

Mulally (Ford): "Il nostro segreto? Economie di scala e strategie mondiali messe in atto con 18 manager"

Tavola rotonda con Alan Mulally, CEO Ford Motor Company in occasione della consegna del Trofeo InterAutoNews Top Manager Mondo 2010

Pomeriggio speciale, quello del 4 marzo all'hotel De Russie, a Roma. Alan Mulally, CEO di Ford Motor Company, giunto appositamente nella capitale per ricevere il Trofeo InterAutoNews Top Manager Mondo per il 2010, si è sottoposto al fuoco di fila delle domande che i giurati del premio, tutti giornalisti che scrivono o hanno scritto per i nostri periodici, gli hanno rivolto. Dotato di una innata simpatia, molto disponibile anche alla battuta di spirito, Mulally ha trascorso con la nostra giuria oltre 2 ore, rispondendo - spesso con molta diplomazia e notevoli capacità di dribbling (per usare il gergo calcistico) - a tutte le domande. L'incontro è stato aperto dalla domanda formulata dal nostro direttore.

Siamo molto lieti di averla con noi qui a Roma per consegnarle il Trofeo 2010 e la ringraziamo per la sua presenza. Senza rubare tempo ai colleghi, cominciamo subito. La domanda potrà apparire banale: non voglio tanto capire tanto perché lei è andato ad Hannover per il Cebit, quanto perché non è venuto a Ginevra, dove nello stesso giorno si celebrava l'apertura del Salone dell'auto.

"Risponderò volentieri a questa domanda, ma prima voglio dire che è per me un onore essere qui e di essere stato scelto da tutti questi professionisti. Ringrazio tutti del loro voto, della loro fiducia. Per quanto riguarda la domanda, originariamente noi siamo stati invitati al Cebit che, come sapete, è il salone più grande a livello internazionale dedicato alla tecnologia. Sono stato invitato a parlare perché la tecnologia della Ford è all'avanguardia. E allora ho pensato che sarebbe stato un'occasione perfetta per annunciare l'arrivo del "Sync My Ford Touch", la tecnologia che viene attivata con la voce. Sarebbe stato anche interessante andare al Salone di Ginevra e quindi parlare dal vivo. Durante la Conferenza stampa della Ford ci siamo collegati tramite Internet, anche questa è una prova della tecnologia, confermando l'idea che l'automobile può essere collegata con Internet, e abbiamo visto che questo collegamento è stato accolto in modo molto positivo a Ginevra".

Quando lei ha preso il timone della Ford nel settembre 2006, immediatamente si è fatto finanziare 23.1 miliardi di dollari, dando in pegno tutti gli asset di Ford, tranne quelli che aveva già deciso di vendere. In quel tempo Ford non è che stesse andando molto bene. Chiaramente si è creato un cuscino di cassa, perché sapeva che stava per arrivare una tempesta. Che cosa le ha fatto capire prima degli altri che bisognava mettere denaro in cassa per combattere la tempesta?

"Ottima domanda grazie. Per l'esattezza erano 23,5 miliardi di dollari. Lo ricordo molto bene. Comincio dall'inizio. Quando Bill Ford mi chiamò e io feci la mia "due diligence" e, come lei giustamente ha detto, la Ford stava attraversando un periodo un po' nero come azienda. Mi chiese se volevo salire a bordo per cercare di cambiare la situazione. Dopo "la due diligence", dopo averci riflettuto parecchio decisi di andare con Ford, dopo 37 anni con la Boeing, andando a lavorare per un'altra icona mondiale. La prima cosa che verificai era che la stima degli utili del 2006 segnalava una perdita netta di 17 miliardi di dollari. Fu chiaro che Ford aveva bisogno di una diversa strategia. Così ci siamo messi a lavorare su un piano che si basava su cinque decisioni principali, fondamentali: intanto, focalizzare sul brand, sull'ovale blu, perché la Ford era diventata una serie di altri nomi, Volvo, Aston Martin, Mazda, a parte le nostre brand americani, Lincoln ecc.. Quindi soprattutto focalizzare sull'ovale, non perché eravamo in disaccordo, ma quando sei in una situazione di crisi devi focalizzare sul core business, e l'85% del nostro business era Ford a un livello mondiale. Poi avere una gamma completa di veicoli in tutti i mercati mondiali, piccoli, medi, grandi, commerciali, industriali. E questa è la gamma che abbiamo oggi. Poi, la terza decisione fondamentale fu che ogni nuovo veicolo, da quel momento in avanti, non soltanto doveva essere competitivo, ma doveva essere il primo della classe a livello mondiale per rispondere a ciò che vuole il cliente e cioè la qualità, l'efficienza, i consumi, le basse emissioni di Co2, la sicurezza con tecnologie più avanzate, design molto accattivante. E in più, usando le nostre piattaforme mondiali, fornendo anche un ottimo rapporto qualità-prezzo. Poi, altra decisione fu quella di ottimizzare l'uso dei nostri asset in tutto il mondo, perché Henry Ford, nostro fondatore, aveva deciso di creare un'azienda globale. Dovevamo quindi ristrutturare la Ford per adeguare la nostra produzione alla richiesta, perché avevamo perso una buona fetta di mercato, e le nostre capacità produttive erano eccessive. Infine, la decisione fondamentale

fu di finanziare questo piano senza esaurire le risorse economiche. Quindi, in risposta alla domanda specifica, abbiamo preso questo piano appena descritto, lo abbiamo presentato a circa 500 Istituti di credito. Dopo un paio di giorni, dopo varie "question and answer", ricevemmo 23,5 miliardi di dollari, perché gli Istituti di credito credevano nel nostro piano ed erano sicuri che saremmo stati in grado di poter restituire tutto. In questa cifra c'era anche un cuscinetto per un rallentamento dell'economia, anche se non l'avevamo previsto così serio. Quello che vedete oggi, della Ford, Aggiungo un'altra cosa: per accelerare lo sviluppo attraverso questa recessione, abbiamo dovuto investire là dove tutti gli altri invece avevano ridotto i loro investimenti. Ci siamo rimboccati le maniche, e sono molto orgoglioso del fatto che come Ford non abbiamo dovuto accettare dei fondi pubblici, perché avevamo un piano industriale prima della crisi, e l'anno scorso siamo rientrati di 14 miliardi e mezzo, e alla fine di questo trimestre avremo una ulteriore riduzione del debito di 3 miliardi di dollari; quindi noi dovremo arrivare all'investment grade appena possibile, e siamo abbastanza ben messi con questo obiettivo.

