

**Massimo Binelli**

# **La quotazione in Borsa della Ferrari**

## **Cambiamenti organizzativi, rischi e fattori critici**

Copyright © 2003 FrancoAngeli  
ISBN 88-464-5034-5, Pagg. 192



## **INDICE**

### **NOTA DELL'AUTORE**

### **PREFAZIONE DI ANNA GERVASONI**

## **0 INTRODUZIONE**

- 0.1 Premessa
- 0.2 I perché di una scelta
- 0.3 Struttura del libro

## **PARTE PRIMA**

### **EVOLUZIONE DEL MODELLO FERRARI**

## **1 LA LUNGA CORSA DEL CAVALLINO: DA MARANELLO A PIAZZA AFFARI**

- 1.1 I due ingegneri honoris causa consegnati alla storia
  - 1.1.1 *L'«ansimante cammino» di Enzo Ferrari*
  - 1.1.2 *Le due grandi stagioni di Luca Cordero di Montezemolo*
- 1.2 Il traguardo di piazza Affari

## **2 UN MODELLO DI ECCELLENZA**

- 2.1 Due stili di leadership a confronto
  - 2.1.1 *Il "Modello Drake"*
  - 2.1.2 *Montezemolo, il «leader dei leader»*
- 2.2 Le «organizzazioni che apprendono»
- 2.3 L'apprendimento organizzativo alla Ferrari
  - 2.3.1 *Il pensiero sistemico*
  - 2.3.2 *La padronanza personale*
  - 2.3.3 *I modelli mentali*
  - 2.3.4 *La costruzione di una visione condivisa*
  - 2.3.5 *L'apprendimento di gruppo*
- 2.4 La quotazione in Borsa come variazione sistemica

## **PARTE SECONDA**

### **LA QUOTAZIONE DELLE IMPRESE IN BORSA**

## **3 RISCHI E FATTORI CRITICI DELLA QUOTAZIONE**

- 3.1 Perché ricorrere al mercato
- 3.2 I mercati gestiti dalla Borsa Italiana
- 3.3 Vantaggi e svantaggi della quotazione in Borsa
  - 3.3.1 *I vantaggi della quotazione*
  - 3.3.2 *Gli svantaggi della quotazione*
  - 3.3.3 *La fase decisionale*

- 3.4 I cambiamenti organizzativi
- 3.5 I rapporti con gli stakeholder
- 3.6 Evoluzione e innovazione dei processi aziendali
  - 3.6.1 *La produzione delle informazioni*
  - 3.6.2 *La gestione delle informazioni*
  - 3.6.3 *La motivazione del management e dei collaboratori*
  - 3.6.4 *La gestione dei rapporti con i clienti*
  - 3.6.5 *La gestione dei rapporti con i fornitori*
  - 3.6.6 *La gestione del rischio concorrenza*

