



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LA GESTIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE  
COMPLESSA:  
IL RUOLO DEL TEAM PRINCIPAL IN  
FORMULA 1**

**MANAGING A COMPLEX  
ORGANIZATION:  
THE ROLE OF THE TEAM PRINCIPAL IN  
FORMULA 1**

Relatore:  
**Prof. Mariano CESARI**

Rapporto Finale di:  
**Domenico De Chellis**

Anno Accademico 2022/2023

Argomento: **LA GESTIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE COMPLESSA: IL  
RUOLO DEL TEAM PRINCIPAL IN FORMULA 1**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1:</b>	
<b>LA MASSIMA ESPRESSIONE DELLO SPORT AUTOMOBILISTICO: LA FORMULA 1</b>	<b>4</b>
<b>1.1 LE PRIME COMPETIZIONI AUTOMOBILISTICHE</b>	<b>6</b>
<b>1.2 LA NASCITA E L'EVOLUZIONE DELLA FORMULA 1</b>	<b>6</b>
<b>1.3 IL CAMPIONATO E LE SUE SCUDERIE</b>	<b>13</b>
<b>CAPITOLO 2:</b>	
<b>IL BUSINESS DELLA FORMULA 1</b>	<b>17</b>
<b>2.1 I PRIMI INVESTIMENTI E LO SVILUPPO DELL'AZIENDA FORMULA 1</b>	<b>17</b>
<b>2.2 LE ENTRATE DELLA F1 E DEI TEAM</b>	<b>18</b>
2.2.1 <u>Le sponsorizzazioni in Formula 1</u>	19
2.2.2 <u>Le risorse e le competenze distintive nel sistema Impresa</u>	20
<b>2.3 BUDGET CAP: LIMITE O OPPORTUNITÀ</b>	<b>23</b>
2.3.1 <u>Cos'è il Budget Cap?</u>	24
2.3.2 <u>Budget Cap e la Catena del Valore di Porter</u>	27
<b>CAPITOLO 3:</b>	
<b>IL RUOLO DEL <i>TEAM PRINCIPAL</i> IN FORMULA 1</b>	<b>32</b>
<b>3.1 IL RUOLO STRATEGICO E LE COMPETENZE DEL TEAM PRINCIPAL</b>	<b>32</b>
<b>3.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA LOGISTICA DI UN TEAM DI FORMULA 1</b>	<b>34</b>
<b>3.3 LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO NEL SISTEMA IMPRESA</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>41</b>
<b>SITOGRAFIA E BIBLIOGRAFIA</b>	<b>42</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>43</b>

## INTRODUZIONE

L'origine dell'automobilismo sportivo risale alla fine dell'Ottocento e coincide con la nascita dei primi veicoli a motore. La paternità del primo veicolo a motore, del 1885, è attribuita al tedesco Karl Benz. Nel 1895 fu disputata la prima vera corsa automobilistica della storia, la Parigi-Bordeaux-Parigi. Nel secondo decennio del Novecento le corse si trasferirono dai tracciati ricavati da strade cittadine, oppure di campagna, agli autodromi, che erano più sicuri per i piloti e soprattutto per il pubblico. I costruttori di automobili hanno sempre considerato le corse come uno strumento fondamentale di promozione del prodotto e, di conseguenza, delle proprie strategie industriali. Infatti, di lì a poco tempo, dopo la fine del secondo conflitto mondiale, in Italia con un po' di ritardo, iniziarono gli anni del fenomeno della motorizzazione di massa, evento che ha segnato profondamente la storia dell'umanità. I successi nelle corse automobilistiche influivano molto sulle vendite, dando un notevole impulso allo sviluppo dello sport automobilistico professionistico moderno, nel quale, per quanto detto, successi sportivi e interessi commerciali hanno iniziato a camminare di pari passo. L'avvento delle sponsorizzazioni, ma soprattutto la grande diffusione della televisione come mezzo di comunicazione globale hanno, a sua volta, contribuito all'ulteriore crescita della popolarità delle corse automobilistiche, in particolare della Formula 1.

La Formula 1, conosciuta anche con la sigla F1, è la massima categoria di vetture monoposto a ruote scoperte da corsa su circuito così com'è definita dalla Federazione Internazionale dell'Automobile (FIA), nasce ufficialmente nel 1948.

L'automobilismo è stato da sempre uno sport riservato a pochi, perché è estremamente dispendioso comprare e preparare autovetture destinate a competere. Le regole stabilite dalla Federazione sin dall'inizio hanno cercato di incanalare la competizione su un

percorso ben definito, evitando lo sviluppo sfrenato ed incontrollato dei bolidi da competizione, sia per contenere i costi, sia per ragioni di incolumità dei piloti e degli spettatori. Ciò però, al contrario, ha spinto i costruttori ad investire ingenti somme di denaro per sviluppare le monoposto con tecnici ed ingegneri altamente specializzati, con materiali innovativi, difficilmente reperibili e il cui utilizzo richiede tecniche altamente specialistiche e sofisticate.

Con il passare degli anni e con la risonanza mediatica, dapprima solo dei giornali e della radio e, successivamente con la televisione, inizialmente pubblica e, in seguito, a pagamento (*pay-tv*), Il *circus*<sup>1</sup> della Formula 1, grazie all'aumento degli introiti derivati dai diritti televisivi e le sponsorizzazioni ha aumentato vertiginosamente il suo giro di affari.

Infatti, all'inizio era molto frequente che nella figura del proprietario e fondatore della scuderia, si riconoscesse anche quella del gestore, presidente e amministratore delegato. Col passare degli anni questa visione quasi romantica dello sport delle quattro ruote, per quanto detto in precedenza, ha lasciato il posto ad un'organizzazione fondata su colossi dell'industria automobilistica. Dagli anni '90 la finanza è entrata prepotentemente nel settore, perciò la gestione dei team e la programmazione degli eventi hanno richiesto risorse e competenze. Non vanno dimenticati i casi di fallimenti finanziari che hanno coinvolto persino *team* blasonati, spingendo il circus ad imporre necessariamente una corretta *corporate governance* alle scuderie di Formula 1, che per questo hanno dovuto dotarsi di un'organizzazione del *team* ben definita, come un'appendice, o addirittura come una struttura parallela alla casa madre, con *management* dedicato e specializzato con al vertice un responsabile come figura di riferimento: il *team principal*.

---

<sup>1</sup> Termine che indica il movimento della Formula 1.

Aspetto fondamentale del *team principal* è la capacità di combinare una brillante gestione dei rapporti con le istituzioni e con l'esterno in generale, compresa la responsabilità legale, un'efficace impiego delle risorse umane del team, il meticoloso coordinamento della parte sportiva, tutto nell'alveo delle disponibilità finanziarie (*budget*). Per costruire una squadra vincente occorre del tempo, selezionare le giuste persone e cercare di collocarle nella posizione organica più adeguata e, soprattutto, nella quale contribuiscono nella maniera più significativa possibile nell'economia del *team*. In questo ambito, diventa molto importante saper identificare le eventuali criticità, così da impostare il lavoro in maniera adeguata, ricorrendo e ricercando nuovi "talenti".

La crisi finanziaria mondiale, legata soprattutto alla pandemia COVID-19, ha costretto la Formula 1 a correre ai ripari, introducendo il *budget cap*, cioè un limite di spesa vincolante entro il quale i *team* devono contenere i costi di gestione del team in una stagione sportiva; diventa perciò ancora più cruciale per ogni scuderia disporre di un efficiente *manager* che sappia gestire perfettamente il budget, traendone un sostanzioso vantaggio sulla concorrenza. In conclusione la Formula 1 è diventata un'organizzazione globale, variegata e complessa, con numerosi operatori che investono, producono e generano ricavi, contribuendo a consolidarne l'importanza economica mondiale la cui gestione necessita di *manager* competenti, preparati e capaci di veicolare mediaticamente le politiche adottate.

## CAPITOLO 1

### **LA MASSIMA ESPRESSIONE DELLO SPORT AUTOMOBILISTICO: LA FORMULA 1.**

“Lo sport automobilistico nasce dall'istinto dell'uomo di confrontarsi con sé stesso e con le proprie realizzazioni. Le gare automobilistiche risultano determinanti per l'evoluzione dei concetti costruttivi. Delle innovazioni progettate per le vetture da corsa beneficiano anche le automobili prodotte in grande serie. La Formula 1 è la massima espressione tecnologica dell'automobilismo sportivo.”

Queste parole in cui mi sono imbattuto sull'enciclopedia Treccani, a mio avviso, sintetizzano alla perfezione le cause della nascita, della crescita e dell'evoluzione dell'automobilismo, che senz'altro rappresenta uno degli sport più spettacolari dell'epoca moderna, con un seguito ed un bacino di spettatori sempre più ampio e in continuo incremento. Come detto, le corse automobilistiche costituiscono un importante mezzo di ricerca e di sperimentazione che l'industria dell'automobile riversa, per migliorarle, sulle auto prodotte in grande serie, quelle che normalmente circolano sulle nostre strade. Le corse mettono a dura prova le prestazioni e l'affidabilità di tutte le parti di una macchina: motore, freni, cambio, sospensioni, dispositivi elettronici, ma anche pneumatici, lubrificanti e carburanti. Se oggi le vetture destinate all'uso quotidiano hanno poche avarie, risultano stabili in curva e sul bagnato, consumano meno carburante e garantiscono livelli di sicurezza sempre maggiori per i passeggeri lo si deve in gran parte all'attività sportiva. Un altro motivo che spinge i costruttori al gravoso impegno sportivo è l'opportunità di pubblicizzare in maniera credibile più di tanti altri contesti il proprio marchio. Infatti, gli effetti delle vittorie nelle competizioni si riflettono non solo in un aumento di prestigio del marchio, ma anche in un successo commerciale con l'incremento delle vendite di vetture.

