

Argomento: Sistema di Gestione Aziendale

Brembo è on the road

EDOARDO DE BIASI

Il colosso dei freni è cresciuto del 40% in 5 anni. E dopo le jv in Cina e la commessa di Tesla ha una sola strada davanti a sé Il sogno di Bombassei. La quota in Ubi Banca e la partecipazione in Pirelli. Gli sviluppi del ricambio manageriale e i nuovi obiettivi «Ho ancora un sogno che spero presto si realizzerà» ama dire Alberto Bombassei ai suoi più stretti collaboratori. «Mi farò un regalo». Un regalo? Uno yacht a tre alberi o una splendida villa alle Bahamas? No, molto più semplicemente un' altra acquisizione o una fusione. Bombassei è un imprenditore vecchio stampo. Poche parole, tanta sostanza. La crescita dell' azienda è sempre stata la sua stella polare, ma ormai Brembo è diventata leader mondiale nei freni e un ulteriore salto dimensionale per vie interne è quasi impossibile. Negli ultimi cinque anni infatti il fatturato è aumentato del 40%. Numeri che non sono replicabili senza un cambio di passo e di orizzonte. Per continuare a crescere la strada è una sola: aprire il capitale per un' acquisizione o una fusione. Per questo motivo un anno fa l' assemblea dei soci ha approvato la riforma dello statuto introducendo la maggiorazione di voto. «La modifica» è stato spiegato in un comunicato «ha l' obiettivo di promuovere la stabilizzazione e la fidelizzazione dell' azionariato, incentivando l' investimento a medio-lungo termine». Adottare questo tipo di governance è una svolta nella vita di qualsiasi azienda quotata perché permette di esprimere un voto doppio per ciascuna azione se conservata in portafoglio, senza soluzione di continuità, per almeno 24 mesi. Come



dire, Bombassei ha deciso di aprire il cantiere e costruire i futuri equilibri azionari del gruppo. Se Brembo decidesse di aumentare il capitale per un' acquisizione, una quota del 30% consentirebbe a Bombassei di conservarne la maggioranza (attualmente controlla direttamente e indirettamente oltre il 56% del capitale). Un meccanismo che avrebbe permesso, ad esempio, di superare la questione già posta in passato di acquisire la Magneti Marelli, nella quale avrebbe avuto un ruolo la Cdp, all' epoca guidata da Claudio Costamagna. Per favorire la nuova avventura Bombassei ha modificato anche la struttura di controllo familiare che prima faceva capo a due holding. La prima, Finbo, di cui è accomandatario assieme alla moglie Graziella, mentre i due figli Luca e Cristina sono accomandanti. La seconda, Nuova Fourb, costituita nel 2004, che detiene la quota di controllo (53,5%) di Brembo che a sua volta possiede un altro 3% di azioni proprie. Di quest' ultima Cristina Bombassei ha il 51% e Luca il 49%, mentre l' usufrutto è suddiviso fra lo stesso Bombassei (60%) e la moglie (40%). È stata poi costituita una nuova società, interamente controllata, chiamata Next Investment. La newco ha ricevuto in dote dalla controllante gli altri asset in portafoglio meno la quota di Brembo. In Next Investment, per esempio, è stato conferito l' 1% di Ubi, banca lombarda vicina a Bombassei. I legami con il territorio sono solidi. Da Bergamo ha ricevuto molto anche se ormai la globalizzazione ha reso l' imprenditore un cittadino del mondo. Nel settembre scorso Next investment ha aderito a un accordo tra gli azionisti di Ubi, raccolto sotto il Comitato azionisti riferimento (Car) con circa il 19% del capitale. Al patto, che finora ha respinto l' Ops di Intesa Sanpaolo, partecipano anche Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (primo azionista singolo con il 5,9%), Fondazione Banca del Monte di Lombardia (3,9%), Polifin e famiglia Bosatelli con il 2,8, P4P Int e Pilenga, Radici Group e famiglia Gianni Radici, Scame spa e gli Andreoletti, accreditati ciascuno di una quota di circa l' 1%. Nel sindacato, successivamente, sono entrati anche la famiglia Gussalli Beretta con la cassaforte Upifra e l' assicurazione Cattolica. Una partita per il controllo dell' istituto bergamasco che sta entrando nel vivo in queste settimane e che avrà ripercussioni sul tessuto economico bergamasco. Nel 2019 i ricavi consolidati dell' azienda sono stati 2.591,7 milioni di euro, in leggero calo rispetto all' anno precedente, complice un mercato difficile che ha gravato sul settore automotive a livello globale. L' ebitda si è attestato a 515,2 milioni mentre l' utile netto è stato di 231,3 milioni. Certo il 2020 non si presenta facile. L' andamento della filiera dell' auto, duramente colpita dalla crisi, desta preoccupazione. Ma per capire l' anima dell' azienda, bisogna comprendere lo spirito dell' imprenditore. La sua è la tipica storia di un industriale di

