

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

**IL CASO BREMBO**

**IL CASO ACCIAIERIAITALIA SPA**

**Proff. Sergio Barile e Giuseppe Sancetta**



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# IL CASO BREMBO

## La storia

Brembo nasce nel 1961, quando il benessere diffuso consente a fasce sempre più ampie della popolazione l'uso dell'automobile. A fondare quella che allora era una piccola officina meccanica, in una località a pochi chilometri da Bergamo, è Emilio Bombassei, padre dell'attuale Presidente.

Dal 1964 Brembo inizia la produzione dei primi dischi freno italiani diretti al mercato del ricambio fino ad allora importati dalla Gran Bretagna. A tale produzione si affianca quella di altri componenti del sistema frenante. La competenza, la specializzazione e la qualità dei prodotti e servizi della Brembo cominciano ad essere riconosciuti in campo internazionale, raggiungendo la leadership nel settore dei ricambi di dischi freno in Europa. A partire dal 1972 il marchio Brembo compare sulle motociclette prodotte in Europa, raggiungendo in breve la leadership nel segmento dei sistemi frenanti per le due ruote.

La consacrazione a livello tecnologico e della qualità della Brembo avviene nel 1975, quando la casa automobilistica Ferrari, affida alle cure dell'Azienda bergamasca la vettura più prestigiosa della Formula 1.

In breve Brembo diventa leader nelle applicazioni di sistemi frenanti per competizioni motoristiche.

Brembo oggi, attraverso la tecnologia, l'innovazione ed il design è capace di progettare il futuro, dando vita ad un prodotto di qualità totale. Grazie all'integrazione dei processi e all'ottimizzazione dell'intero ciclo produttivo, Brembo riesce a garantire il massimo livello di sicurezza e comfort e a migliorare le performance di prodotto.

La spinta all'innovazione investe nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove forme e nuovi mercati; alle performance di prodotto si accompagna la ricerca di uno stile unico, in linea con il design dei veicoli equipaggiati. La crescente applicazione di tecnologie ecocompatibili, il riciclo di tutti i materiali nelle fasi di lavorazione e l'attenta prevenzione di ogni forma di inquinamento, sono la dimostrazione dell'impegno di Brembo verso l'ambiente. Per Brembo le persone rappresentano il vero patrimonio, la spinta propulsiva e il motore che muove ogni innovazione.

## Strategie e modello organizzativo

Nell'ambito di una precisa strategia di espansione in nicchie di mercato specializzate, dalle autovetture al racing e alle motociclette, Brembo punta all'inizio degli anni Ottanta sullo sviluppo di prodotti e processi tecnologici innovativi. Alla gamma di prodotti si aggiunge nel 1980 una pinza freno per autovetture innovativa nel disegno e nel materiale: l'alluminio. Le nuove pinze in alluminio vengono adottate in fasi successive dai produttori di automobili ad alte prestazioni quali Porsche, Mercedes. A partire dalla metà degli anni Ottanta Brembo sceglie di competere anche nel segmento dei freni a disco per veicoli industriali divenendo fornitore strategico per Iveco, Renault Veicoli Industriali e Mercedes.

Nel 1983 la Società, in un'ottica di crescente internazionalizzazione, concorda l'ingresso nel capitale sociale della Kelsey-Hayes, gruppo multinazionale statunitense attivo nella produzione di impianti frenanti. Dopo circa un decennio, a causa di difformità nella vocazione strategica, i vertici della Brembo mettono in atto un piano d'azione per riacquisire la maggioranza, e nel marzo 1993 Kelsey-Hayes cede la propria partecipazione. Nel corso degli anni successivi l'Azienda prosegue la sua crescita e nel 1995 viene quotata alla Borsa Valori di Milano. Gli anni intorno al 2000 sono caratterizzati dalla creazione di collaborazioni internazionali dell'azienda bergamasca.

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.