## **PARTE TERZA**

### **IL CASO FERRARI**

#### **4 LA FERRARI E IL MERCATO FINANZIARIO**

- 4.1 Il Gruppo Ferrari Maserati
- 4.2 La struttura organizzativa della Ferrari
- 4.3 La Ferrari come Giano bifronte
- 4.4 La faccia della GES
  - 4.4.1 *I rapporti tra sport e alta finanza*
  - 4.4.2 *I titoli sportivi quotati alla Borsa Italiana*
    - 4.4.2.1 La Società Sportiva Lazio
    - 4.4.2.2 La A.S. Roma
    - 4.4.2.3 La Juventus Football Club
  - 4.4.3 *Le performance di Borsa dei titoli sportivi quotati in Italia*
    - 4.4.3.1 Il collocamento sul mercato
    - 4.4.3.2 Indicatori di performance
    - 4.4.3.3 Commento dei dati forniti dagli indicatori
    - 4.4.3.4 Rappresentazioni grafiche degli andamenti di Borsa nell'anno 2002
  - 4.4.4 *Il caso del Manchester United*
  - 4.4.5 *Sondaggio tra i tifosi della Ferrari*
- 4.5 La faccia della GIN: due profili industriali
  - 4.5.1 *Il profilo industriale della Maserati*
    - 4.5.1.1 La Ducati Motor Holding
    - 4.5.1.2 La Porsche
  - 4.5.2 *Il profilo industriale della Ferrari Vetture Granturismo*
    - 4.5.2.1 La Harley-Davidson
- 4.6 Conclusioni
  - 4.6.1 *Cambiamenti organizzativi in vista della quotazione in Borsa della Ferrari*
  - 4.6.2 *I rischi della quotazione*
    - 4.6.2.1 La logica imprenditoriale
    - 4.6.2.2 Il rischio di "cortocircuito" della comunicazione esterna
    - 4.6.2.3 Il rischio delle politiche di bilancio
  - 4.6.3 *I fattori critici della quotazione*
    - 4.6.3.4 Il valore del brand
    - 4.6.3.5 L'obbligo dell'eccellenza
  - 4.6.4 *Domande aperte*

#### **ALLEGATO 1**

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **SITOGRAFIA**

#### **GLOSSARIO**

#### **INDICI DELLE TABELLE E DELLE FIGURE**

#### **INDICE DEI NOMI**

## PREFAZIONE

di *Anna Gervasoni*\*

Di solito si fanno prefazioni a libri scritti da colleghi o amici, con cui si è fatto un percorso di studio o di lavoro comune. Non è questo il caso. Non conosco Massimo Binelli; mi ha trovata e contattata attraverso questo prodigioso cerca persone che è Internet, perché stava cercando un mio vecchio libro sulla storia dell'Alfa Romeo e della Ferrari, scritto nel 1990 e irreperibile. Dopo un po' di mesi mi è arrivato il suo testo in bozza e sono stata lieta di accogliere l'invito dell'autore a presentarlo.

Da tanti anni mi occupo del mercato del capitale di rischio, ed ho sempre sentito dire che gli incontri più efficienti tra mercato dei capitali e imprese, riguardano aziende professionali ed eccellenti, ma soprattutto aziende dove c'è un leader. Indiscutibilmente la storia della Ferrari, e mi ha fatto piacere riprenderla in mano dopo tanti anni, è una storia aziendale molto bella, ed è anche una storia di grandi protagonisti, come Ferrari e Montezemolo. Chissà se si trasformerà in un incontro di successo tra impresa e Borsa? Ce lo auguriamo, ma non lo sappiamo. Esistono però alcuni elementi che sono comuni alle storie di successo.

- ❖ La Ferrari è un'impresa basata su un forte sistema di valori, condivisi da chi ci lavora e dai clienti. Questa risorsa invisibile che spesso viene creata inconsciamente dal fondatore dell'azienda, se colta e rafforzata dai successori, diviene un fattore di successo importante, che enfatizza i momenti positivi e rende la struttura in grado di reagire nei momenti negativi. L'azienda, passata anche attraverso profondi momenti di crisi, grazie alla forza della squadra, alla fine ha sempre vinto. Su questo tema si inserisce quello della successione: è il leader che sceglie, dopo tutto, il suo vero successore, quello in grado di impersonare e portare avanti "il credo". Se qualcun altro immette un "capo", alla fine l'azienda non lo riconosce come leader. Si può essere ottimi capi d'azienda, ma certe aziende hanno bisogno di leader.
- ❖ La Ferrari ha in sé, fin dall'inizio, alcuni temi che accomunano le aziende di successo: la vocazione ad essere internazionali; la capacità di saper costruire una buona squadra e di attrarre manager di valore; il rapporto virtuoso col territorio. Su quest'ultimo punto val la pena di soffermarsi: le imprese sono soggetti attivi e protagonisti della storia del territorio: come sarebbe Maranello senza Ferrari? Le imprese cambiano il territorio e, in alcuni casi, lo trasformano in qualcosa di nuovo che sarà in grado di sopravvivere anche oltre l'azienda. Ecco l'importanza della "scuola" Ferrari. Quante volte si sente dire: "non si può fare, perché non ci sono le competenze giuste". Questo è un evidente esempio che le risorse si possono "inventare", basta creare delle buone scuole. Ciò potrebbe far meditare su tanti modelli di sviluppo.
- ❖ Il rapporto col mercato finanziario, poi, è affascinante e comune a tante altre storie aziendali importanti. La Ferrari nasce con un atto che oggi chiameremmo di venture capital informale, grazie al capitale di "Business Angels" (i fratelli Caniato), per poi svilupparsi grazie alle banche, a dei banchieri che hanno creduto e "ceduto" ad un imprenditore. E poi, per crescere, ha perso la sua indipendenza. Questo è un altro tema che va sottolineato. Le imprese che devono crescere hanno bisogno di capitali consistenti. Ne hanno bisogno anche quando devono fronteggiare momenti di crisi. E, se non esiste un mercato finanziario evoluto, l'unica alternativa per l'imprenditore è chiudersi in sé stesso e rinunciare al grande sogno, oppure "vendere", cedere la maggioranza.