prima generazione che ha creduto in sé stesso e che, grazie a una capacità di visione del futuro, ha saputo assecondare il processo di crescita aziendale. Complice una sana passione e una totale dedizione al lavoro Bombassei ha reinventato il business dei freni, seguendo in modo quasi maniacale l'evoluzione tecnologica. I dati sono impressionanti. Sessanta anni fa nell'azienda familiare lavoravano 10 persone, adesso i dipendenti sono 10 mila. Ogni anno vengono prodotti 50 milioni di freni installati nelle principali case automobilistiche e motociclistiche. In Formula 1 sette su dieci scuderie corrono con pinze made in Brembo, tra cui i top team Ferrari, Mercedes e Red Bull. Bombassei non è un bergamasco doc, infatti nasce a Vicenza nel 1940. Il padre Emilio era di Venezia e la madre Rina di Padova: «La mia famiglia si trasferì ad Alzano Lombardo dove mio padre, ragioniere, era direttore di una azienda meccanica, la Omar. L'Italia degli anni '50, ha dichiarato in un'intervista «era povera: perfino noi faticavamo ad arrivare alla fine del mese. Successivamente mio padre è diventato consulente di una ditta di Lumezzane, la Saleri Italo, brava gente della Val Trompia, lavoratori indefessi, cattolici genuini. Fornivano alla Innocenti i rubinetti montati sui miscelatori della Lambretta». Una volta conseguito il diploma, all'Esperia di Bergamo, Bombassei ha iniziato a lavorare nella piccola azienda di famiglia. Inizialmente il nome della società era OMdS (Officine Meccaniche di Sombreno) di Emilio Bombassei e Italo Breda. Per la sede iniziale fu scelta una cascina ristrutturata da cui venne ricavata l'officina vera e propria; nei primi mesi, durante la sistemazione dell'immobile, le macchine utensili vennero sistemate in una stalla nel centro storico di Sombreno, una frazione di Paladina, a pochi chilometri da Bergamo. Il nome Brembo è comparso una decina di anni dopo (per la precisione l'11 gennaio 1961) ed è l'acronimo di Breda Emilio Bombassei, ma si rifà anche al fiume Brembo, che scorre a pochi chilometri dalla sede. Il 1964 è stato un anno decisivo. Brembo, sede principale a Curno, ha iniziato a produrre i primi freni a disco italiani (fino ad allora erano tutti importati dalla Gran Bretagna) destinati all'Alfa Romeo. In poco tempo il gruppo ha raggiunto la leadership europea nel segmento nelle motociclette (Guzzi e Laverda). La vera consacrazione è avvenuta nel 1975, quando Enzo Ferrari ha affidato alle cure dell'azienda bergamasca la vettura più prestigiosa della F1. Come è nata questa collaborazione? «Semplice: un po' di incoscienza e molta convinzione nella qualità dei nostri prodotti» ha detto Bombassei». Sono andato a bussare alla sua porta e ho creduto nella possibilità che Ferrari, allora un mito inarrivabile, si sarebbe incuriosito per un'azienda giovane e italiana». E così è stato. Ma la vita presenta sempre delle sorprese. E nel 1983 il fratello Sergio ha ceduto la sua quota alla Kelsey-Hayes e

