shortages**
- **Just In Time excellence and total inventory management**
- **100% complexity elimination: one stop-shop for planning, purchasing, quality, administration and customized delivery.**



ALA manages multiple commodities including raw materials and finished goods for the aerospace market:

- Fasteners
- Connectors
- Machined components
- Indirect materials
- Drawing parts
- Honeycomb and non-metallic panels
- Spare parts



Italy

NAPLES HEADQUARTERS
ALA SpA
16, Viale Gramsci
80122 Naples
ph: +39 081 303 63 11
info@alacorporation.com

NAPLES
2, Via Provinciale Pianura
Lotto 40
80078 Pozzuoli (NA)

TURIN
10, Via Gabrielli
10077 S. Maurizio
Canavese (TO)

CAMERI
Strada Privata Per Bellinzago
SNC
28062 Cameri (NO)

BRINDISI
Via Enrico Fermi 98
72100 Brindisi (BR)

United States

NEW YORK
ALA North America/Westbury Inc.
999 South Oyster Bay Road Unit
#109 Bethpage, Ny 11714 (USA)
ph: +1 516 997 5330
northamerica@alacorporation.com

SEATTLE
ALA North America
11805 North Creek Parkway South,
Suite A116
Bothell WA 98011, USA
ph: +1 (425) 286-1101
fax: +1 (425) 286-1103

United Kingdom

LONDON
ALA UK
1 Lyon Road,
Walton-on-Thames, Surrey,
KT12 3PU
ph: +44(0)1932 251500
uk@alacorporation.com

France

MONT DE MARSAN
ALA France
281 Allée de Lagace Saint Avit,
ZA de la Faisanderie
40090 Mont de Marsan
ph: +33 (0)5 58 85 20 00
france@alacorporation.com

TOULOUSE
ALA France
2 Impasse Saint-Guillan
31621, Eurocentre Cedex,
Toulouse
ph: +33 (0)5 61 70 02 00

www.alacorporation.com
info@alacorporation.com

Regional Sales

ROME
rome@alacorporation.com

PARIS
paris@alacorporation.com

LOS ANGELES
losangeles@alacorporation.com

SHANGHAI
shanghai@alacorporation.com

VARESE
varese@alacorporation.com

DALLAS
dallas@alacorporation.com

BANGALORE
bangalore@alacorporation.com