La domanda precedente le chiedeva come aveva fatto a capire che arrivava la crisi mentre non l'aveva capito nessuno. In aggiunta, io le chiedo che scenario prevedete per questo secolo. Molti ritengono che questo sia il secolo dell'Asia, così come il Ventesimo è stato il secolo dell'America. Lei crede che un mondo dove i mercati, ma non solo, hanno il loro centro in Asia, possa ancora essere governato stando in Europa o stando in America?

“La cifra che noi volevamo farci prestare prevedeva il costo della ristrutturazione, gli investimenti e anche un cuscinetto per uno slow down economico, perché bisogna farlo, perché tu non sai mai che cosa sta per arrivare. Avevamo visto anche i prezzi dei carburanti che salivano, l'inflazione che aumentava. Ho vissuto vari cicli economici nella mia carriera. Ormai sono da 41 anni in questo settore, hai bisogno di un cuscinetto, perché devi continuare a investire nel futuro. Ecco perché avevamo questo margine che dovevo prevedere in caso di rallentamento economico. Per quanto concerne la seconda parte della domanda, siamo d'accordo sul centro dei mercati. Noi ci troviamo a competere a livello mondiale. Siamo ben piazzati nelle Americhe, anche in Canada, in Europa, in Russia e ci piace essere un'azienda leader pure in Italia. Ora la Cina, da sola, ha sostituito gli Stati Uniti come il primo mercato al mondo assorbendo circa 25 milioni di automobili. Io credo che l'anno prossimo in tutto il mondo arriveremo a 65, 70, forse anche 80 milioni. Un'altra decisione importante è come possiamo gestire la Ford, per mantenere la nostra ottica sul cliente, a livello mondiale, possiamo usare la nostra economia di scala, ed ecco che cosa intendiamo fare (Mulally mostra un disegno dove si incrociano le tre regioni mondiali – America, Europa, AsiaPacific – e le sei funzioni aziendali n.d.r.). Facevamo questo anche alla Boeing. Ci sono i vari business, con tutte le risorse, sia a livello ingegneristico, manifatturiero, legale, e abbiamo dei leader, ad esempio l'Europa è gestita da Stephen Odell che è a Colonia, Mark Fields sta a Dearborn e copre l'area delle Americhe, Joe Henrichs invece è responsabile per Asia Pacifico e sta di base a Shanghai. Aggiungendo tutti i vari supporti siamo 18 persone in tutto. Ogni giovedì ci incontriamo grazie a Internet e passiamo in rassegna tutti gli aspetti della produzione, delle vendite, dei nuovi prodotti, dei nuovi lanci ecc. Ford è ben piazzata in tutto il mondo, abbiamo dei business ben radicati, però sempre focalizzati sul cliente. Queste 18 persone possono gestire tutto il nostro business, noi parliamo, ci incontriamo almeno una volta a settimana e quindi possiamo mantenere il nostro focus sul cliente e mantenere anche le economie di scala. Così nascono prodotti come Fiesta, come Focus”.

Non è la prima volta che si parla di una world car, lei è l'uomo del One Ford, che significa una stessa Ford in tutto il mondo, suppongo, questo è il senso. Allora per quale motivo questa volta l'operazione world car dovrebbe riuscire?

“Ford prima non aveva questo tipo di struttura, c'erano le idee ma non le persone che fossero responsabili per i vari business e per lo sviluppo dei prodotti. Ora è tutto diverso, come ho spiegato. La nuova Focus sarà prodotta sulla piattaforma C. Questa piattaforma ospiterà ben 10 modelli (Focus 4 porte/5porte/Wagon/ST/Elettrica, C-MAX, C-MAX7, C-MAX Energy, C-MAX Hybrid, futuro SUV Vertrek). La piattaforma è la stessa per tutti e l'85% di tutte le parti dell'automobile sono uguali in tutto il mondo e poi sono personalizzabili alcuni elementi dei vari allestimenti. Quindi grazie all'economia di scala si possono realizzare dei risparmi notevoli”.

Quelle 18 persone che cosa dicono dei nuovi sistemi di trazione per il prossimo decennio? E' soltanto immagine o ci saranno anche volumi in questa global electrification project per auto elettriche, ibride, elettrificate e nuovi sistemi di trazione?

“Quello che stiamo vedendo sono i miglioramenti nel motore a scoppio indipendentemente se il carburante è benzina o gasolio; quindi ci sarà una maggiore elettrificazione dei modelli, ci saranno gli ibridi plug-in e poi arriveremo anche ai modelli completamente elettrici. Entro il 2020, direi il 15-20% di tutti i veicoli avranno trazione elettrica, ma la maggior parte, più del 70% saranno ibridi. Poi il rimanente saranno degli hybrid plug-in e una piccola parte sarà soltanto elettrica. Ci sono due ragioni per questo contenuto sviluppo commerciale dell'auto elettrica. Pensiamo che l'ottimizzazione delle batterie richiederà un po' più di tempo, anche dal punto di vista della tecnologia del veicolo stesso, così come richiederà tempo la messa a punto delle necessarie infrastrutture. Noi abbiamo deciso di avere un'energia pulita sia a livello di produzione sia di utilizzo. La Ford ha una strategia molto diversa, perché la cosa importante sarà il rapporto costo efficacia. Una batteria non può costare 15 mila dollari se poi noi vendiamo la macchina a 25 mila dollari. Così siamo fuori prezzo. Noi stiamo elettrificando tutte le piattaforme, così il cliente può scegliere la soluzione che più si addice alle sue esigenze. Inoltre, si dovrà lavorare in sintonia con i vari governi per poter mettere a punto le infrastrutture per la ricarica dei veicoli”.

