



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Management Delle Piccole E Medie Imprese

L'ESSENZA IMPRENDITORIALE COME
ELEMENTO CARATTERIZZANTE E DI
DIFFERENZIAZIONE NEL FAMILY
BUSINESS. TRE CASI NEL MONDO
DELL'AUTOMOTIVE

RELATORE

Prof. Fabio Corsico

CANDIDATO

Alessandro Pastorelli
Matricola 276151

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

CAPITOLO 1 – I FAMILY BUSINESSES	4
1.1 Il concetto di Family Business.....	4
1.2 Il ruolo della famiglia	4
CAPITOLO 2 – L’ESSENZA IMPRENDITORIALE	7
2.1 Il concetto di imprenditore.....	7
2.2 L’Essenza imprenditoriale.....	8
2.3 Il raggiungimento del vantaggio competitivo a partire dall’Essenza imprenditoriale.....	10
2.4 La continuità di qualità rare e il passaggio generazionale	11
CAPITOLO 3 – L’ESSENZA IMPRENDITORIALE NELL’AUTOMOTIVE BUSINESS	13
3.1 Il caso Ferrari – Enzo Ferrari	13
3.2 Il caso Pagani – Horacio Pagani	22
3.3 Il caso Tesla – Elon Musk	30
CAPITOLO 4 – L’ESSENZA IMPRENDITORIALE MANIFESTATA IN VARIE FORME – UN CONFRONTO DELLE TRE FIGURE.....	39
<i>Bibliografia e sitografia.....</i>	42

“Il futuro è sempre nelle mani di chi lo sa anticipare”

ENZO FERRARI

CAPITOLO 1 – I FAMILY BUSINESSES

1.1 Il concetto di Family Business

“Definire l’azienda di famiglia è la prima e più ovvia sfida per i ricercatori dell’impresa familiare ^[1]”. Negli anni, la letteratura ha proposto diversi approcci e definizioni (Beckhard & Dyer ^[2], Chua ^[3], Dreux ^[4], E.F.B. ^[5]), da cui sono individuabili caratteristiche comuni.

Si può definire Family Business, un’attività imprenditoriale la cui proprietà è, almeno in parte, in mano ad una famiglia, che detiene una porzione di poteri decisionali sufficientemente ampia da poter influenzare, in maniera diretta o indiretta, la direzione strategica e manageriale. Caratteristiche comuni a questi tipi di businesses sono: la partecipazione attiva nella governance di almeno un membro della famiglia imprenditoriale, la forte propensione a reinvestire i ricavi in R&D, una visione maggiormente concentrata sul long-term, e una forte influenza della cultura impressa dal fondatore.

Sarà proprio quest’ultima caratteristica ad essere il tema centrale della presente trattazione, in quanto, naturalmente, l’impresa nasce dall’iniziativa di un imprenditore, solitamente individuabile nel pater familias (in questa sede l’accezione è totalmente neutra ed utilizzata solo per richiamare il concetto di derivazione latina), e si perpetua nel tempo attraverso le generazioni successive, ma senza perdere il DNA del fondatore.

1.2 Il ruolo della famiglia

Prima di procedere all’analisi della genesi del Family Business e dell’ideale continuità di esso, bisogna premettere che il ruolo della Famiglia Imprenditoriale non si esaurisce in ambito domestico e di semplice supporto, ma essa è parte attiva nella vita aziendale e ciò è testimoniato anche dal Codice civile, ex articolo 230 bis:

“Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell’impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili

dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi. (...)

In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. (...) ^[12] “

È, dunque, chiaro come l'impresa e la famiglia imprenditoriale siano unite da un legame indissolubile, anche dal punto di vista legale. Questo, però, non presuppone una necessaria partecipazione attiva di tutti i membri, specialmente quando la successione delle generazioni espande orizzontalmente l'albero genealogico, portando ad una frammentazione della proprietà, fino a diventare mera partecipazione finanziaria. In questo caso, saranno proprio gli elementi più meritevoli, “*persone con qualità di livello*” ^[6], a prendere parte attivamente nella gestione aziendale, a volte rilevando quote altrui nel tempo per ottenere una maggiore stabilità del proprio potere, e, contestualmente, permettendo ai meno interessati o capaci di dedicarsi ad altro o uscire definitivamente dalla Famiglia Imprenditoriale. Ciò non toglie che anche chi non partecipa alla governance abbia il potere di influenzare la direzione strategica dell'impresa, tramite tutti gli strumenti assembleari, con interesse notevolmente maggiore nel caso in cui la partecipazione risulti essere parte sostanziale del patrimonio totale del partecipante.

Come verrà approfondito in seguito, la differenza tra Imprenditore e Famiglia Imprenditoriale è che il primo imprime nella seconda e nell'azienda stessa la propria Essenza Imprenditoriale, attraverso una forte componente di educazione tecnica e culturale, insegnando come essere imprenditori. In tale modo, anche dopo l'uscita dall'azienda dell'Imprenditore, l'attività procederà con continuità e sarà in grado di affrontare le sfide e le crisi future, agendo in maniera compatta e in linea con i principi cardine su cui si basa il business.

Se non è necessariamente vero che *“la funzione dell’imprenditore non può, a lungo termine, essere esaurita all’interno della famiglia”*^[7], è vero che il Family Business non si esaurisce nell’ambito dell’Imprenditore, ma, se ben predisposta, continua di generazione in generazione mantenendo il DNA che la contraddistingue.

CAPITOLO 2 – L'ESSENZA IMPRENDITORIALE

2.1 Il concetto di imprenditore

Per quanto il concetto di imprenditore sia formalizzato nel Codice civile dall'articolo 2082 (*"E' imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi."*^[12]), è d'uopo allontanarsi dalla sfera giuridica e fare riferimento a concetti teorizzati da Joseph Schumpeter, il quale affermava che:

"È facile rendersi conto che oggi il possesso del capitale, anche se rende praticamente più facile ottenere e preservare il ruolo imprenditoriale, non è essenziale allo scopo. (...) La funzione imprenditoriale è qualcosa di personale e non qualcosa che è collegato al possesso di una cosa, come è tipico della posizione del proprietario terriero. (...) Se il possesso di capitale non è una condizione preliminare per esercitare il ruolo imprenditoriale, il fatto stesso di esercitarlo con successo porta comunque a possederlo."^[13]

Risulta, dunque, chiaro come l'essere imprenditore sia una caratteristica propria della persona, una qualità insita nel soggetto, il quale la esterna attraverso l'attività imprenditoriale, ovvero tramite la costituzione di un'attività economica organizzata che ricerca costantemente il cambiamento dello status quo per adattarsi ad un ambiente in continuo mutamento e rendersi promotori dell'innovazione, ma, come vedremo, non innata.

La figura dell'imprenditore, come viene intesa oggi, è nata relativamente di recente e può essere scissa in due macrocategorie di carattere temporale: l'imprenditore industriale e l'imprenditore sociale^[8]. Il primo è figlio di un'epoca di grande cambiamento, ovvero la Prima Rivoluzione Industriale. Alla fine del XVIII secolo, con il sistema feudale in uno stato di totale declino, iniziarono a farsi spazio alcune innovazioni tecnologiche, come la macchina a vapore, che hanno dato luogo ad uno shift radicale dell'economia. Da quel momento in avanti, iniziarono a diffondersi le fabbriche, che, sfruttando un sistema produttivo sempre più automatizzato, diedero inizio al sistema

capitalistico e di produzione-consumo di massa. Proprio da questa frattura, vennero fuori gli imprenditori-eroi schumpeteriani, i quali riuscirono a dare forma al mondo in cui viviamo attraverso lo spirito di iniziativa e l'accettazione del rischio di impresa. Con il passare del tempo e l'evolversi delle strutture socioeconomiche aziendali, l'imprenditore industriale è diventato imprenditore sociale, agendo in contesti strutturalmente più complessi sia a livello di relazioni interne all'impresa che con l'ambiente di riferimento. Rimane certo che la figura dell'imprenditore sia stata e sia tuttora la forza motrice dell'innovazione che impatta profondamente qualunque aspetto della nostra vita. Per fare ciò, l'imprenditore deve essere in possesso di tre attributi fondamentali: l'Essenza imprenditoriale, la capacità manageriale e la solidità della partecipazione azionaria. Come verrà approfondito in seguito, l'Essenza imprenditoriale è il cuore pulsante dell'attività di impresa; la capacità manageriale è l'abilità di gestire risorse limitate e idee, indirizzandole verso uno scopo comune; la solidità della partecipazione azionaria è l'elemento che rende possibile dare una direzione univoca all'attività senza interferenze esterne, come avvenuto in numerosissime occasioni (Steve Jobs in Apple, Sam Altman in OpenAI, Jack Dorsey in Twitter), in cui l'imprenditore ha perso la fiducia del consiglio di amministrazione per divergenze sulla visione futura, poi facendo ritorno a dimostrazione del fatto che spesso l'imprenditore ha una vision che va oltre i livelli di comprensione dei semplici managers e azionisti. Questi tre sono anche gli elementi cardine per permettere la continuità d'impresa nel momento in cui l'imprenditore fa un passo indietro per lasciare spazio alle nuove generazioni.

2.2 L'Essenza imprenditoriale

L'essenza imprenditoriale è composta da tre elementi di base: qualità rare, processi imprenditoriali e asset tangibili ^[11]. Essa nasce dalle caratteristiche personali dell'imprenditore-fondatore ed è impressa indelebilmente nell'impresa sotto molteplici aspetti, tra cui cultura aziendale, modello di business e obiettivi, ed è ciò che differenzia l'impresa dalle altre presenti sul mercato.