## **Le nuove strategie dell'azienda**

Nonostante la crescita positiva che ha caratterizzato l'azienda nel corso degli anni, l'avvento della globalizzazione non ha tardato a far sentire i suoi effetti anche su di essa. Il primo semestre del 2005 infatti si è concluso con una 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. Non si è trattato dunque di una delocalizzazione perseguita in seguito alla chiusura degli stabilimenti europei, ma di un adeguamento alle richieste del mercato. La nuova unità organizzativa cinese include infatti tutte le funzioni necessarie per realizzare e commercializzare i prodotti della Brembo nella regione. La decisione è stata spinta dal fatto che i vertici aziendali non hanno potuto chiudere la produzione italiana spostando tutta l'attività fuori dai confini nazionali, poiché ciò avrebbe comportato anni di conflittualità sociali, oltre che un calo della produttività e dei rischi per la qualità. Al contrario Brembo ha completamente ridisegnato la sua geografia produttiva investendovi ben 78 milioni di euro entro il 2007.

Oltre alla nuova apertura cinese poi l'azienda sta compiendo una ulteriore diversificazione organizzativa. A causa dei costi crescenti legati al mantenimento dello stabilimento bergamasco e alle difficoltà di gestione dell'intera linea produttiva, 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.

Ognuno dei due stabilimenti produttivi presenta una struttura organizzativa articolata nelle funzioni aziendali R&S, approvvigionamenti e produzione, in tal modo essi sono in grado di rispondere ai cambiamenti repentini del mercato dovuti all'ingresso di nuovi competitors anche stranieri.

A livello corporate rispondono un Marketing Manager con responsabilità su entrambe le linee di prodotto e un Ufficio Affari Legali.

Rispetto ai tempi dello stabilimento produttivo unico di Bergamo le dimensioni sono assai ridotte e il personale stesso ha manifestato dei dubbi sulla appartenenza ritenendo che la nuova organizzazione abbia fatto perdere di vista l'unitarietà della azienda.

