

Massimo Binelli

Consulente di Direzione e Organizzazione Aziendale

UN MODELLO DI ECCELLENZA

LA FERRARI OSSERVATA SOTTO IL PROFILO DELLE
CINQUE DISCIPLINE DELLE LEARNING ORGANIZATION



Luca Binelli, *Sinergie di eccellenza*, 2003, tecnica mista su cartone telato

© Settembre 2003 Massimo Binelli. Tutti i diritti riservati.

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile, è vietata la riproduzione della presente pubblicazione o di parte di essa con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

La Ferrari è una delle imprese più conosciute e apprezzate in tutto il mondo e ha raggiunto livelli di primato assoluti grazie alla propria elevata capacità innovativa, al mantenimento nel tempo del prestigio e al fatto che i valori a cui è associata determinano un modello mentale, uno stile di vita. Quali sono i fattori di successo di quest'azienda eccellente, caratterizzata da una duplicità tra gestione industriale e sportiva, le ragioni della sua longevità, i segreti che le hanno consentito di sopravvivere al suo fondatore? Cerco di rispondere a queste domande utilizzando il modello delle learning organization ed esaminando la Ferrari attraverso la "lente" delle cinque discipline delle organizzazioni che apprendono.

«Poche grandi aziende vivono anche solo metà della vita di una persona», afferma Peter M. Senge [1992, 20] basandosi sui risultati di una ricerca della Royal Dutch/Shell, condotta nel 1983¹. I problemi che minano la salute delle aziende compaiono con buon preavviso prima di arrivare all'irreversibilità del male, ma nessun dirigente sembra prestarvi attenzione. È come se l'intera struttura non si rendesse conto della minaccia latente proveniente dall'interno, perché troppo occupata a crearsi nuovi problemi e a inseguire improbabili nemici esterni.

La Ferrari ha superato crisi anche gravi (nel 1993, addirittura, è costretta a ricorrere alla cassa integrazione a causa della forte crisi delle vendite), ma, soprattutto, è sopravvissuta al suo fondatore. Il rispetto che ho per Enzo Ferrari è assoluto, tuttavia sono convinto che il "Modello Drake" non avrebbe consentito alla Ferrari di affrontare la «crisi dei quarant'anni». Questa mia teoria trova supporto nelle parole di Senge, là dove egli afferma che:

Disporre di una persona che apprende per l'organizzazione, di un Ford o di uno Sloan o di un Watson, non è più sufficiente. Molto semplicemente non è più possibile "calcolare" dall'alto e obbligare tutti a eseguire gli ordini del "grande stratega". In futuro le organizzazioni che riusciranno effettivamente a eccellere saranno quelle che avranno scoperto come utilizzare l'impegno dei singoli e la capacità di apprendere a tutti i loro livelli [1992, 4].

Senge non cita il nome di Enzo Ferrari, ma potrei sostituire "un Watson" con "un Ferrari" senza suscitare, molto probabilmente, alcuna obiezione. Ho individuato il "modello di eccellenza", a cui indirettamente si riferisce Senge, nella svolta attuata da Montezemolo alla Ferrari, a partire dal 15 novembre 1991, quando egli ha accettato l'incarico (proposto da Cesare Romiti, l'allora amministratore delegato della Fiat, su richiesta di Giovanni Agnelli) di presidente e amministratore delegato del Cavallino.

Montezemolo, uomo carismatico, intelligente e coinvolgente, in grado di "fare gruppo" e di tenere alto il morale della sua squadra di fidati collaboratori anche nei momenti più difficili, ha saputo creare alla Ferrari una squadra vincente e, a mio avviso, ha trasformato la casa di Maranello in una perfetta learning organization. Questa evoluzione è stata possibile perché egli ha compreso efficacemente che la realizzazione completa dell'apprendimento individuale avviene grazie alla trasformazione dello stesso in apprendimento organizzativo, applicando la logica della formazione permanente e attivando un processo perpetuo di istruzione. Senge, che ha sviluppato l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo, ha creato un modello strutturato in «discipline» da attuare e da far proprie dalle organizzazioni che apprendono e ha attribuito lo status di «innovazione» al modello dell'impresa che apprende, sostenendo, quindi, che si tratta di una formula funzionante e riproducibile. Il Nostro è del parere che «più il mondo diventa interconnesso e più le aziende diventano complesse e dinamiche, più il lavoro deve diventare "ricco di apprendimento"» [1992, 4], portando a una radicale distinzione le learning organization dalle organizzazioni autoritarie tradizionali. La trasformazione di un'organizzazione tradizionale in una learning organization è possibile, sempre secondo Senge, quando coesistono, strettamente interconnesse tra loro, cinque discipline o fattori critici di successo, riportate nella tabella 1 [vedi Senge 1992, 7-11]:

¹ La Shell stimò che la vita media delle più grandi aziende industriali è inferiore a quarant'anni. La stessa ricerca del 1983 rilevò la «scomparsa» (sic!), per cessazione attività, di un terzo delle aziende presenti nella "Fortune 500" del 1970 [vedi Senge 2001, 20].

Tabella 1 - Le cinque discipline dell'apprendimento organizzativo

Il pensiero sistemico	Il pensiero sistemico è uno schema concettuale, un corpo di conoscenze e di strumenti, elaborato per rendere più comprensibile la completezza dei modelli e per aiutarci a scoprire come cambiarli in modo efficace. Ogni azienda è un sistema, una trama di azioni interconnesse, ma per chi è inserito in questo sistema non è facile intravedere i cambiamenti in atto.
La padronanza personale	La padronanza personale è la disciplina che consiste nel chiarire e approfondire continuamente la nostra visione personale, nel concentrare le nostre energie, nello sviluppare la pazienza e nel vedere la realtà in modo obiettivo. Chi possiede un livello elevato di padronanza personale è in grado di percepire l'importanza degli obiettivi fissati e dei singoli risultati conseguiti.
I modelli mentali	I modelli mentali sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni, o anche figure o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo e il modo in cui agiamo.
La costruzione di una visione condivisa	La visione condivisa assicura lo sviluppo della "volontà di fare" nei singoli individui, superando le frustrazioni della costrizione. Ogni organizzazione deve avere un leader capace di creare una visione condivisa del futuro che ha in mente di creare.
L'apprendimento di gruppo	I gruppi affiatati di persone ispirate dalla medesima "visione" possono imparare, arrivando a superare l'intelligenza e la capacità dei singoli membri del gruppo e producendo azioni coordinate di notevole valore.

«A meno che non siano i gruppi ad apprendere – sostiene ancora il Senge –, l'organizzazione non può farlo» [1992, 12]. Per questa ragione, è compito del leader, riconosciuto come tale, motivare i propri collaboratori e spingerli a diventare essi stessi dei leader, ciascuno ispirato da visioni d'eccellenza e convinto di poter realizzare i suoi obiettivi. I fini dell'organizzazione possono così essere tanto più proficuamente perseguiti quanto più sono soddisfatte le esigenze di crescita personale dei soggetti coinvolti nel processo evolutivo. Una learning organization può solo puntare a livelli di primato, poiché il gruppo è consapevole che, restando costantemente in una posizione di vertice, non ci saranno mai altri modelli da emulare: la formula vincente sarà sempre la propria e saranno le organizzazioni concorrenti a dover tentare di inventarne una diversa o a limitarsi a imitare. Percorrere le tracce degli apripista costa certamente meno fatica che proporsi come innovatori, ma «i mercati globali di domani non avranno pietà per la folla di quelli che si accodano ai leader» [Gibson 1998, 21].

La "cura" applicata da Montezemolo alla Ferrari ha prodotto e continua a produrre effetti positivi a distanza di oltre dieci anni dall'inizio della sua attuazione. Egli ha ricercato all'interno la causa dei problemi della storica Scuderia, abbandonando la facile tentazione di attribuire ad altri la colpa del lungo digiuno sia dal podio che dai successi commerciali.

Dopo questa necessaria premessa, passo ad analizzare i cinque fattori critici di successo, definiti da Senge, ribadisco, «discipline», ponendomi nell'ottica della Ferrari.

