



FERRARI SPA

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

20 marzo 2015

Ferrari S.p.A.
Via Emilia Est 1163
Modena (MO)

Capitale Sociale € 20.260.000 i.v.
P.Iva -Cod.Fisc. - Nr. Reg.Imprese
Modena : 00159560366

Direzione e coordinamento:
FCA N.V.

Relazione sulla Gestione

INDICE

Il Consiglio di Amministrazione

Il Collegio Sindacale e la Società di Revisione

Relazione degli Amministratori sulla gestione

- ◆ Mercato
- ◆ Andamento generale della Società e del Gruppo
- ◆ Le altre Società del Gruppo
- ◆ Principali rischi e incertezze a cui la Società è esposta
- ◆ Analisi della situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Ferrari S.p.A.
- ◆ Rapporti infragruppo e con parti correlate
- ◆ Sistema di controllo interno e modello organizzativo
- ◆ Informazioni su ecologia e ambiente
- ◆ Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio ed evoluzione prevedibile della gestione
- ◆ Proposta di destinazione dell'utile dell'esercizio

Il Consiglio di Amministrazione

Il Collegio Sindacale

La Società di Revisione

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

| | |
|----------------------|-------------------------|
| Sergio Marchionne | Presidente |
| Piero Ferrari | Vice Presidente |
| Amedeo Felisa | Amministratore Delegato |
| Alfredo Altavilla | Consigliere |
| Eduardo Humberto Cue | Consigliere |
| Giorgio Fossati | Consigliere |
| Harald J. Wester | Consigliere |
| Marco Piccinini | Consigliere |
| Richard Palmer | Consigliere |
| Scott Garberding | Consigliere |

COLLEGIO SINDACALE

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Ignazio Carbone | Presidente |
| Paolo Piccatti | Sindaco effettivo |
| Piergiorgio Re | Sindaco effettivo |
| Giorgio Cavallitto | Sindaco supplente |
| Paolo Claretta Assandri | Sindaco supplente |

SOCIETA' DI REVISIONE

Reconta Ernst & Young S.p.A.

Relazione degli Amministratori sulla gestione

Gentili azionisti,

l'esercizio 2014 si è chiuso dal punto di vista economico con il raggiungimento di livelli di redditività eccezionali, con una posizione finanziaria netta record che conferma la capacità dell'azienda di creare valore; agli eccezionali risultati finanziari si sono contrapposti quelli della gestione sportiva che ha ottenuto il peggior risultato in Formula Uno da oltre vent'anni, una delusione solo parzialmente mitigata dal successo nel Mondiale GT della 458 GTE, che ha bissato il risultato del 2013 imponendosi anche in alcune classiche, tra cui la 24 Ore di Le Mans.

Il 2014 passerà tuttavia agli annali soprattutto perché apre una nuova fase nella storia della Ferrari. Dopo la fusione di Fiat e Chrysler e la successiva quotazione a New York, l'azionista di maggioranza supportato anche da quello di minoranza ha deciso di garantire l'indipendenza della Ferrari attraverso lo spin-off e la quotazione del 10% . previsti entro la fine dell'esercizio 2015.

Questa nuova fase nella storia della Ferrari ha richiesto anche un cambio al vertice. Dopo 23 anni Luca di Montezemolo ha lasciato la presidenza che è stata affidata a Sergio Marchionne che dovrà guidare Ferrari per aprire un nuovo ciclo non solo economico finanziario, ma anche sportivo riportando la Scuderia Ferrari nelle posizioni di vertice che le competono.

Dal punto di vista strategico manterremo l'esclusività, un valore non negoziabile che ci guida dai tempi di Enzo Ferrari. Allo stesso tempo, però, dovremo essere in grado di cogliere le opportunità di crescita. L'abbiamo già visto quest'anno con una crescita controllata globale, ottenuta lavorando sui mercati che garantiscono buone performance come, per esempio, quello nordamericano, dove questo è stato possibile anche grazie alla capacità di non creare liste d'attesa irrealistiche, che avrebbero potuto generare effetti controproducenti.

Ci troviamo a competere su mercati molto diversi tra loro sia per le condizioni economiche contingenti sia per la tassazione che in alcuni Paesi rende le vetture del segmento in cui operiamo estremamente costose, come ad esempio nel Far East dove in Paesi come la Thailandia o la Malesia le Ferrari triplicano il loro costo a causa della tassazione o in Cina dove tutto il mercato del lusso ha subito un significativo rallentamento. Per affrontare questa

situazione possiamo contare su una gamma completa che offre Ferrari adatte alle esigenze di chi cerca più la pura prestazione e che spesso va in pista e chi invece vuole utilizzare la propria vettura ogni giorno e che accanto alla prestazione vuole fruibilità e versatilità. Continuiamo ogni anno investire sul prodotto, presentando almeno un nuovo modello all'anno, come è stato nel 2014 e come sarà nel 2015. I due modelli 8 cilindri appena lanciati, la California T e la 488 GTB, , assieme alle serie speciali e alle 12 cilindri, ci consentono di sostenere la sfida che abbiamo davanti con serenità e determinazione e con un portafoglio ordini solido. Dobbiamo poi continuare a supportare il brand, offrendo servizi pre o post vendita ai clienti. Ci aspettiamo un contributo ai margini ancora più consistente dal programma "Tailor Made", che consente di personalizzare in modo unico ed esclusivo la propria Ferrari.

Importanti sono le attività di retail e licensing che continuiamo a presidiare per mantenere alta la visibilità del brand e per avere un'area di business che deve essere accuratamente seguita perché può darci grandi soddisfazioni oltre a rafforzare il marchio. Per questo abbiamo deciso di gestire direttamente alcuni negozi flagship come a Milano e Roma.

Malgrado i risultati non all'altezza della tradizione Ferrari in Formula Uno, è significativo segnalare che anche nel 2014 abbiamo rinnovato o concluso importanti contratti di sponsorizzazione, un segnale forte di fiducia nel brand e nel lavoro che ci aspetta nel 2015. È anche per questo che nella nuova stagione la Scuderia ha un unico obiettivo non negoziabile: tornare ai vertici.