L'automobilismo sportivo si divide in specialità, tra le quali due principali: le corse di velocità in circuito chiuso (l'autodromo), e i rallies, gare a tappe su percorsi con fondo misto, generalmente di terra, oppure i grandi *raid* nei deserti. Le competizioni di velocità su circuito possono essere di breve distanza, come i Gran premi di Formula 1 (limite massimo di 300 km, o 2 ore di competizione), oppure di durata sulla distanza di 6, 12 o 24 ore. L'attività sportiva mondiale è organizzata dalla Federazione Internazionale dell'Automobile (FIA), che stila regolamenti tecnici sulla costruzione dei bolidi e definisce le norme di comportamento che i piloti e i *team* devono rispettare durante le competizioni. Alla FIA aderiscono oltre 150 associazioni di 115 nazioni, che rappresentano più di 100 milioni di automobilisti nel mondo. I praticanti lo sport dell'automobile, su tutto il pianeta, ammontano a circa mezzo milione, mentre i piloti professionisti a circa un migliaio. Questo dato ci dice che i partecipanti alle competizioni sono dunque in grandissima misura dilettanti, cioè da persone che praticano lo sport automobilistico per pura passione.

Le vetture da competizione sono suddivise in categorie in base alla cilindrata del motore (espressa in centimetri cubi) e al tipo di carrozzeria. Si distinguono tre categorie principali:

- le Formula, denominate anche 'monoposto' perché hanno un solo posto di guida, che sono progettate esclusivamente per le corse e hanno le ruote non protette dalla carrozzeria;
- le Sport-prototipo che, a differenza delle Formula, hanno le ruote coperte dalla carrozzeria e sono impiegate nelle gare di durata;
- il Turismo speciale, la categoria più diffusa nel mondo, che identifica le automobili di serie modificate e potenziate per la competizione.

## **1.1 LE PRIME COMPETIZIONI AUTOMOBILISTICHE**

Il 16 Luglio 1878 venne disputata la prima corsa automobilistica in assoluto della storia, all'epoca con la specifica "riservata ai veicoli senza cavalli": avvenne negli Stati Uniti e vide alla partenza 2 automobili, entrambe spinte da un motore a vapore. In tutta la seconda metà dell'Ottocento anche in Europa si cominciava a nutrire un certo interesse per le corse automobilistiche, mentre in Italia questa passione arrivò leggermente in ritardo, sia perché si vedevano con diffidenza e timore gli automobilisti, sia perché nel nostro paese, da sempre a vocazione agricola e con infrastrutture non ancora da paese moderno, l'industrializzazione era arrivata in ritardo e, pertanto, non esisteva ancora un'industria automobilistica. Solo nel 1895 venne organizzata la prima corsa automobilistica in Italia: la Torino-Asti-Torino, che venne disputata da cinque piloti italiani con vetture tutte straniere, di cui solo tre avevano le tradizionali quattro ruote.

Queste corse divennero sempre più numerose nel corso degli anni fino a quando, intorno al 1910, cominciarono a disputarsi dei veri e propri Gran Premi; dapprima erano semplici corse da una città all'altra e successivamente divennero gare disputate su circuiti appositamente costruiti e l'Italia recuperò in fretta il terreno perduto. Infatti, nel 1922 venne costruito il circuito di Monza, il primo in Europa e il terzo nel mondo. Da questo momento la tecnologia automobilistica ebbe uno sviluppo molto rapido e, intorno agli anni trenta, iniziarono a disputarsi campionati mondiali con vetture molto potenti, tanto da influenzare anche il mondo dell'arte e della letteratura che videro lo sviluppo del movimento culturale noto come Futurismo.

## **1.2 LA NASCITA E L'EVOLUZIONE DELLA FORMULA 1**

Il 1949 rappresenta un anno storico per le corse automobilistiche, nasce la suddivisione in categorie delle diverse tipologie di vetture, le due principali erano: Gran Turismo (a



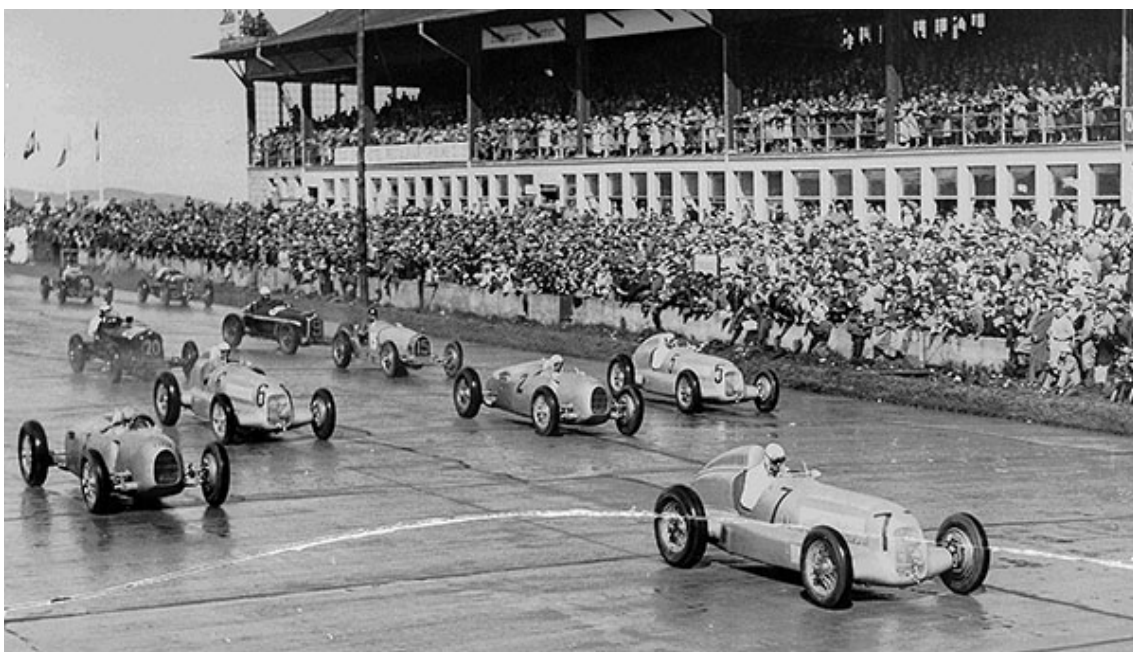
ruote coperte) e Formula (a ruote scoperte), con l'istituzione del primo campionato del mondo di Formula 1, che ebbe luogo nell'anno successivo, in sostituzione di quella che allora prendeva il nome di Formula A, nata solo qualche anno prima nel 1946. Esso si caratterizzava per un regolamento tecnico ~~preciso e stringente~~ e dall'introduzione di un sistema di punteggio che serviva a decretarne il vincitore dopo lo svolgimento delle sette gare di cui si componeva.

In realtà, nei primi anni le corse per vetture di Formula Uno non furono organizzate in un campionato e, solo successivamente, assunsero il nome di "Gran Premi", che sin da subito acquisirono rilievo internazionale, anche perché organizzati in vari paesi d'Europa.

Solo nel 1950, come accennato in precedenza, venne ufficialmente organizzato il primo Campionato Mondiale di Formula Uno, anche se di fatto, ad eccezione di una sola gara disputata negli Stati Uniti, la competizione si svolse esclusivamente in Europa.

Questa prima edizione fu vinta dall'italiano Giuseppe Farina, su Alfa Romeo.

**Figura 1:** Un ritratto di una delle prime gare svolte in pubblico



Il 1958 fu un anno cruciale per la Formula 1, Stirling Moss vinse il Gran Premio d'Argentina guidando una vettura Cooper della scuderia privata di Rob Walker a motore centrale di 2 litri a 4 cilindri fornito dalla Coventry Climax. Questa fu la prima vittoria per una vettura col motore posizionato dietro al pilota in Formula 1. Il successivo Gran Premio a Montecarlo venne vinto ugualmente dalla Cooper, guidata questa volta da Maurice Trintignant. Spinte da motori di minore cilindrata, le Cooper rimasero *outsiders* nel 1958, ma nel 1959, arrivarono i nuovi motori da 2.5 litri della Coventry Climax e le piccole vetture britanniche passarono a dominare la Formula 1.

La stagione 1960 vide Enzo Ferrari, costruttore di riferimento, continuare ad adottare il più collaudato schema a motore anteriore, mentre Lotus e BRM, marchi Inglesi, introdussero le macchine a motore centrale.

La rivoluzione del motore centrale rese di colpo obsolete le vetture a motore anteriore. Per cercare di contrastare questa nuova supremazia, un particolare sistema di trazione che agiva in contemporanea sulle quattro ruote motrici denominato "4WD" (four wheels drive) venne impiantato sulla Ferguson P99 a motore anteriore fornito dalla Coventry Climax per la disputa del Gran Premio di Gran Bretagna del 1961, ma questa soluzione, troppo pesante e complessa, non si dimostrò efficace per competere con le rivoluzionarie vetture a motore centrale.

Dal '61 al '65 tutti si convertirono al motore centrale, gareggiando con vetture dotate di motori 1500cc senza compressore; tecnicamente questo periodo è segnato dall'introduzione di una nuova soluzione tecnologica, il telaio monoscocca a motore portante, che sostituiva i vecchi telai a tralicci.

Nel 1966 la Formula 1, per regolamentare l'impiego di propulsori di diversa concezione, introdusse dei limiti volumetrici di 3000cc per l'aspirato e di 1500 per il sovralimentato.