IL PENSIERO SISTEMICO

Se, come afferma Senge, «l'essenza della disciplina del pensiero sistemico» [1992, 83] consiste nell'attuare il cambiamento del modo di pensare, ossia nell'individuare interrelazioni, anziché sequenze lineari di fenomeni causa-effetto, e nel percepire complessi processi evolutivi di cambiamento, al posto di fotografie statiche, posso vedere tale "essenza" nelle strategie attuate dal presidente Montezemolo. Egli, all'epoca del suo ritorno alla Ferrari a fine 1991 (si tratta, infatti, di una "seconda stagione", poiché il giovane Montezemolo, durante la sua "prima stagione", dal 1973 al 1975, ha svolto, alle dirette dipendenze del Drake, le mansioni di direttore della Gestione Sportiva), ha attuato azioni sistemiche orientate al lungo termine, senza farsi irretire dalle facili soluzioni immediate. Le vendite erano in crisi, la qualità delle granturismo era in declino e le auto in pista non vincevano ormai da anni, soprattutto a causa della scarsa affidabilità del motore. In un'ottica di breve termine sarebbe stato indubbiamente apportatore di risultati un buon piano d'attacco, ma l'imperativo di vincere la sfida del "domani" avrebbe distolto l'attenzione dai problemi del "dopodomani" e i mali strutturali sarebbero restati immutati. Addirittura posso immaginare che l'aumento del

fatturato in una condizione di instabilità avrebbe comportato una forte crisi organizzativa. La “visione sistemica” ha consentito a Montezemolo di guardare lontano e le sue azioni sono state orientate a:

1. riorganizzare la struttura delle responsabilità;
2. rinnovare la produzione, attuando i principi della lean production e creando, così, i presupposti per la valorizzazione delle risorse umane;
3. ottenere le certificazioni Iso per i sistemi di gestione della qualità e dell’ambiente;
4. porre l’uomo al centro di tutto il processo di riorganizzazione, per sfruttare a pieno i vantaggi dell’integrazione della tecnologia con il sistema-azienda (i progetti Formula Uomo e Formula Benessere, dei quali parlo più avanti, grazie ai quali l’uomo è posto al centro del processo di rinnovamento);
5. stimolare la formazione del gruppo, del gioco di squadra;
6. diffondere una politica orientata alla qualità, per far capire che alla Ferrari la qualità è sempre un punto di partenza e di miglioramento e non un risultato ormai conseguito, superando la logica storica della Ferrari “pura e dura”;
7. ristrutturare la rete di vendita;
8. dimostrare grande attenzione nei confronti del cliente, attuando programmi personalizzati di assistenza e una serie di importanti attività per rafforzarne la fedeltà;
9. investire ingenti risorse in ricerca e sviluppo.

Per Montezemolo si è trattato di attuare una profonda ristrutturazione organizzativa, imputando a tutto il sistema la responsabilità del passato e, di conseguenza, coinvolgendo ciascun elemento del sistema stesso nello sforzo da approfondire a tutti i livelli per raggiungere i successi del futuro. Successi puntualmente arrivati. A fine 2002 la Ferrari ha conseguito una posizione di assoluta leadership sia in ambito sportivo che industriale. Per la stagione 2003, pur in un contesto di maggiore competitività agonistica e di perdurante crisi del mercato dell’auto, è immaginabile attendersi conferme dei risultati del recente passato.

LA PADRONANZA PERSONALE

Un’organizzazione complessa è in grado di «apprendere soltanto attraverso individui che apprendono» [Senge 1992, 159], perché, in assenza di stimoli e di motivazioni individuali legate a obiettivi condivisi, non può esserci né sviluppo né successo. Il buon leader deve lasciare ai suoi collaboratori lo spazio per la propria crescita, creando le condizioni per trovare le soddisfazioni personali anche durante il tempo dedicato al lavoro. Il progetto Formula Uomo, inaugurato da Montezemolo nel 1997, aveva e ha come obiettivo la creazione di un vero Villaggio Ferrari, nel quale l’uomo sia al centro del processo, perno del rinnovamento strutturale. Il lavoro diventa, in tal modo, un riferimento costante per l’apprendimento e per la socializzazione, le persone conseguono livelli elevati di padronanza personale e sono portate a impegnarsi di più, aiutandosi l’una con l’altra.