Abbiamo cambiato molto, ma siamo sicuri che possiamo contare sulle persone giuste che saranno in grado di dare al quattro volte campione del mondo Sebastian Vettel e all'altro iridato Kimi Raikkonen una monoposto in grado di riportarli presto sul gradino più alto del podio.

La sfida della Formula Uno, il lancio di nuovi prodotti e, in aggiunta, la quotazione: non c'è dubbio sul fatto che il 2015 sarà un grande anno e che segnerà per sempre la storia della straordinaria invenzione di Enzo Ferrari.

Mercato

Nel 2014 il mercato dell'auto (fonti Ihs-Global Insight) nel suo complesso, a livello di immatricolazioni, registra una crescita globale del 3% rispetto all'anno precedente, in leggero rallentamento rispetto a quella del 2013 (+4%) e del 2012 (+5%).

Tra i mercati maturi risultano in crescita gli Stati Uniti (+6%), a conferma del trend positivo in corso da 4 anni, e il Giappone (+2%), in ripresa dopo un 2013 stabile (-0,5%) e un 2012 in forte crescita (+26%); in leggera crescita anche l'Europa nel suo complesso (+1%) che recupera la flessione del 2013 (-2%) grazie alle performance positive di Gran Bretagna (+10%), Germania (3%), Italia (+4,5%), Francia (+1%), Spagna (+19%) e Svezia (+12%), che compensano il calo di Svizzera (-3%), Austria (-3%), Olanda (-7%), e degli altri Mercati Europei (-6%). Un 2014 invece negativo per Australia (-2%) e stabile per Hong Kong (-0,5%), entrambe in controtendenza rispetto al 2013 (rispettivamente +2% e +11%).

Tra i principali mercati emergenti si conferma il trend positivo in Asia per: Cina (+8%), Taiwan (+14%), Indonesia (+4%), Sud Corea (+5%) e Malesia (+1%), così come in Medio Oriente per Emirati Arabi Uniti (+10,5%), Kuwait (4%), Qatar (7%) e Arabia Saudita (+7%). Netta inversione di tendenza e recupero per l'Iran (+32%) che nel 2013 aveva chiuso in forte calo (-26%). Si conferma il trend negativo nel 2014 per India (-2%), Russia (-12%) e Brasile (-9%), già evidenziato nel 2013 (rispettivamente -8%, -5%, -1%).

Il segmento di riferimento (fonti Jeto Dynamics e Autodata) per Ferrari nel suo complesso segna una positiva inversione di tendenza (+16%) rispetto al 2013 (-2%). Tale crescita è dovuta principalmente all'ingresso sui mercati di alcuni nuovi modelli: Porsche 911 Turbo e Turbo S, Lamborghini Huracan, McLaren 650S, Mercedes S Coupé 63 AMG, Rolls Royce Wraith, Ferrari California T e 458 Speciale e Speciale Aperta. Sempre rispetto all'esercizio precedente, sono in recupero tutti i principali mercati maturi: Stati Uniti (+21%), Giappone (+5%), Australia (+13%) e Europa, con crescita diffusa tra i vari paesi: UK (+8%), Germania (+27%), Svizzera (+18%), Francia (+14%), Italia (+33%), Belgio (+18%), Spagna (+26%), Olanda (+60%), Svezia (+39%) e Austria (+11%).

In Asia continua il trend positivo dei principali mercati emergenti: Taiwan (+35%) e Sud Corea (+14%), ai quali si aggiunge la Thailandia (+69%) che inverte la tendenza negativa del

2013. Per contro si segnala il perdurare della decrescita di Hong Kong (-24%) e il forte calo di Singapore (-71%) e Indonesia (-44%), che scontano un inasprimento della tassazione sulle vetture di lusso; battuta di arresto per la Cina (-3%), che si conferma comunque il quarto mercato per dimensione alle spalle di Stati Uniti, Germania e Gran Bretagna.

Andamento generale della Società e del Gruppo

Ferrari opera anche attraverso proprie società controllate nei mercati di riferimento, suddivisi per Hub: EMEA(Europa, Medio Oriente e Africa), America, Greater China e Rest of Asia.

Nel 2014 un totale di 7.224 vetture stradali sono state consegnate ai nostri clienti.

Ciò rappresenta un aumento di 100 vetture rispetto al 2013 (+1.4%) e l'obiettivo di mantenere la strategia aziendale di Ferrari tramite un elevato livello di esclusività senza perdere opportunità derivanti dai mercati in crescita. Il Nord America si dimostra in forte crescita così come l'Estremo Oriente, mentre l'Europa rimane stabile, nonostante le difficoltà economiche in corso.

Le vendite ai clienti finali di modelli a 8 cilindri sono cresciute del 2% per un totale di 5.289 veicoli, pari al 73% delle vendite totali. Questa performance è stata sostenuta dal primo anno di vendita completo della 458 Speciale (1.517 unità consegnate) e dal lancio sul mercato della nuova California T, di cui sono state consegnate 1.085 unità. Le vendite della gamma a 12 cilindri rimane in linea con l'anno precedente a 1.935 veicoli, pari al 27% delle vendite totali. La F12berlinetta ha continuato il successo del 2013, insieme alla LaFerrari che mantiene la propria posizione di "brand ambassador" a livello globale con una produzione molto limitata, nonostante la forte domanda.

Per Mercato:

Il Nord America (Stati Uniti e Canada) registra un altro anno record, in crescita del 6% rispetto all'anno precedente, per un totale di 2.371 vetture consegnate ai clienti finali

In Europa il trend negativo del 2013 si è invertito mantenendo sostanzialmente la medesima quantità di 2.715 auto consegnate contro le 2.722 del 2013. Il risultato è dato dalla forte performance in Gran Bretagna con 714 vendite + 4% e miglioramento del mercato Italiano in crescita del 32% (286 vetture consegnate) che hanno contribuito a compensare la riduzione nel Centro Europa (Germania, Svizzera e Austria), sceso a 961 vetture consegnate e alla crisi dei mercati dell'Est Europa, scesi a 154 unità consegnate. Francia, Spagna, Portogallo e Benelux mantengono una performance stabile rispetto al 2013 con 454 vetture.

In Medio Oriente e Africa le vendite si sono mantenute stabili (609 vetture consegnate). La crescita dei paesi del Golfo, che rappresentano il 79% delle vendite della regione, ha compensato la diminuzione delle vendite in Sud Africa.