Nel 1968, anno notoriamente rivoluzionario, anche la Formula 1 non vuole essere da meno, la FIA concesse ai *team* la possibilità di esporre sulle proprie livree gli sponsor, cioè di apporre scritte e colorazione diversi da quelli nazionali finora utilizzati, infatti la Lotus si presentò al via dei Gran Premi con i colori rosso, oro e bianco della Gold Leaf (tabacchi) sulle carrozzerie e contemporaneamente iniziarono a comparire i primi alettoni delle più diverse fogge.

Nel 1970 sempre la Lotus presenta un'ulteriore novità, la rivoluzionaria Type 72 caratterizzata dalla carrozzeria a cuneo.

Il 1971 è la volta delle *slick* (pneumatici senza battistrada) e nel 1976 arriva l'estemporanea Tyrrell P34 a 6 ruote (4 ruote anteriori sterzanti), che però ebbe vita breve.

Il 1977 vide due innovazioni tecniche radicali destinate a cambiare il futuro della Formula 1; la Lotus con il modello 78, introdusse per la prima volta nella massima serie l'effetto suolo usando profili alari sigillati a terra che scorrevano nei pannelli esterni; la Renault utilizzò sulla RS01 per la prima volta un motore turbo da 1.5 litri, derivato dalle loro vetture nella categoria sport.

Le nuove tecnologie introdotte dalla Renault e la Lotus sfociarono nella celebre guerra tra la Federazione Internazionale Sport Automobilistico (FISA) e la Formula One Constructors Association (FOCA) dei primi anni '80.

Questi due gruppi erano rappresentati da due entità politiche – il governo dello sport FISA, con a capo il francese Jean-Marie Balestre, e l'associazione dei costruttori FOCA, governata dall'inglese Bernie Ecclestone.

Il primo gruppo sosteneva una stretta limitazione all'effetto suolo per ottenere il massimo vantaggio dai loro potenti motori turbo. Il secondo gruppo invece sosteneva l'effetto suolo senza restrizioni per riequilibrare il deficit esistente sui cavalli di potenza.

Ma il vero nocciolo della questione, come sempre, era l'aspetto finanziario. In confronto ai grandi costruttori con budget illimitati, quelli piccoli desideravano avere una larga parte dei proventi della Formula 1 per poter rimanere competitivi.

Le battaglie tra FISA e FOCA durante i primi anni '80 oscurarono gli eventi sulla pista.

Nel 1981 per limitare le prestazioni in curva vengono proibite le bandelle scorrevoli e viene imposta un'altezza minima da terra; la McLaren presenta la MP4/1 che adotta per la prima volta una scocca in carbonio.

Per limitare ulteriormente le prestazioni delle monoposto nel 1983 viene imposto il fondo piatto; l'anno successivo la McLaren introduce i dischi freno in carbonio. Per porre un freno all'escalation delle potenze i turbo furono sottoposti di volta in volta a regole sempre più restrittive: per la stagione 1984 vennero vietati i rifornimenti di carburante e la capacità dei serbatoi della benzina fu ridotta a 220 litri; l'anno successivo fu introdotto il divieto di refrigerare il carburante mentre nel 1986 la capienza dei serbatoi fu diminuita a 195 litri; nel 1987 la pressione fu limitata a 4 atmosfere, mentre nel 1988 i serbatoi si ridussero a 150 litri e la pressione fu ulteriormente ridotta a 2,5 atmosfere

Per contrastare l'esuberante potenza dei motori sovralimentati nel 1987 la cilindrata massima degli aspirati viene innalzata a 3500cc; due anni dopo, per frenare la rincorsa alle massime potenze, il turbo viene abolito dalla Formula 1; il 1989 è anche l'anno della Ferrari 639/640 di Barnard che introduce l'attivazione elettronica del cambio.

Nei primi anni novanta, le squadre introducono diversi aiuti elettronici: le sospensioni attive, il cambio semi-automatico e il controllo di trazione. La FIA, temendo che tanta tecnologia prevalessesse sull'abilità dei piloti, abolì l'assistenza elettronica nel 1994; negli anni seguenti, l'elettronica ritornò gradualmente anche se in forma meno invasiva; con

l'obiettivo di ridurre la velocità media vennero introdotte le scanalature sugli pneumatici.

Il 1995 vede il ritorno alla cilindrata di 3000cc in configurazione V10, che preannunciava un periodo di stabilità, che però vide i piccoli team specialisti man mano sparire e l'ultimo atto fu nel settembre 2005, quando la Minardi fu acquistata dalla Red Bull e rinominata Scuderia Toro Rosso per gareggiare come team satellite della stessa Red Bull Racing. Nel 2006 le scuderie manifattrici raggiunsero il livello più basso di presenza mai toccato in precedenza nella storia dello sport.

Sempre nella stagione 2006 la FIA impone l'utilizzo di motori 8 cilindri V90° e cilindrata di 2400cc. Successivamente sui propulsori verranno imposti ulteriori vincoli sull'alesaggio, il numero di giri massimo (nel 2007) e sulla durata.

A partire dal 2009, quando vengono reintrodotti le slick, si apre una fase di ulteriore evoluzione aerodinamica derivante dalle novità tecniche introdotte dalle squadre, ma anche dalle novità regolamentari come il DRS (Drag Reduction System, praticamente un alettone mobile che consente di ridurre la resistenza aerodinamica per favorire i sorpassi); tecnicamente si registra l'introduzione del KERS (Kinetic Energy Recovery System ovvero Sistema di Recupero dell'Energia Cinetica); in pratica si trattava di un sistema che permetteva ai piloti di beneficiare di una potenza extra, di natura elettrica, per alcuni secondi al giro, da azionare a piacimento attraverso un pulsante sul volante/computer.

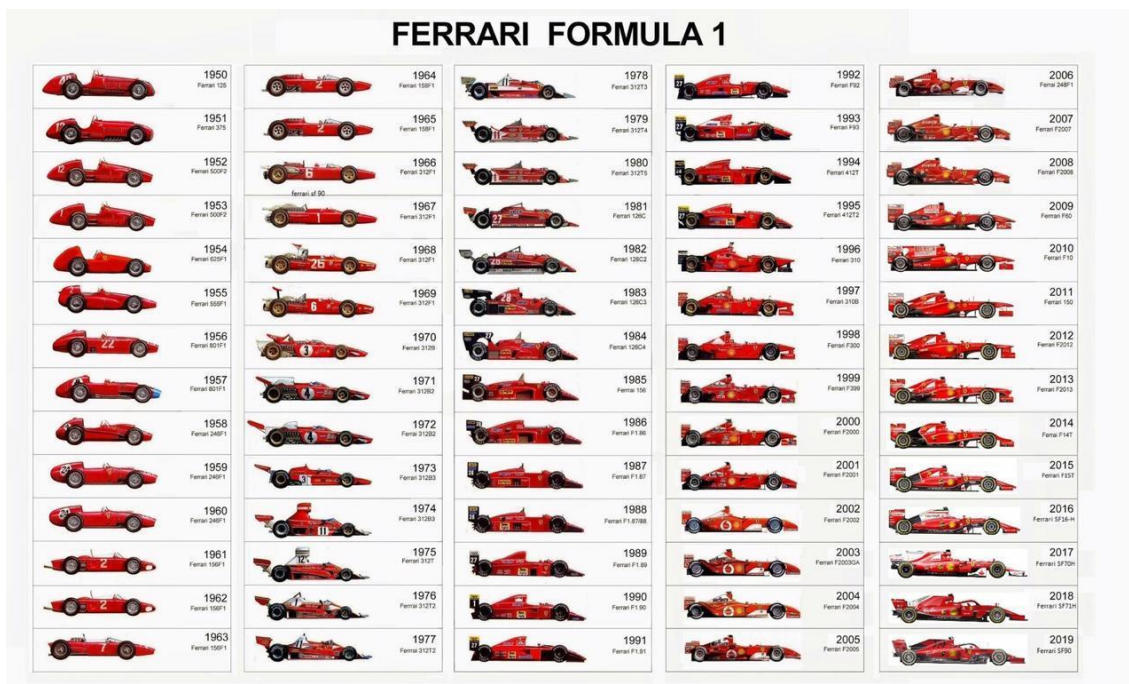
Il 2014 vide il passaggio dai motori V8 da 2,4 litri ai V6 turbo da 1,6 litri; si trattò del primo ritorno alla sovralimentazione da quando questa fu bandita, venticinque anni prima. Le marce passarono da 7 a 8, mentre, con l'introduzione di sistemi quali *brake-by-wire* (sistema frenante digitale, dove il collegamento fisico è sostituito da attuatori elettrici) e delle attuali *power unit* turbo ibride, il KERS viene sostituito dal ben più

complesso sistema ERS, il cosiddetto Energy Recovery System (“Sistema di recupero dell’energia”), una sigla che, di fatto, racchiude in sole tre lettere la componente elettrificata del propulsore ibrido di Formula 1.

La stagione 2017 vede un nuovo cambio regolamentare per quanto riguarda l'aerodinamica e le gomme delle monoposto.

Nel 2020, la pandemia di COVID-19, che segna fortemente anche il destino della Formula 1, dà il decisivo impulso all'introduzione di una regolamentazione delle spese già auspicata da tempo per rendere questo sport più sostenibile, introducendo un tetto dei costi. Tale regolamentazione entra effettivamente in vigore nel 2021 con il nome di “budget cap”.

**Figura 2:** L’evoluzione della Formula 1 visto attraverso le mutazioni delle vetture dalla Ferrari (*unico team che ha preso parte a tutti i Campionati F1*).



### 1.3 IL CAMPIONATO E LE SUE SCUDERIE

Il Campionato di Formula 1 assegna due titoli mondiali, quello dei piloti e quello dei costruttori.