Montezemolo è riuscito a percepire pienamente l’importanza degli obiettivi formulati al momento del suo rientro alla Ferrari e, grazie a un elevato livello di padronanza personale, ha saputo gestire ogni risultato conseguito senza mettere a rischio i traguardi successivi. È questo il suo più grande contributo alla ricerca collettiva dell’eccellenza innescata alla Ferrari: è il miglior esempio di organizzazione che apprende, poiché lo spirito di squadra e la voglia di migliorare continuamente rendono tangibili i valori creati via via dal gruppo.

Alla Ferrari ciascun componente del team ha ormai raggiunto un livello elevato di padronanza personale, ma, nonostante il successo consolidato, nessuno sembra voler smettere di imparare, anche al prezzo di grandi sacrifici. Ognuno si sente leader nel proprio campo ed è effettivamente considerato tale dai colleghi e dai superiori. Il merito di Montezemolo e dei suoi fidati collaboratori è quello di aver incentivato la crescita personale fra i dipendenti senza obbligare nessuno, ponendo come obiettivo il rafforzamento dell’intera organizzazione, ma tale impegno, per dirla con Senge, sarebbe risultato «ingenuo e stupido» se l’intero management non fosse stato capace di «creare una visione e modelli mentali condivisi per guidare i decisori nei vari punti dell’organizzazione» [1992, 168].

Il Drake ha amato inconsciamente più l'insuccesso del successo; le vittorie lo angosciavano, perché si portavano dietro un bagaglio di incertezza per il domani, mentre le *débâcle* fornivano lo stimolo per ripartire. Per Senge le persone che, come il Drake, «finiscono col ritenere che potranno avere successo soltanto se sono sempre in uno stato di ansietà e di paura» [1992, 181], sono in perenne tensione emotiva e dalla vita ottengono ben poche gioie. «Perfino quando raggiungono i loro obiettivi, cominciano subito a preoccuparsi di perdere quello che hanno ottenuto» [*ibidem*]. Quest'ultima analisi conferma la mia ipotesi: la Ferrari dei giorni nostri, pur riedificata sulle fondamenta gettate dal Drake, ha bisogno di una guida dotata della forza di volontà e della padronanza personale necessarie a guardare con gioia, e non con ansia, i successi raggiunti e quelli ancora da conseguire. Il leader di un'organizzazione che apprende deve avere la capacità di rendere concrete le sue «intuizioni strategiche» [Senge 1992, 410] e farle diventare un patrimonio di conoscenza a disposizione di tutti, affinché si instauri un processo di osservazione, di dialogo, di critica costruttiva e di apprendimento collettivo.

I MODELLI MENTALI

Il pensiero sistemico deve molta della sua efficacia all'esistenza di modelli mentali orientati al cambiamento. La presenza di modelli mentali inveterati in un'organizzazione è un freno all'innovazione e impedisce l'attuazione di molte idee valide. La spinta propulsiva per innescare l'apprendimento organizzativo, quindi, deriva dagli stimoli atti a favorire la creazione di modelli mentali positivi.

Un modello mentale può consistere in una semplice «generalizzazione» oppure può derivare da «teorie complesse» [Senge 1992, 201], come le convinzioni sulle capacità delle persone, sulla loro affidabilità e serietà, sulla qualità di una data categoria di prodotti. «La Fiat produce auto di qualità non elevata, cigolanti, inaffidabili...»: si tratta, ad esempio, di un modello mentale diffuso (e non sempre a torto!), ma tale convinzione è responsabile, in buona misura, del mancato successo commerciale della Stilo, un'auto competitiva collocata dalla casa automobilistica in una fascia di prezzo giudicata, a priori, troppo elevata dalla maggior parte dei potenziali acquirenti.

Enzo Ferrari, inconsciamente, aveva compreso la straordinaria importanza dei modelli mentali, poiché:

- faceva attendere a lungo i propri clienti, anche se aveva i piazzali pieni di auto e le casse in sofferenza;
- vendeva a caro prezzo il «frutto dei suoi sogni», perché l'acquirente di una Ferrari «deve spendere molto»;
- sosteneva che quasi erano i piloti a dover pagare per guidare una Ferrari, tanto era per loro l'onore e il prestigio di correre per il Cavallino;
- sapeva far accettare ai propri clienti anche i difetti delle vetture, facendoli passare per qualità intrinseche, per caratteristiche da amare;
- pretendeva da tutti i suoi collaboratori amore per l'automobile, lealtà, dedizione totale e presenza costante.