La Ferrari ha annunciato di voler andare in Borsa perché, come dicono i suoi manager, è in buona salute e vuole svilupparsi. Se ciò è vero, il mercato saprà apprezzare questa azienda. Indipendentemente dalla congiuntura del mercato mobiliare, le aziende che sono in grado di non tradire il mercato sapranno trovare un loro equilibrio costruttivo. Al mercato non bastano i campioni e le vittorie; il mercato vuole i fondamentali e la governance a posto. E questo sarà il compito non della Ferrari emotiva, quella dei Gran Premi, bensì della Ferrari "industriale", della Ferrari "obbligata all'eccellenza".

Un'azienda che ormai non "è di nessuno" ed è di tutti: è dei tifosi, di chi lavora, di Maranello, dei clienti... della storia del nostro Paese e quindi ha tutte le caratteristiche per diventare una "public company".

---

\* Anna Gervasoni, professore associato di Economia e gestione delle imprese, presso l'Università Carlo Cattaneo di Castellanza – Liuc, e direttore generale dell'Aifi, Associazione italiana degli investitori istituzionali nel capitale di rischio.

# Contenuto

La Ferrari è una delle imprese più conosciute e apprezzate in tutto il mondo e ha raggiunto livelli assoluti di primato grazie alla propria elevata capacità innovativa, al mantenimento nel tempo del prestigio ed ai valori a lei associati, che determinano un modello mentale, uno stile di vita. Quali sono i fattori di successo di quest'azienda eccellente, le ragioni della sua longevità, i segreti che le hanno consentito di sopravvivere al suo creatore? Quali peculiarità si riscontrano nella memorabile leadership istintiva di Enzo Ferrari e in quella attuale e intelligente di Luca Cordero di Montezemolo? Quali cambiamenti organizzativi e gestionali, rischi e criticità dovrà affrontare la Ferrari in vista dell'annunciata quotazione in Borsa? A queste domande l'autore ha cercato di fornire risposte accurate e complete.

Il **primo capitolo** tratta dell'«ansimante cammino» di Enzo Ferrari, il “Drake”, fondatore della leggendaria Scuderia, e di Luca Cordero di Montezemolo, l'uomo del cambiamento, protagonista, nel corso delle sue «due stagioni», dei recenti successi sportivi, industriali e finanziari del Cavallino. Di essi sono state raccolte alcune notizie di carattere biografico, necessarie per proporre una visione sufficientemente esaustiva della forte connessione riscontrata tra la vita dei due ingegneri honoris causa e il destino dell'impresa Ferrari.