Diversi anni fa Ford comprò una serie di marchi di lusso, creando il famoso ombrello PAG e probabilmente questo per dare più nobiltà ed un marchio molto diffuso ma forse popolare. Poi lei giustamente si è liberato di questi marchi, perché erano un peso e mangiavano soldi. Oggi però sicuramente forse è alla ricerca di una nuova immagine. In America lei ha promesso sette nuove auto per il marchio Lincoln, che è il vostro marchio di lusso. Come pensa di dare questo nuovo impulso al marchio Ford?

“Anche questa è una domanda interessante. Meno di dieci anni fa, forse la Lincoln era il brand numero 1 del settore lusso in USA e, abbiamo fatto esattamente quello che lei ha detto, e lo abbiamo fatto perché soprattutto nel mercato americano la nostra struttura dei costi non ci permetteva di produrre in America delle auto di lusso ed essere redditizi. Allora scegliemmo una strategia diversa, comprando delle marche per creare questo ombrello, il PAG. Quando sono entrato in Ford dovevamo semplificare la struttura. Avevamo 97 prodotti diversi, una situazione improponibile, insomma. Quando lasciai la Boeing dopo 37 anni e andai in Ford, ero veramente stimolato da questo cambiamento. Mi vengono a prendere con una Land Rover, vado nel garage sotterraneo e non c'è neanche un veicolo Ford. Ho fatto un appunto a me stesso, tutta questa gente per chi sta lavorando? Veramente sono rimasto colpito, visto che l'85% del nostro business era Ford. Ora, per ampliare un po' quello che stavo dicendo prima, perché avevamo tutti questi altri marchi e perché non potevamo essere competitivi in America, abbiamo smesso di investire sul marchio Lincoln: il nostro piano era di disinvestire, focalizzare su Ford, ma fare sì che la Ford avesse un line up di veicoli veramente da primi della classe. E se voi oggi vedete la nostra gamma è la migliore di qualsiasi altro produttore mondiale, dalla Fiesta, Focus, Fusion, Mondeo, Mustang, l'Escape, Edge, Flex, Explorer, Expedition, Ranger, la serie F, i Transit. Una grande famiglia. Prima avevamo 97 prodotti, adesso ne abbiamo 20 e riusciamo a coprire tutte le esigenze a livello mondiale, dalle piccole fino ai veicoli commerciali. Ora che la Ford risalendo anche come immagine, adesso possiamo reinvestire per avere una gamma di lusso Lincoln. Io ho visto i nuovi modelli, sono bellissimi prodotti, e credo che con il tempo li commercializzeremo anche altrove, anche se adesso noi ci vogliamo focalizzare sul mercato americano, dove la Lincoln ha una buona posizione dominante”.

Vorrei parlare un po' di Italia, in particolare della cooperazione che ancora avete in corso con Fiat per la Ka e la 500. E' vero che la produzione verrà interrotta prima della scadenza? E poi volevo sapere se comunque eravate rimasti soddisfatti di questo rapporto con Fiat e se in futuro ci potranno essere delle nuove opportunità. E ancora: state cercando un partner nei veicoli commerciali? Magari per produrre la nuova generazione di Transit?

Il nostro rapporto con Fiat ha dato grossi vantaggi a noi e a loro. Per quanto concerne invece l'altra sua domanda, abbiamo una positiva joint venture con la Otosan in Turchia, con loro abbiamo sviluppato la famiglia Transit e anche questo rapporto è buono, è un business che sta crescendo. Alcuni anni fa eravamo usciti dal mercato dei veicoli industriali; quindi non avevamo intenzione di andare oltre la serie F, la serie E dei commerciali e la famiglia Transit. Ciò detto, non stiamo cercando nuovi partner in questi settori.

Parlando del prestito ottenuto nel 2006, ha fatto cenno ad un sorta di cuscino di sicurezza per affrontare l'imprevisto. Ecco, c'è ancora abbastanza "lana" se dovesse arrivare un'altra emergenza del genere?

“La risposta è sì. Citerò i risultati di chiusura dell'ultimo quadrimestre e dell'intero 2010. Noi abbiamo realizzato un utile operativo di 8,2 miliardi di dollari e 4,2 miliardi di cashflow. E' chiaro che in funzione dei nostri prodotti e della tendenza dell'economia in ripresa a livello mondiale, abbiamo intenzione di aumentare anche il cashflow e gli utili nel 2011 per migliorare la nostra contabilità. Speriamo di non doverlo fare, però possiamo anche gestire un nuovo rallentamento economico”.

Come stanno uscendo le grandi industrie dalla crisi? Non solo la Ford voglio dire, e quali sono i possibili scenari futuri?

“Chiaramente posso parlare a nome della Ford. Nel nostro caso ci siamo posizionati sul mercato con una gamma completa. Ora stiamo adeguando la produzione alla richiesta. Noi utilizziamo i mercati principali, quello delle Americhe per esempio, soprattutto quello nord americano, la nostra previsione è che ci sarà una crescita di circa il 3% per quest'anno, sulle attività economiche. Noi prevediamo nel settore auto e light truck, tra i 13 milioni e i 13 milioni e mezzo di veicoli. In Europa, un altro mercato importante per noi, vediamo una ripresa lenta e il settore auto arriverà tra 14 e mezzo e 15 milioni e mezzo di veicoli. Nella regione Asia Pacifico è invece la grossa crescita e il mercato aumenterà tra il 10, forse del 15%. A livello mondiale stiamo parlando di vendite tra i 70 e gli 85 milioni di unità. Questa volta la ripresa più lenta, ma anche vero che stiamo uscendo dalla recessione più profonda. Siamo contenti che i leader mondiali sono focalizzati sulle politiche fiscali e monetaria, per far sì che la crescita, la ripresa rimanga costante, perché questa è la cosa più importante per tutti noi”.