Le qualità rare sono le peculiarità proprie della personalità dell'imprenditore e le competenze di cui è in possesso. Esse sono fondamentali per dare un imprinting al DNA dell'impresa ed erano già state riconosciute da Schumpeter:

“La creazione di questa cosa nuova nell’economia non è un lavoro di routine, anzi per alcune caratteristiche peculiari è il suo opposto: rappresenta un compito particolare e ha tutte le particolari difficoltà e i rischi che sono adeguati ad ogni azione che non segue le tracce dell’esperienza testata dalla pratica; richiede altre qualità sia di intelletto che di volontà. Sono qualità rare e chi le ha, riesce ad essere il primo, o uno dei primi, a fare qualcosa di nuovo nell’economia nazionale, utilizzare un nuovo metodo di produzione, produrre e vendere un nuovo articolo, aprire un nuovo mercato, e inizialmente sfuggire alla pressione della concorrenza... L’essenza dell’imprenditore consiste nello svolgere la funzione di realizzare qualcosa di nuovo; il profitto che ne deriva è il reale profitto di questa funzione.” ^[13]

Dalle capacità imprenditoriali, invece, nascono i processi imprenditoriali, fondamentali per creare un output di valore. Essi hanno tre caratteristiche di base: risultano difficilmente replicabili dalla concorrenza, che non riesce a colmare il gap tecnico e offrire un prodotto con caratteristiche simili; si basano, come già detto, sulle qualità rare dell’imprenditore; creano un output di valore per il consumatore, che deve essere in grado di percepirlo e agire come elemento di differenziazione rispetto ai prodotti/servizi della concorrenza.

Gli asset, invece, sono sostanzialmente gli output creati dai processi imprenditoriali, e sono la parte più visibile e tangibile dell’attività d’impresa. Per output non si intende necessariamente solo il prodotto/servizio in sé, ma anche tutto ciò che lo circonda, come l’assetto fisico di produzione e di distribuzione.

Questi tre elementi (qualità rare, processi imprenditoriali e asset) formano la triade dell’Essenza imprenditoriale. Come verrà mostrato successivamente con l’analisi dei case studies, essa è differente in ogni azienda e può essere soggetta al cambiamento nel tempo e con il susseguirsi delle generazioni. Anzi, visto il rapido cambiamento a cui è soggetto il mercato oggi, un adattamento è necessario per sopravvivere, senza però dimenticare gli elementi alla base dell’impresa, che la caratterizzano superficialmente agli occhi dei consumatori e sostanzialmente negli attributi del prodotto/servizio offerto.

2.3 Il raggiungimento del vantaggio competitivo a partire dall'Essenza imprenditoriale

Come visto in precedenza, l'Essenza imprenditoriale impatta notevolmente l'impresa sotto ogni aspetto e influenza il business model. Innanzitutto, ne determina la vision e la mission, proprio perché esse nascono dalla mente dell'imprenditore, il quale tenderà a creare qualcosa a propria immagine e somiglianza, perché il business è un'estensione extra-corporea di sé stesso e rappresenta la propria persona nel mondo esterno. Inoltre, ne influenza il funzionamento interno e la cultura aziendale: l'imprenditore adotterà un sistema organizzativo specifico sia per tipo di business che per la propria personalità, mentre i dipendenti prenderanno come riferimento il comportamento e lo stile di leadership dell'imprenditore.

Così, le caratteristiche peculiari del prodotto/servizio offerto ed i processi interni che trasformano l'input in output, determinano la strategia mirata al raggiungimento del vantaggio competitivo. Michael Porter individua due strategie principali: la leadership di costo, ovvero offrire un prodotto con caratteristiche simili ai competitors, ma a un prezzo minore, o la differenziazione, cioè offrire un prodotto con caratteristiche, sostanziali o percepite, peculiari rispetto ai competitors che giustificano un premium price [9]. In seguito, si vedrà come l'Essenza imprenditoriale di Enzo Ferrari non avrebbe mai potuto optare per una leadership di costo e di come entrambe le strategie convivano nel business model di Tesla.

La figura dell'imprenditore, caratterizzata dall'Essenza imprenditoriale, può diventare un valore fondamentale come trainante delle vendite e rapporti esterni. Infatti, non di rado, i consumatori decidono di acquistare un prodotto in base alla percezione che hanno dell'imprenditore e dei valori che rappresenta, anche quando vi potrebbero essere alternative oggettivamente migliori sul mercato. Similmente, potrebbero essere ottenute condizioni migliori o esclusive da parte di fornitori di risorse strategiche per la voglia di collaborare con un determinato imprenditore. Questo aspetto sarà centrale durante l'analisi del case study di Tesla ed Elon Musk.

2.4 La continuità di qualità rare e il passaggio generazionale

È fisiologico che in un determinato momento l'imprenditore debba fare un passo indietro e cedere il controllo del proprio business, ma, per quanto si possa credere, il processo, se ben strutturato, dovrebbe durare anni, se non decenni.

Sovente il business viene trasmesso agli eredi, il più delle volte i figli dell'imprenditore, e idealmente bisogna preparare la successione sin dall'infanzia della prole: una volta scoperti i talenti e le inclinazioni personali di ciascun figlio, l'imprenditore deve far sì che ognuno possa esplorare ciò che è di maggiore interesse e puntare su una formazione accademica che fornirà le conoscenze di base nella vita lavorativa. Successivamente, è necessario tramutare le conoscenze in competenze attraverso un percorso lavorativo che parta dai ruoli più bassi, per scalare gradualmente i livelli gerarchici, a volte facendo esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia per ottenere una visione più ampia e diversificata.

In fine, si arriva al momento della successione vera e propria, formata da sei fasi: elaborazione da parte dell'imprenditore della possibilità di un passaggio generazionale, decisione di compiere il passaggio, pianificazione, predisposizione dell'azienda, predisposizione del successore, monitoraggio degli effetti e conclusione.

Sono molteplici i casi in cui il concetto *“dalla tuta alla tuta in tre generazioni”* di Joseph Schumpeter è stato sfatato e hanno tutti un fattore in comune: un processo di successione programmato nei dettagli e chiaro a tutta la famiglia imprenditoriale e agli stakeholders dell'azienda.

La scelta del successore può essere molto difficoltosa, specie in presenza di molteplici eredi, e può creare attriti e dissidi all'interno della famiglia. Proprio per questo, è necessario mettere da parte, per quanto possibile, la componente emozionale, scegliere il miglior successore attraverso metri di giudizio oggettivi e comunicare la scelta e il processo alla famiglia in modo chiaro e aperto, per facilitare sia il momento del passaggio che la leadership successiva. Ovviamente, si deve essere pronti anche ad accettare il disinteresse di uno dei possibili candidati, anche se avrebbe rappresentato la migliore

scelta; questo poiché l'attività imprenditoriale non può essere forzata e non richiede solo conoscenze e competenze, ma anche la voglia di portare avanti qualcosa di più grande di sé stessi e per cui sarà necessario dedicare tutte le proprie forze. Similmente, si deve essere pronti ad accettare di non avere un degno successore all'interno della famiglia e, conseguentemente, decidere di cedere l'attività o coprire i ruoli di maggior influenza con una figura esterna fino all'arrivo di una nuova e migliore generazione, come accaduto in FIAT dopo Gianni Agnelli.

In ultima istanza, la successione ideale è un processo lungo anni in cui l'imprenditore cresce la famiglia imprenditoriale trasmettendo la propria essenza imprenditoriale e in particolare le qualità rare, grazie alle quali i successori potranno continuare e migliorare l'attività di famiglia. In questo caso non si parlerà tanto di passaggio generazionale, quanto più di continuità.

CAPITOLO 3 – L’ESSENZA IMPRENDITORIALE NELL’AUTOMOTIVE BUSINESS

3.1 Il caso Ferrari – Enzo Ferrari

Enzo Ferrari nasce a Modena nel febbraio del 1898. Il lavoro del padre, che produceva materiale metalmeccanico per le vicine ferrovie, permise alla famiglia di possedere delle automobili già a inizio secolo, con cui Enzo fece le prime esperienze di guida. Canonicamente, la passione per le corse e l’automobilismo nasce alla tenera età di dieci anni, quando il padre portò lui e il fratello ad assistere ad una gara sul circuito di Bologna. Certamente, l’esser cresciuto nell’epicentro della Motor Valley fu un fattore cruciale nello sviluppo degli interessi del giovane Enzo, il quale, però, dopo aver perso il padre e il fratello durante la Prima guerra mondiale, andrà in cerca di fortuna prima a Torino, dove fu fermamente rifiutato dalla FIAT, e poi a Milano presso Costruzioni Meccaniche Nazionali, dove fu in prima battuta collaudatore e poi pilota. L’anno successivo entra in Alfa Romeo, con la quale corse fino al 1926, dovendo smettere per un forte esaurimento nervoso. Già da giovane dimostra una grandissima perseveranza, non fermandosi mai davanti ai rifiuti.



Figure 1 - Un giovane Enzo Ferrari alla guida di una Alfa Romeo

Nel 1929 ebbe inizio la leggenda: viene fondata la Società Anonima Scuderia Ferrari, partecipata anche da Alfa Romeo, Bosch, Pirelli e Shell. La Scuderia assisteva e sosteneva

piloti dilettanti e collaborava strettamente con Alfa Romeo di cui divenne prima squadra satellite e dalla quale venne poi acquisita. Modena divenne il centro di sperimentazione della casa del Biscione, che arrivò addirittura a decentrarvi la produzione di autovetture. Enzo riuscì a conquistare numerose vittorie da Direttore Generale specialmente grazie alla sua abilità nel convincere i migliori uomini della FIAT a trasferirsi nella casa del Portello, creando così un gruppo competente e competitivo, che scrisse la storia dell'automobilismo fino alla crisi del 1933. Abbandonata l'Alfa nel 1939 per divergenze con il nuovo direttore tecnico, Ferrari decise di fondare l'Auto Avio Costruzioni, con sede a Modena, che durante la guerra fu spostata a Maranello per sfuggire ai bombardamenti. Finalmente, nel 1947, il Commendatore può costruire auto con il suo nome e, nel 1957, AAC diviene Auto Costruzioni Ferrari. Dal secondo dopoguerra in poi Enzo inizierà a riscrivere la storia delle corse automobilistiche e del settore in generale, passando dal vendere poche vetture l'anno alle circa 14000 attuali, vincendo, tra le altre, 15 campionati piloti F1, 16 campionati costruttori, 11 Le Mans, 7 Targa Florio, 7 Mille Miglia, 7 campionati del mondo endurance e 12 campionati del mondo sportprototipi.



Figure 2 - Tre Ferrari 330 P4 durante la 24h di Daytona

I risultati raggiunti dalla Scuderia Ferrari non sono una casualità, ma sono sicuramente merito di un uomo che è passato alla storia come un grandissimo costruttore, ingegnere,

industriale e imprenditore, anche se lui ha sempre rigettato queste definizioni, ovvero, Enzo Ferrari.