Tutti questi esempi di modelli mentali del Drake (l'elenco non pretende, ovviamente, di essere esaustivo) sono restati impregnati tra le mura di Maranello e ancora oggi, nonostante la dimensione industriale raggiunta dall'azienda, lavorare alla Ferrari, indipendentemente dal ruolo, ha quasi un valore sacrale.

Il presidente Montezemolo ha saputo cogliere l'importanza dei modelli ereditati dal Grande Vecchio e, grazie alle percezioni positive da essi generate nella gente, è riuscito a superare i momenti di crisi, senza intaccare la fiducia riposta nel marchio e nelle persone della sua squadra. Nel mondo del calcio è diffuso il modello mentale che porta il pubblico a «dare la colpa all'allenatore» quando i risultati scarseggiano. I presidenti delle squadre in crisi sovente sono vittime di tali modelli e finiscono per adeguarsi alle richieste di «far saltare la panchina». Alla Gestione Sportiva della Ferrari, invece, non si è mai manifestato un caso di contestazione pubblica, nemmeno nei periodi della rinascita, dal 1992 fino al primo vero successo del 1999. L'unico caso di malcontento da parte dei tifosi si è verificato a seguito dell'infelice ordine di scuderia impartito in occasione del Gran Premio d'Austria del maggio 2002, quando Barrichello fu costretto a lasciare il passo a Schumacher: per questo mi piace pensare che nei tifosi sia ancora radicato il modello del Drake, che preve-

deva la possibilità di fornire suggerimenti ai piloti, ma escludeva il caso di «dare veri ordini» (sono parole del Grande Vecchio).

LA COSTRUZIONE DI UNA VISIONE CONDIVISA

I teorici della leadership spesso considerano ogni buon manager un “visionario”, ma non sempre la visione individuale corrisponde a quella collettiva dell’organizzazione. Gianfilippo Cuneo afferma che

[...] il leader deve avere una visione, un’idea base di dove andare, e deve anche prendere le decisioni che nessun altro può prendere; ma se la sua preoccupazione principale diventa quella di far sì che i collaboratori crescano professionalmente, in competenza e immagine, la qualità di idee, iniziative e realizzazioni che l’impresa può ottenere diventa grandissima [in Gibson 1998, XVII].

L’eccellenza dell’impresa, in sostanza, per Cuneo discende dalla capacità del leader di condurre al successo tutti i propri collaboratori e, quindi, implicitamente di indirizzare anche se stesso nella medesima direzione.

La visione di cui sto trattando può essere considerata condivisa quando rispecchia realmente la visione personale di ciascun componente del gruppo. Per affinare il concetto, posso far riferimento di nuovo alle parole di Senge, che parla di

[...] una forza nei cuori delle persone, una forza che ha una potenza impressionante. Può essere ispirata da un’idea, ma una volta che va oltre – se è abbastanza avvincente da acquisire il sostegno di più di una persona – non è più un’astrazione. È tangibile. Le persone cominciano a vederla come se essa esistesse [1992, 238].

La visione condivisa conferisce vigore a qualsiasi organizzazione, poiché crea affinità e passione. Anna Gervasoni e Gianni Razelli a due anni dalla morte del Drake hanno scritto:

Enzo Ferrari è stato un uomo capace di fondare una “religione”. Con lui l’idea guida si è saputa tradurre in reale forza che si evolve coerentemente con i tempi. La sua figura è ancora oggi in grado di assicurare la continuità della missione aziendale attraverso l’accorta gestione di chi ne ha assimilato i concetti fondamentali [1990, 121].

Oggi, a distanza di oltre dieci anni, è possibile confermare pienamente che le visioni di Enzo Ferrari risultano ancora attuali, condivise e creano piena aggregazione attorno ai valori aziendali. Ferrari reputava che fossero più belle sia le vittorie sia le auto che dovevano “ancora venire”, con lo sguardo sempre proteso al futuro. Questo suo atteggiamento di eterno insoddisfatto portava chiunque appartenesse all’organizzazione a impegnarsi per migliorare ogni traguardo appena raggiunto, ogni record appena superato: la creatività e l’impegno non andavano mai in ferie, proprio come l’instancabile Ferrari. «Tutti condividevano gli obiettivi e sapevano che bisognava “lavorare sempre in salita”» [*ibidem*, 123].