Volevo tornare su One Ford. Mi pare di capire che avendo rinunciato alla proliferazione dei marchi, però pensate comunque a una estensione della gamma su un maggior numero di linee di prodotto. Quindi dobbiamo attenderci comunque un'estensione delle linee di prodotto, magari con l'arrivo anche di vetture di marchi americani che non sono mai arrivati prima in Europa in modo consistente? La Lincoln arriverà sul mercato europeo? La Mustang sarà venduta in Italia?

“La risposta è sì per quanto concerne la Lincoln. La nuova gamma punterà sul mercato americano, però col passare del tempo intendiamo proporla anche in vari altri mercati mondiali. Per quanto concerne la Ford, altri veicoli tipicamente americani verranno portati anche qui in Europa. Oggi non farò annunci riferiti a lanci di nuovi prodotti, però noi stiamo pensando di come poter offrire la gamma completa ai nostri clienti. Cercheremo di trovare ulteriori opportunità di mercato, sia qui in Europa sia in Asia

Sono previsti nuovi investimenti nel settore specifico del design, sia come centri stile, sia come risorse umane?

“Senza dubbio. La cosa veramente interessante della Ford è che ora noi stiamo crescendo. Fino a pochi anni fa la Ford si stava rimpicciolendo. Con le azioni che abbiamo intrapreso, sia sui prodotti, ma anche sulla qualità, sulla produttività abbiamo di fatto preso atto che bisogna avere ottima qualità, ottima produttività, cose che ci permettono di far crescere il business. Quindi noi continueremo a investire in tutte le fasi del nostro business per poter sostenere la crescita, soprattutto nella regione Asia Pacifico. E non ci fermiamo. In Europa abbiamo annunciato una nuova joint venture con la Sollers in Russia per poter ampliare la gamma Ford rendendola disponibile al cliente di quel Paese. Stiamo cercando di capitalizzare sull'immagine che proiettiamo con l'ovale blu, stiamo investendo sul design, su tutti gli aspetti del nostro business per farlo crescere ancora di più.

Dai nostri sbagli si impara più che dai nostri successi. Lo ha detto un signore che si chiama Henry Ford. Lei non ha mai sbagliato da quando è alla Ford?

“No. Però non scrivetelo. Quando sono arrivato in Ford ci siamo ritrovati in una situazione di crisi e avevamo bisogno di un piano veramente diverso. Le cose che vi ho descritto hanno comportato decisioni enormi, veramente incredibili; quindi abbiamo dovuto avere la stessa visione strategica di Henry Ford. La sua visione era quella di aprire la strada dell'auto a tutti, perché all'epoca soltanto i ricchi potevano permettersi un'auto. Lui invece voleva rendere la tecnologia più democratica, usare la tecnologia, l'economia di scala per ottenere il migliore rapporto costo-beneficio, operando in tutto il mondo; quindi non solo vendere auto e veicoli commerciali, ma anche lavorare per la Ford, con la Ford a livello di carriere e, avevamo perso di vista questa visione strategica, ci siamo rifatti a questa filosofia e oggi stiamo cercando di accelerare, in questa visione strategica con le misure adottate. Non posso veramente immaginare cosa sarebbe successo se non fossimo riusciti a fare tutto in tempi tanto stretti. Ho pensato talvolta: sarei mai andato davanti alla Commissione senatoriale per testimoniare contro i miei

concorrenti? Avevamo la GM, la Chrysler che stavano veramente in crisi. Io sono un capitalista, credo nel mercato ed è il mercato che deve decidere chi deve sopravvivere e chi no. Queste Case erano veramente in bancarotta e noi abbiamo scelto di aiutarli, di testimoniare a loro favore. Se la GM e gli altri fossero andati a fondo avrebbero tirato giù tutta la struttura industriale, e forse anche tutto il paese, e perché no, forse anche tutto il resto del mondo. Io tutto questo lo rifarei, anche se può apparire un po' strano. Io ho sempre pensato a quello che deve essere fatto per salvare un'impresa, dando vita ad un'azienda dinamica che cresce. Tutte le mie energie, la gente che lavora con me, tutti i partner della Ford, tutti i nostri fornitori, le banche, tutti, abbiamo cercato di dare corpo a questa visione di Henry Ford. Non ho pensato però agli errori che avrei potuto commettere”.

Si è sin qui parlato dei marchi Premium che sono stati di fatto dismessi con lo smantellamento del PAG. Io vorrei andare dall'altra parte del mercato e chiederle se Ford ha mai valutato l'opportunità di una sua presenza con un marchio low cost per i mercati maturi, come è quello del vecchio continente, visto che ci sono esempi di crescita esponenziale in questo settore. Completo la domanda. Si parla tanto di mobilità urbana, voi stessi vi state impegnando moltissimo nell'ambito della mobilità elettrica. Vedremo in futuro una piccola Ford, molto più piccola della Ka attuale?

“Ora come ora non vediamo qualcosa di più piccolo della Ka, per il momento. Per quanto concerne il mercato a livello mondiale, i segmenti B e il C, cioè quelli Fiesta e Focus, rappresentano il 60% del mercato a livello mondiale. Poi la piattaforma C/D, per esempio la Fusion o Mondeo, più o meno del 25% sempre a livello mondiale. Il resto rappresenta il restante 15% del mercato. In questo momento siamo focalizzati su tutti i mercati con una gamma completa, e soprattutto i mercati principali dove possiamo far giocare la carta delle economie di scala con il nostro brand, e anche supportare il cliente. Questo è il nostro focus attuale”.

Vorrei tornare al problema delle fusioni. Lei prima ha detto che la Ford si sta fondendo con le varie Ford dei diversi continenti. La crisi che è partita dagli Stati Uniti come crisi finanziaria, ha investito tutto il mondo ed è diventata anche una crisi economica, spingendo altre Case a stringere accordi, quindi a cercare di compattarsi. Secondo lei il fatto che la crisi stia finendo, rallenterà questo processo oppure l'accorpamento continuerà?