La regione dell'Asia-Pacifico è rimasta invariata con 1.448 vetture consegnate, sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente. Cina e Taiwan hanno registrato risultati comparabili con il 2013 (Cina a 448 vetture consegnate e 72 in Taiwan). Le vetture consegnate ai clienti di Hong Kong sono diminuite del 33% a 106 veicoli venduti, così come in Corea del Sud e in generale in Estremo Oriente che registra un generale calo delle vendite. Il Giappone continua invece a mostrare una forte ripresa per un totale di 462 vetture consegnate, un aumento del 32% rispetto al 2013. Si segnala un'ulteriore crescita in Australia e Nuova Zelanda dell' 11% per un totale di 122 vetture consegnate.

Un altro anno positivo per le personalizzazioni, con la spesa media per vettura in crescita del 5% rispetto al 2013. Tale andamento continua a riflettere la preferenza dei clienti a personalizzare le proprie vetture supportati dall'Atelier Ferrari e dal programma Tailor Made.

Andamento generale Gran Turismo

Nel 2014 la Casa di Maranello ha registrato una crescita del 4,3% rispetto all'anno precedente consegnando 7.289 veicoli (escluse le vetture challenge). Questo è stato raggiunto sostenendo i mercati in crescita e preservando l'esclusività della produzione in tutti gli altri Paesi.

Nonostante il persistente clima di difficoltà economica in Europa, le consegne alla rete sono rimaste stabili rispetto al 2013, con 2.659 vetture. Greater Cina (China, Taiwan e Hong-Kong) ha invertito il trend non positivo del 2013 con consegne in aumento del 18% che rappresentano il 9% delle consegne globali. Tale crescita è stata replicata in Estremo Oriente, incluso il Giappone, Sud-Est asiatico e Australia, dove le vetture consegnate sono cresciute del 15,5% per un totale di 887 unità. Le consegne nel continente Americano hanno mantenuto una crescita annua costante del 3,7% per un totale di 2.452 vetture. In Medio Oriente e Africa siamo riusciti a consegnare 603 unità contro le 600 del 2013.

Le consegne di modelli a 8 cilindri sono cresciute di circa il 6% a 5.348 vetture. Divise per: 328 unità di California, 538 di 458 Italia, 1.359 di 458 Spider, 1.587 di 458 Speciale, 1.461 della nuova California T e le prime 75 consegne della 458 Speciale Aperta. Le consegne dei modelli a 12 cilindri sono in linea con l'anno precedente a 1.941 vetture complessive. La F12berlinetta nel secondo anno di produzione completa segna 1.278 unità. Inoltre, FF e LaFerrari chiudono le consegne dei 12 cilindri per un totale complessivo di 663.

Vendite Italia

Nonostante il perdurare del difficile contesto socio-economico, la domanda nel nostro segmento di riferimento è cresciuta del 40% rispetto all'anno precedente. Ferrari ha consegnato un totale di 287 vetture a clienti, risultante in crescita del 29% rispetto al 2013, che ha permesso di raggiungere una quota di mercato di circa il 45% del nostro mercato interno. Le consegne verso la rete sono cresciute del 18% a 244 vetture, consentendo di ridurre i livelli di stock registrati nel 2013.

Le vendite dei modelli a 8 cilindri, spinte dal lancio della nuova California T e dal primo anno completo di 458 Speciale, hanno rappresentato il 71,5% delle vendite totali. Per quanto riguarda i modelli a 12 cilindri, la F12berlinetta si conferma il veicolo più popolare in Italia.

La Gestione Sportiva

FORMULA 1 E ALTRE ATTIVITA' SPORTIVE

Rispetto alle prospettive di rilancio auspiccate per la stagione 2014, grazie anche all'introduzione di nuovi ed innovativi regolamenti sul fronte dei motori, il campionato di Formula 1 si è concluso con il peggior bilancio sportivo degli ultimi venti anni, sia per quanto riguarda il piazzamento finale nella classifica Costruttori – dal terzo al quarto posto rispetto al 2013 – sia perché tutti i parametri più rilevanti (vittorie, punti conquistati, pole position, piazzamenti sul podio) presentano un saldo negativo, con solamente due podi all'attivo in Cina e in Ungheria. Malgrado Ferrari non sia stata all'altezza sul piano delle prestazioni, è stata sicuramente positiva l'affidabilità in termini relativi della monoposto.

La prestazione assoluta della F14 T è stata influenzata principalmente dalla mancanza di carico aerodinamico e dal congelamento degli sviluppi sulla power unit, che ha avuto un'incidenza negativa per tutta la stagione.

Mentre in pista la Formula 1 ha vissuto una rivoluzione tecnologica, con la Ferrari impossibilitata a contrastare il dominio della Mercedes, fuori dalla pista la stagione ha segnato per la Scuderia alcuni cambiamenti significativi, tra cui: le dimissioni del Team Principal Stefano Domenicali in Aprile, sostituito da Marco Mattiacci, l'uscita del Direttore dei Motori ed Elettronica Luca Marmorini a Luglio e un nuovo cambio di Team Principal, con l'arrivo di Maurizio Arrivabene a Novembre. Da segnalare anche le uscite del Chief Designer Nikolas Tombazis e del Direttore dell'Ingegneria Pat Fry a Dicembre, per un cambio radicale delle prime linee tecniche della Scuderia. Infine, dopo cinque anni come pilota Ferrari, Fernando Alonso è stato sostituito dal quattro volte Campione del Mondo Sebastian Vettel che porta

con se freschezza, esperienza e disciplina, essendo considerato da molti l'uomo squadra arrivato al momento giusto per rilanciare le sorti della Scuderia.

Nel corso dell'anno, e in ottica futura, l'organizzazione della squadra è stata rinforzata in più aree, al fine di garantire una maggiore coesione e condivisione del lavoro con una struttura più piatta e responsabilità più chiare ad ogni livello.

Con il preciso intento di tornare ad avere delle strutture all'avanguardia rispetto alla concorrenza, così come era stata fatto per la Galleria del Vento, sono proseguiti gli investimenti nel reparto Motori e nel Simulatore, con attenzione particolare al rapporto con i fornitori. Saranno infine conclusi i lavori previsti nel febbraio 2015 per la nuova sede della Gestione Sportiva che ospiterà la squadra corse in un unico ambiente di lavoro, garantendo così una maggiore integrazione dei reparti produttivi.