Il **secondo capitolo** in primis affronta lo studio degli stili di leadership di Enzo Ferrari e di Luca Cordero di Montezemolo. Successivamente, utilizzando l'approccio teorico di Peter M. Senge sulle *learning organization*, viene esaminata la Ferrari attraverso la “lente” delle «cinque discipline delle organizzazioni che apprendono», allo scopo di comprendere e spiegare le ragioni della supremazia industriale e dei successi sportivi raggiunti, negli ultimi anni, dalla Ferrari guidata da Montezemolo. Infine è introdotto l'argomento della quotazione in Borsa quale variazione sistemica portatrice di cambiamenti organizzativi, da attuarsi per far fronte alle esigenze imposte dal mercato finanziario e potenziale fonte di instabilità.

Il **terzo capitolo** è dedicato all'approfondimento del processo di quotazione delle imprese in Borsa in generale. L'intento è di capire quali siano le motivazioni che spingono gli imprenditori a guardare con interesse al mercato finanziario, analizzando i vantaggi e gli svantaggi connessi alla quotazione e le esigenze di ciascuna categoria di *stakeholder*, i portatori di interesse di un'impresa. Specifica attenzione è riservata allo studio dei processi aziendali oggetto di cambiamento a seguito dell'avvio del progetto di quotazione, analizzati partendo dai bisogni da soddisfare e descrivendo, poi, obiettivi, input e output di ciascun processo.

Nel **quarto capitolo** l'autore si occupa delle prospettive future dell'azienda Ferrari, in vista dell'apertura del capitale di rischio al mercato finanziario. È proposta un'originale lettura in chiave metaforica del modello del Cavallino: la Ferrari, come Giano bifronte, mostra le sue due facce, GES, la sportiva, e GIN, la industriale. La GES volge lo sguardo al futuro, alla logica della crescita, dello sviluppo di nuovi business e dell'entertainment globale, mentre la GIN è rivolta ai valori del passato glorioso, alla tradizione e alla logica della conservazione ed esibisce, a sua volta, due distinti profili: la Ferrari Granturismo e la Maserati. Per ciascuna faccia sono ricercati, tra le società quotate in Borsa, possibili *comparable*: per quanto riguarda la GES, è introdotto l'argomento dei rapporti tra sport e finanza in generale, analizzando prima il caso italiano delle tre società calcistiche quotate in Borsa, Lazio, Roma e Juventus, poi il caso del Manchester United. Lo studio della GES si chiude con un sondaggio condotto su un campione di tifosi della Ferrari, finalizzato a conoscere le opinioni di questa atipica categoria di stakeholder in merito alla quotazione in Borsa della casa di Maranello. Per quanto concerne la GIN, invece, sono affrontati alcuni casi di società confrontabili con l'uno e l'altro profilo: per la Maserati si parla dell'italiana Ducati e della tedesca Porsche; per la divisione Granturismo della Ferrari, il secondo e più importante profilo della faccia della GIN, è stata individuata la Harley-Davidson, centenaria casa di Milwaukee, quale società eccellente e perfettamente comparabile.

Le **conclusioni** dell'intero percorso sono suddivise nei **tre cardini** dei **cambiamenti organizzativi**, visti alla luce dell'analisi dei processi condotta nel terzo capitolo, dei **rischi** e dei **fattori critici** emersi nel corso della ricerca e inerenti alla quotazione in Borsa della Ferrari. Per ciascuno di questi aspetti, l'autore fornisce adeguate interpretazioni e possibili soluzioni.

Il libro, di agevole lettura e arricchito con tabelle, figure, glossario e indice analitico dei nomi, è suddiviso in tre parti: la prima, dedicata all'evoluzione del modello Ferrari, e la seconda, incentrata sulla tematica della quotazione delle imprese in Borsa, sono il risultato di una ricerca documentale, mentre la terza parte, la Ferrari e il mercato finanziario, è stata elaborata grazie all'osservazione “dall'interno” della casa del Cavallino, unita allo studio di società comparabili con le sue due anime, sportiva e industriale.