Bombassei si è ritrovato di colpo manager nella sua azienda, pur assumendo la carica di amministratore delegato, con ampi poteri e deleghe nella gestione aziendale. La parentesi americana è durata una decina d'anni. Nel '93 la famiglia è tornata azionista di maggioranza riacquistando la quota della Kelsey Hayes. I motivi del divorzio? Gli americani, in difficoltà finanziarie, volevano concentrarsi sulla produzione dell'Abs. Inevitabile la separazione. L'imprenditore bergamasco, sotto la regia della Banca commerciale, è quindi tornato a controllare il 60% del capitale mentre il restante il 40% è andato al fondo Baring Capital Investor. Con il cambiamento dell'azionariato Bombassei ha assunto anche la carica di presidente, mantenendo le deleghe di amministratore delegato. Nell'estate del 1995 il grande salto nella finanza e la quotazione a Piazza Affari. Capofila dell'offerta pubblica di vendita è stata la stessa Comit mentre co-lead manager fu Giubergia Warburg Sim. Il collocamento è avvenuto attraverso un aumento di capitale e la cessione di una quota da parte dei fondi Barings. Una curiosità: l'offerta è stata l'occasione per rimarcare il principio che i dipendenti sono uno degli asset strategici. Un accordo sindacale consentì ai dipendenti di sottoscrivere integralmente le 500 mila azioni offerte loro dall'azienda. Un'intesa, all'epoca rivoluzionaria, che fu agevolata permettendo a operai e impiegati di utilizzare parte della liquidazione maturata. Nei mesi successivi Warburg annunciò di aver acquistato e rivenduto sul mercato il pacchetto restante di azioni detenute dai fondi Bc Partners, mettendo fine alla presenza della banca britannica. Le sinergie scaturite dal sodalizio impresa-finanza hanno favorito il salto dimensionale. Con l'arrivo del terzo millennio Brembo ha iniziato l'espansione sul mercato estero con l'acquisto della brasiliana Alfa Real Minas. È stata poi la volta dell'inglese AP Racing Limited, specializzata nella produzione di impianti frenanti e sistemi frizione. La spinta internazionale non si è fermata qui. Quegli anni hanno segnato anche una tappa decisiva nella penetrazione sul mercato cinese, grazie alla joint venture siglata con Yuejin Motor Group e alla costituzione della Società Nanjing Yuejin Automotive Brake System, per la produzione di sistemi frenanti per auto e veicoli commerciali. Nel gennaio 2010 Brembo Nanjing Foundry Co. Ltd ha acquisito una fonderia da Donghua Automotive Industrial, società del gruppo Saic, primo produttore cinese di auto e veicoli commerciali. Altra tappa importante del processo di internazionalizzazione è il 2009, quando Brembo ha inaugurato lo stabilimento in India per la produzione di sistemi frenanti per motocicli e scooter e ha lanciato il marchio Bybre, acronimo di By Brembo. Ma non è solo l'espansione oltreconfine che caratterizza quegli anni. Il 2007 vede un altro evento di rilievo: viene inaugurato il Centro Ricerche e Sviluppo