# SOLUZIONE

## **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.

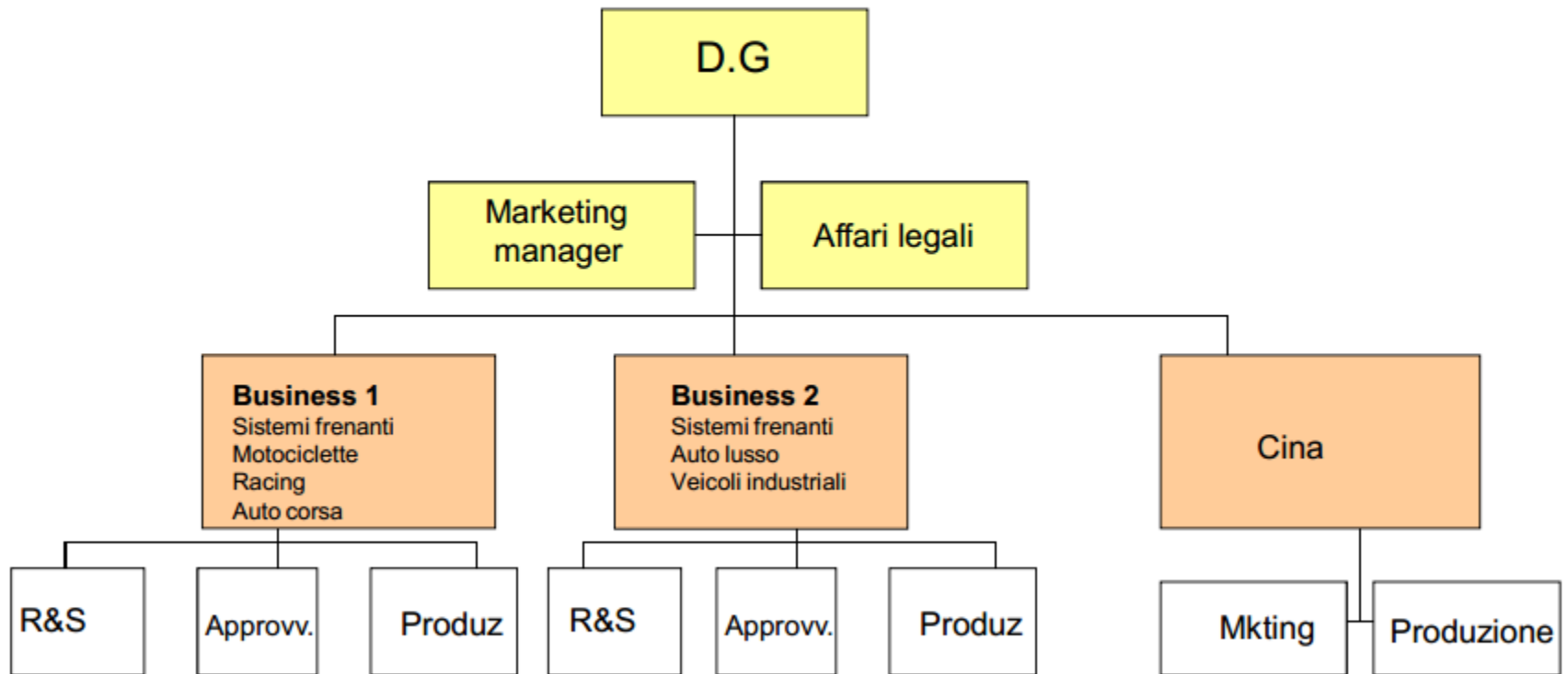
## **Strategie**

- 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.



- **Vantaggi**

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

- **Svantaggi**

- 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;
- Conseguente rinuncia al conseguimento di economie di scala e di specializzazione.

# Il caso Acciaieriaitalia Spa

Il settore siderurgico in Italia ha attraversato nel corso degli anni '60 un periodo di stabilità e certezza. Se i produttori di acciaio infatti si dimostravano in grado di realizzare un prodotto di qualità a prezzi ragionevoli, di sicuro quell' acciaio sarebbe stato venduto. Tuttavia, durante gli 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.

I produttori in ragione di ciò hanno orientato 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.

L'Acciaieriaitalia Spa impiega 2500 persone, con una produzione pari a 300.000 tonnellate di acciaio all' anno.

La sua esistenza durata circa 170 anni è stata caratterizzata per 160 anni circa da stabilità, senza mai avvertire la necessità di rivedere la struttura organizzativa dell'azienda.

Improvvisamente, in corrispondenza di un contesto ambientale turbolento e competitivo, la necessità di rivedere l' assetto organizzativo emerge con estrema chiarezza.

La situazione attuale vede oltre il 50% degli ordini in ritardo sulla programmazione di produzione, i profitti erosi dagli aumenti del costo del lavoro, dei materiali e dell' energia, la quota di mercato in diminuzione. La struttura divisionale adottata fino a questo momento inizia a manifestare la sua inefficienza legata in primo luogo alla impossibilità di creare massa critica rendendo l'azienda 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.

Il presidente della Acciaieriaitalia Spa si attiva, dunque, al fine di 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.

Con ventimila formule per acciai speciali e diverse centinaia di nuove formule ordinate ogni mese, il personale operativo deve necessariamente mantenersi aggiornato.

A seguito della introduzione del nuovo modello organizzativo la Acciaieriaitalia Spa riesce in pochi mesi a recuperare tempestività nella consegna dei prodotti, migliorando altresì il livello di approfondimento nella specializzazione.