Il titolo di Campione del Mondo piloti di Formula 1 viene assegnato a colui che raccoglie più punti nei Gran Premi e, a parità di punti, a chi tra questi ha conseguito il maggior numero di vittorie.

Il titolo di Campione del Mondo costruttori di Formula 1, è attribuito alla scuderia che, sommando i punteggi totalizzati dai suoi piloti, sommano più punti, viene assegnato, a differenza del titolo piloti, solo dall'edizione del 1958.

Il Campionato mondiale di Formula 1 si articola in un numero variabile di Gran Premi, che vengono disputati in vari Paesi del Mondo tra la primavera e l'autunno, l'unico continente attualmente non presente è l'Africa.

Oggi un Gran Premio di Formula 1 occupa l'intero weekend, a partire dalle due sessioni di prove libere del venerdì e una sessione di prove ufficiali del sabato. Dopo le prove libere si tiene la sessione ufficiale delle qualificazioni. Il formato della sessione ufficiale di qualifica del sabato ha subito diverse modifiche a partire dalla stagione 2003. Per ridare interesse, si introdusse un sistema che prevedeva l'apparizione di un solo pilota alla volta a tentare un solo giro secco valido per formare la griglia di partenza.

Dalla stagione 2006 venne introdotto il sistema del *knockout*, ovvero tre sessioni di qualifica, la prima da 20 minuti, la seconda da 15 minuti e l'ultima da 10 minuti con tutti i piloti in pista insieme e a eliminazione progressiva.

Durante il Campionato del mondo di Formula 1 del 2021, è stato sperimentato un innovativo sistema di qualifiche nei Gran Premi di Gran Bretagna, Italia e San Paolo, in cui la griglia per la gara di domenica era determinata da una gara sprint di 100 km svolta il sabato.

Di norma la gara si svolge di domenica. La durata della gara non può superare le due ore e dal 2012 in caso di pioggia battente l'intero evento non può superare le tre ore. Nel caso in cui non sia possibile concludere la corsa prima dello scadere del citato tempo limite, la bandiera a scacchi verrà mostrata al termine del giro successivo a quello in cui scattano le due ore di gara. Se la gara viene sospesa, il conteggio dei giri è interrotto e viene ripeso all'atto della ripartenza.

Alla fine della gara, i primi tre classificati, come avviene alle Olimpiadi, salgono sul podio e gli organizzatori del Gran Premio premiano questi piloti con i trofei del circuito, unitamente al rappresentante della scuderia del vincitore.

**Figura 3:** La partenza del gp di Abu Dhabi



A partire dagli anni 2000, la necessità di ampliare il numero di piloti premiati, il coinvolgimento del pubblico televisivo e dei social media, nonché favorire momenti di



intrattenimento sfruttabili ai fini pubblicitari da parte degli sponsor ha visto l'introduzione di nuovi premi e trofei.

Dalla stagione 2007 il trofeo DHL *Fastest Lap Award*, assegnato al pilota che ottiene più giri più veloci in gara, durante il campionato.

Nelle stagioni 2014 e 2015, sono stati introdotti i trofei Pole FIA (FIA Pole Trophy) e DHL Fastest Pit Stop Award: il primo assegnato al pilota che ottiene il maggior numero di pole position durante il campionato, il secondo alla scuderia che, nel corso di una stagione, ottiene i migliori risultati, in termini di tempo, nei cambi gomme effettuati nel corso dei Gran Premi.

Il premio *Driver of the Day*, segno tangibile della sempre maggiore influenza dei media e dei social, è stato istituito a partire dalla stagione 2016; durante il Gran Premio, i telespettatori, secondo la loro preferenza, votano il pilota che si è maggiormente distinto durante la gara, decretando il vincitore del premio.

Durante la stagione 2021 vengono istituiti due nuovi premi: il primo chiamato *Workday Agility Award*, nel quale viene premiato il team in grado di attuare la strategia migliore durante un Gran Premio, con l'obiettivo di dare risalto al valore tecnico degli ingegneri del muretto box, chiamati a prendere spesso decisioni importanti e cruciali nell'arco di pochi secondi; il secondo denominato *Crypto.com Overtake Award*, assegnato al pilota protagonista del maggior numero di manovre di sorpasso effettuate durante la stagione.

Nel 2022 un nuovo premio, chiamato *Crypto.com Overtake King Award*, è assegnato al pilota autore della migliore manovra di sorpasso votata dai telespettatori durante la gara.

A gareggiare in Formula 1 sono piloti, dotati di una particolare superlicenza rilasciata dalla FIA, ingaggiati dalle scuderie, cioè dai team che si iscrivono al campionato.

Nell'attuale Formula 1 concorrono 10 scuderie, ognuna delle quali iscrive normalmente con 2 piloti, per un totale di 20 piloti complessivi che competono per il titolo mondiale. Nella tabella di seguito sono elencate le scuderie e i relativi piloti dell'attuale stagione di Formula 1.

<b>SCUDERIA E MODELLO</b>	<b>PILOTI E NUMERO DI GARA</b>	
FERRARI SF-23	CHARLES LECLERC #16	CARLOS SAINZ #55
RED BULL <sup>2</sup> RB19	MAX VERSTAPPEN #1 <sup>3</sup>	SERGIO PEREZ #11
MERCEDES W14	LEWIS HAMILTON #44	GEORGE RUSSELL #63
ALPINE A523	ESTEBAN OCON #31	PIERRE GASLY #10
ASTON MARTIN AMR23	FERNANDO ALONSO #14	LANCE STROLL #18
HAAS VF23	KEVIN MAGNUSSEN #20	NICO HULKENBERG #27
ALFA ROMEO C43	VALTTERI BOTTAS #77	GUAN YU ZHOU #24
WILLIAMS FW45	ALEXANDER ALBON #23	LOGAN SARGEANT #2
MCLAREN MCL60	LANDO NORRIS #4	OSCAR PIASTRI #81
ALPHA TAURI AT04	YUKI TSUNODA #22	NYCK DE VRIES #41

*Fonte: Elaborazione propria*

## CAPITOLO 2

2 Campione del Mondo costruttori in carica.

3 Campione del Mondo piloti in carica.

## **IL BUSINESS DELLA FORMULA 1**

### **2.1 I PRIMI INVESTIMENTI E LO SVILUPPO DELL'AZIENDA FORMULA 1**

Come già detto lo sport automobilistico e la Formula 1 nascono dalla passione, ma anche dall'intuizione dei costruttori di automobili che, vedevano nelle corse, oltre alla realizzazione dei loro sogni, anche un mezzo per promuovere la loro attività produttiva. Questo connubio ha permesso loro, nei primi anni delle corse, di poter sostenere i costi per gareggiare. Col passare degli anni però solo le grandi case costruttrici riuscirono a fronteggiare i sempre più elevati costi. Una prima svolta arrivò nel 1968 con la FIA che deliberò a favore della liberalizzazione delle sponsorizzazioni. A partire da quel momento le livree delle monoposto si poterono forgiare di colori diversi da quelli nazionali fino a diventare oggi delle vere opere d'arte. Gli anni Settanta hanno ricoperto un ruolo importante nella storia della Formula 1, specie per come la conosciamo oggi, in quanto l'ex pilota ed imprenditore, Bernie Ecclestone, si occupò della riorganizzazione della gestione dei diritti commerciali, trasformandola in un business globale dal valore di miliardi di dollari. Ma non solo. Divenuto presidente della FOCA, aiutò le singole squadre a prendere consapevolezza del proprio valore e della possibilità di negoziare con i proprietari dei circuiti. A ridosso degli anni Ottanta, a sostituzione della Commissione Sportiva Internazionale della FIA, nacque la FISA che ben presto, come già anticipato, entrò in contrasto con la FOCA in materia di introiti e regolamenti tanto che quest'ultima decise di boicottare una gara. Passata alla storia come la "Guerra FISA - FOCA", durò, fino al 1981 quando venne siglato l'"Accordo della Concordia", con cui tutto giunse ad una fine e le scuderie poterono fiorire in quello che da molti è considerato come uno dei periodi più luminosi della Formula 1. Sei anni dopo Ecclestone diede vita alla FOPA (Formula One Promotion and Administration), oggi

nota con l'acronimo di FOM (Formula One Management), con il potere di amministrare i contratti televisivi per conto dei *team*.

**Figura 4:** L'attuale logo della Formula 1.



## 2.2 LE ENTRATE DELLA F1 E DEI TEAM

Il più grande flusso di entrate della Formula 1 proviene dalla vendita dei diritti televisivi. Su un fatturato complessivo, nel 2017, di 1,8 miliardi di dollari, la Formula 1 ha ottenuto un ricavo a livello globale di circa 600 milioni di dollari, tutte a bilancio della Liberty Media Corporation, società proprietaria e detentrica della competizione motoristica Formula 1, acquistata ufficialmente il 7 settembre 2016. A differenza di altri sport o corse automobilistiche, la Formula 1 gestisce in proprio tutta la logistica televisiva in ogni nazione in cui gareggia e fornisce quello che viene chiamato un “*feed globale*” a centinaia di reti televisive, ognuna delle quali paga per questo servizio un prezzo cospicuo.

Il secondo più grande flusso di entrate della F1 è costituito da quelle che vengono chiamate “tasse sanzionatorie per la gara”. Ogni sede di F1 nel mondo deve pagare una grossa commissione alla F1 per essere aggiunta al calendario. Per Bernie Ecclestone, l'ex supremo della F1, tutti i contratti hanno clausole di riservatezza integrate che impediscono ai promotori di pubblicizzare tariffe e condizioni.