all' interno del Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso. Per sviluppare la tecnologia del carbonio ceramico, nel 2003 è poi nata Brembo Ceramic Brake Systems, una joint venture con Daimler Chrysler per lo sviluppo e la realizzazione di dischi freno in carbonio ceramico. Daimler uscirà successivamente dal capitale dell' azienda e Brembo proseguirà su questa strada con la tedesca Sgl Group, con la quale nel maggio 2009 costituirà una joint venture, la Brembo Carbon Ceramic Brakes. Molta attenzione è stata rivolta anche al mercato americano. Nel 2007 è stata acquisita la divisione freni di Hayes Lemmerz International. Nel 2015 è nato lo stabilimento di Escobedo, che si estende su ben 35.000 metri quadri ed è il plant produzione pinze più moderno del gruppo. La ciliegina sulla torta l' ha messa Elon Musk quando, nel febbraio del 2017, ha affidato alla società bergamasca la costruzione di freni per le Tesla Model S e Model X. Un processo di crescita così rapido ha comportato anche un graduale rafforzamento del management. La prima vera svolta è datata giugno 2011. Bombassei, pur restando presidente, ha iniziato il rinnovamento e il potenziamento della squadra di comando, avviando i meccanismi di successione interna. Matteo Tiraboschi, in azienda dal 2002, ha assunto la carica di vicepresidente esecutivo dopo un decennio trascorso prima in EY e poi come libero professionista in un studio di commercialisti. A Tiraboschi, che nel 2001 aveva sposato Cristina Bombassei, sono andate le linee-guida di bilancio e finanziarie, così come quelle sulla gestione delle risorse umane. Andrea Abbati Marescotti è stato, invece, nominato amministratore delegato con la responsabilità di proporre le linee di sviluppo, la gestione del business e l' espansione internazionale. Nel frattempo c' è da segnalare che il figlio Michele ha scelto di intraprendere una vita professionale fuori dall' azienda. Fa l' architetto e lavora nei suoi due studi, a Milano in corso Venezia e a Bergamo nell' Innovation District Kilometro Rosso. L' anno scorso ha acquisito una quota della società multidivisionale londinese Hoffman, Barney & Foscari di cui sono azionisti anche l' illustratore-regista Glauco Della Sciucca e lo storico director dei Beatles, Michael Lindsay-Hogg. Il ricambio manageriale era nell' aria perché Bombassei aveva deciso di impegnarsi nella corsa alla presidenza di Confindustria. In questa avventura l' industriale ha avuto uno sponsor d' eccezione. «Il programma presentato da Bombassei - scrisse di proprio pugno l' allora amministratore delegato di Fca Sergio Marchionne- è innovativo e votato al radicale cambiamento. Noi ci riconosciamo in questo processo di rinnovamento che, se dovesse essere completato, porrebbe le basi per un rientro della Fiat in Confindustria». La presa di posizione di Marchionne, tuttavia, non fu sufficiente. Nel marzo del 2012 l' imprenditore bergamasco venne sconfitto con 11 voti di scarto (93