Su Enzo si è detto tanto e raccontato tanto negli anni, ma la sua figura rimane più che mai eterea, in eterna contraddizione, amato e odiato, ma sempre rispettato. In questa sede è preziosissima la testimonianza di Romolo Tavoni, per sette anni segretario personale del Drake e, per quattro, dirigente della Scuderia:

“Ecco, questa era la realtà dell'uomo. Perché lui - davanti agli occhi del mondo - era grande per quello che faceva, ma dietro era grande due volte perché non aveva nessuno che lo spingesse. Era grande sempre, anche nelle sue piccolezze: le stesse di un qualsiasi altro uomo. (...)

Capace di passare una giornata con i più grandi industriali e organizzatori sportivi italiani, di tessere un'infinità di collegamenti, e poi di calarsi, la mattina dopo, nella Modena provinciale che incontrava dal barbiere Antonio in Corso Canalgrande, punto di ritrovo degli industriali locali. Dove, se era in un periodo di vittorie, stava anche mezz'ora ad aspettare il proprio turno, cedendo volentieri il posto ad altri: perché così si faceva vedere, "Complimenti, Commendatore". Mentre, quando perdeva, telefonava prima: "Antonio, c'è poca gente? Ho bisogno di farmi la barba in fretta". Ma non era grande anche in questo?” ^[15]

E così erano, e sono ancora tutt'oggi, le vetture Ferrari: eleganti e mai appariscenti, ma capaci di voltare molti capi e di offrire prestazioni eccezionali.

“Lui però sapeva tenersi vicine le persone: aveva Bazzi, aveva i meccanici che erano con lui da prima della guerra, come Frigieri, Marchetti, Lucchi. Ma aveva anche tanti giovani, tutta gente dai venti ai trentacinque anni. Dava spazio ai giovani.

Perché presupponeva che da te si aspettava qualcosa di positivo. Lui diceva sempre: "Io spero - non so se sono in grado di farlo - di darvi la capacità di crescere con la mia azienda". Uno allora sapeva perché si buttava, perché lui riusciva a far leva sulle motivazioni profonde, intime, legate all'uomo, alle aspettative personali. Ferrari aveva l'intelligenza e la sensibilità di dare a ognuno uno stimolo, una dimensione: di dare a

ognuno la propria collocazione. (...) Ha fatto tutto da solo sapendo, volta a volta, circondarsi dei collaboratori adatti ai problemi che doveva affrontare. Quando il collaboratore non era più adatto, lo cambiava." [25]

Da qui si evince la capacità di Ferrari di agitare gli uomini e i talenti, facendo uscire il meglio dai propri dipendenti e collaboratori, oltre che saper sempre scegliere la persona più adatta per un determinato ruolo. Tutto ciò ha permesso all'azienda di sopravvivere e fiorire in numerosi momenti difficili per l'industria.

"Aveva anche un'altra capacità, oltre quella di costruire: sapeva vendere, collocare, trovare motivazioni finanziarie per ciò che aveva costruito.

Non aveva tutto, ma sapeva trovare sempre la strada, le persone e i mezzi. È stata la sua grande capacità. E, badi bene, non era un tecnico. Però, di fronte a due progetti presentati in discussione, aveva il fiuto di dire: "Va bene, ne parliamo domani. Pensateci voi e ci penso anch'io" e di tornare il giorno dopo concludendo: "Allora, facciamo il motore 6 cilindri. Perché il 6 è la metà di 12 e noi abbiamo la tradizione del 12. L'8 cilindri non è nostro, è dell'Alfa Romeo"; e così sceglieva il 6. C'era un coordinamento, una continuità di impresa, di immagine. Lui aveva questa capacità, questa sensibilità, questo intuito. E, per realizzarlo, era attento a tutto, non gli sfuggiva niente. (...)

Credo che abbiamo fatto sempre bella figura soprattutto sul piano umano. Questa è stata la forza della Ferrari. Anche quando non aveva soldi, che era indebitato con le banche (Banco San Geminiano, Banca Popolare, Credito Italiano), Ferrari gli operai li pagava il giorno prima della scadenza e gli impiegati non hanno mai preso l'acconto, ma sempre lo stipendio.

E ci sono stati dei periodi in cui lui è stato proprietario, sì e no, del 40% dell'azienda. È stato quando ha smesso di fare le macchine utensili, fu un periodo molto tirato. Disse una volta, nel 1952: "Se per caso vanno a mangiare assieme i tre direttori delle banche, io perdo la Ferrari".

Però ogni soldo che aveva lo investiva con grande coraggio. Se una macchina utensile non lavorava con precisione lui, costasse quel che costasse, nel giro di tre mesi la

cambiava con una migliore. Lui ha creduto nell'azienda Ferrari. E quando ha fatto una cosa l'ha sempre continuata. (...) Ferrari praticamente si è fatto senza capitale. (...)” [25].

Lo spirito di Enzo è sempre stato volto alla temerarietà, a rischiare il tutto per tutto pur di rincorrere e raggiungere l’obiettivo prefissatosi.

“Nel 1957 mi ha nominato dirigente d'azienda: il più giovane dirigente d'azienda di Modena. Si sono meravigliati in tanti. E Bisbini, che si occupava della parte finanziaria, ha detto: "Ha fatto bene, è uno stimolo a fare sempre di più, a studiare, a leggere qualcosa che non siano solo le corse della Ferrari". (...)

Si interessava anche dei problemi di salute dei suoi dipendenti. Interpellava i medici, telefonava, voleva rispondere: "Mi interessa perché quello lì, quando torna indietro, se è contento fa anche il mio interesse". Cioè, facendo del bene all'altro, lo faceva anche a sé stesso e viceversa. Vedeva il tutto, e considerava anche il "più" di quello che doveva.

Non lo descrivo come un industriale paternalista, no. Ma come un industriale che aveva il senso della partecipazione, del "legame". Tutto questo vuol significare una cosa: che Ferrari con le persone poteva prendere anche le decisioni più drastiche, però non le prendeva "contro" ma "in funzione di". Non era mai una faccenda personale.

Anche quando sceglieva una persona per un posto di lavoro, non era mai per agevolare o accontentare qualcuno; 'unico criterio di valutazione era la capacità lavorativa della persona e la sua capacità di assumersi delle responsabilità in rapporto al ruolo occupato. E di interpretare il proprio ruolo, non solo sul lavoro ma anche tra gli uomini. Il ruolo individuale però doveva compenetrarsi con quello degli altri, in un sistema di gratificazioni; bisognava saper lavorare in squadra. (...)” [25]

La grandissima abilità di Ferrari di scegliere giovani di talento e andare contro l’opinione dei più ha sempre fruttato grandissimi risultati, così come la capacità di superare il proprio ego e mettersi costantemente in discussione, perché nulla era più importante della Ferrari, nemmeno Ferrari.

“Ma lui stesso era anche invidioso. Però aveva detto una grande verità: il nostro mondo non è come gli Stati Uniti, dove chi ha successo viene acclamato. Da noi il successo crea invidia, e anche malignità: "Chissà come li ha fatti, i soldi". No, li ha fatti lavorando dodici ore al giorno; ha rischiato; ha avuto successo, lungimiranza, conoscenza; ha allargato il suo campo di visione; ha saputo indirizzare il proprio lavoro. Questo, deve essere evidenziato.” [25]

Enzo Ferrari, come racconta suo figlio Piero, aveva la capacità di adattarsi a chi aveva davanti e alla situazione; perciò, è impossibile dire di averlo conosciuto davvero. Era un uomo di straordinarie capacità, che conosceva, pur nascondendoli, i propri limiti, e proprio per questo cercava con smania di circondarsi delle persone migliori per un determinato ruolo e le metteva in condizione di esprimere tutto il loro potenziale. Ricercava la perfezione in modo maniacale e pretendeva lo stesso dagli altri, fino al punto di essere considerato un dittatore; accusa a cui lui ha risposto durante un'intervista con Enzo Biagi nel 1982: *“se essere dittatore è pretendere dagli altri l'impegno che io profondo nel mio lavoro, evidentemente hanno ragione”*. Non ha mai avuto paura di innovare, tanto ebbe la forza di piegarsi alla necessità di concentrarsi sullo sviluppo dell'efficienza aerodinamica delle vetture negli anni '80, pur essendo sempre stato un fautore della potenza del motore come unico elemento necessario per la vittoria, tanto da dire a Paul Frère: *“L'aerodinamica è per chi non sa costruire motori”*. Nella stessa occasione, si affidò al massimo esperto nel campo, John Barnard, a cui accordò addirittura l'apertura di un distaccamento di ricerca in Inghilterra, il Ferrari Guildford Technical Office (GTO), allontanando una parte importante della ricerca dalla sua Mutina.

Enzo applicò un business model lontano da tutti quelli dell'epoca e dalla maggior parte di quelli contemporanei. Nel mondo delle corse è famoso il detto *“Win on Sunday, sell on Monday”*, in quanto le vittorie nelle competizioni più importanti portavano fama alle case e maggiori ordini. Dunque, le scuderie venivano usate come elemento di marketing e, il più delle volte, le vetture da gara nascevano dalle modifiche fatte alle vetture stradali o comunque in reparti totalmente distaccati. Il commendatore, invece, vendeva il lunedì per poter correre la domenica. Le vendite delle stradali andavano a finanziare il reparto corse, che faceva ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e design per poter continuare a

vincere. Le novità della Scuderia venivano in seguito implementate sulle stradali vendute al pubblico. In questa maniera, il cliente aveva la sensazione di star effettivamente comprando la vettura che vinceva la domenica, e le vittorie alimentavano un circolo virtuoso per cui Ferrari continuava a vincere, vendere e sviluppare. Questo modello ha permesso alla casa di Maranello di poter mettere su strada tra le vetture più all'avanguardia e performanti del panorama automobilistico, diventando un simbolo in tutto il mondo.

Dopo aver perso il figlio Dino in seguito ad una lunga malattia, l'unico possibile erede diventa Piero, nato da una relazione extraconiugale. Piero si appassiona di meccanica e automobili sin da bambino, quando passava ore in una vicina officina di biciclette, arrivando anche a costruirsi una. Continua gli studi presso un istituto tecnico ad indirizzo meccanico dove può approfondire le proprie passioni, quindi, entra in Ferrari. Lì non fu mai trattato con nessun favoritismo, anzi, veniva pagato sempre meno dei pari livello e il padre gli richiedeva ancor più degli altri, perché fosse chiaro a tutti che non gli veniva regalato nulla e per renderlo meritevole dei ruoli che assumeva. Con le parole del Drake:

“Mio figlio Piero è entrato in Ferrari 19 anni fa cominciando come archivista. Poi è mano transitato in tutti i settori dell'azienda maturando un'esperienza totale. Ha una preparazione tecnica più forte della mia. Ogni sera vedo le relazioni dei collaboratori firmate da Piero e ne ravviso l'equilibrio e la competenza. Ama le corse, ama tante cose, ma è bene che non si esponga.