“Le sinergie che cerchiamo oggi sono molto difficili da trovare, perché dal punto di vista del business dobbiamo avere una sinergia al massimo livello per la produzione, ma anche per la produttività, integrando quindi varie entità. Se si riesce a generare questa sinergia, allora la fusione ha successo, ma è difficile. Nel settore auto ci sono esempi illuminanti di fallimenti. Ci saranno altre sinergie, fusioni, consolidazioni con tutti i vari produttori? Io penso di sì, perché ci saranno dei raggruppamenti che verranno formati sulla base del numero totale di macchine da produrre. A me piace tanto il nostro piano, perché stiamo integrando la Ford e quindi stiamo cercando di generare noi stessi questa sinergia”.

Lei ha fatto riferimento più volte all'importanza della tecnologia. Leggiamo che negli Stati Uniti ci sono problemi per far capire il funzionamento del My Ford Touch ai clienti, tanto che - perlomeno ho letto su internet - pagate 75 dollari ai concessionari perché dedichino un'ora alla spiegazione del sistema ai clienti. Non è essere poco customer friendly, forse?

“Tutti possono senz'altro migliorare, ma questo è un balzo avanti a livello tecnologico. Stiamo parlando di collegare l'auto in un ambiente digitale. Noi riteniamo che la capacità di calcolo aumenterà sempre e diventerà sempre più piccola, cioè siamo passati dal *main frame* ai portatili. Se voi guardate alla capacità di calcolo anche di uno smartphone è una cosa non prevedibile solo pochi anni fa. Voglio dire che noi avremo una vita che si basa sulla connettività e riteniamo che la gente vuole essere collegata, così come lo è a casa o in ufficio. Pertanto riteniamo che ci sarà un'ulteriore integrazione anche nelle capacità di telefoni, navigatori satellitari e radio in modo tale che ci sia una connessione senza soluzione di continuità con internet. Abbiamo deciso che quello che noi potevamo fare come Ford era di trasferire tutto questo all'interno dell'auto, e farlo in modo sicuro, questa è la cosa importante. Tutti i dati ci indicano che con le mani sul volante e gli occhi sulla strada davanti è il migliore contributo alla guida sicura che si possa fare. L'essere umano può gestire varie attività. L'altro giorno stavo in macchina, c'era uno che stava leggendo il giornale sul volante, mentre guidava, leggeva il giornale, altre che si rifanno il trucco agli occhi, altri che si aggiustano la cravatta. Dove sta la testa di questa gente? Gente che parla, gente che manda gli sms. Questo è folle, ma stiamo scherzando? In base al nostro approccio, possiamo contribuire a togliere tutte le fonti di disturbo e dare anche un contributo alla sicurezza fermo restando il collegamento con internet,

soprattutto con il riconoscimento vocale. Oggi praticamente puoi dialogare con l'auto, la tua auto e il bluetooth, attraverso il tuo smartphone puoi fare tutto senza mai staccare le mani dal volante e gli occhi dalla strada. Questo è un miglioramento della sicurezza. Rimani in contatto, puoi vedere dove sono i ristoranti, puoi vedere dove ti trovi con il navigatore satellitare, tutte queste cose però farle in un modo sicuro. Abbiamo trovato anche delle aree dove si può migliorare per quanto concerne l'interfaccia uomo-macchina, uomo-sistema. Sui report che abbiamo avuto, il cliente vuole un bottone dedicato, un interruttore dedicato, ma noi tenderemo verso i comandi vocali, perché questo è quello che abbiamo visto anche in altri settori dell'elettronica di consumo Ford si muove su un livello diverso e ora portiamo questa tecnologia utile per migliorare la vita, anche a livello di sicurezza. Quindi questa è la rotta giusta però, come tutte le cose, migliorabile. Un'altra cosa, sempre sulla tecnologia. Al Cebit abbiamo annunciato anche che avremo la tecnologia SYNC con MyFord Touch disponibile in 19 lingue, 9 delle quali soltanto qui in Europa. Quando compri l'auto con quattro "lingue" tu puoi anche andare da un paese all'altro, puoi avere quattro lingue disponibili su ciascuna piattaforma, cioè ogni macchina. Niente male, eh?"

Uno degli elementi di forte sostegno dei mercati maturi, non degli emergenti, è sicuramente il rinnovo veloce del parco circolante che negli ultimi anni è un po' rallentato per ragioni di crisi. Di fronte a questa realtà tutto ciò che è assistenza, tutto ciò che è *after market*, tutto ciò che è supporto all'automobilista già proprietario dell'automobile abbastanza fresca, non vecchia di dieci anni, che importanza viene ad assumere? Che importanza ha per Ford?

"Di importanza primaria per noi, e abbiamo notato che il consumatore vuole avere la soluzione *one stop shop*... noi avevamo senz'altro un contenuto tecnologico digitale notevole. L'auto è un *app* mobile sia per i sistemi, ma anche per tutte le interfacce per quanto concerne la connettività. Quindi i *Ford Store* si svilupperanno un po' come gli *Apple Store*: compri l'auto e poi la puoi sincronizzare, perciò il SYNC, poi ci sono gli ultimi aggiornamenti, tutte le più recenti applicazioni e, chiaramente, i programmi di manutenzione. Questo coinvolgimento con i nostri partner, per far in modo di prendere i nostri clienti e portarli a un livello totalizzante. Noi siamo qui non solo quando comprate l'auto, ma vi seguiamo ogni singolo giorno durante l'utilizzo dell'auto. Sempre al Cebit tutta la gente che lavora nelle *software-houses*, invece di usare le *applications* usa le *app*, si scarica una *app*. Questo è il titolo: *Ford, the mobile app of choice*, l'app mobile per la scelta, perché ritengono che noi siamo l'azienda leader delle *application* per l'automobile".

Nei piani di sviluppo Ford sia a breve che a medio termine, quale ruolo avranno i veicoli da trasporto leggeri? E quali lei pensa che saranno i mercati più promettenti per Ford in questo settore? E, se posso aggiungere un'altra cosa, sapere quanto elettrico ci sarà nei veicoli commerciali Ford.