Sul fronte della Ferrari Driver Academy (FDA) è difficile fare un bilancio nel 2014 soprattutto per quanto accaduto a Jules Bianchi, che nella sua seconda stagione in Formula 1, nel GP di Monaco, ha conquistato i suoi primi punti iridati grazie ad un ottavo posto, i primi punti nella storia della Marussia F1 Team, ma dal GP del Giappone manca dalle corse per il grave incidente subito. Raffaele Marciello ha debuttato in GP2 Series, concludendo all'ottavo posto con 74 punti, terzo tra i rookie dietro Stoffel Vandoorne e Charles Pic. Da sottolineare la sua vittoria sul circuito di Spa in Belgio. Antonio Fuoco ha debuttato in Formula 3 European Championship, concludendo al quinto posto con 255 punti all'attivo. Nell'anno del suo debutto in monoposto, Lance Stroll ha conquistato (con 331 punti) il Campionato Italiano Formula 4, serie varata dalla FIA nel 2013 come propedeutica alla Formula 3. Da sottolineare l'ingresso di Guan Yu Zhou, primo pilota cinese ad entrare nelle fila dell'Academy.

Per le competizioni Granturismo, il 2014 è stato un anno di grandi soddisfazioni. La 458 Italia - nelle sue declinazioni GTE, GT3 e Grand-Am - ha conquistato successi in quattro continenti diversi, confermandosi al quarto anno di partecipazione alle competizioni Granturismo di tutto il mondo come una delle vetture più competitive. Tre i successi fondamentali di questa stagione: la conquista della 24 Ore di Daytona a gennaio, a 16 anni di distanza dall'ultima affermazione, il ritorno al vertice dopo una stagione nella 24 Ore di Le

Mans (con Bruni, Vilander e Fisichella) e il bis della tripletta iridata nella classe GTE Pro nel Campionato del Mondo FIA Endurance: AF Corse, la Casa di Maranello e Gianmaria Bruni si sono confermati campioni del mondo, pur essendo stato assegnato il titolo ex aequo anche all'altro pilota della vettura numero 51, il finlandese Toni Vilander.

Dallo United Sports Car Championship negli Stati Uniti, alla 12 Ore di Bathurst in Australia, al GT Asia, passando per l'European Le Mans Series, la Blancpain Endurance Series e l'International GT Open, i team che hanno schierato la Ferrari 458 hanno raccolto anche quest'anno numerosi titoli, confermando il successo che incontra la vettura anche a livello commerciale.

Notevole è stato anche il successo che ha accompagnato la quarta stagione della 458 Challenge, ora nella sua versione Evo, dotata di un kit tecnico e aerodinamico che ha incrementato in modo significativo le prestazioni in pista nel campionato monomarca Ferrari. Sono stati 169 i piloti che hanno preso parte ad almeno una gara nelle tre serie – America, Europa e Asia Pacifico – in cui si è articolato il campionato, cresciuto ancora non soltanto dal punto di vista organizzativo, ma anche da quello tecnico, tanto da diventare sempre più interessante ed attraente, sia per giovani piloti che per i gentleman che vogliono proseguire nella ricerca del piacere di guidare vetture straordinarie sulle piste più belle del mondo in quattro continenti, dato che nella serie Asia Pacifico c'è stato il debutto in Australia con i Ferrari Racing Days di Sydney. Un successo sono state anche le prime Finali Mondiali che si sono svolte fuori dall'Europa. La rassegna di inizio dicembre ad Abu Dhabi ha garantito corse spettacolari e ha permesso ai clienti di sfruttare appieno il potenziale delle vetture di Formula 1 Clienti, così come delle FXX e delle 599XX. La pista di Yas Marina è stata anche lo scenario ideale per far debuttare la nuova vettura dei Programmi XX, la FXX K, ricavata dalla LaFerrari.

Da sottolineare infine la buona e costante crescita delle attività online sia per il sito dedicato alla Formula 1 che sulle piattaforme Social Media. A fronte di risultati sportivi deludenti, un attento piano editoriale per la creazione di contenuti multimediali ha contribuito all'incremento del traffico, con tutti i parametri di valutazione in crescita doppia rispetto al

2013. Operazione di particolare successo è stata quella relativa al sondaggio tra i tifosi per la scelta del nome della monoposto 2014, registrando oltre 1 milione di voti e oltre 10 milioni di visualizzazioni al momento del lancio della vettura. Da segnalare inoltre l'apertura del sito F1 dedicato al mercato cinese, con contenuti mirati e diversificati per soddisfare le esigenze del mercato.

CORSE CLIENTI

Competizioni GT e Corse Clienti

Il 2014 ha ancora una volta confermato il trend positivo della Ferrari nell'ambito delle competizioni GT.

Per il terzo anno consecutivo è stato vinto il Campionato del Mondo Endurance, al quale si aggiungono le prestigiose vittorie della 24h di Le Mans e della 24h di Daytona. Vittorie anche nei Campionati: GT Asia, European Le Mans Series, Blancpain Series, International GT Open ed altri Campionati nazionali.

Il campionato monomarca Ferrari Challenge nel corso della stagione 2014 ha ottenuto lusinghieri risultati nelle tre serie continentali in cui si è disputato (Europa, Nord America e Asia Pacifico) con la partecipazione complessiva di 169 piloti e si è concluso in occasione delle tradizionali Finali Mondiali, per la prima volta organizzate su una pista extra europea, ad Abu Dhabi.

I programmi sportivi riservati agli esclusivi Clienti-piloti di Formula 1 storiche e vetture laboratorio XX sono stati protagonisti come consuetudine di una serie di eventi organizzati sui circuiti più prestigiosi del mondo.

Le attività del Corso Pilota, il corso di guida riservato ai Clienti Ferrari, sono proseguite con successo ed hanno visto la partecipazione di oltre 600 Clienti provenienti da tutto il mondo.

SPONSOR

La Scuderia Ferrari ha vissuto un anno sicuramente molto sofferto dal punto di vista sportivo, pur in presenza di buoni risultati in ambito sponsorizzazioni.