Il terzo più grande flusso di entrate di F1 è una combinazione di vendite di biglietti e altre partnership a pagamento con aziende o prodotti. Oltre alla già pesante tassa di sanzione, i luoghi devono aumentare la percentuale delle vendite dei biglietti all'organizzazione di corse, sebbene questo sia generalmente considerato nel contratto iniziale.

Altro discorso vale per i team di F1, le entrate iniziano con una sola parola: sponsorizzazioni. Senza gli sponsor, che pagano fior di quattrini per applicare le loro decalcomanie alle auto da corsa, i team non avrebbero abbastanza fondi per presentarsi in pista. In media, i contratti di sponsorizzazione sono negoziati da un minimo di due anni ad un massimo di cinque. Ciò consente ai team di concentrarsi sulla progettazione e sviluppo della vettura, nonché sul lavoro in generale con la relativa tranquillità, contando sui fondi disponibili a medio termine.

### 2.2.1 Le sponsorizzazioni in Formula 1

Lo “*sponsor*” è una componente essenziale nello sport già da qualche anno. I patrocinatori della Formula 1 sono aziende, o privati che decidono di finanziare un determinato progetto, al fine di averne un ritorno d'immagine da sfruttare poi per vendere il proprio prodotto, molto rari sono invece i casi in cui un gruppo, o un singolo elargiscono soldi solo per pura passione. In sostanza la sponsorizzazione è un'attività di *marketing* nella quale l'azienda finanziatrice mira a legare il proprio nome ad

un'immagine di successo, per targettizzare gli appassionati, fidelizzarli ed essere a sua volta coinvolta nella vita delle comunità, creando una percezione positiva intorno al proprio *brand* ed incrementando la propria notorietà e, conseguentemente, il fatturato.

Negli ultimi decenni è evidente un interesse crescente per le sponsorizzazioni legate al *circus*, visto il grande successo che sta riscuotendo la Formula 1 e dei sempre più numerosi appassionati che la seguono in tutto il Mondo.

Le sponsorizzazioni figurano come investimenti che rappresentano fino al 75% delle entrate di ciascuna scuderia. La gestione di un numero di sponsorizzazioni elevato e in continua crescita può essere sfidante per un team, mettendo a dura prova la capacità di massimizzare i diversi ritorni, in quanto l'efficacia con cui il team può selezionare e controllare i propri partner è normalmente inversamente proporzionale al numero di alleanze che riesce a gestire. Un numero eccessivo di collaborazioni, che presuppongono un articolato processo decisionale che influisce negativamente sulla gestione del team, influenzando sui rendimenti e danneggiando l'immagine della squadra. Infatti, per poter gestire efficientemente le entrate derivanti dalle sponsorizzazioni è necessario disporre di ottime competenze manageriali e di amministrazione delle risorse per garantire al team un vantaggio competitivo sia in termini di risultati che di espansione del marchio della scuderia stessa.

### 2.2.2 Le risorse e le competenze distintive nel sistema Impresa

Come abbiamo già visto, le sponsorizzazioni rappresentano per un team la principale risorsa finanziaria, che deve quindi essere oculatamente gestita ed ottimizzata. Le risorse costituiscono le componenti fondamentali del sistema aziendale.

Hamel, professore di economia americano, sottolinea come l'impresa non vada considerata come un insieme di attività coordinate per produrre un dato *output*, ma un

portafoglio di competenze e di attività che creano valore. Le risorse possono essere definite come l'insieme di fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla e utilizza nei suoi processi operativi. Una risorsa è un'entità che è dotata delle proprietà necessarie ad autoalimentare la generazione di altre risorse. Secondo la proprietà autopoietica dell'impresa le risorse sono alla base del processo di creazione ed evoluzione dell'impresa.

Le risorse possono essere tangibili ed intangibili.

Le prime sono le risorse finanziarie ed i beni industriali di un'azienda, che sono facilmente individuabili e valutabili, perché sono riscontrabili nei documenti contabili, per esempio tra le risorse finanziarie sono annoverate le sponsorizzazioni.

Le seconde sono la conoscenza, la capacità innovativa, l'immagine e la reputazione dell'azienda, la fedeltà dei clienti, le relazioni con gli stakeholders esterni ed il grado di responsabilità sociale e hanno la funzione di incrementare la qualità e l'efficacia dei processi operativi attuati dalle imprese.

Le risorse tangibili e intangibili possono rappresentare punti di forza o di debolezza dell'impresa e il loro equilibrio è fondamentale.

L'insieme delle risorse che favoriscono l'aumento del capitale finanziario si racchiudono nella definizione capitale intellettuale, che è articolato a sua volta in:

- capitale umano, che è l'insieme delle conoscenze e delle competenze del personale;
- capitale sociale, che riguarda la sostenibilità e i rapporti con gli *stakeholders*;
- capitale strutturale, rappresentato dall'insieme di clienti su cui può contare l'impresa e il "capitale organizzativo", composto dalla capacità innovativa dell'impresa e dal sistema di valori culturali ed etici.

Ma la risorsa più importante è la capacità organizzativa che è la capacità di coordinare ed integrare le risorse, condizione essenziale per la diminuzione dei costi di

coordinamento, per lo sviluppo del sistema aziendale e condizione necessaria per l'acquisizione del vantaggio competitivo.

Le risorse intangibili sono sedimentabili all'interno dell'organizzazione e crescono attraverso il processo autopoietico interno, mentre difficilmente si sviluppano dall'esterno. Esse, pur avendo un certo grado di flessibilità e sono facilmente trasferibili all'interno dell'impresa, risultano però anche deperibili, cioè possono diventare obsolete, quando cambia l'ambiente esterno, e deteriorarsi durante il loro utilizzo.

Due risorse intangibili indispensabili per un'azienda sono:

- la “conoscenza”, che è l'insieme degli schemi cognitivi diffusi all'interno dell'impresa che sono alla base dei comportamenti aziendali;
- la “fiducia”, che è rappresentata dall'insieme di schemi cognitivi attraverso cui determinati soggetti danno una rappresentazione dell'impresa stabile nel tempo.

Queste due risorse sono strettamente collegate fra di loro, essendo gli elementi fondanti del patrimonio delle risorse aziendali e ne esprimono anche il valore potenziale.

Un'altra capacità molto importante per poter gestire correttamente le risorse e tramutarle in un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza è la **competenza distintiva**, che è l'abilità di un'azienda di organizzare e svolgere le attività produttive in maniera più efficace rispetto ai concorrenti

Per far ciò bisogna integrare le condizioni esterne con le capacità organizzative e coordinare fattori tangibili e intangibili in modo efficace ed efficiente. La dottrina aziendalistica individua in proposito particolari abilità di *resource picking* e *capability building*. La prima consiste nell'abilità di individuare ed acquisire le risorse che hanno maggior potenziale di poter creare valore, mentre la seconda riguarda la capacità di accrescere le citate competenze distintive sfruttando al meglio il potenziale delle risorse.



Per quanto attiene ai *team* di Formula 1, fondamentale importanza riveste la scelta di una guida, il *team principal* con indiscusse capacità gestionali in grado di ottimizzare le risorse a disposizione utile per assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Tra le risorse più importanti, dopo il capitale umano, le risorse finanziarie, di cui le sponsorizzazioni rappresentando una voce fondamentale, devono essere gestite in maniera oculata e finalizzate allo sviluppo delle altre capacità.

### **2.3 BUDGET CAP: LIMITE O OPPORTUNITÀ**

La Formula 1 è uno sport in cui l'aspetto economico può alterare completamente le gerarchie. Per sua stessa natura la componente tecnica della vettura rappresenta buona parte del potenziale successo degli sfidanti, ma anche l'intero sistema organizzativo del *team* è cruciale, ma richiedono costi di gestione enormi. In questo sport, anche solo affacciarsi alla massima serie richiede un investimento talmente grande da rappresentare un filtro discriminatorio importante capace di sovrastare il puro talento, che sia alla guida o alla progettazione. La maggior parte dei piloti proviene da famiglie ricche senza le quali non sarebbero mai stati in grado di entrare nel mondo del motorsport.

Da diversi anni la Formula 1 sta cercando di cambiare questo dogma, con regole livellanti e con interventi mirati ad abbassare i costi complessivi. Sebbene tali regole siano arrivate in Formula 1 molto più tardi rispetto ad altri sport e persino ad altre categorie motoristiche, ora sono una parte essenziale del gioco per arrivare alla vittoria; questa regolamentazione è stata definitivamente fissata con l'introduzione del *budget cap*.

### 2.3.1 Cos'è il Budget Cap?

Il *budget cap* in F1 limita l'importo che un team può spendere nel corso di un determinato anno solare. È entrato in vigore per la prima volta nel 2021. Il piano originale, elaborato prima dell'arrivo della pandemia, prevedeva un tetto di spesa di 175 milioni di dollari. Ma quando il COVID-19 ha compromesso la stagione 2020 e ha gettato alcune squadre in una situazione finanziaria disperata, il tetto è stato ridotto a 145 milioni di dollari.

In F1 alcuni team dispongono di budget enormi, mentre altri devono cercare di competere con somme relativamente modeste. Questa disparità tende ad avere una forte corrispondenza con le prestazioni in pista e a rendere quasi impossibile per le squadre più "povere" recuperare terreno. Il tetto ai costi è quindi soprattutto un tentativo, da tempo atteso, di livellare il campo di gioco, ma anche di garantire che nel tempo sopravviva un numero sufficiente di squadre per comporre la griglia. Inoltre, in un mondo in cui si pone l'accento sul risparmio e sulla sostenibilità, è anche un passo nella giusta direzione per l'immagine di uno sport che molti considerano peccaminosamente dispendioso.

Cosa rientra nel tetto dei costi della F1?

- 35% costo del lavoro;
- 20% sviluppi e imprevisti;
- 45% spese produttive.