"Mercato veramente importante a livello globale, soprattutto nei paesi emergenti India e Cina perché gli *LCV* vengono utilizzati sia per lavoro, ma anche per il tempo libero perché sono versatili. Nel nostro caso gli *LCV* ora sono il Transit, soprattutto il *Connect* della gamma Transit. La famiglia Transit l'ho già menzionata, non andiamo troppo in alto, sul troppo pesante perché riteniamo che questo sia il mercato più utile e più promettente per noi. Come dicevo, nei paesi emergenti India e Cina, per la loro versatilità credo che noi andremo anche ad offrire la versione *LCV* sulle varie piattaforme".

Lei, da spettatore interessato, come giudica la strategia che Marchionne ha introdotto nella nuova Chrysler? Lo vede come un competitor difficile? E poi, visto che la 500 sta per sbarcare negli Stati Uniti, nel caso di un buon successo, pensate di seguire la stessa orma con la Ka?

"A me piace Sergio (Marchionne), e in questo momento la cosa migliore per la Ford è che il veicolo più piccolo per il mercato americano è a livello di piattaforma tipo Fiesta. Un mercato per auto ancora più piccole è troppo di nicchia, almeno negli Stati Uniti. Non credo che noi in America seguiremo la strada della Fiat".

Negli Stati Uniti i suoi 40.600 dipendenti quest'anno riceveranno un bonus di circa 5.000 dollari grazie ai profitti ottenuti. Che cosa pensa di offrire ai dipendenti in Europa?

"Volete saperlo sul serio? La crescita deve essere allargata e coinvolgere tutti. Non posso annunciare niente oggi, però è un problema interessante e importante perché noi riteniamo che la cosa principale che noi facciamo è far crescere tutto il business perché tutti gli *stakeholder* possano guadagnarci. Riteniamo che abbiamo il controllo di tutti gli elementi della nostra competitività e i salari, le condizioni di

lavoro, sono una parte essenziale e quindi li analizziamo da un punto di vista molto chiaro, molto netto. Anche se il salario può variare da un paese all'altro, la cosa principale dopo che abbiamo reso competitiva la nostra struttura dei costi, noi dobbiamo essere competitivi con la concorrenza e tutti gli elementi della struttura dei costi devono essere competitivi”.

One Ford, one Bonus...

“Purtroppo non è così facile, ma quando trovi a giocare su una scacchiera mondiale devi fare molta attenzione con la competitività e la regione nella quale ti trovi”.

Nel 2006 lei ha capito che arrivava la crisi prima di tutti quanti perché non era un *car-guy*. La domanda è, lei continua a non essere considerato un *car-guy* come i suoi colleghi di Fiat e GM, ma i competitor tedeschi sono dei veri *car-guys*. Questo secondo lei è un vantaggio o uno svantaggio?

“Posso raccontarvi una storiella? Quando la Ford mi ha presentato, le domande hanno occupato due o tre ore, domande sulla strategia, sulla tecnologia, sul business. Era divertente. A un certo punto però qualcuno ha detto: ‘ Signor Mulally, è chiaro che lei non è un *car-guy* e questo business è molto molto complicato e anche i veicoli sono molto sofisticati, molto complicati sulla sicurezza, la tenuta, l’efficienza energetica, quindi che ne pensa lei?’ Ed ecco la mia risposta. A volte non riesco sempre a controllare la mia lingua, così gli ho detto che sì, è veramente un business molto sofisticato e le auto sono veramente complicate e sofisticate, tanto che le auto hanno circa diecimila componenti e devono tutti funzionare bene. Nell’ultimo mio impegno in Boeing ero coinvolto con il programma 777, un aereo si compone di oltre 7 milioni di pezzi e che deve anche stare su e volare e non cadere. La prossima domanda? Tutti zittiti. Sono un ingegnere, ho contribuito alla progettazione del 707, della serie 727, 737, 747... sono dei prodotti molto sofisticati, come potete immaginare. Con questo retaggio sono stato accolto a braccia aperte dalla famiglia dei tecnici in Ford, mi hanno veramente steso il tappeto rosso, e io la prima cosa che ho fatto sono andato a vedere, a studiare la Taurus. Faccio un passo indietro. Dan Patterson, che era uno dei membri del Consiglio di Amministrazione della Boeing, mi disse che la Ford avrebbe prodotto la nuova Taurus. Mi disse: ti piacerebbe incontrare i ragazzi della Ford? Così li ho invitati a Seattle e per tre giorni abbiamo parlato di tecnologia e dei valori del cliente, della definizione del digitale, di come possiamo fare un pre- assemblaggio digitale, di finanziamento, di tutte queste cose. Poi i ragazzi della Ford tornarono a Dearborn e hanno creato la Taurus. La numero uno per vendite per otto anni. Quando io poi fui chiamato da Bill Ford dissi a me stesso: praticamente torno a casa. Conosco i progettisti, conosco le auto. Arrivato a Dearborn volevo vedere la linea di prodotti e mi hanno fatto vedere tutti i 97 prodotti e io ho detto ma dov’è la Taurus? Non solo non c’erano le Ford giù nel garage, ma non c’era neanche la Taurus. Cioè io ho lasciato la Boeing per venire qui e perché non c’era il modello Taurus? La Ford ne aveva prodotti sette milioni di esemplari, cioè avevamo dei clienti fedeli, e perché era stata sospesa la produzione? Perché ne avevamo fatta una che sembrava un pallone un po’ appuntito e nessuno la voleva. Ma potevate mantenere gli stessi contenuti. Dissi: secondo me dobbiamo fare la Taurus con un’altra carrozzeria. Quanto tempo ci vorrà? Quattro anni. Non posso darvene più di due anni. Così la Taurus è tornata, è una bellissima auto e le vendite hanno ripreso vigore. E’ chiaro che io non sono un *car-guy*, però sono veramente onorato di essere stato chiamato dalla Ford, a lavorare con tutti quelli della Ford”.

Cosa è più importante oggi per una casa automobilistica? La forza finanziaria o la forza del prodotto?