Si sono ulteriormente consolidati i rapporti con il partner principale Philip Morris International, marchio leader mondiale nel mercato del tabacco vicino alla Ferrari fin dagli anni '70. Rafforzati anche i rapporti con Santander, protagonista di un importante cambio al vertice e Shell.

Fiat, ora FCA, ha lanciato il nuovo modello Renegade, utilizzando i nostri piloti in occasione del Gp Monza. Estesi ulteriormente i rapporti con Kaspersky, divenuto fornitore della sicurezza informatica di tutta Ferrari che ha replicato anche quest'anno l'esperienza suggestiva della Street Demo F1 a Gerusalemme, e con UPS che ha incrementato le collaborazioni come logistical partner Ferrari. Sfruttando la sponsorizzazione con Ferrari, ad inizio stagione, Weichai ha presentato con successo il proprio nuovo branding, mentre TNT ha rafforzato la sua posizione nel mercato con forti attività rivolte verso il trade.

Hublot, per incrementare il suo già forte legame con Ferrari grazie alla sua presenza in F1, Challenge e licensing, ha aumentato ulteriormente il proprio investimento nelle competizioni WEC.

Va inoltre segnalato l'importante ingresso di HAAS come Fornitore Ufficiale che nel 2016 si consoliderà come team F1, correndo con motori Ferrari.

Sono stati rinnovati gli accordi con SKF, OZ e Brembo, quest'ultimo entrando anche a sponsorizzare il campionato Challenge nelle prossime stagioni. Rimane ottima la collaborazione con gli altri partner Puma, Oakley, Mahle, OMR, NGK, Iveco, Magneti Marelli, Schubert e Honeywell.

Nel mondo delle competizioni Challenge sono stati confermati gli accordi commerciali con Shell, Pirelli, UPS, Adler Plastic, Singha, Sabelt, Iveco, BabyliSS PRO e Veuve Clicquot.

Grazie all'ottimo risultato ottenuto con le competizioni GT, in questo settore tutti i partner hanno confermato i loro impegni anche per gli anni successivi.

Da evidenziare anche i successi commerciali del Ferrari World Abu Dhabi, il parco tematico dedicato all'universo Ferrari che nel 2014 ha superato il milione di visitatori. Il Parco è nel pieno di un importante processo di rinnovamento ed espansione che vedrà molte nuove attrazioni da inaugurare nei prossimi due anni.

Inoltre in ultima battuta va assolutamente evidenziato l'importante accordo di licenza siglato con il Parco di divertimento in Spagna PortAventura, per l'apertura nel 2016 di un area dedicata al Cavallino rampante.

EVOLUZIONE GAMMA PRODOTTO E PROGETTI SPECIALI

Nel 2014 Ferrari ha lanciato tre nuovi modelli che rappresentano appieno i valori distintivi tipici del marchio:

- La più alta espressione nel mondo GT, un binomio perfetto di prestazioni e piacere di guida, uniti in una vettura unica nel suo segmento, la California T, grazie al tetto RHT e alla configurazione 2+;
- la massima sportività nelle performance ed emozioni di guida estreme unite al piacere della guida a tetto aperto con la 458 SpecialeA;
- l'innovazione tecnologica massima, la pura prestazione in pista con la 'FXX K', espressione dell'enorme esperienza maturata da Ferrari in Formula 1.

La nuova Ferrari California T prosegue il percorso iniziato da Ferrari nel 2008 con California nel segmento delle GranTurismo Sportive V8 che ha portato al completamento della Gamma della Casa del Cavallino Rampante.

La nuova Ferrari California T conferma il proprio DNA di prodotto, enfatizzando ed incrementando ulteriormente tutte le caratteristiche che ne hanno contraddistinto il concept. Si presenta infatti come una vettura sportiva, di grande innovazione e capace di soddisfare le aspettative dei nostri clienti più raffinati ed appassionati in termini di divertimento di guida, ma interessati anche ad avere una vettura dotata di comfort e adatta ad un utilizzo quotidiano, grazie alla grande versatilità e ad un design elegante e sportivo. Sono quindi confermati la presenza del tetto rigido retrattile e la configurazione 2+ che la rendono unica nel proprio segmento.

Come ogni Ferrari anche California T è caratterizzata da innovazioni tecnologiche d'avanguardia che la rendono unica rispetto a tutte le altre. La più importante di queste innovazioni è il motore. Tutti i motori Ferrari sono contraddistinti da caratteristiche comuni, quali il sound coinvolgente, la risposta immediata, l'accelerazione sempre crescente e gli elevati regimi di rotazione. Il nuovo motore V8 Ferrari non tradisce il proprio DNA e porta

inoltre con se un'importante novità: il turbo, un elemento già utilizzato su vetture quali la GTO e la F40 e adottato da quest'anno anche dalla F1.

Il propulsore della California T nasce da un progetto durato oltre 4 anni e motivato dalla volontà di proseguire la ricerca delle prestazioni ed allo stesso tempo contenere i consumi, anche alla luce delle recenti normative e crescenti tassazioni sulle emissioni. La scelta del Turbo rappresenta una grande sfida per Ferrari: sfruttarne al massimo i benefici (prontezza di risposta, elevata coppia, compattezza) senza tuttavia doverne accettare i difetti (turbo lag, sound poco emozionale), mantenendo così inalterate le caratteristiche di tutti i motori Ferrari.

Le prestazioni che ne derivano sono eccezionali, permettendo alla vettura di accelerare da 0 a 100 km/h in 3,6 secondi e da 0 a 200 Km/h in 11,2 secondi. Tutto questo riducendo allo stesso tempo le emissioni e i consumi specifici (gr CO₂/litri) del 19% rispetto al V8 aspirato di precedente generazione.

Completamente nuovi sono anche gli esterni e gli interni. Le nuove forme sportive ed eleganti della carrozzeria si rifanno alla tradizione della vettura più classiche Ferrari, come ad esempio il passaruota che si ispira al famoso parafango "a pontone" della 250 Testa Rossa. Gli interni sono stati completamente rivisti al fine di poter combinare la massima sportività con doti di comfort e di eleganza. Criteri questi che contraddistinguono le più raffinate Gran Turismo della Casa di Maranello.