Nello specifico il tetto dei costi comprende:

- tutti i componenti della vettura (dal volante ai dadi delle ruote);
- tutti gli elementi necessari per far funzionare la vettura;
- la maggior parte del personale della squadra;

- l'attrezzatura del garage;
- i pezzi di ricambio;
- i costi di trasporto.

L'area di maggiore attenzione è quella dei costi di sviluppo della vettura, con i team che sono obbligati a valutare con attenzione cosa viene sviluppato, quanto viene speso per ogni parte prodotta e che vantaggio può dare rispetto al costo di produzione.

Cosa **non** rientra nel tetto dei costi della F1?

Ci sono diverse voci importanti che vengono escluse dal tetto dei costi, tra cui:

- gli stipendi dei piloti;
- i compensi dei tre membri più pagati dello staff;
- i costi di viaggio;
- le spese di marketing;
- la proprietà e le spese legali;
- le tasse di iscrizione e le licenze;
- tutte le attività non legate alla F1 o alle auto stradali;
- i pagamenti per congedi parentali e di malattia;
- i bonus per i dipendenti e prestazioni mediche per il personale;

Quali sono le sanzioni in caso di violazione del tetto dei costi in F1?

Al di là degli illeciti procedurali legati alla rendicontazione, c'è una chiara linea di demarcazione per quanto riguarda le trasgressioni al tetto dei costi: superare l'importo stabilito del 5%.

Al di sotto di questa cifra, il superamento è ufficialmente definito come un "***eccesso di spesa minore***".

Se la si supera, le squadre si trovano nel territorio del *"material overspend"*<sup>4</sup> da cui scaturiscono tre differenti forme di sanzione:

“Finanziaria” – che prevede il pagamento di una multa, il cui valore è da stabilire caso per caso;

“Sportiva minore” – che comporta una combinazione di sanzioni che vanno, dal rimprovero, alla deduzione di punti sia dalla Classifica Costruttori che Piloti, al divieto di prendere parte a determinate gare, ad alcune limitazioni nei test, fino ad arrivare alla riduzione del budget cap per la stagione a venire;

“Sportiva materiale” – che determina l’esclusione definitiva dal Campionato Mondiale di Formula 1.

**Figura 5:** Un grafico prodotto da Sky Sport che analizza il Budget Cap e il suo regolamento



<sup>4</sup> Termine tecnico che indica una spesa particolarmente eccessiva.

Quindi, di fondamentale importanza per una corretta gestione aziendale del *team* è la presenza all'interno della struttura della funzione di Controllo di Gestione, ovvero il sistema operativo volto a coordinare gli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione. Il possibile scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, rilevato da indicatori specifici, può essere risanato tempestivamente grazie all'attuazione di opportune azioni correttive. L'efficienza e l'efficacia gestionale sono quindi elementi fondamentali per questo sistema operativo, di cui un team principal di Formula 1 non può fare a meno e in cui è direttamente coinvolto.

### 2.3.2 Budget Cap e la Catena del Valore di Porter

La scelta di imporre un budget cap ha reso necessario ridimensionare e riorganizzare gli organici dei team di Formula 1, spingendo i tecnici a progettare monoposto veloci, ma anche affidabili. Dall'introduzione del budget cap, per le scuderie è diventato di vitale importanza analizzare ogni singolo costo, per rientrare nei limiti di spesa.

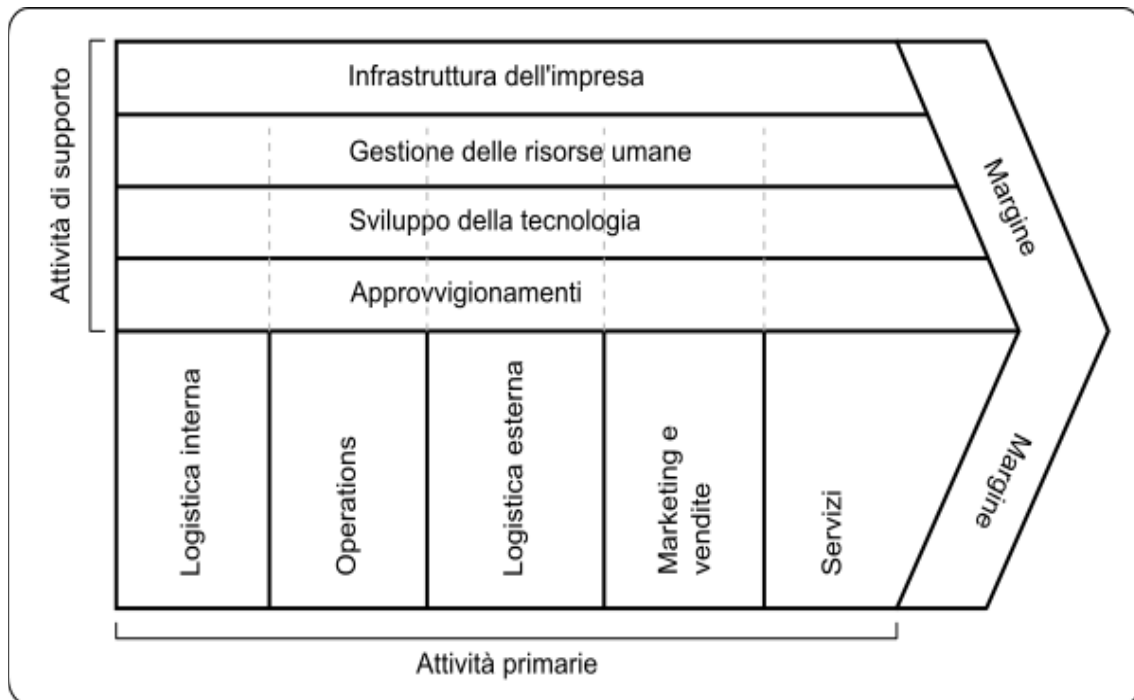
In tale contesto assume particolare rilevanza la cosiddetta catena del valore di Porter<sup>5</sup>, un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processo e teorizzato da Michael Porter nel 1985. Il paradigma porta a scomporre un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti al fine di comprendere l'andamento dei costi (e dove si può intervenire per la loro riduzione) e le fonti esistenti (alla ricerca di potenziali per la differenziazione).

La catena scompone l'impresa o la singola area di business nell'insieme di attività attraverso cui l'impresa crea valore per il mercato.

---

<sup>5</sup> Michael Eugene Porter è un economista statunitense e professore alla Harvard Business. È uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale.

**Figura 6:** Schema della Catena del Valore di Porter



Si distinguono in:

- **attività primarie** → quelle su cui si articola il processo di produzione e vendita in senso stretto;
- **attività di supporto** → quelle trasversali al sistema aziendale che rendono possibile il miglior funzionamento delle attività primarie.

Le attività primarie sono:

- **Logistica in entrata** → pianificazione e gestione delle consegne dei fornitori e gestione dei vettori di trasporto, dei materiali in entrata, dei magazzini e delle materie prime.

- **Operations** → predisposizione degli impianti, organizzazione del ciclo produttivo, trasformazione degli input, assemblaggio dei semilavorati, controllo qualità, movimentazione degli output verso i magazzini.
- **Logistica esterna** → gestione dei magazzini e dei prodotti finiti, pianificazione delle consegne.
- **Marketing e vendite** → gestione delle vendite, politiche di marketing e comunicazione.
- **Servizi** → assistenza post-vendita e analisi della soddisfazione dei clienti.

Le attività di supporto sono:

- **Approvvigionamenti** → analisi e selezione dei fornitori, gestione degli acquisti finalizzati alla produzione e determinazione del prezzo.
- **Sviluppo della tecnologia e Gestione delle Risorse Umane** → selezione del personale e retribuzione.
- **Attività infrastrutturali** → pianificazione strategica e di marketing, gestione finanziari, rapporti istituzionali e affari legali.

Nella catena del valore si fa riferimento alle relazioni tra i soggetti all'interno dell'impresa e le relazioni che quest'ultimi instaurano con gli attori esterni. È importante per l'impresa riuscire a misurare la consistenza del suo vantaggio competitivo, ossia poter valutare in termini quantitativi la validità della propria posizione nell'ambiente che sia rilevante sul piano, sia della situazione economica-finanziaria, che delle opportunità di sviluppo futuro.

L'impresa che per differenziarsi sostiene costi particolari, minimizzando il costo medio totale, non vuol dire che non debba puntare alla massima efficienza.

**Figura 7:** Schema del Vantaggio Competitivo.

		<b>FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO</b>	
		BASSO COSTO	DIFFERENZIAZIONE
<b>CAMPO D'AZIONE</b>	AMPIO	Leadership di costo	Differenziazione
	RISTRETTO	Focalizzazione	

Per rafforzare i vantaggi e creare valore per le determinanti del livello di costo prendiamo in esame i fattori come:

- a) le economie di scala → diminuzione del costo medio all'aumentare della produzione;
- b) le economie di scopo → riduzione dei costi medi totali dovuta all'aumentare dell'estensione dell'attività d'impresa;
- c) le economie di apprendimento → riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare della quantità prodotta dall'impresa nel tempo, in quanto lo svolgimento continuo di un'attività determina la progressiva maturazione di esperienza che porta ad operare in maniera sempre più efficiente ed efficace;
- d) il grado di utilizzazione delle capacità produttive → i costi fissi medi di un impianto si riducono all'aumentare del volume di produzione;



- e) tecnologia del processo → salvo casi particolari, una stessa attività può essere realizzata con modalità diverse ed utilizzando tecniche differenti che può portare ad una differenziale di costo rispetto ai concorrenti;
- f) localizzazione delle attività produttive → ha un rilievo fondamentale sul costo di un'impresa, la vicinanza delle attività produttive alle fonti di approvvigionamento degli input e ai mercati di sbocco;
- g) modalità di approvvigionamento e distribuzione:
  - per quanto riguarda il potere contrattuale dei fornitori, esso influenza la redditività potenziale delle imprese, perciò una posizione “forte” dei fornitori si traduce in elevati costi per la fornitura e nel caso di fornitori esteri, bisogna considerare l'influenza che le possibili variazioni del tasso di cambio esercitano sul prezzo di acquisto;
  - per quanto riguarda le relazioni con i distributori, il concetto è speculare a quello sui fornitori.