contro 82) dal leader della Mapei Giorgio Squinzi. Fu una sconfitta al fotofinish che sancì una profonda spaccatura nel mondo imprenditoriale. Il nord votò in maggioranza per il numero uno della Brembo: con lui Piemonte, Friuli, Emilia, quasi tutto il Veneto e buona parte della Lombardia (con l'eccezione di Assolombarda, che conferma l'assioma che chi non vince a Milano non vince nemmeno a livello nazionale). Con Squinzi si schierarono compatti gli industriali del centro-sud. La sconfitta non fermò la voglia di riformare il paese. Da qui l'impegno in politica. Nel 2013 Bombassei è stato eletto al Parlamento come capolista di Scelta civica di Mario Monti nella circoscrizione Lombardia 2. Successivamente aveva assunto anche la presidenza pro tempore del gruppo ma la politica non faceva per lui. E nell'aprile dell'anno successivo ha poi lasciato l'incarico. Per tornare di lì a poco all'attività di imprenditore. «Voglio sottolineare» commentò all'epoca «che non mi sento un politico ma un imprenditore prestato alla politica. Così come nell'associazionismo, volevo portare anche qui il mio contributo da metalmeccanico. La politica ha tempi modi e caratteristiche così lontane dalle logiche con cui agisce un imprenditore che per me è molto difficile adeguarmi». L'ultimo impegno istituzionale è l'attuale presidenza della Fondazione Italia-Cina, dove nel 2018 ha sostituito il fondatore Cesare Romiti. Stare fermo non fa parte del carattere di Bombassei. E qui torniamo al sogno iniziale: un'acquisizione o una fusione. Per trasformare una visione in realtà Bombassei ha ulteriormente rafforzato la squadra. A luglio dell'anno scorso Daniele Schillaci è stato nominato amministratore delegato al posto di Marescotti. Il curriculum del nuovo ceo è di primo livello. Da oltre 25 anni nell'automotive, dopo un'esperienza in Fiat alla guida del marchio Alfa Romeo e un periodo in Toyota, dal 2015 il manager ha ricoperto il ruolo di vicepresidente esecutivo di Nissan in Giappone. Insomma, un manager di valore internazionale e capace di prevedere i prossimi sviluppi del settore auto. Difficile però capire quali strade percorrerà il nuovo ceo. Le idee sono molte ma per ora restano totalmente coperte. Tutto fa pensare a un completamento del business nel campo della componentistica ma le sorprese potrebbero non mancare. Nei mesi scorsi, ad esempio, si è tornato a parlare di matrimonio tra Brembo e Pirelli. Ad alimentare questa ipotesi uno spettacolare uno-due nell'azionariato di Pirelli. Prima è arrivata la notizia che la società bergamasca è entrata con il 2,43% nella società guidata da Marco Tronchetti Provera. Poi l'annuncio che Yishun Niu, fondatore della Hixih Rubber Industry Group e partner di Pirelli dal 2005, aveva realizzato una partecipazione potenziale del 5,19%. Ma non basta. I cinesi di Crc, già azionisti di maggioranza del gruppo milanese, hanno fatto sapere di essersi rafforzati nel capitale superando il 46%.

Imperturbabile la reazione di Tronchetti. «Il rafforzamento degli azionisti italiani e cinesi - ha commentato - conferma la qualità del lavoro fatto in questi anni e la solidità del gruppo, in un momento dove tutti i corsi azionari scontano il generale andamento dei mercati, ma il percorso di business proseguirà immutato». Anche il fronte bergamasco ha gettato acqua sul fuoco. Brembo ha subito specificato che la partecipazione ha «un approccio non speculativo e di lungo periodo». Certo che l'idea di una collaborazione industriale o meglio ancora di un'aggregazione tra i due big dell'automotive suscita più di una suggestione, anche se gli ostacoli da superare non sono pochi. Brembo capitalizza oltre 2,4 miliardi mentre Pirelli 3,6. Differenza che non spaventa gli operatori. «Brembo» dice un analista «a fine 2019 aveva 515 milioni di margine operativo e solo 346 milioni di debito; Pirelli aveva ricavi per 5,3 miliardi mentre l'ebit era di 917,3 milioni, con circa 3 miliardi di passività. Insieme, le due aziende, ottimizzerebbero i flussi di cassa in tempi difficili come gli attuali dove la capacità d'investimento fa la differenza». Sotto il profilo tecnologico le sinergie sono innegabili. Nella sfida globale dell'auto a guida autonoma si profila l'impiego di gomme intelligenti capaci di dialogare con le vetture e di indicare alle centraline i parametri ideali di sicurezza. Gomme che non solo indicano la pressione ideale e lo stato d'usura, ma leggono la strada e ne capiscono le insidie. Per le auto sono in arrivo pneumatici dotati di microchip in grado di ragionare e comunicare con il sistema frenante per viaggiare con sempre maggiore sicurezza. Le nozze Brembo-Pirelli da semplice ipotesi diventeranno realtà? Impossibile dirlo ma bisogna sempre ricordare che sono i sogni a muovere il mondo. (riproduzione riservata)