# SOLUZIONE

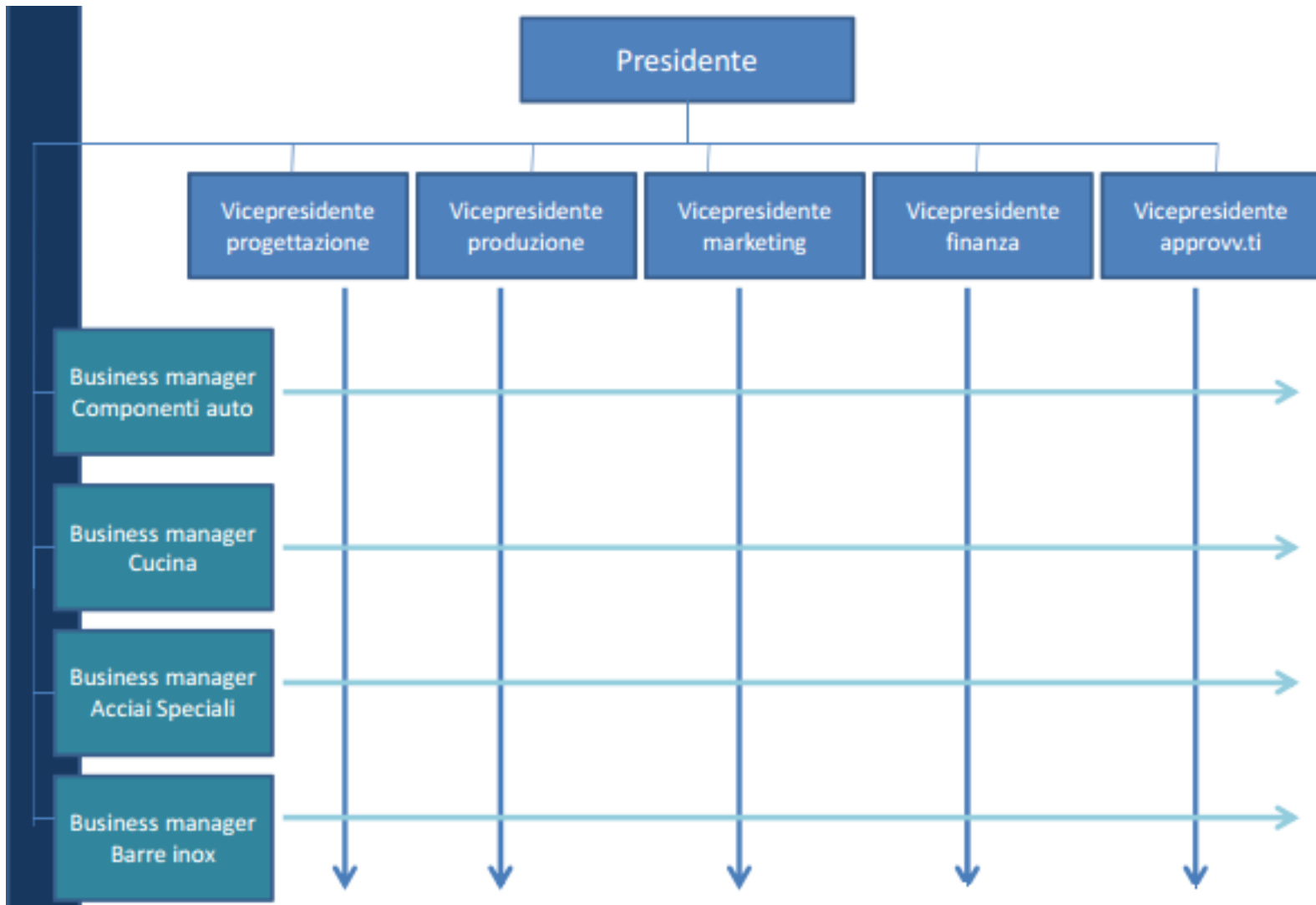
## **Problematiche in corso**

- 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

- **Modello organizzativo a matrice.**
- Duplice linea di autorità: business manager e vicepresidenti di funzione.
  - Business manager: autorità sulle linee di prodotto rispetto agli obiettivi e ai costi;
  - 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



# 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