Per quanto detto, l'introduzione da parte della Fia del *Budget Cap* ha costretto alcune compagini di Formula 1 ad operare una rivoluzione interna, perché non abituate a dover rientrare in un budget limitato, mettendo in discussione il vecchio sistema organizzativo per poter arrivare pronti per la nuova sfida.

Bisogna, quindi, mettere in atto delle strategie per riorganizzare in primis la gestione delle varie scuderie e soprattutto quella della progettazione della nuova monoposto.

Per le scuderie è perciò fondamentale disporre di un team principal, che sappia ormai, gestire perfettamente le risorse, garantendo sostenibilità e competitività con un budget contenuto che implica una riduzione dei costi, ma che non coincide per forza con un calo dell'efficienza.

## CAPITOLO 3

### IL RUOLO DEL *TEAM PRINCIPAL* IN FORMULA 1

#### 3.1 IL RUOLO STRATEGICO E LE COMPETENZE DEL TEAM PRINCIPAL

Come già anticipato, una scuderia di Formula 1 è composta da tanti tasselli e, se i piloti rappresentano il cuore del team, il cervello è senz'altro il team principal. A coordinare tutta la scuderia in tutti i suoi aspetti è il Team Principal, ossia colui che prende le decisioni più importanti per la squadra, rivestendo un ruolo sicuramente di grande responsabilità, che implica l'assunzione di oneri ma anche l'attribuzione degli onori. C'è stato un periodo in cui i team principal e i proprietari di una scuderia erano la stessa persona. Si pensi ad esempio a Colin Chapman (Lotus), Bruce McLaren o Sir Frank Williams. Questi personaggi potevano essere progettisti (Chapman), aver lavorato ai box (Williams) o essere addirittura piloti (McLaren). Attualmente, i team principal sono abitualmente professionisti appositamente assunti dall'azienda, che si avvalgono di un *asset* a loro dedicato proprio per gestire le molteplici risorse e delle complesse attività di una scuderia moderna, ciò fotografa la realtà della Formula 1 di oggi. Fondamentale, per la figura del team principal, è la gestione delle risorse, in quanto per costruire una squadra vincente occorre del tempo, selezionare le persone giuste e impiegarle nelle mansioni che esaltino il talento, la professionalità e la predisposizione. Inoltre, è la figura che lavora per mantenere il team nei limiti del regolamento: si accerta che in ogni ambito, da quello comportamentale a quello tecnico, non vi siano infrazioni. Egli cura anche l'aspetto economico, avendo il compito, come già visto in precedenza, di intrattenere rapporti con gli sponsor, ossia i finanziatori dello stesso team. Ha inoltre un contatto diretto con la stampa, rivestendo anche il ruolo di Responsabile della comunicazione.

Per questo, il ruolo del team principal all'interno di una scuderia di Formula 1 presuppone non solo la capacità di guidare il team verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi, ma anche l'utilizzo delle corrette modalità comunicative per ottimizzare le performance dei singoli componenti e per veicolare un'immagine positiva e accattivante del *brand* rappresentato. Il primo passo strategico per ottenere risultati positivi è la condivisione di obiettivi chiari, specifici, misurabili, attuabili, realistici e definiti nel tempo consentendo al team principal di guidare saldamente la propria scuderia, di creare il clima ideale per il raggiungimento dei traguardi prefissati e di motivare e coinvolgere tutti gli elementi della squadra, che sono posti nelle migliori condizioni di esprimere il massimo delle proprie capacità.

**Figura 8:** Toto Wolff, attuale team principal della Mercedes, durante una lezione agli studenti della Business School di Harvard



In definitiva il team principal è a tutti gli effetti un manager che deve assicurare il raggiungimento dei risultati prefissati, unitamente ad una corretta gestione del budget, evitando sprechi o spese inutili. Questo paradigma, con l'avvento del budget cap, investe il team principal di un ruolo sempre più centrale e cruciale, pertanto deve possedere anche le giuste competenze per poter redigere il budget. Per mantenere alta la competitività della scuderia, come precedentemente detto per l'efficienza strutturale (Catena del Valore di Porter), diventa decisivo gestire in modo più redditizio le spese che, per questo aspetto regolamentare, dovranno essere contenute.

### **3.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA LOGISTICA DI UN TEAM DI FORMULA 1**

Quanto esposto finora, presuppone per ogni team una struttura organizzativa ben definita e strutturata, che evidenzia i ruoli, i legami funzionali e gerarchici, la divisione dei compiti e le responsabilità delle figure professionali e delle persone che vi operano all'interno.

Nello specifico, normalmente in una scuderia di Formula 1 troviamo queste principali figure:

- **capo progettista:** è responsabile dello sviluppo di tutte le parti della vettura. Coordina tutti i Progettisti e il loro lavoro. E' la persona più importante per creare una buona vettura. Un buon Project Manager fa rendere al meglio i suoi dipendenti, mentre un Project Manager scarso non riuscirà a evitare errori di comunicazione ed altri problemi tra i suoi dipendenti;
- **ingegnere capo:** è responsabile della costruzione delle parti sviluppate. E' il coordinatore del team di ingegneria che influenza direttamente l'affidabilità delle

- parti di vettura. Preparano anche le componenti per i test durante lo sviluppo. Il suo ruolo è importante per mantenere i dipendenti concentrati sul loro obiettivo;
- **capo meccanico**: comanda tutti i meccanici. Influenza la cooperazione e la coordinazione della squadra di tutti i meccanici semplici, mentre può compiere anch'egli operazioni meccaniche;
  - **capo ingegnere di gara**: è il coordinatore di tutti gli Ingegneri di Gara. E' responsabile sia dei team degli Ingegneri di Gara che per la parte di Sviluppo. Il suo compito principale è analizzare i dati raccolti in pista e aiutare ad ottenere il miglior *setup* possibile per la macchina. E' anche molto importante per lo sviluppo dell'auto perché le sue analisi sui dati di pista sono un feedback importantissimo per i progettisti;
  - **capo ingegnere di Sviluppo**: è la persona chiave per lo sviluppo dell'auto. Lavora sotto le direttive del Capo Ingegnere di Gara e coordina tutti gli Ingegneri di Gara durante i test della vettura. Ha un importante impatto nel team poiché aiuta nel dare migliori feedback per i team di progettazione;
  - **ingegnere di gara responsabile**: ci sono due Team Leader Ingegneri di Gara, che coordinano i due team di Ingegneri di Gara. Uno per ogni auto. Questo significa che ogni pilota ha al suo servizio un'intera squadra di ingegneri per soddisfare i suoi bisogni. Il Team Leader degli Ingegneri di Gara è il capo di uno dei due team;
  - **progettista**: lavora in uno dei tre team di progettazione su uno dei progetti desiderati;
  - **ingegnere**: lavora alle dipendenze del Capo Ingegnere e cura lo sviluppo delle parti della vettura;
  - **meccanico**: le persone in tuta che preparano i treni di gomme, il rabbocco di carburante, che seguono dai monitor della telemetria il flusso di ogni dato ad ogni

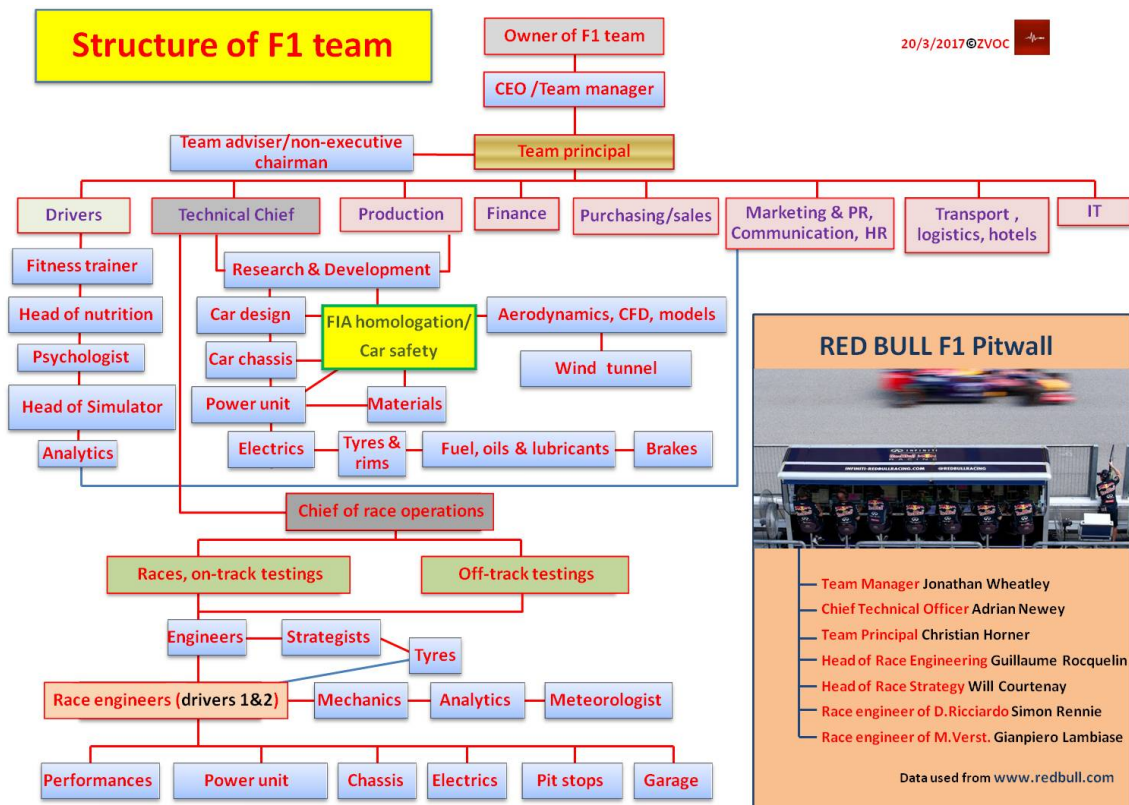
singolo giro sono spesso la chiave del successo, ma anche della crisi di un team Formula 1. Abbiamo visto spesso nella storia dei Gran Premi di Formula 1 delle corse vinte per un cambio gomme più rapido di qualche decimo di secondo e altre volte perse per errori grotteschi. Diciamo che se il pilota è quello che rischia di più, i meccanici –, con tutta la loro piramide organizzativa, sono quelli che arrivano immediatamente dopo perché lo stress di quei pochi secondi di frenetica e sincronizzatissima attività nel corso della gara è sotto gli occhi di tutti e qualsiasi errore viene evidenziato in modo impietoso.

