

Settant'anni di Ferrari

[linkedin.com/pulse/settantanni-di-ferrari-roberto-a-foglietta](https://www.linkedin.com/pulse/settantanni-di-ferrari-roberto-a-foglietta)



Published on March 13, 2017

La Ferrari compie 70 anni ma non li accusa affatto.



Figura tratta dalle pagine 24 e 25 di Sportweek de La Gazzetta dello Sport, Anno 18, numero 10, dell'undici marzo 2017.

Enzo Ferrari

Se osserviamo il rapporto fra auto prodotte e dipendenti impiegati, possiamo notare che fino alla metà del 1956 le due curve sono piatte poi, dopo dieci anni (2x5 anni) dalla sua fondazione la produttività aumenta, fino a raggiungere il rapporto 1:1 nella metà 1960 (+5 anni) e poi a raggiungere il picco 1.6:1 nel 1965 (+5 anni) quindi ritorna al rapporto 1:1 nel 1969 (+5 anni). Nell'arco di questa parabola potremmo notare che a partire dagli eventi del 30 giugno 1960 a Genova [1], il movimento operaio e i sindacati iniziano un processo di evoluzione che si completerà

nel 1969. Senza ulteriori dettagli possiamo ipotizzare che anche in Ferrari sia iniziato e si sia sviluppato un confronto fra dipendenti e azienda che ne abbia progressivamente smorzato l'impulso a crescere.

FIAT compra Ferrari

Nel 1969, il 50% della Ferrari viene ceduta a FIAT, che portando in Ferrari sia l'esperienza automotive dei grandi numeri e sia le capacità gestionali dei dipendenti, permette alla produttività di crescere fino al 1972 sfiorando il rapporto 2.5:1 di auto prodotte per dipendente. Nel 1973 inizia la crisi del petrolio e si osserva una flessione delle vendite nei successivi sei anni (picco negativo -27%). Un'altra flessione molto breve, di circa un anno (picco negativo -4.5%) si ha intorno al 1989, anno della caduta del muro di Berlino.

Lusso e incertezza

Chi acquista un'auto super sportiva, quindi un bene di lusso, non dovrebbe essere molto sensibile al prezzo del carburante. Ma durante la crisi, il prezzo del greggio quadruplica e questo aumenta sensibilmente la percezione dell'incertezza riguardo al futuro. Un'altra flessione si ha nel 1982 con la crisi del debito pubblico che fa flettere le vendite per altri tre anni (picco negativo -14%). Confrontando la durata della flessione e profondità del picco negativo, in entrambi gli scenari, i rapporti risultano equivalenti (4.5% per anno). Perciò si può ritenere confermata l'idea che non fosse il prezzo del carburante, quale bene complementare, a determinare la flessione delle vendite ma la riduzione della fiducia nel futuro. Lo stesso capita nel 1989 e quindi si può affermare che le auto prodotte da Ferrari fossero e probabilmente siano in inserite in un mercato sensibile alle crisi di fiducia generale a meno di un fattore di decrescita di circa il 5% per anno.

Luca Di Montezemolo

Nel 1991 entra nel ruolo di Presidente Luca Di Montezemolo, il quale inizia un processo di innovazione che porta, in due anni, il rapporto di manifattura auto dipendenti a livelli di quelli del 1982.

Sebbene ogni innovazione abbia un effetto negativo su almeno un indicatore chiave di prestazione (KPI) questo osservato appare un effetto abbastanza drammatico.

«Sono stato al suo fianco [di Enzo Ferrari] vari anni – ha detto Montezemolo – E quando sono tornato nel 1991 alla guida dell'azienda ho applicato molti suoi principi come innovare, non accontentarsi mai e decidere rapidamente. Sono sicuro che Enzo Ferrari sarebbe felice di vedere come siamo cresciuti, della presenza Ferrari in 62 Paesi, dei forti investimenti che facciamo sul prodotto e sull'innovazione tecnologica, mettendo sempre al centro le persone perché è grazie alle loro capacità che chiuderemo anche il 2014 con risultati economici record. Lo sostengo da sempre: dietro prodotti eccezionali ci sono uomini e donne eccezionali e a proposito di modelli anche quest'anno, dopo l'incredibile successo della Ferrari, abbiamo delle sorprese straordinarie per i nostri clienti.»