Il Grande Vecchio, fino alla fine dei suoi giorni, ha saputo trasmettere, seppur in modo intuitivo, la sua forte personalità ricca di mistero alle persone e ai prodotti della sua azienda, innescando un meccanismo perpetuo di identificazione collettiva e nelle menti dei collaboratori e in quelle dei clienti.

Il Drake, con le sue visioni, ha creato nel corso del tempo una “cultura² della Ferrari”, che oggi risulta:

- profondamente radicata;
- prodotta da un lungo processo di apprendimento organizzativo;
- formata dall’insieme delle risposte e dei modi di agire, propri della Ferrari, alle sfide interne ed esterne;
- un modello condiviso.

² La “cultura”, per dirla con le parole di Bonazzi, è «l’elemento più importante di un’organizzazione, ciò che consente di spiegarne la struttura, le scelte strategiche, il reclutamento e la condotta dei singoli individui. Inoltre siccome la cultura è in larga parte creata e gestita dai leader dell’organizzazione, cultura e leadership possono essere viste come le due facce della stessa medaglia» [Bonazzi 2000, 392].

Il presidente Montezemolo ha sì raccolto l'eredità e la "cultura" del Drake, ma ha prontamente attuato anche programmi di cambiamento, introducendo innovazione negli uomini, nell'organizzazione e nelle idee. La sua visione, perfettamente condivisa da tutti gli uomini del Cavallino, è quella della grande squadra unita, affiatata e solidale. Egli ha saputo «cementare il gruppo», mentre il suo illustre predecessore aveva la capacità di «mettere spesso gli uni contro gli altri» [Franzelli 2001, 27-28].

Montezemolo è riuscito a integrare l'uomo con la tecnologia e la sua concezione è quella di considerare l'uomo quale insostituibile bagaglio di conoscenze e il gruppo al centro di tutto il processo di crescita.

In chiusura di questo paragrafo riguardante la "visione", riporto un pensiero di Ck Prahalad, riferito alle caratteristiche indispensabili per le aziende del futuro che sapranno affermarsi:

Le aziende devono avere un disegno strategico; devono avere un'aspirazione largamente condivisa; devono avere l'ossessione della vittoria. È questo il carburante che le può fare andare avanti [in Gibson 1998, 83].

L'APPRENDIMENTO DI GRUPPO

La squadra corse della Ferrari, quei meccanici, tecnici e ingegneri visti in televisione con la parrucca rossa in testa a fine stagione 2000 e insigniti dell'onore al merito della Repubblica italiana nell'ottobre 2002, è un gruppo perfettamente allineato, funzionante come un tutto unico. Osservando il team durante una competizione, notando la tensione della gara e l'urlo liberatorio che accompagna la vittoria di un pilota, si percepisce l'esistenza di una condivisione di scopi, di valori, di visioni personali. Si tratta di una sinergia non frenata né da invidia (il pilota guadagna somme di denaro infinitamente superiori a quelle di un meccanico o di un tecnico) né da obiettivi contraddittori: tutti lavorano per un unico risultato, la vittoria di uno solo è la vittoria di tutti. Ciò che conta è essere un uomo della Ferrari, non importa se nel ruolo di impiegato, di operaio o di meccanico della squadra corse. Ogni Gran Premio rappresenta per tutti un «clamoroso fattore di integrazione» [Gervasoni e Razelli 1990, 124], perché l'importante è conseguire il risultato collettivo: mai nessuno alla Ferrari si è preso il merito di un successo, vantando la superiorità del proprio ruolo rispetto a quello dei colleghi. Quanto appena detto vale, ovviamente, anche per la componente industriale della Ferrari, nella quale si possono individuare gruppi di ricercatori, designer, ingegneri e operai perfettamente affiatati tra loro ed estremamente competenti. Forse si tratta del miglior esempio di superamento dell'organizzazione scientifica del lavoro, il metodo, universalmente noto come taylorismo, teorizzato, applicato e diffuso quasi un secolo fa da Frederick Taylor.