Realizzata in soli 499 esemplari, La 458 Speciale A, dove "A" sta per Aperta, rappresenta un modello che celebra il successo della 458 nelle proprie diverse declinazioni, confermato anche dalla impressionante sequenza di premi internazionali ricevuti dalla stampa specializzata e dalle vittorie ottenute sulle piste di tutto il mondo, incluso il doppio titolo mondiale endurance (WEC).

La 458 Speciale A rappresenta il connubio ideale del meglio della gamma 458, unendo le performance della Speciale con l'innovativo tetto rigido ripiegabile, per garantire emozioni di

guida all'aria aperta con l'avvincente colonna sonora del V8 aspirato più performante di sempre.

Il motore V8 centrale-posteriore a iniezione diretta da 4.497 cm³ della 458 Speciale A è l'otto cilindri aspirato Ferrari più potente di sempre, capace di erogare 605 cv a 9000 giri/min e 540 Nm di coppia massima a 6000 giri/min. La potenza specifica record di 135 cv/l è la più alta raggiunta da un propulsore aspirato per uso stradale.

Eccezionali le performance anche grazie al contenimento del peso, che per la configurazione spider è di soli 50 Kg in più rispetto alla versione coupé. L'accelerazione longitudinale da 0-100 km/h è coperta in 3.0 secondi, quella laterale è pari a 1.33 g e il tempo sul giro a Fiorano è ottenuto in soli 1'23"5. Il divertimento di guida è sempre ai massimi livelli, anche lontano dai limiti prestazionali, grazie a un'agilità senza pari, sintetizzata dal tempo di risposta ai comandi di soli 0.060 secondi

La 458 Speciale A è la Spider Ferrari con il migliore coefficiente di efficienza aerodinamica di sempre (1.37), grazie anche all'aerodinamica attiva che ha giocato un ruolo fondamentale, permettendo alla vettura configurazioni diverse in curva, dove è essenziale avere la massima deportanza e sul rettilineo dove la resistenza deve scendere al minimo.

Per festeggiare i 10 anni del "Programma XX", Ferrari ha realizzato la FXX K. E' nata così una vettura estrema appositamente sviluppata per partecipare allo speciale programma di ricerca e sviluppo e costruita utilizzando la piattaforma de "LaFerrari", con la quale condivide l'architettura, la fibra di carbonio ed il motore

Ferrari FXX K: FXX come vettura laboratorio, K come Kers. Ferrari ha infatti voluto migliorare ancora una volta il proprio laboratorio di ricerca su quattro ruote, la Ferrari FXX, dotandola di tutti i nuovi ritrovati tecnologici del mondo delle competizioni.

La FXX-K non è infatti omologata per l'utilizzo stradale e non è previsto alcun impiego nelle competizioni al di fuori del programma XX.

La FXX K combina un motore termico V12 da 860 CV a 9200 giri/min con un motore elettrico da 190 CV, per una potenza complessiva di 1.050 CV.

L'applicazione del sistema Kers, sperimentato sui campi di gara della F1 ed evoluto inizialmente per l'utilizzo su una vettura stradale, ha compiuto un ulteriore passo in avanti con uno sviluppo specifico per la FXX K, per continuare a garantire la perfetta integrazione tra il V12 e il motore elettrico, coniugando senza soluzione di continuità i vantaggi delle due propulsioni.

L'aerodinamica svolge un ruolo fondamentale per il raggiungimento delle prestazioni eccezionali della FXX K. Per questo sono state realizzate specifiche soluzioni con il preciso scopo di ottenere il più elevato livello di efficienza aerodinamica confrontabile con una F1, ottenendo un valore di oltre 2,80, molto simile ai valori di una F1.

Tutte queste soluzioni, unite ai controlli di dinamica veicolo ed una riduzione di peso di 90 kg, che per la prima volta integrano il sistema Kers e l'aerodinamica attiva, e all'evoluzione dei componenti hardware come freni, ammortizzatori e pneumatici, ha permesso alla FXX K di abbassare di oltre 5 secondi il giro record sul circuito del Mugello rispetto alla FXX, un risultato che sottolinea come sia ampio il salto generazionale tra le due vetture.

Questi nuovi modelli, affiancandosi a 458 Coupé, 458 Spider, 458 Speciale, F12, FF e LaFerrari, vanno a completare la gamma di prodotto Ferrari, rendendola la più completa e prestazionale di sempre. Ben otto modelli stradali ed un modello estremo da pista, realizzati per soddisfare le esigenze di tutti i nostri clienti, proseguono nel solco della strategia di gamma di proporre "Ferrari differenti per differenti Ferraristi".

BRAND

La riorganizzazione delle attività del Brand è proseguita nel corso dell'anno con diversi importanti nuovi accordi di licenza e con il consolidamento di quelli esistenti.

I negozi Ferrari Store di proprietà diretta hanno ottenuto buone performance di vendita, confermando l'efficacia del nuovo concept e dei nuovi prodotti sviluppati; di conseguenza si è

deciso di prendere in gestione diretta e di sviluppare ulteriormente la rete vendita in Italia con un piano di aperture di negozi nel 2015.

Particolare attenzione è stata dedicata alla razionalizzazione dei Ferrari stores in franchising e all'efficacia del modello di business, avviando contestualmente la distribuzione all'ingrosso di alcune categorie merceologiche (occhiali, pelletteria) e rafforzando ulteriormente lo sviluppo del canale B2B.

Licensing & Retail

L'andamento del Retail è rimasto sostanzialmente stabile, con le vendite pari perimetro in crescita del 3%. I negozi di Abu Dhabi, Miami e Maranello hanno registrato mediamente un aumento delle vendite di circa il 10%, e in particolare il Ferrari Store in Dubai ha registrato un aumento del 59% a seguito dell'introduzione del nuovo concept e dei nuovi prodotti.

Nel corso dell'esercizio si sono registrate aperture nel 2014 di due nuovi negozi in Russia, un nuovo negozio a Baku (Azerbaijan), mentre lo store di Singapore è stato trasferito in una nuova sede. E' inoltre proseguita la riorganizzazione della brand identity per permettere la distinzione più efficace tra la Formula 1 e la Gran Turismo.

Il Licensing ha reso ottimi risultati grazie ai principali partner strategici, tra cui Puma, Hublot, Movado e Oakley.