Il risultato di questo impegno però diventa evidente anche guardando il rapporto di manifattura che nel 2013 raggiunge il picco di 2.5:1 e con un numero di auto vendute molto più elevato rispetto al 1991 (1.5) e molto oltre le tre volte rispetto al minimo del 1993 (3.5). Amministratore delegato, incarico che ricoprirà fino al 2006, la Scuderia Ferrari nel 2007 conquista per la quindicesima volta il Titolo Mondiale Piloti e quello Costruttori di Formula 1 e nel 2008 vince per la sedicesima volta il Titolo Costruttori.

Innovazione e fiducia

Ora facciamo un passo indietro e mettiamoci nei panni di Montezemolo alla fine del '93.

In questo caso il rapporto di manifattura, in due anni, crolla da 2.4:1 a 1.3:1, quasi dimezzandolo. Per poter avere una figura più chiara bisognerebbe consultare anche i dati storici di fatturato, utile e prezzo medio vettura normalizzato sul reddito pro-capite medio, l'andamento del mercato generale e quello di settore, senza dimenticare il valore del marchio a seguito anche delle competizioni di

Formula Uno. Il fatto fondamentale è comprendere che un'innovazione importante richiede, nella fase iniziale, il sacrificio di almeno un KPI importante oppure più in generale una discesa dei KPI tradizionali.

Banalmente, ogni investimento (costo immediato) comporta un deterioramento dei KPI di bilancio (ammortamenti) che solo successivamente potranno generare maggiori vantaggi della spesa iniziale. Questo è vero per ogni tipo di investimento ma per l'innovazione è ancora più drastico e drammatico perché più l'innovazione è incisiva (disruptive) maggiori sono gli effetti anche in termini di fiducia.

Limitiamoci a guardare queste due curve osserviamo che la Ferrari nel 1993 è tornata ai numeri del 1982. In due anni, un crollo della metà con un rate di flessione del -25% per anno pari a 5.6 volte rispetto a quello generato da una crisi generale di fiducia. Il futuro della Ferrari sarà pieno di soddisfazioni ma in quel momento, nessuno ne può essere certo. Perciò la pressione dovuta alla possibile perdita di fiducia nella gestione che ha accusato Montezemolo è stata equivalente a circa sei volte quella di una crisi generale.

Ammettiamolo, ci vogliono dei solidi attributi per affrontare e portare a termine cambiamenti del genere senza perdere il timone e anche la testa. Il primo posto non è mai facile, ma impassibile da raggiungere senza il coraggio e un'autentica passione.

D'altronde Montezemolo ha avuto l'impegnativo compito di preparare l'azienda ad affrontare la sfida dell'emergente globalizzazione (1991) dopo un periodo di grande ripresa economica e di ottimismo (1984-89) [?]. Per farlo ha rinunciato ad alcuni vantaggi della produzione industriale per concentrarsi sull'eccellenza costruttiva proveniente dall'esperienza del reparto corse, utilizzandola per meglio soddisfare il sempre più esigente mercato di lusso globale, e puntando sulle competizioni di F1 per ottenere da esse una ulteriore primato di visibilità mondiale.

Note

[1] *I fatti di Genova costituirono certamente il momento in cui l'anticomunismo smise di essere il valore fondamentale per la Repubblica e divenne minoritario rispetto all'antifascismo. Fu anche il momento in [...] il Partito Comunista Italiano, fino a quel momento ancora poco legittimato, acquistò grande visibilità.* – Fonte [Wikipedia.it](https://it.wikipedia.org/wiki/Genova_1977)

[2] *Nei primi anni '80 l'economia era in grave crisi. Ma a partire dal 1984 si verificò una ripresa piuttosto intensa, tanto da far pensare ad un secondo boom economico. La ripresa nasceva da una buona situazione dell'economia mondiale, favorita soprattutto dal ribasso dei prezzi del petrolio, e da una nuova disponibilità interna degli imprenditori ad investire e alla crisi del sindacato (nuova rottura: ritornano Cgil, Cisl e Uil). Le grandi imprese effettuarono profonde ristrutturazioni e lanciarono nuovi prodotti, che riportarono l'economia italiana ad una condizione competitiva sui mercati internazionali. Questo decennio fu infine definito "I favolosi anni '80".*