Il futuro della Ferrari è tutto nelle mani di mio figlio Piero. Ma il passaggio di consegne avverrà solo quando mi chiamerà il Padreterno, perché prima nessuno riuscirà a pensionarmi.” ^[19]

Il primo impiego di Piero fu quello di individuare e catalogare tutti i pezzi che avevano dato problemi durante le corse (“Il Museo degli Errori”), causando così una sconfitta. È evidente come Enzo volle imprimere sul figlio la propria etica del lavoro e dell'attenzione maniacale al dettaglio, che l'hanno portato alla gloria eterna. Al Drake era chiaro che non

poteva spianare la strada al figlio solo perché tale, per due motivi: in primis avrebbe tradito qualunque principio di funzionalismo e meritocrazia che hanno da sempre caratterizzato l'azienda; poi era conscio del fatto che avrebbe portato alla distruzione della propria creazione. Piero ha sviluppato una passione naturale per la meccanica e non è mai stato pressato nel percorrere una strada precisa. Inoltre, non si è trovato a dirigere immeritatamente l'impresa, ma è partito dal basso, arrivando a conoscere a fondo il funzionamento della Ferrari e tutti i problemi che l'affliggevano, così da poter essere il miglior erede possibile al padre.



Figure 3 - Enzo Ferrari e il figlio Piero

Ancora oggi Piero lavora in Ferrari come Vicepresidente e siede nel board, con una quota del 10%.

Alla fine degli anni '60 però, durante una crisi generale del settore automobilistico, il reparto corse stava diventando troppo costoso e la produzione non era sufficiente a coprire gli investimenti e l'unica soluzione era cedere, almeno in parte, l'azienda. Al tempo le opzioni erano sostanzialmente due: Ford e FIAT. Il colosso americano era seriamente interessato all'acquisto già dal 1962, tanto che investì non poco nella stima degli asset della casa e nella redazione dei contratti di acquisto. Ciò era dovuto a un desiderio degli americani di dominare le grandi corse europee, in particolare l'illustre 24 ore di Le Mans,

che Ferrari vinse per 6 volte di fila tra il '60 e il '65. Le trattative erano talmente avanzate che Henry Ford II presentò un'offerta ufficiale, ma quando però il Drake si rese conto che vendere a Ford avrebbe significato perdere il controllo della Scuderia e specialmente del reparto corse, interruppe bruscamente le trattative. Proprio questa beffa spinse il colosso statunitense a sviluppare il progetto della GT40, che a partire dal 1966 avrebbe dominato le corse di endurance in tutto il mondo. Purtroppo, però, con il passare degli anni la situazione finanziaria della Ferrari si fece sempre più stringente e il Commendatore si decise a chiamare Gianni Agnelli. L'Avvocato accordò di comprare il 50% dell'azienda, tra l'altro ad una cifra superiore a quella offerta dalla Ford, e di lasciare l'autonomia tecnica e gestionale ad Enzo, che in questo modo poteva sfruttare le grandi risorse della FIAT e concentrarsi solamente sullo sviluppo delle sue autovetture. Enzo Ferrari viveva esclusivamente per la domenica, il resto era accessorio. A lui non interessava vendere le macchine, la fama, la politica, i soldi; voleva solo essere il primo al traguardo, perché il secondo è il primo dei perdenti.



Figure 4 - Enzo Ferrari e Gianni Agnelli

3.2 Il caso Pagani – Horacio Pagani

A circa 15 chilometri a nord-est di Maranello, oggi sorge la Pagani S.p.A., una piccola fabbrica che produce tra le 40 e le 45 macchine ogni anno, ma la storia comincia ben lontano dalla Motor Valley.

Horacio Pagani nasce a Casilda, nella pampa argentina fuori Rosario il 10 novembre 1955. Il padre è un panettiere, italiano di terza generazione, che gli insegna cosa significa il duro lavoro e la cura del cliente, ma non supporta il piccolo Horacio nel suo sogno, ritenendolo irrealizzabile. Questo però lo spronerà ancora di più nel perseguirlo e farà nascere in lui il desiderio della ricerca dell'impossibile. Sin da piccolo si diletta nello smontare e rimontare macchine giocattolo per capirne il funzionamento e costruire modellini di automobili con qualunque cosa gli capitasse sottomano, come pezzi di legno o lattine di cacao solubile, che prontamente presentava agli amici che con totale serietà lo ascoltavano e gli davano consigli. Cresce leggendo delle novità automobilistiche di oltreoceano dalla rivista Automundo, l'unica che arrivava nel suo paesino, e ha la fortuna di vivere di fronte a una famiglia di industriali che possiede l'unica macchina di alta gamma della zona, una Mercedes Benz 280SE. A lui però non interessa guidarla o sentirne il motore, ma passa i pomeriggi ad aprire e chiudere la portiera, ossessionato dalla cura alla customer experience degli ingegneri tedeschi. Negli anni dell'adolescenza sviluppa un forte interesse per l'arte e la scienza, perseguendo la propria passione per la meccanica costruendo minimoto e go-kart, e si imbatte nella figura di Leonardo da Vinci, secondo lui il perfetto connubio tra arte e scienza, che lo accompagnerà e sarà la sua ispirazione per tutta la vita. Ottenuto il supporto del padre, si iscrive alla facoltà di ingegneria, che però non finirà mai per iniziare a lavorare nella Formula 2 argentina, molto famosa nel paese e che fungeva da rampa di lancio per numerosi piloti ed ingegneri. Durante questa esperienza continua a distinguersi per la capacità di adottare soluzioni innovative e per il proprio lavoro con i materiali compositi, che ne determineranno il successo in tutta la carriera, arrivando a collaborare con la Renault nella costruzione di una vettura da competizione.



Figura 5 - La Formula 2 Pagani-Renault esposta al Museo Horacio Pagani

La Formula 2 lo mette sotto i riflettori e gli permette di conoscere molti personaggi di spicco dell'automobilismo argentino, tra cui il leggendario Juan Manuel Fangio nel 1981, pilota, tra le altre, campione del mondo di Formula 1 con la Ferrari nel 1956, il quale, riconosciuto il talento del giovane Horacio, gli consiglia di trasferirsi in Italia per ampliare le sue conoscenze e fare esperienza nell'epicentro dell'automobilismo mondiale. Inoltre, Fangio decide di scrivere cinque lettere di raccomandazione a grandi esponenti del settore, tra cui Enzo Ferrari, Alejandro de Tomaso, Enzo Serra, Carlo Chiti e Giulio Alfieri. Proprio quest'ultimo, chiama Horacio Pagani in Italia per lavorare su un progetto finanziato da fondi pubblici europei per lo sviluppo di un'autovettura in materiali compositi. Purtroppo, però, date alcune complicazioni nello sblocco dei fondi, Alfieri avverte Horacio di non partire per l'Italia e di aspettare, ma l'italo-argentino decise di rischiare il tutto per tutto e partire alla volta di Sant'Agata Bolognese. Dopo un breve periodo di disoccupazione, riesce a farsi assumere come operaio di terzo livello, il più basso, nella sezione di carrozzeria sperimentale e riesce a scalare velocemente i ranghi sino a far aprire la Divisione Compositi e diventarne responsabile. Durante la propria esperienza in Lamborghini, Pagani lavora su numerosissimi progetti importanti, tra cui la Countach 25° anniversario, la Diablo e quella che avrebbe dovuto essere la L30. Horacio propone anche di costruire un veicolo totalmente in materiali compositi, ma, nonostante l'insistenza dell'ingegnere, la richiesta viene declinata dati il rischio e i costi legati all'acquisto del macchinario necessario e perché *“se Ferrari non ha un'autoclave, perché dovremmo averla noi?”*. Così Pagani si reca in banca e riesce ad ottenere un prestito per

l'acquisto di una piccola autoclave, la terza in tutta Italia (oggi se ne stimano attorno alle 250), che posiziona in un capannone a Sant'Agata Bolognese, fondando la Horacio Pagani Composite Research. Così, lavorando sette giorni su sette per sedici ore al giorno, Horacio porta avanti la ricerca di materiali compositi e il proprio lavoro in Lamborghini, la quale diviene cliente esclusivo dei pezzi che produceva grazie alla propria autoclave. Purtroppo, la guerra del Golfo portò alla cessione di Lamborghini alla Chrysler e alla soppressione di tutti i progetti sperimentali in essere. Così, Horacio decide di avviare la propria attività, fondando Modena Design e acquistando un terreno nell'area industriale di San Cesario sul Panaro, dove tutt'ora sorge la fabbrica. Siamo nel 1993 e per i primi tempi è costretto a vendere pezzi a vari acquirenti, tra cui Ferrari e aziende del settore della difesa, così da poter finanziare la ricerca per il suo primo progetto individuale, denominato C8. Come racconta lui stesso, già dopo pochi mesi il progetto sulla carta è quasi del tutto sviluppato, ma i costi di produzione sono altissimi e manca il motore. Decide così di presentare il render del veicolo alla Mercedes Benz, che manda degli ingegneri in Italia per visionare il lavoro svolto sin a quel momento ed Horacio, per apparire più serio, chiede a dei vicini di far finta di lavorare in fabbrica, poiché in quel momento erano solo in sei a svolgere tutto il lavoro. La casa tedesca, impressionata dai progetti dell'italo-argentino, accorda la fornitura di un motore V12 AMG, che contribuirà negli anni a rendere leggendarie le vetture della casa di San Cesario. Dopo esattamente sei anni, nel 1999, viene presentata la Pagani Zonda, totalmente prodotta in materiali compositi; una vettura avanti lustri rispetto alla concorrenza sia in termini di design che di innovazione tecnologica. Da lì inizia un mito che oggi è arrivato al terzo modello, la Pagani Utopia, passando per la Pagani Huayra, con numerose iterazioni e modelli speciali, che hanno reso Horacio Pagani uno dei più grandi produttori di automobili sportive di sempre.