Il fenomeno Ferrari è spiegabile solo facendo riferimento all'apprendimento di gruppo, un processo che, secondo Senge, consente di

[...] allineare e sviluppare le capacità di gruppo per creare i risultati che i suoi membri veramente desiderano. [L'apprendimento di gruppo] si fonda sulla disciplina di sviluppare la visione condivisa, nonché sulla padronanza personale, perché i gruppi di talento sono costituiti da individui di talento [1992, 272].

I risultati conseguiti dal team della squadra corse sono un punto di riferimento per il resto dei membri dell'organizzazione, diventando uno standard aziendale. Chi appartiene alla struttura della Ferrari impara a riconoscere nell'allenamento il segreto del successo, pertanto non gli mancherà mai l'entusiasmo per provare più volte a eseguire le proprie mansioni fino a padroneggiarle perfettamente. In fin dei conti, l'idea di partecipare, seppur indirettamente, a una sorta di competizione continua, anziché "lavorare", non può che essere di per sé una forma di gratificazione. Il segreto del successo insito nel processo di apprendimento di gruppo, infatti, è l'allenamento, proprio come per gli atleti, e il gruppo ben allenato "produce intelligenza", che deve essere messa a disposizione di tutta l'organizzazione, grazie a un efficace sistema di comunicazione interna.

CONCLUSIONI

Al termine della mia analisi, posso affermare che la Ferrari è un'esemplare learning organization e, in virtù del suo status, è "obbligata" a essere un'azienda eccellente.

Dal punto di vista economico e finanziario e considerando la quantità di risorse impiegate (tralasciando, in questa ipotesi, l'aspetto della percezione esterna), la Ferrari per il 90% può essere considerata un'azienda di produzione di auto sportive di lusso. Le imprese appartenenti a questo settore si caratterizzano per il fatto di riuscire a ottenere margini elevati, pur investendo costantemente nell'innovazione e nello sviluppo, e per la loro cura esasperata del dettaglio, del prodotto nel suo insieme e del cliente. Oltre a tutto questo, la Ferrari gode del vantaggio, impossibile per altri operatori del lusso, di non poter essere copiata, pertanto la produzione volutamente limitata di vetture la rende un'azienda non soggetta alle ciclicità del mercato e leader indiscussa. Per quanto concerne la componente racing, pur ipotizzando che oggi la gestione della Formula 1 non produca, come probabile, utili elevati, parimenti esiste il dovere di seguire a investire ingenti risorse per continuare a vincere. Tuttavia, è inevitabile che io mi ponga una domanda: la Ferrari è "obbligata" a essere un'azienda eccellente, ma il divario rispetto ai suoi potenziali *competitor* quanto deve risultare elevato? È possibile affermare che la Ferrari, per garantirsi la leadership di mercato, debba costantemente risultare superiore alla concorrenza, per esempio, del 1.000% in un unico aspetto, qualunque esso sia, oppure è immaginabile che il divario possa essere del 10% in almeno 100 fattori di successo o, ancora, l'1% in 1.000? Gli sforzi da affrontare per la ricerca dell'eccellenza, a mio giudizio, crescono in modo esponenziale rispetto al divario che si intende raggiungere in ciascun fattore e in modo proporzionale al numero dei fattori di successo presi in esame. La scelta del mix adeguato, comunque, non è né immediata né scientifica ed è, pertanto, un aspetto critico che Montezemolo, il "leader dei leader" della Ferrari, deve riuscire a gestire sapendo conciliare la "logica imprenditoriale" con le complesse leggi di mercato, soprattutto in vista dell'annunciata quotazione in Borsa.

Massimo Binelli

BIBLIOGRAFIA

BINELLI, M.

2003 *La quotazione in Borsa della Ferrari. Cambiamenti organizzativi, rischi e fattori critici*, Milano, Franco Angeli

BONAZZI, G.

2000 *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli

FRANZELLI, M.

2001 *Luca di Montezemolo. Le grandi vittorie Ferrari*, Milano, Bompiani Overlook

GERVASONI, A. e RAZELLI, G.

1990 *Gestire e innovare. Modelle ed esperienze dei casi Alfa Romeo e Ferrari*, Milano, Il Sole 24 Ore

GIBSON, R. (a cura di)

1998 *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, Milano, Il Sole 24 Ore

SENGE, P. M.

1992 *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer, 6^a ed. 2001