Importanti accordi sono stati stipulati nel corso dell'anno con LEGO, Burago e Ubisoft, tutti leader nelle rispettive categorie. Il portafoglio di prodotti con licenza Ferrari è stato ulteriormente ampliato a seguito di nuovi accordi nella categoria "bambino".

La Società ha inoltre continuato a eliminare partnership di scarso peso e fuori dal core business, attraverso il mancato rinnovo di alcuni accordi in scadenza.

Il settore dei videogiochi sta fornendo un contributo sempre più interessante, con ottimi risultati raggiunti da Microsoft, Electronic Arts, Sony, Gameloft e Thrustmaster.

Ferrari ha infine annunciato l'intenzione di aprire il primo parco tematico in Europa, portando il cavallino rampante al resort di PortAventura vicino a Barcellona. L'apertura è prevista nel 2016 e si prevede di includere l'acceleratore verticale più veloce e più alto d'Europa. Il progetto e gli investimenti saranno a cura della società di private equity Investindustrial e KKR, sotto licenza da parte di Ferrari.

DIGITAL

Tutti i principali indicatori delle attività digitali hanno mostrato un segno positivo: i visitatori il sito web del marchio sono cresciuti complessivamente del 5% su base annua (fonte: Google Analytics), mentre il numero di contatti web (nuovi clienti registrati via web properties per il gruppo di clienti GT) è cresciuto dell'8%. Il gruppo ufficiale di Facebook è cresciuto di 3.8 milioni di fan, raggiungendo la ragguardevole quota di oltre 16 milioni. La pagina su Facebook della Scuderia è cresciuta da 2,5 a 3 milioni, mentre è stata lanciata nel mese di novembre la versione ufficiale di Twitter. L'account Scuderia Twitter ha raggiunto i 4 miliardi di visualizzazioni nel 2014.

Le attività sono state concentrate su due aree principali: il rafforzamento delle basi digitali e lo sviluppo di prodotti a supporto del business.

Sui fondamentali la Ferrari ha costruito una solida infrastruttura delle prestazioni e dei dati di monitoraggio, creando indicatori ad hoc su tutte le principali variabili che utilizzano tecnologie standard di mercato, tra cui la reputazione sociale, benchmarking competitivo e valore mediatico generato per gli sponsor. Il Digitale ha inoltre beneficiato di importanti miglioramenti in ambito ICT per migliorare le prestazioni complessive in termini di velocità, compatibilità, funzionalità multiplatforma e sicurezza.

Per quanto riguarda il prodotto Ferrari ha rinnovato completamente la propria homepage e il canale Auto, tra cui il web configuratore, e prodotto iniziative speciali per presentare e generare contatti intorno ai modelli California T e FF. Uno sviluppo specifico è stato fatto per migliorare la raccolta di dati e la generazione di contatti. Per la Scuderia l'attenzione si è concentrata sulla copertura sociale di tutti gli eventi principali e il lancio della Monoposto - interamente digitale - oltre allo sviluppo di un sito in lingua cinese. Anche i nostri musei beneficiano ora di siti web dedicati, tutti compatibili con la telefonia mobile. Secondo la società di ricerca indipendente L2 Ferrari è cresciuta del 20% per quanto riguarda l'indice digitale IQ.

SISTEMI INFORMATIVI

Per quanto concerne l'ambito I.C.T. il 2014 ha visto il proseguimento delle iniziative previste nel Piano Strategico pluriennale, nonché lo sviluppo intensivo di progetti focalizzati sul supporto ai processi di Business ed al miglioramento delle performance gestionali.

E' stato mantenuto, inoltre, l'approccio volto a garantire il percorso di rinnovamento e di razionalizzazione del parco applicativo.

In particolare si segnala che:

- Nuovo sistema ERP (LN) – la WAVE II è giunta al suo completamento con il Go-Live pianificato a gennaio 2015 (ed un Cut-Over avviato nelle ultime settimane dell'anno). In precedenza si ricorda che era stata effettuata una Wave I nel primo trimestre del 2012 che aveva interessato le aree di Logistica, Acquisti e Produzione. La Wave II prevede l'estensione del ERP alla Gestione Sportiva e l'ampliamento della copertura funzionale sulle aree Commerciale, Ricambi e Retail della Gestione Industriale. Con questo step sarà dismesso definitivamente il precedente ERP, avviato negli anni '90;
- per l'area Commerciale è continuato l'avviamento world-wide del progetto di integrazione del "Dealer Management System - DMS" che si completerà nel 2015. È stato avviato un nuovo sistema integrato rete-headquarter per la "Pianificazione Operativa", una nuova soluzione "SOlution CREation And TEchnique – SOCRATE" a supporto dell'Assistenza Tecnica e completato lo sviluppo del "Dealer Accessories Dashboard" per l'area Ricambi;
- per l'area della Produzione è continuata l'estensione del "MES – Manufacturing Execution System" su nuove aree tecnologiche ed è stato realizzato un refresh tecnologico completo per "l'Impianto di Verniciatura";
- l'area della Logistica ed Acquisti ha visto il Go-Live del "Portale di e-Collaboration", finalizzato alla gestione world-wide di aste-gare e della qualificazione fornitori, nonché il completamento di processi di programmazione "Reverse MRP" per la gestione ottimale del saldo commesse;
- nell'area Infrastrutture Informatiche è stato realizzato il "Nuovo Cluster di Calcolo" per aerodinamica, strutturalisti e motori GeS, completato l'aggiornamento tecnologico ed

applicativo delle “Filiali Commerciali Estere” e conclusa la migrazione world-wide al nuovo provider di telefonia;

È stata avviata l'attività di “Business Impact Analyses – BIA” volta a predisporre gli elementi di base per lo sviluppo del progetto “Disaster Recovery”, le cui possibili soluzioni saranno presentate in Q2/2015;

- in ambito R&D, per quanto riguarda il progetto Product Lifecycle Management (PLM) sono state completate le attività di preparazione alla approvazione dell'iniziativa, il cui iter è previsto che si completi in Q1/2015. Per l'area Stile sono state introdotti nuovi sistemi di visualizzazione 3D;

- per quanto riguarda la Gestione Sportiva, si segnala il completamento del “Nuovo Data Center”, la predisposizione delle infrastrutture per il nuovo building “New GeS”, il refresh delle infrastrutture per “Race Support” e l'estensione della componente “PLM” per la gestione emissione disegni tecnici nelle aree Motori e Kers.