Figura 6 - Horacio tra la Pagani Zonda e la Pagani -Renault. Via Automundo

Horacio per tutta la propria carriera ha ricercato una cura maniacale del dettaglio e il connubio tra arte e scienza, creando delle automobili che possono essere considerate vere e proprie opere d'arte. Ne è testimonianza anche la fabbrica di San Cesario sul Panaro, che viene definita un atelier ed è modellata come una piazza italiana, con addirittura una torre dell'orologio, i sanpietrini e i lampioni. La linea di produzione sembra tutto fuorché una fabbrica: tra vetture nuove in costruzione e in riparazione, si possono vedere massimo 4 macchine contemporaneamente, completando all'incirca una vettura a settimana, per 40 unità l'anno. Il cliente personalizza in ogni minimo dettaglio il prodotto, che non sarà mai uguale ad un altro. Pagani non ricerca estrema potenza o velocità, ma armonia e bellezza nelle forme, tecnologia di ultima generazione, un design senza tempo e un'esperienza di guida unica e speciale.

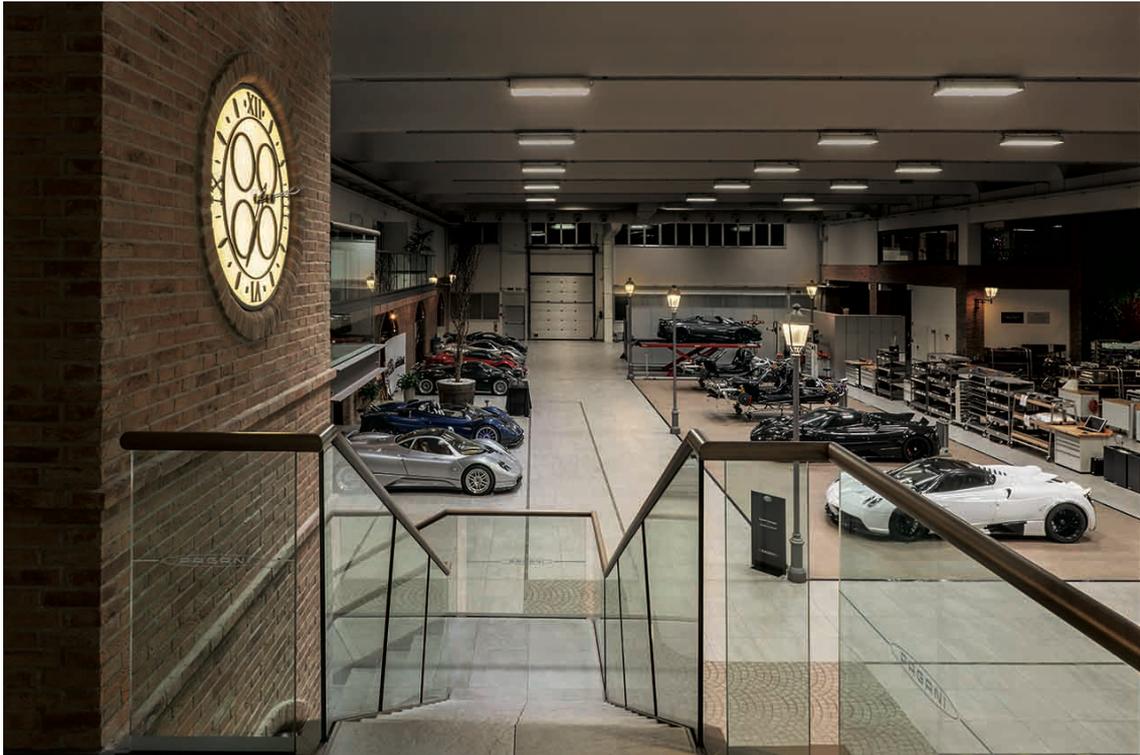


Figure 7 - L'Atelier Pagani a San Cesario sul Panaro

Negli anni la Pagani Automobili ha contribuito marcatamente allo sviluppo di nuove tecnologie e materiali utilizzati nel settore dell'automotive e non solo, specialmente con la ricerca nell'ambito dei materiali compositi come il carbonio e, più recentemente, con l'invenzione del carbotanio, che unisce le caratteristiche di leggerezza, flessibilità e resistenza di carbonio e titanio.

Tutto ciò si deve alla più grande mente, insieme a quella di Christian von Koenigsegg, che il settore automobilistico abbia visto nell'ultimo mezzo secolo, quella di Horacio Pagani. L'ingegnere è una persona decisamente riservata e schiva, a cui non piace essere al centro dell'attenzione; tanto geniale quanto umile, non ama compararsi con gli altri: Horacio non vuole fare la macchina migliore o la più bella, ma punta semplicemente a fare il massimo e migliorarsi sempre, rimanendo fedele al proprio credo. Si spinge sempre oltre i propri limiti e non ha paura di prendere rischi pur di materializzare la propria visione.



Figure 8 - Horacio Pagani con la Zonda, la Huayra e la nuova Utopia

Horacio è quello che ha attraversato l'Atlantico lasciando tutto dietro a sé senza la sicurezza di trovare un lavoro in Italia, che da ingegnere ha accettato un ruolo da operaio pur di entrare nell'azienda dei propri sogni, che di fronte all'ennesimo rifiuto di Lamborghini di comprare un'autoclave è salito in sella alla propria bici per andare alla banca più vicina a chiedere un prestito per acquistarla da solo, che ha travestito i vicini di casa da tecnici per nascondere agli ingegneri AMG in visita che fossero in realtà solo in sei a lavorare al progetto della prima Zonda e che a quasi settanta anni continua a superarsi sia dal punto di vista artistico che ingegneristico.

Pagani è un personaggio unico nel panorama automobilistico, che rifiuta di seguire qualunque standard e pronto a rischiare tutto per materializzare la propria visione.

Quasi non sorprende che Horacio stesso durante un'intervista abbia detto che ciò che produce sono *"oggetti inutili"* ^[29], così come sono inutili un quadro o una scultura. *"Senza senso"* ^[29] dato che *"con gli stessi soldi puoi comprare un palazzo con tanti appartamenti"* ^[29], ma *"la gente compra queste macchine per avere emozione, bellezza"* ^[29] per questo la Pagani lavora nella *"ricerca del Bello"*, *"perché ciò che è bello fa emozionare"* ^[29].

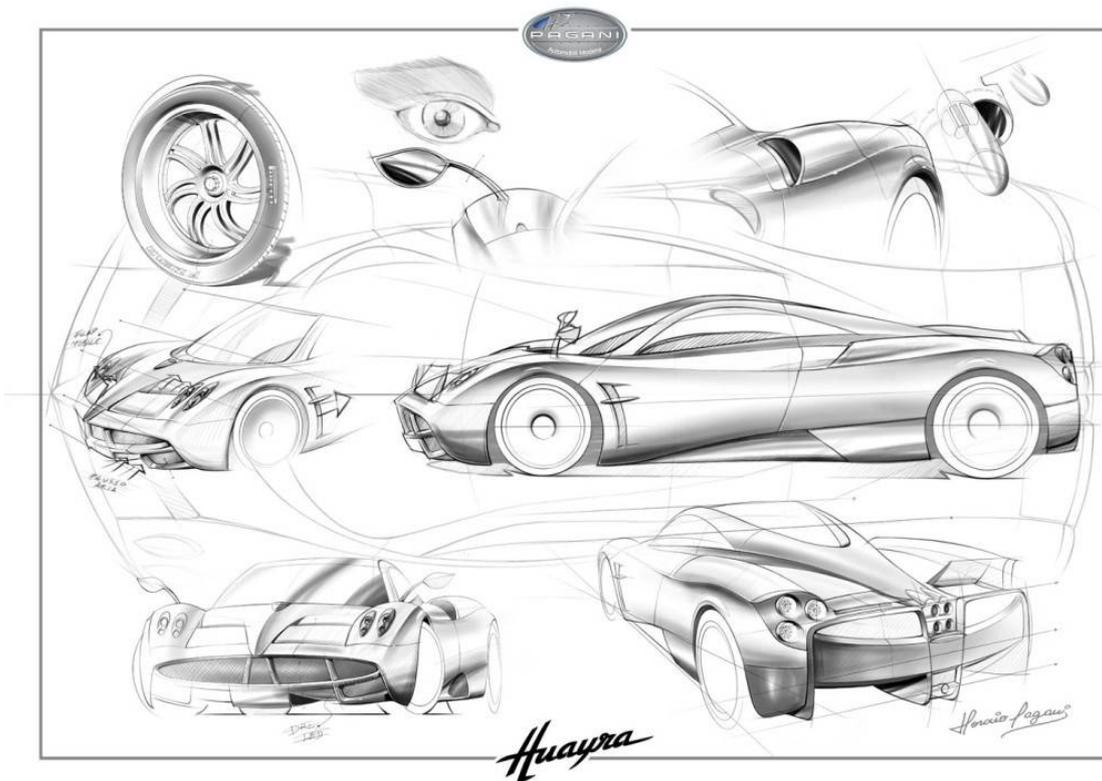


Figure 9 - Schizzi del design della Pagani Huayra

E le vetture Pagani sono esattamente così: sono esse stessa l'avanguardia; semplici e armoniche nelle forme, ma estremamente complesse nell'ingegneria e nella progettazione; non comparabili in alcun modo con nessun'altra vettura presente sul mercato. Sono vere e proprie opere d'arte, "sinfonie" pensate nel minimo dettaglio, anche dove non si vede, perché *"in un'orchestra possono suonare tutti alla perfezione, ma basta uno che stona noterai solo quello"* [25]. Ciò le rende talmente desiderate da avere una lista d'attesa virtualmente infinita dato che al momento della presentazione al pubblico le allocazioni sono state già tutte assegnate ai fedeli clienti (seguendo l'insegnamento del padre di Horacio: *"l'unico cliente importante è quello che torna"* [29]) e che non è sufficiente avere a disposizione il denaro necessario, dai 2 ai 15 milioni di euro, per ordinare una macchina, ma bisogna essere in possesso di requisiti specifici e volutamente non specificati dalla casa emiliana.