Le figure sopra descritte svolgono le attività strettamente connesse con la competizione, che necessitano di un adeguato sostegno logistico, che nel caso di un team è assicurato da uno staff coordinato dal **direttore della logistica**.

Attualmente il calendario articolato in ventidue gare svolte in angolo del mondo rende la logistica un esercizio estremamente complesso, a cominciare dall'allestimento e lo smontaggio dei box e delle strutture ad essi connesse e del relativo trasporto che avviene attraverso la via aerea, il mare e la strada.

Ogni tipologia di trasporto presenta delle peculiarità da tenere in debita considerazione, anche dal punto di vista finanziario. I team di F1 imballano tutta l'attrezzatura in container aerei o pallet per il trasporto su camion. In media, l'attrezzatura più urgente viene consegnata circa dieci giorni prima dell'evento e rimossa una settimana dopo. Quanto detto evidenzia che la logistica, come è facile immaginare, ha un impatto rilevante sulle prestazioni, in quanto è coinvolta in tutte le fasi e momenti della stagione agonistica.

**Figura 9:** Uno schema riepilogativo che rappresenta la struttura di un team di Formula 1



### 3.3 LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO NEL SISTEMA IMPRESA

*“Le risorse umane sono come le risorse naturali, giacciono in profondità ecco perché bisogna andarle a cercare e soprattutto bisogna creare le condizioni affinché si manifestino”* così si esprime Ken Robinson, educatore e scrittore britannico contemporaneo.

Tra i sistemi operativi interdivisionali assumono particolare rilevanza i meccanismi di incentivazione dei dirigenti e le politiche gestionali del personale. Tali strumenti possono oggi essere ricondotti al tema più generale dello sviluppo del capitale umano aziendale. Da oltre un decennio gli studiosi di management e organizzazione vanno alla ricerca del legame tra capitale umano e vantaggio competitivo. A tale proposito alcune

utili considerazioni possono essere tratte dalla considerazione del capitale umano nell'ambito del più generale concetto di capitale intangibile dell'impresa. In particolare tiene conto delle competenze dei fattori distintivi (talento) e delle conoscenze specifiche (consapevolezza) possedute dai dipendenti. Per quanto attiene invece al capitale organizzativo, l'attenzione si concentra sull'allineamento delle caratteristiche del personale agli obiettivi strategici e alla capacità degli impiegati di condividere la conoscenza attraverso affiancamenti e networking. Nel caso del capitale umano la liquidità è data dalla capacità dell'impresa di cambiare l'organizzazione per supportare la strategia e, al contempo, del grado di interiorizzazione del personale di cultura, valore, visione e missione dell'impresa. La liquidità del capitale umano può essere sviluppata nel tempo attraverso interventi strategici e organizzativi volti a stimolare:

- ***fedeltà del personale***: intesa come estensione dei tempi di permanenza dei dipendenti oltre la soglia ritenuta minima per lo sviluppo delle competenze base;
- ***cultura organizzativa***: concepita come insieme di valori e principi accettati e condivisi all'interno dell'impresa;
- ***ricambio generazionale***: inteso come avvicendamento tra risorse senior e neoassunti.

La gestione delle risorse umane e lo sviluppo del capitale umano si basano entrambi sul concetto di contratto psicologico che è caratterizzato dalle reciproche aspettative tra l'organizzazione e i suoi membri. Gli aspetti di rilievo di questo contratto sono:

- la ***formazione***: ha un ruolo fondamentale nella generazione, sviluppo e mantenimento delle conoscenze e capacità degli individui ed è per l'organizzazione fonte di vantaggio competitivo. Le imprese tendono sempre più a investire in formazione specifica che incrementa direttamente le conoscenze dei processi specifici dell'impresa.



- i **percorsi di carriera** che si distinguono in:
  - 1) percorsi di carriera **lineari**, si svolgono attraverso spostamenti verticali all'interno della struttura fino a raggiungere il limite della carriera;
  - 2) percorsi di carriera **da esperto** si basa sulle competenze e sviluppo della professione;
  - 3) percorso **a spirale** implica spostamenti tra ruoli e posizioni anche a livello transfunzionale/divisionale;
- **sistemi di compensation** dove i principali obiettivi sono:
  - 1) mantenere attrattività e competitività nei confronti del mercato;
  - 2) accrescere la performance complessiva e riconoscere in modo differenziato, i
  - 3) contributi individuali;
  - 4) rinforzare i comportamenti organizzativi coerenti con le strategie aziendali e il processo motivazionale delle persone;
  - 5) mantenere/accrescere il grado di flessibilità del costo del lavoro e comunicare i valori dell'organizzazione per allineare la visione del management alle persone;
- **scelta degli obiettivi** che devono essere:
  - 1) prioritari per le strategie aziendali;
  - 2) significativamente correlati con le prestazioni individuali;
  - 3) realistici ambiziosi e sfidanti;
  - 4) misurabili, controllabili e coerenti con la dimensione temporali.

Per raggiungere la massima efficienza si deve così realizzare una adeguata coesione, ottenibile solo attraverso una serie di fasi di sviluppo, inevitabili, ma di durata e intensità variabile a seconda delle situazioni, delle organizzazioni e dei componenti del team. Altrettanto importanti sono i ruoli, visti non solo sul piano tecnico-professionale, ma anche sulla base dei comportamenti. Un buon assortimento di tali ruoli può

determinare una elevata prestazione del team, per questo il tema della selezione, della formazione e dell'incentivazione delle risorse umane ha assunto da sempre grande importanza e rilevanza all'interno delle aziende, come nel caso specifico di un team di Formula 1.

Pertanto, il team principal di Formula 1, oltre a tutte le competenze precedentemente descritte, dev'essere molto capace anche nella strategia di *assessment*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Metodologia di selezione del personale maggiormente utilizzata nei colloqui di lavoro, soprattutto dalle grandi aziende, perché permette di valutare le capacità e le attitudini a lavorare in team dei singoli candidati.

## CONCLUSIONE

*“La macchina da corsa perfetta è quella che si rompe un attimo dopo il traguardo.”*

frase di Enzo Ferrari, è stato un iconico imprenditore, dirigente sportivo e pilota automobilistico italiano, fondatore della omonima famosissima casa automobilistica, la cui sezione sportiva, la Scuderia Ferrari, conquistò in Formula 1, con lui ancora in vita, 9 campionati del mondo piloti e 8 campionati del mondo costruttori.

Questa frase, apparentemente fuori luogo per uno scritto sull'analisi del ruolo di un team principal di Formula 1 sotto l'aspetto economico-gestionale, ne sintetizza, a mio avviso, la filosofia con la quale deve approcciare la sua missione, come secoli prima aveva teorizzato il Macchiavelli nella sua famosa opera “Il Principe”.

Infatti, in un settore che rappresenta la massima espressione delle competizioni motoristiche e l'evoluzione tecnologica più esasperata, la maniacale gestione delle risorse a disposizione assume aspetti quasi cinici.

In conclusione, la macchina che si rompe subito dopo il traguardo rappresenta l'organizzazione aziendale orientata esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi prefissati, senza compromessi.

## SITOGRAFIA E BIBLIOGRAFIA

### **Bibliografia:**

MATTEO CAROLI. Economia e gestione sostenibile delle imprese, Ed. McGraw Hill

### **Sitografia:**

<https://it.motorsport.com/>

<https://sport.sky.it/>

<https://multiformula.com/>

<https://it.wikipedia.org/>

<https://www.mark-up.it/>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/>

<https://startingfinance.com/>

## **RINGRAZIAMENTI**

A conclusione di questo elaborato, desidero ringraziare le persone, senza le quali questo lavoro di tesi non esisterebbe nemmeno.

Un sentito ringraziamento va al mio relatore che mi ha seguito, con disponibilità e gentilezza, in ogni step della realizzazione dell'elaborato, fin dalla scelta dell'argomento. Ringrazio di cuore i miei genitori e mio fratello, perché da sempre mi sostengono nella realizzazione dei miei progetti e per avermi permesso di portare a termine gli studi universitari.

Ringrazio, inoltre i miei colleghi, nonché splendidi compagni di viaggio, che hanno condiviso con me gioie e dolori di questo percorso universitario.

Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stesso, che possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.