- l'area della Sicurezza Informatica ha visto l'implementazione della Fase 1 del sistema di “Identity and Access Governance – IAG”, con un completamento previsto nel 2015.

INVESTIMENTI – RICERCA E SVILUPPO

Nel 2014 le risorse destinate alle spese per ricerca e sviluppo portate a conto economico sono complessivamente pari a 212,7 milioni di Euro (159,2 milioni di Euro nel 2013) con un'incidenza sul fatturato consolidato del 8%.

La descrizione dei principali progetti sviluppati nel corso del 2014 è contenuta nei paragrafi precedenti alla presente relazione.

OCCUPAZIONE, RELAZIONI INTERNE, RELAZIONI INDUSTRIALI

L'anno 2014 è stato contraddistinto da una serie importante di interventi organizzativi e gestionali.

Area Organizzativa G.T.

Al primo livello della struttura sono stati apportati interventi volti da un lato a rafforzare la struttura tecnica di Sviluppo Prodotto per il raggiungimento di ulteriori obiettivi di esclusività e di innovazione sui nuovi modelli e dall'altro a rafforzare l'immagine del Brand ed il business ad esso collegato : Digital, Entertainment and Events e Comunicazione.

Sul finire dell'anno, rilevata l'anticipata realizzazione dei lavori di integrazione di processi e sistemi informatici per la distribuzione / vendita di prodotti non automotive, si è dato avvio a tutti gli adempimenti che hanno portato, con effetti con effetti contabili e fiscali retrodatati al Gennaio 2014, alla incorporazione di Ferrari Brand s.p.a. nella Capogruppo Ferrari S.p.A..

Gestione Sportiva

L'andamento della stagione ha richiesto molteplici interventi organizzativi e gestionali nell'arco della gestione :

- Attività di Pianificazione, Acquisti e Staff a diretto riporto del Team Principal per rendere piu' efficienti le attività, i processi, i flussi informativi;
- Nuove responsabilità e nuovi assetti organizzativi nella Direzione Power Unit.

Gli interventi sono culminati sul finire dell'anno con una nuova e completa ridefinizione delle responsabilità a tutti i livelli organizzativi.

Completamente operativa la Galleria del Vento, aggiornata per garantire gli standard di sviluppo aerodinamico e di affidabilità.

Area Gestione e Sviluppo

L'esercizio 2014 ha visto il consolidamento e prosieguo delle iniziative precedentemente lanciate :

. Progetto Graduates, che ha visto l'inserimento ad oggi di 14 risorse di eccellenza provenienti dalle migliori università internazionali. Tre graduates provengono rispettivamente da Cina, Giappone, India;

. il Progetto Talenti che, portato anche ai livelli intermedi della struttura, garantisce il duplice obiettivo di sviluppare tutte le potenziali risorse interne destinate ad occupare i principali ruoli di responsabilità e assicurare la copertura del turnover interno con le migliori carte di sostituzione.

A queste si è aggiunto il Progetto Capi Team di Produzione volto alla valorizzazione di questo focale cluster dell'organizzazione, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza di tutta l'area della trasformazione prodotto.

Sono inoltre proseguite, intensificate e ulteriormente sviluppate le azioni volte al miglioramento continuo dei livelli di efficienza ed efficacia delle strutture :

- Revisione del ruolo degli Hub Commerciali con l'obiettivo di focalizzare sempre piu' l'attenzione all'acquisizione di nuovi owners;
- Ottenimento di sinergie derivanti dall'unificazione nella Direzione Entertainment and Event delle relative attività in precedenza allocate nelle diverse Direzioni.

Area Sindacale

L' 11 luglio è stato raggiunto con le Organizzazioni Sindacali Nazionali un accordo per l'anno 2014 a copertura del Contratto Collettivo dei Dipendenti del Gruppo FCA.

L'accordo ha previsto l'erogazione di una tantum di 260 euro pro-capite a operai, impiegati e quadri.

In data 30 luglio è stato altresì rinnovato il Contratto Collettivo di Lavoro per i Dirigenti FCA e CNH Industrial scaduto il 31 dicembre 2013.

Il contratto con validità biennale (scadenza 31 dicembre 2015) ha innalzato i livelli minimi retributivi di garanzia, ha apportato alcune modifiche alla parte normativa e ha previsto maggiori coperture assicurative e previdenziali.

Relazioni Interne

Sono proseguite le consolidate iniziative di Welfare aziendale che riscuotono notevole consenso.

Le principali attività di coinvolgimento e motivazione destinati al personale operaio di produzione e che hanno visto il raggiungimento di una elevatissima partecipazione con livelli assoluti di performance:

- Pit stop : che premia il miglior team operaio di produzione tra tutte le diverse unità tecnologiche;
- Pole position : che premia il coinvolgimento e la propositività dei singoli operai.

Il tasso di assenteismo per malattia si è assestato su circa il 2%, valore da considerare di assoluta eccellenza, per effetto della combinazione di numerosi positivi fattori :

- la costante azione gestionale dei responsabili;
- le clausole del contratto collettivo nazionale di lavoro combinate con quelle dell'accordo integrativo aziendale del 2012;
- il positivo clima produttivo e gestionale aziendale.

Sicurezza lavoro

Continuano incessanti le azioni volte al miglioramento continuo dei tradizionali parametri gestionali attraverso :

- attività periodica di formazione;
- miglioramento degli ambienti di lavoro;
- aggiornamenti tecnologici;
- incontri periodici con le strutture aziendali preposte, Rspp, Medico competente, responsabili aziendali, Rls.

Nel corso dell'anno l'azienda ha visto confermata la certificazione OHSSAS 18001, massimo riconoscimento europeo in tema di certificazione del sistema di gestione della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro.

Occupazione

Alla data del 31 dicembre l'organico consuntivava un totale di 2.858 dipendenti, 1.255 Impiegati quadri e dirigenti e 1.603 operai, contro un totale di 2.787 dipendenti alla stessa data dell'anno precedente.

L'incremento è dovuto al rafforzamento delle aree tecniche della Gestione Sportiva e G.T.