La Pagani S.p.A. è ad oggi a conduzione familiare, con la moglie di Horacio, Cristina, presidente del Consiglio di Amministrazione e i figli Christopher e Leonardo consiglieri. I due sono cresciuti vivendo appieno l'azienda e l'officina e sono stati coinvolti sin da subito nell'attività da parte del padre, dai pomeriggi passati a giocare in fabbrica alle alte cariche dirigenziali, fino alla futura guida dell'azienda di famiglia. Horacio ha deciso di far studiare entrambi i figli all'università per impartire una base teorica e accademica, per poi inserirli in azienda dalle cariche più basse (Christopher, ad esempio, ha iniziato come laminatore nel reparto compositi), per poi occuparsi della costruzione del nuovo atelier e del Museo Horacio Pagani. Ciò dimostra la lungimiranza del fondatore nel voler formare i figli sotto vari aspetti, anche tecnico-produttivi, pur occupandosi ad oggi di tutt'altro. Specialmente in un'azienda così piccola e che fa dell'artigianalità la propria punta di diamante, è fondamentale per i vertici essere a conoscenza nel dettaglio di tutti i processi per preservare il know-how e portare avanti con continuità il progetto in futuro.



Figure 10 - Horacio con i figli e la moglie

La Pagani è una piccola realtà, ma con un impatto settoriale immenso, in cui il fondatore è riuscito a approfondire tutta la propria Essenza Imprenditoriale, creando un prodotto e un assetto produttivo a propria immagine e somiglianza.

Con le parole di Horacio:

“Mettersi in discussione significa saper ascoltare, valutare, mettere in dubbio le proprie scelte ed essere umile per cambiare prospettiva. Così si diventa esempio e così le persone crescono, maturano, acquisiscono e trasmettono conoscenza. Solo se ognuno di noi è incuriosito e appassionato della bellezza diventa un ricercatore di quella, se vivi la qualità è più naturale fare qualità. Passione e disciplina diventano i valori dell’azienda e la rendono leader naturale. Noi vogliamo essere leader non per quello che abbiamo fatto fino ad oggi, ma per quello che vogliamo ancora fare, per lo sguardo che ogni giorno lanciamo un po’ più avanti. Sarà questo sguardo che ci consentirà di continuare a fare automobili belle, innovative, sicure, confortevoli e a misura della persona. Chi entra in una Pagani prima di essere un cliente è una persona che dentro una nostra vettura deve sentirsi a casa. Una persona che lì dentro, in quello che vede o al tatto di volante, pomelli e pelli, deve riconoscere anche il suo vissuto, reale o desiderato che sia. Era una sfida 25 anni fa, continua a esserlo oggi per domani. Ma saremmo forse uomini se non avessimo sfide da raccogliere? (...)” [24]

3.3 Il caso Tesla – Elon Musk

A migliaia di chilometri dalla Motor Valley, sulla costa ovest degli Stati Uniti, ha inizio la storia di uno degli imprenditori più discussi, acclamati e criticati degli ultimi due decenni: Elon Musk.

Nato a Pretoria, in Sud Africa, nel 1971, Elon ha da subito dimostrato un grande interesse verso l’ingegneria, complice il lavoro del padre, e la fisica in generale. Cresce costruendo razzi, esplosivi e leggendo libri scientifici. A soli 12 anni programma e vende un gioco per PC, dimostrando la grande attitudine verso qualunque cosa riguardasse le scienze. Già in tenera età, dopo aver letto la serie di libri “Fondazione” di Isaac Asimov, si prefigge come obiettivo quello di migliorare il mondo con qualunque mezzo possibile e ciò lo seguirà per tutta la propria vita.

Dopo il liceo si trasferisce prima in Canada e poi in Pennsylvania, dove studia Economia e Fisica. In seguito, inizia un dottorato in fisica applicata e scienza dei materiali, che

abbandonerà dopo soli due giorni per perseguire varie iniziative imprenditoriali. Grazie all'aiuto di alcuni angel investors della Silicon Valley, e non, come falsamente dichiarato dal padre, con i soldi di famiglia, fonda con il fratello Zip2, una guida delle città online, da cui ricaverà 22 milioni di dollari. Grazie a questa exit, può fondare X.com, che diverrà l'odierna PayPal e frutterà a Musk 180 milioni netti, che verranno prontamente reinvestiti in tre attività tutt'ora sotto il controllo dell'imprenditore.

In primis fonda la Space Exploration Technologies Corporation, nota come SpaceX, azienda volta all'esplorazione e alla colonizzazione dello Spazio, investendoci 100 milioni di dollari. Ciò si confà all'ambizione di Elon di far diventare l'uomo una specie multiplanetaria, per minimizzare le probabilità di estinzione in caso di cataclisma e risolvere il problema della sovrappopolazione. Dopo anni di ricerca e numerosissimi tentativi falliti, SpaceX è riuscita a creare il primo razzo con unità riutilizzabile, il Falcon 9, e nel mentre ha stabilito numerosissimi record nell'ambito dell'esplorazione privata e non. Ad oggi fanno parte della società anche le sussidiarie Starlink, che ha più di 4000 satelliti in orbita per offrire internet veloce globalmente con il solo utilizzo di una parabola e The Boring Company, che si prefigge come obiettivo la diminuzione del traffico cittadino attraverso la creazione di sistemi di tunnel con trasporto superveloce sfruttando le tecnologie Hyperloop.

Musk utilizza altri dieci milioni per investire in un'azienda che opera nel settore fotovoltaico fondata da due cugini dell'imprenditore. Questa verrà poi acquisita da Tesla per confluire in Tesla Energy.

Con i restanti 70 milioni di dollari, Elon acquisisce una quota di maggioranza di Tesla, multinazionale produttrice di auto elettriche, con l'ambizione di divenire il leader della transizione dell'automotive verso soluzioni più ecologiche.

Tesla pone davanti a sé un obiettivo quanto mai ambizioso: avere successo nel mercato dell'automotive di mass production e farlo proponendo una nuova soluzione alla mobilità. I problemi iniziali sono quanto mai chiari: il mercato automobilistico pone barriere all'entrata marcatamente alte, dovute al fatto che i maggiori produttori utilizzano un

modello di business chiamato “*Razor-razorblade model*” che prevede la vendita ad un prezzo vicino al prezzo di costo per diffondere il prodotto e ampliare il parco macchine globale, per poi ottenere un ampio margine con la vendita di Add-Ons e pezzi di ricambio. Una nuova entrante, dunque, avrebbe grandissima difficoltà a sopravvivere in un panorama di mercato simile. L’imprenditore sudafricano riesce però a far crescere esponenzialmente le vendite di Tesla, portandola a utile nel 2020 e rendendola una delle aziende a maggiore capitalizzazione sui mercati globali. Nel 2023 la Tesla Model Y diventerà l’auto più venduta al mondo con 1,23 milioni di unità, rendendo palese a tutti il potenziale dell’azienda texana e del mercato elettrico in generale.

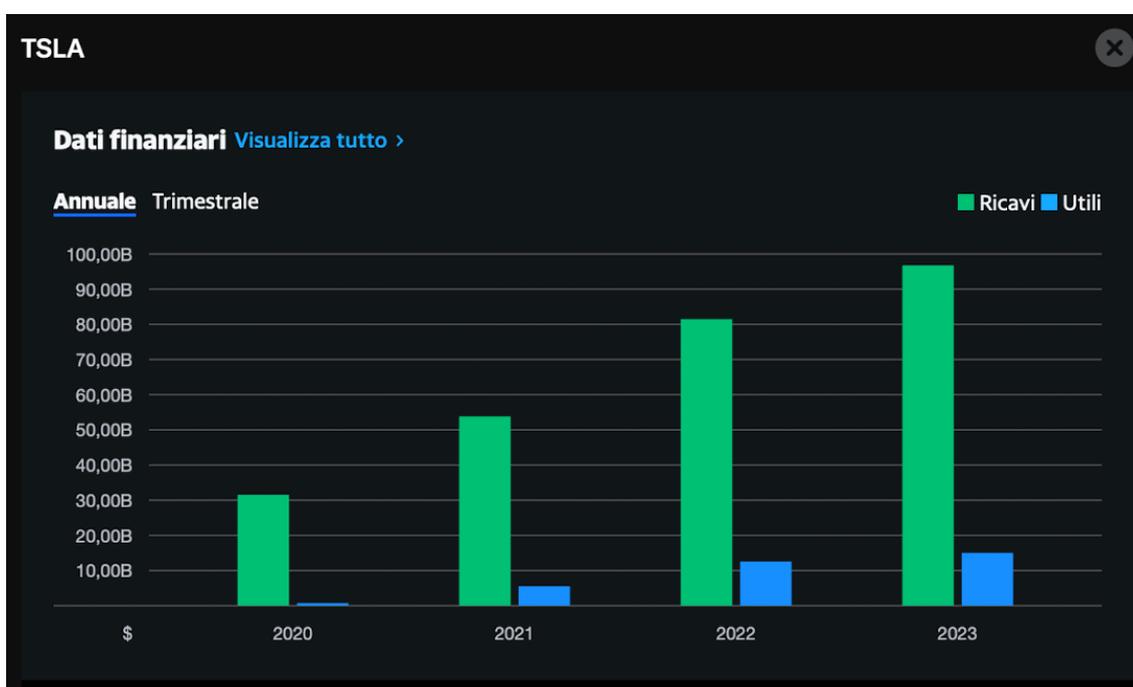


Figure 11 - Ricavi e utili di Tesla dal 2020 AL 2023 ^[53]

Tutto ciò non sarebbe stato possibile senza la mente di uno dei più grandi imprenditori dell’ultimo secolo, probabilmente l’unico nella storia a riuscire a costruire quattro imprese valutate sopra il miliardo di dollari. È d’uopo, dunque, analizzare come Musk sia riuscito, attraverso la propria Essenza Imprenditoriale, a conquistare uno dei mercati più difficili e ostili, quello dell’automotive.