“Entrambe. Questo è un business e deve essere gestito come tale. Se non lo gestisci come un business e non lo fai crescere, allora ti taglieranno le gambe. Lo scopo di un business è quello di crescere, di offrire i prodotti e i servizi che suscitano interesse nel pubblico e usare meno risorse e meno costi della concorrenza. E’ chiaro che la linea dei prodotti è importante, ma anche come si producono. E’ essenziale avere anche una buona situazione finanziaria e far crescere anche gli utili, perché se non lo fai non puoi utilizzare gli utili per reinvestire e quindi praticamente sei finito”.

Il recupero della Ford negli Stati Uniti è stato rapido ed efficacissimo. Non così per la Ford in Europa. Sembra che nei momenti di crisi, l’Europa diventi un punto debole per i grandi gruppi americani. Ci sono delle motivazioni precise che sono comuni ai grandi gruppi internazionali oppure è un fatto casuale?

“Abbiamo degli ottimi team in Europa, siamo il numero due in circa 19 mercati e stiamo crescendo ancora. Quello che l'Europa non ha fatto è dare una capacità produttiva rapportata alla domanda a livello mondiale e quindi se voi considerate i costi fissi e avete questa eccedenza di produzione, c'è un comportamento antieconomico e questo è quello che è successo. Nell'ultimo trimestre noi abbiamo deciso di non perseguire il business dove il margine di utile era molto ristretto, subendo una riduzione della nostra fetta di mercato però, ripeto, con una crescita sostenibile. C'è un eccesso di capacità in Europa ed è un peccato perché quando c'è una crisi, la crisi è anche un'opportunità per curare i problemi di fondo e l'Europa, per tutta una serie di ragioni che voi ben conoscete, ha invece scelto di non fare questo. Detto ciò, nel nostro caso ritengo che guardando al futuro, il mercato continuerà ad essere molto competitivo e quelli che non hanno delle buone politiche di business non sopravviveranno a lungo. Non si può offrire in saldo delle vetture dopo averle costruite solo per aumentare la fetta di mercato”.

37 anni in Boeing, a settembre saranno 5 in Ford, fanno 42. Bill ha detto che Alan può restare tutto il tempo che vuole. La domanda è: Alan, quanto tempo vuole restare?

“Finché voi mi date un premio io tornerò sempre qui. Voglio tornare anche l'anno prossimo. Ciò detto, io amo lavorare in Ford, purtroppo non ho annunci per voi oggi. Però Bill me l'ha detto che posso rimanere fino a che non avrò 95 anni. Non potrei chiedere di avere un partner migliore di Bill, cioè Bill ha visto che aveva bisogno di aiuto, ha passato le redini del controllo, ha scelto qualcuno con il quale poteva lavorare e io sono veramente onorato di essere stato scelto. Noi stiamo creando un'azienda che genera utili”.

Perché Ford ha intentato causa alla Ferrari? Voi avete detto che per una sigla (F150 n.d.r.) la Ferrari entra in concorrenza con la Ford?

“Vi spiego un po' del retroscena. Il nostro pick up F150 è il pick up più venduto al mondo e lo è stato per 34 anni. La Ferrari ha usato quasi lo stesso logo e il rispetto della proprietà intellettuale è molto importante. Credo che la Ferrari abbia cambiato il logo.

Parliamo dell'Africa quando diventerà il nuovo mercato dell'automobile?

“Credo che diventerà un mercato auto importante man mano che le economie cresceranno, ma prima bisogna avere una crescita economica e io non ho nessuna idea in materia”.

Se continuare a lasciare il mercato cinese in mano ai costruttori domestici, quando questi cominceranno ad esportare, non vi porteranno via anche dei volumi significativi che avete oggi nei mercati sviluppati?

“Per quanto concerne la Cina, per entrare nel settore dell'auto devi essere un partner e noi siamo molto fortunati ad avere degli ottimi partner nel mercato cinese. E' un rapporto molto utile per tutti, per noi e per loro. Il mercato cinese è talmente vasto e cresce ad una tale velocità che la priorità principale per tutti noi, per la Ford, è di servire il mercato interno. Siamo molto contenti con i nostri partner, mentre in India non abbiamo joint venture, in quanto le operazioni in Cina ci permetteranno anche di coprire le esigenze del mercato indiano senza andare a trovare altri partner. Passerà un po' di tempo prima che i cinesi stessi o i loro partner in joint venture possano poi farci concorrenza altrove perché il mercato interno assorbirà molte delle loro capacità produttive”.

Tutti lavorano alla riduzione dei costi industriali per produrre automobili. Esistono margini di riduzione invece dei costi di distribuzione dell'automobile? Per fare la domanda chiara: si può immaginare che ci sarà un nuovo modo di vendere le automobili?

“Bella domanda questa. Abbiamo pensato, perché no, a internet, al fatto di far giungere le informazioni al posto giusto, però non abbiamo trovato un modello di business perché il cliente vuole un viso, una persona, vuole avere un rapporto anche per tutta la durata di vita dell'auto e soprattutto questo anche con le nuove tecnologie che stiamo cercando di mettere nelle auto. Torno sempre al discorso, a questo rapporto diretto, avere un rapporto con l'auto, ma anche con una persona, una persona fisica. In Cina per esempio investono sulle loro infrastrutture, infrastrutture di internet quindi in forma elettronica, e lo shopping viene fatto usando internet. Noi diamo tutti i dati disponibili in rete, le infrastrutture a cui la gente può accedere, però dopo aver letto tutto, tutti vogliono andare e avere un contatto umano con il venditore per sapere, per essere rassicurati che ci sarà qualcuno che li prenderà sottobraccio. Non abbiamo trovato un modello di business diverso, però stiamo studiando per vedere se ci saranno dei cambiamenti. Oggi la cosa più importante che noi abbiamo fatto è che la nostra rete di distribuzione deve essere tarata al

mercato. Non c'è di peggio che avere troppi outlet, *Ford Store* in questo caso, e abbiamo dovuto ridurre notevolmente la rete di distribuzione, cosa che va bene per i partner a livello di *Ford Store* perché anche il loro margine di utile è aumentato e quindi anche loro vogliono investire. E' stata dura, l'Italia ha fatto un ottimo lavoro in questo campo. Ribadisco, chla rete di distribuzione deve essere tarata in funzione del mercato, non ci sono alternative.