Innanzitutto, Elon aveva bene in mente un obiettivo: avere un impatto positivo sul pianeta. L’imprenditore è fermamente convinto che le auto elettriche rappresentino una valida alternativa al termico e l’unica soluzione per la riduzione dell’inquinamento del settore (circa un quinto delle emissioni totali provengono dai trasporti). Trasforma quindi una

produttrice di supercar elettriche in industria di mass production, proponendo prodotti di varie fasce per raggiungere il maggior numero di utenti possibile. Per restare al passo con la domanda e abbassare costi di produzione e prezzi di vendita, punta su una delle sue più grandi capacità: l'ottimizzazione. Tesla inizia a costruire enormi stabilimenti in cui l'automazione è la priorità, con l'impiego di migliaia di robot e di un nuovo macchinario, la Gigapress, che permette di stampare ad una velocità elevatissima la scocca delle autovetture, riducendo, ad esempio, la produzione della parte posteriore della Model Y da 70 a un solo pezzo e riuscendo a stampare più di mille pezzi al giorno. Questa tecnica è ora impiegata in moltissime aziende automobilistiche che hanno preso esempio dall'americana. L'ottimizzazione del processo industriale ha reso possibile l'aumento esponenziale della produzione e una grande riduzione dei costi, con l'obiettivo di produrre, entro il 2025, la prima Tesla con un cartellino inferiore ai \$35,000, uno degli obiettivi principali di Musk per proporre le proprie autovetture anche ad un pubblico di fascia più bassa.

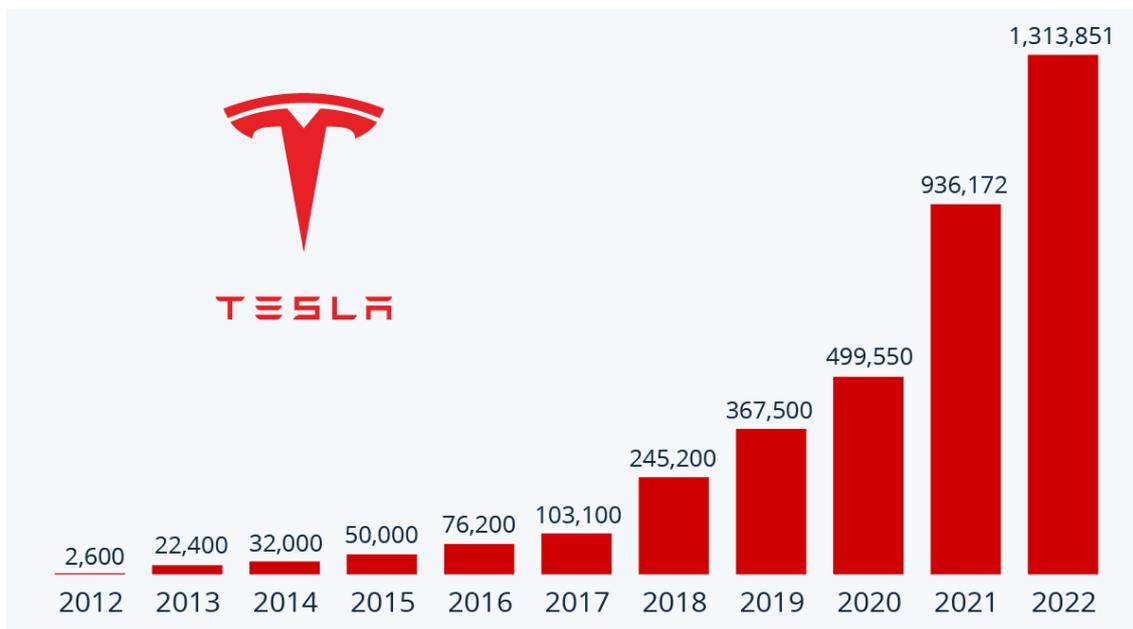


Figure 12 - Vendite annue di Tesla dal 2012 al 2022 ^[54]

È d'obbligo considerare anche che Tesla è stata indubbiamente la promotrice della transizione elettrica e che la strada percorsa è stata molto tortuosa, ma Elon è riuscito a reinventare totalmente il modello di business di Tesla e proporre un prodotto effettivamente innovativo.

In primis, si è puntato sin da subito su un veicolo estremamente tecnologico che avesse tutti i sistemi necessari per garantire un'esperienza di guida quanto mai user-friendly, soprattutto con lo sviluppo della guida autonoma, punta di diamante dell'azienda texana, che entro fine 2024 è pronta a presentare la versione che offre totale autonomia di guida al veicolo inserendo semplicemente la destinazione. Le implicazioni sono quanto mai ovvie: superato il grande scoglio etico e legale nell'eventualità di un malfunzionamento del sistema, questa nuova tecnologia promette un cambiamento epocale nel mondo dei trasporti, che inizierà con i cosiddetti “Robotaxi”, già in sperimentazione a San Francisco, che potrebbero portare enormi introiti all'azienda se si dimostrano all'altezza delle aspettative. Questa tecnologia è frutto di anni di lavoro e di investimenti, non solo di ricerca in laboratorio, ma di vero e proprio data mining a partire dalle vetture vendute: infatti, ogni Tesla in attività scannerizza le strade su cui passa e tutta l'attività attorno al veicolo, sia per utilizzare le funzioni di sicurezza, sia per inviare tutti i dati all'azienda, che li processa per allenare il proprio algoritmo e per migliorare l'esperienza delle auto che passeranno nuovamente su quella strada. E proprio qui si palesa il concetto fondamentale che dimostra l'eccezionale visione d'insieme di Musk: Tesla non è nell'automotive business.

È indubbio, l'azienda texana produce e vende veicoli. Eppure, non è quello il focus dell'imprenditore, almeno a livello di strategia di business. Tesla è un'azienda tech: mina dati, li processa, inventa tecnologie hardware e software e le dà in licenza. Se poi aggiungiamo alla lunga lista di innovazioni il progetto di sviluppo di umanoidi “Optimus”, che promettono di essere general-purpose robot, capaci quindi di “fare tutto ciò che gli umani non hanno voglia di fare”^[43] e che nel tempo, secondo Musk, varranno molto di più del business delle macchine, capiamo che la valutazione fatta dagli investitori in borsa, non è dovuta solamente all'hype, ma ha anche una fondazione concreta e non basta prendere in considerazione il cashflow generato dalle vendite di vetture per stimare correttamente il valore dell'azienda e lo scetticismo di molti investitori è dovuto proprio al non riuscire ad andare oltre le apparenze e comprendere la visione di Musk.



Figure 13 - l'umanoide Tesla Optimus al lavoro

Altri elementi fondamentali che hanno trainato in questi anni le vendite dell'azienda sono sicuramente il carisma e i valori di cui si fa simbolo l'imprenditore sudafricano. Non di rado si sono viste persone comprare vetture dell'azienda solamente perché prodotto della mente di Musk, specialmente nei primi anni di attività del marchio, quando acquistare una vettura elettrica era una scelta poco comune e per nulla pratica per la mancanza di infrastrutture di ricarica e i limiti evidenti della tecnologia, specialmente in termini di autonomia. Ad oggi il mercato dell'elettrico rappresenta una fetta sempre crescente delle vendite totali di veicoli e Tesla il maggiore player del mercato, in quanto propone veicoli innovativi, progettati, come ogni prodotto di Musk, con irriverenza e senza barriere mentali. Elon spiega come, per lo sviluppo delle autovetture, il team parte semplicemente dall'idea di base di ciò che è il prodotto e delle funzioni elementari che deve presentare, per poi pensare alla soluzione migliore possibile, senza basarsi su ciò che esiste, né in termini di miglioramento del passato, né di forzata rivoluzione. Inoltre, la programmazione dei progetti e il ritmo impartito raggiungono una soglia al limite dell'umano, rispecchiando quelli che sono i tempi di Musk, che si dedica completamente alle proprie creazioni, procedendo a velocità totalmente fuori dalla norma, con settimane da più di cento ore e notti passate a dormire in fabbrica durante i periodi più intensi, per risparmiare tempo e fungere da esempio per tutti. Spesso le scadenze in Tesla non sono rispettate, ma ciò è quasi voluto: *"shoot for the stars and you will almost certainly land at least on the moon"* è uno dei mantra di Musk. Per l'imprenditore, porre deadline

irrealistiche per i più provocando un senso di urgenza, porta a svolgere il lavoro in maniera molto più efficiente e, seppur le deadline non vengano rispettate, il progresso fatto sarà sempre un risultato al di fuori di ogni aspettativa.

In maniera egualmente poco convenzionale, Musk sta crescendo i suoi dodici figli con un'educazione privata e basata sull'esplorazione del mondo circostante, le scienze, la curiosità e la capacità di giudizio autonomo. Sembra chiaro che Elon stia cercando di formare i propri figli con una mente aperta e pronta a superare le barriere poste dalla società e dalla storia, così come lui, il fratello e i cugini hanno fatto negli ultimi due decenni, creando aziende di grandissimo successo e marcata innovazione.

L'arrivo a una tale maturità del mercato elettrico si devono, ancora una volta, proprio a Elon. Lì dove non esistevano infrastrutture sufficientemente sviluppate e diffuse per la ricarica, costruisce un network di Super Chargers, inizialmente disponibili solamente per le auto del suo marchio, per garantire una ricarica veloce e una forte presenza geografica nei territori di riferimento. Con una lungimiranza e comprensione del mercato eccezionali, nel 2014 rende open-source i brevetti Tesla in nome del progresso, proprio perché gli sforzi di ricerca di tutte le altre aziende automobilistiche erano troppo ridotti per permettere un'espansione del mercato elettrico, che poneva alte barriere tecnologiche e di know-how all'entrata. Per quanto possa essere vero che Elon Musk stia facendo di tutto per rendere il mondo un posto migliore, resta chiaro che molte scelte hanno una doppia faccia: una green e l'altra verde denaro. Infatti, un'espansione del mercato elettrico in generale e di diffusione delle infrastrutture, non avrebbe potuto far altro che giovare al pianeta, ma anche alle vendite di Tesla, che avrebbe trovato un mercato di riferimento maggiore.



Figure 14 - Una stazione di ricarica veloce Tesla Supercharger

D'altronde, il marketing è sempre stato un punto forte dell'imprenditore, che con semplici dichiarazioni può far salire di migliaia di basis points il titolo Tesla, ma con ulteriore facilità, farlo crollare.



Figure 15 - Novembre 2021, Musk con un poll su Twitter decide di vendere un gran quantitativo di azioni Tesla ^[53]



Figure 16 - 2024, ad aprile viene confermato il compenso in azioni a Musk che gli conferisce maggiore autonomia decisionale; nei mesi seguenti vengono forniti aggiornamenti sui progetti "Robotaxi" e "Optimus" [53]

Le dichiarazioni di Musk, sia personali che legate all'azienda, hanno sempre avuto un impatto notevole sul prezzo delle azioni Tesla ed è chiaro che il destino dell'impresa e del suo CEO sono strettamente legate e che la prima è costruita e gestita a immagine e somiglianza del secondo.

Elon Musk è una figura estremamente controversa e discussa, ma è innegabile che sia uno degli imprenditori più brillanti del nostro tempo e che l'impatto che sta lasciando dietro di sé, sia da un punto di vista ecologico che tecnologico, sia qualcosa di eccezionale. Seppur i suoi metodi e idee siano poco convenzionali, attraverso le proprie qualità rare è riuscito a costruire aziende che stanno rivoluzionando i rispettivi settori e impattando il mondo in cui viviamo.

CAPITOLO 4 – L’ESSENZA IMPRENDITORIALE MANIFESTATA IN VARIE FORME – UN CONFRONTO DELLE TRE FIGURE

Come si è potuto evincere, le tre figure analizzate sono estremamente differenti tra di loro: hanno background e storie di vita diverse, hanno personalità diverse e hanno costruito imprese tra di loro diverse. Ciò non toglie che tutti e tre siano riusciti a raggiungere il successo nel loro campo di azione, andando anche a impattare e cambiare per sempre il mondo dell’automotive. È risultato chiaro come le esperienze e personalità siano state conseguenza di Qualità Rare e, in generale, di Essenze Imprenditoriali differenti, dando vita ad imprese che rispecchiano in pieno i valori dei fondatori e che, grazie ad essi, hanno raggiunto un fondamentale vantaggio competitivo sul mercato.

Ecco come si sviluppano le tre Essenze Imprenditoriali:

FERRARI

Qualità Rare	Processi Imprenditoriali	Assets
Temerarietà	Piccola officina di massimi esperti che lavora per lo sviluppo del Reparto Corse	Marchio
Innovazione	Applicazione delle scoperte della domenica alle auto da Gran Turismo	Scuderia F1
Perseveranza	Ricerca delle soluzioni più innovative e all'avanguardia	Fabbrica all'avanguardia
Competitività	Comunicare lo Spirito Ferrari con le vittorie nelle corse e mai con la pubblicità	Centro ricerca avanzato
Lungimiranza	Trovare i migliori talenti, soprattutto ancora verdi, per agitarli e farli diventare grandi professionisti	Merchandising e marchi affiliati
Agitazione di talenti	Collaborazioni con brand di lusso	Distribuzione globale
Passione	Sell on Monday, win on Sunday	Automobili di altissima qualità e prestazioni eccezionali

Rigore		Reputazione internazionale
Riconoscenza		
Adattabilità al cambiamento		
Attenzione ai dettagli		
Conoscenza profonda dei collaboratori		
Orgoglio		

PAGANI

Qualità Rare	Processi Imprenditoriali	Assets
Passione	Ricerca dei materiali compositi di ultima generazione	Atelier Pagani
Umiltà	Cura maniacale per tutti i dettagli, anche quelli non visibili	Automobili sempre uniche e considerabili opere d'arte su ruote
Perseveranza	Ricerca di un'esperienza di guida unica	Materiali compositi brevettati
Visione	Artigianalità	Rapporto diretto e personale con i clienti
Sensibilità per il Bello	Produzione limitatissima	Merchandising
Amore per l'arte	Personalizzazione estrema secondo i gusti e le necessità del cliente	Programma "Rinascimento" per la rimessa a nuovo delle vetture
Alte competenze ingegneristiche	Selettività nella scelta dei clienti	Pagani Arte
Attenzione maniacale al dettaglio	Approccio costruttivo come un'opera d'arte	Rete di distribuzione molto esclusiva e limitata
Interesse per l'esperienza migliore e non per i numeri	Partecipazione ai raduni per gli appassionati	Marchio
Fusione tra Arte e Scienza	Diversificazione in altri settori	
Temerarietà	Connubio tra arte e scienza	

TESLA

Qualità Rare	Processi Imprenditoriali	Assets
Ottimizzazione maniacale del processo industriale	Integrazione verticale della catena	Marchio
Ricerca di un avanzamento per tutta l'umanità	Standardizzazione e robotizzazione della produzione	Rete globale di Superchargers
Irriverenza	Espansione globale della produzione	Gigafactory con sedi in diversi continenti
Sincerità	Sviluppo di un'infrastruttura per ricaricare i veicoli e migliorare la customer experience	Sistemi tecnologici avanzatissimi sia hardware che software
Velocità di azione	Vendita diretta dal sito web	Dati stradali raccolti
Visione futuristica	Diversificazione in settori attigui	Leadership di costo
Capacità di trovare la migliore soluzione	Attrazione di talenti	Portfolio di prodotti ben diversificato rappresentante dell'avanguardia tecnologica
Ambizione	Diversificazione dell'offerta per segmenti di mercato diversi	
Resilienza	Data mining	
Temerarietà		

In ultima istanza, si è dimostrato che l'Essenza Imprenditoriale è l'elemento cardine del successo di un'impresa e che, pur potendo mutare leggermente nel tempo, con un processo di continuità ben strutturato, manterrà le caratteristiche principali e contribuirà marcatamente al futuro dell'azienda.

Bibliografia e sitografia

1. Handler, W. C. (1989). "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses". *Family Business Review*, 2(3), 257-276
2. Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). "Managing Continuity in the Family-Owned Business". *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12
3. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39
4. Dreux, D. R. (1990). "Financing Family Businesses: Alternatives to Selling Out or Going Public". *Family Business Review*, 3(3), 225-243
5. <https://europeanfamilybusinesses.eu/definition/>
6. Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*.
7. J.A. Schumpeter, L'impresa e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949, Bollati Boringhieri, 1993.
8. Boutillier, S. and Uzunidis, D. (2016) The entrepreneur: The economic function of free enterprise. 1st ed.
9. Porter, M. E. (1985) Il vantaggio competitivo
10. Bertoldi, B. & Corsico, F. (2019) Manager di famiglia. Storie di imprese familiari e manager di successo.
11. Corsico, F. (2020) Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari.
12. Codice civile
13. Schumpeter, J. A. (2023) Capitalismo, socialismo e democrazia
14. http://www.archiviola stampa.it/component/option,com_lastampa/task,search/mod,libera/action,viewer/Itemid,3/page,23/articleid,0956_01_1988_0038_0025_24935495/
15. https://web.archive.org/web/20090628191935/http://www.motorvalley.it/personaggi_dettaglio.asp?idpa=1549&idd=2&categoria=Automobilismo
16. [https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/)
17. <https://www.motorwebmuseum.it/luoghi/modena/la-storia-di-enzo-ferrari/>
18. <https://www.periti.mo.it/testimonial-tech-piero-ferrari/>
19. Allievi, P. (2014) Il secondo è il primo dei perdenti. Enzo Ferrari in parole sue.
20. Bonetto, R. (2022) Ferrari. Una leggenda italiana. Ediz. illustrata.
21. Domenighini, F. (2022) Ferrari. Storia di una passione rampante.
22. Ferrari, E. (2023) Le mie gioie terribili. Storia della mia vita.
23. <https://www.pagani.com/it/press/pagani-automobili-25-anni-di-cuore-mani-e-passione/>
24. https://www.auto.it/news/attualita/2023/03/06-6165407/pagani_grande_festa_modena_per_il_quarto_di_secolo#
25. <https://www.youtube.com/watch?v=eWYKfdedg0Y>
26. <https://www.youtube.com/watch?v=VSKV51368ck>
27. <https://www.youtube.com/watch?v=vaMdyCD9vD8>
28. https://www.youtube.com/watch?v=s5bJGVWh_zk
29. <https://www.youtube.com/watch?v=kCV-XdT94rw>
30. <https://carbonfibermonocoque.wordpress.com/2014/03/10/carbotanium/>
31. <https://www.repubblica.it/2009/04/motori/auto-aprile-2/horacio-pagani-intervista/horacio-pagani-intervista.html?rss>

32. Morelli, R. and Racca, H. (2010) Pagani, la storia di un sogno.
33. Pagani, H. (2019) Pagani hypercars. Milano, Italy: Mondadori Electa.
34. <https://www.tesla.com/elon-musk>
35. <https://www.rollingstone.com/culture/culture-features/elon-musk-the-architect-of-tomorrow-120850/>
36. <https://www.lifegate.it/elon-musk-pubblica-di-nuovo-brevetti-tesla>
37. <https://deepwatermgmt.com/a-tesla-razor-razorblade-model-is-unlikely/>
38. <https://www.motor1.com/news/706258/tesla-model-y-worlds-top-selling-vehicle-2023/>
39. <https://www.nytimes.com/2021/01/27/business/tesla-earnings.html>
40. <https://medium.com/@VladimerBotsvadze/elon-musk-the-greatest-entrepreneur-of-our-generation-a571fa3b165b>
41. <https://heatable.co.uk/boiler-advice/most-polluting-industries>
42. <https://insideevs.it/news/600415/tesla-giga-press-video-telaio/>
43. <https://www.cnn.com/2022/04/08/elon-musk-says-tesla-is-aiming-to-start-production-on-optimus-next-year.html>
44. <https://www.educationnext.in/posts/why-elon-musk-founded-a-unique-school-for-his-children>
45. <https://www.tesla.com/support/supercharging-other-evs#:~:text=Supercharging%20Other%20EVs,Tesla%20Support&text=Select%20Tesla%20Superchargers%20are%20now,See%20if%20you%20have%20access.>
46. https://www.tesla.com/it_it/blog/all-our-patent-are-belong-you
47. <https://st.ilsole24ore.com/art/motori/2014-10-09/la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml?uuid=ACFzEcqB>
48. <https://www.investopedia.com/articles/active-trading/072115/what-makes-teslas-business-model-different.asp>
49. https://www.auto.it/news/green/2016/08/01-394840/tesla_acquista_solar_city_per_2_6_miliardi_di_dollari_via_alla_fusione
50. <https://it.tradingview.com/symbols/NASDAQ-TSLA/financials-earnings/?earnings-period=FQ&revenues-period=FQ>
51. <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/elon-musk-s-razor-and-blade-strategy-could-jeopardize-tesla-s-long-term-growth-says-munster-1032245778>
52. https://www.tesla.com/it_it/AI
53. <https://finance.yahoo.com/quote/TSLA/>
54. <https://www.statista.com/chart/8547/teslas-vehicle-deliveries-since-2012/>