Prima lei ha detto che le piace Sergio. Io non so se Sergio Marchionne oggi direbbe a me piace Alan dopo che in Russia Sollers ha rotto con Fiat e si è accordata con Ford. Ci può dire qualche cosa in più su questo accordo, se ci sono dei finanziamenti da parte di banche russe per esempio, se è stato difficile fare questo accordo?

“Siamo stati sempre presenti anche in Russia, a San Pietroburgo, e il nostro piano è stato già finanziato, è un partenariato pubblico-privato perché lo Stato vuole far crescere l'industria e quindi vuole partecipare anche a questa crescita. Siamo veramente contenti di avere questa joint venture al 50% con la Sollers e quindi possiamo investire e far crescere anche il business Ford perché siamo riusciti a mettere insieme, a sposare insieme le nostre capacità”

Ho letto in una sua intervista che la sua mamma, un giorno che doveva ordinare un Van si è un po' confusa per quanto riguarda la quantità di optional che erano a disposizione. Quando io sono salita sulla Focus sono rimasta impressionata e anche un po' smarrita dalla quantità di optional disponibili. Lei pensa che i venditori siano in grado, pur magari senza una laurea in ingegneria elettronica, siano in grado di spiegare appropriatamente questa grandissima opportunità di offerte che è sulla Focus?

“Mia madre faceva parte di un ospizio nel Kansas e si divertiva tanto in questa casa per anziani, è morta l'anno scorso. Ha raggiunto la tenera e veneranda età di 92 anni. In questa casa di riposo si preoccupava dei vecchi, cioè lei era quella che suonava nella banda... io la chiamavo e lei parlava con me, amava quando io lavoravo per la Boeing e suo padre ha sempre utilizzato prodotti Ford e anche suo nonno, e quindi quando io sono entrato in Ford era molto, molto contenta. Una volta stavo parlando con lei e mi disse, abbiamo un piccolo problema con il nostro camioncino perché si rompe sempre. Allora pensai, ecco come posso guadagnarmi il mio posto in paradiso, comprerò un furgone per la casa per gli anziani. Le dissi lei che avrei acquistato questo furgone per la casa per gli anziani. Dopo un paio di giorni mi chiamò e stava piangendo. Dico, che c'è? C'è la gente della Ford che è venuta qui, ci ha fatto vedere tutti i vari optional e ora gli altri vecchietti stanno lottando per vedere quale scegliere. Ora ti spiego quello che a noi serve, mi ha detto, e tu poi fai la lista degli optional. E' stata un'esperienza, è stata un'illuminazione per me: ridurre la complessità della scelta. Un'altra volta stavo guardando il cruscotto della Lincoln c'erano 123 option diverse. Cioè possiamo dire ai clienti che ci sono 123 opzioni diverse e loro ne hanno scelte tre.... poi il Direttore del *Ford Store* al quale veniva chiesto quali sono le possibilità di trovare un veicolo con quel certo tipo di opzioni, già in pronta consegna doveva dire sempre "devo ordinarlo..." E il cliente: 'ma avevate promesso che ce l'avevate qui...': In questo modo noi tendiamo ad allontanare il cliente. Codì abbiamo ridotto la complessità di circa il 70%, tagliato la lista delle option però vogliamo presentarle in modo tale da offrire dei pacchetti più semplici da scegliere. Nella Fiesta per esempio l'optional più gettonato sono i sedili riscaldati perché adesso la gente sceglie anche uno stile di vita nell'auto, anche nell'auto piccola e quindi vogliono i contenuti tecnologici, quindi continuiamo su questa strada, proseguendo nella riduzione della complessità e cercando di aiutare i nostri clienti ad andare verso questo nuovo mondo, con le nuove tecnologie.

Io mi occupo principalmente di innovazione nell'auto e quindi molto di elettrificazione, di auto elettriche e sento sempre più spesso parlare i suoi colleghi di un nuovo mercato che sembra stia nascendo e che è il mercato delle città, cioè tutti ci dicono che la popolazione mondiale ormai per la metà vive nelle città, le città cresceranno sempre di più e quindi sembra quasi di capire, addirittura alcuni, BMW due settimane fa, lanciano dei nuovi marchi pensando esattamente a questo nuovo mercato nascente. Secondo lei esiste veramente questo nuovo cliente cittadino? Questo nuovo cliente urbano che è quasi un cliente globale in tutto il mondo? Cioè, in tutto il mondo ci sono delle grandi città dove ci sono dei nuovi clienti che hanno le stesse esigenze e quindi ai 16 manager del suo schema deve aggiungerne magari qualcuno per questo nuovo continente-città? Esiste questo scenario?

“Ci sono le città esistenti che stanno crescendo però sono strangolate dalle loro esigenze infrastrutturali,



poi ci sono le nuove città come in Cina, Chongqing in Cina ha 30 milioni di persone, ma non è affollata perché hanno creato una rete infrastrutturale molto più vivibile e non è intasata. A Pechino invece, che è più vecchia, puoi soltanto accedere al centro in giorni alterni, quindi questo sarà un problema che continuerà anche nel prossimo futuro e anche noi stiamo facendo degli investimenti nelle soluzioni di trasporto individuale. Per esempio a Hong Kong si possono prendere vari mezzi di trasporto utilizzando una smart-card, usando vari sistemi di trasporto, vari mezzi adattando la tua esigenza di mobilità all'utilizzo delle strutture. Io penso che questo si amplierà in futuro. Londra per esempio, non so che cosa state facendo qui a Roma, però abbiamo bisogno di soluzioni che funzionino nei centri urbani. Ci saranno degli approcci e delle cose molto creative e anche noi stiamo investendo, noi lavoriamo con i vari governi locali dove possiamo usare la nostra esperienza nel mondo automobilistico anche per poter migliorare le condizioni di vita dell'individuo".