

Premio
Pico della Mirandola
Undicesima Edizione

2010

TEATRO
NUOVO
di Mirandola

Le iniziative sono
aperte alla cittadinanza.



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DI MIRANDOLA



PROGRAMMA

4 Giovedì
novembre

ore 21,00

CONCERTO

della Banda Giovanile
"JOHN LENNON"

Dirige Mirco Besutti

con la partecipazione di
Roberto Rossi

1^a Tromba della

Orchestra Sinfonica Nazionale
RAI.

5 Venerdì
novembre

ore 10,00

Cerimonia

di assegnazione del
PREMIO

PICO DELLA MIRANDOLA



BANCA
CR FIRENZE



**XI EDIZIONE
PREMIO PICO DELLA MIRANDOLA**

Mirandola, 5 novembre 2010

Sezione Nazionale

LAUDATIO PER SERGIO MARCHIONNE

Rainer Masera

1. Cenni biografici

Sergio Marchionne nasce a Chieti nel 1952.

Il padre, maresciallo dei Carabinieri d'origine abruzzese, si era trasferito in Istria per lavoro, nel 1943, come comandante della stazione dei Carabinieri di Carnizza (provincia di Pola), dove conosce la futura madre di Sergio, istriana. Al termine della seconda guerra mondiale, a seguito dell'occupazione dell'intera regione da parte delle milizie jugoslave e di tragici lutti della famiglia materna, i due tornano a Chieti, dove si sposano e dove nasce Sergio.

Nel 1966, i coniugi Marchionne decidono di lasciare Chieti alla volta del Canada, per riunirsi alla famiglia materna. In Canada vive la zia materna di Marchionne. Sergio ha 14 anni.

In Ontario, Sergio svolge i suoi studi, laureandosi prima in filosofia, poi in economia e, infine, in legge alla Osgoode Hall Law School of York University. Presso la University of Windsor consegue un MBA. Esercita, quindi, l'attività professionale come commercialista, procuratore legale, avvocato ed esperto contabile.

Ricordo questi scarni elementi perché sottolineano una caratteristica fondamentale della crescita di Marchionne: la capacità di affermarsi per merito, intelligenza e tenacia, in ambienti dove questi valori sono riconosciuti e premiati.

Le grandi qualità della persona emergono in ambienti competitivi, difficili, in cui appartenenza, ceto, nazionalità, amicizia naturalmente contano, ma non impediscono l'affermazione del talento individuale.

Ciò avviene non solo nella prima parte dell'attività professionale, ma anche nel passaggio ad incarichi dirigenziali. Entra nel 1983 nella Deloitte Touche come avvocato commercialista. Passa successivamente al Lawson Mardon Group di Toronto, dove assume il ruolo di Direttore dello Sviluppo Aziendale. Dal 1989 al 1990 è Vice Presidente della Glenex Industries. Dal 1990 al 1992

è Responsabile per la Finanza e Chief Financial Officer alla Acklands Ltd. Tra il 1992 e il 1994 ricopre, nell'ordine, la carica di Responsabile per lo sviluppo legale e aziendale e di Chief Financial Officer al Lawson Group. Il gruppo viene acquisito dalla società svizzera Algroup.

Anche in questo caso, i meriti individuali fanno premio rispetto a cordate aziendali: le doti di Marchionne sono riconosciute e valorizzate. Marchionne si trasferisce presso la sede centrale di Zurigo, fino a diventarne l'Amministratore Delegato. Guida successivamente il Gruppo Lonza fino al 2002, quando viene chiamato come Amministratore Delegato dal gruppo SGS di Ginevra, leader mondiale nei servizi di ispezione, verifica e certificazione, che presenta peraltro preoccupanti difficoltà e viene risanato e rilanciato da Marchionne in soli due anni. Nel 2006 è stato eletto Presidente del Gruppo, incarico che mantiene tuttora. La stima acquisita in Svizzera spinge il colosso finanziario Ubs a chiamarlo come Consigliere d'Amministrazione e Vice Presidente indipendente, per contribuire a superare le difficoltà della banca. Marchionne ha, inoltre, fatto parte del CdA del gruppo biotecnologico svizzero-italiano Serono ed è attualmente membro del Consiglio di Amministrazione di Philip Morris International.

Nel 2003, su designazione di Umberto Agnelli, entra a far parte del CdA del Gruppo FIAT. In seguito alla morte di Umberto e alle dimissioni dell'Amministratore Delegato Giuseppe Morchio, Marchionne viene nominato, dal 1 giugno 2004, nuovo AD del Gruppo.

Ha ricevuto molteplici onorificenze, tra le quali ricordo solo quella di Cavaliere del Lavoro, con nomina il 2 giugno 2006 del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano.

2. La storia recente e le motivazioni del Premio

Basterebbero le considerazioni e i risultati sopra esposti per motivare l'attribuzione del Premio Pico. La cultura ampia e profonda, che va ben al di là della *business administration*, e la caratteristica di uomo del mondo lo avvicinano al modello di Pico.

È evidente, tuttavia, che sono il risanamento e il rilancio della FIAT e le nuove sfide imprenditoriali nel Gruppo torinese ad aver attirato l'interesse e l'attenzione del Comitato Scientifico del Premio.

A cavallo fra il 2003 e il 2004, molti ritenevano che il gruppo FIAT avesse varcato un punto di non ritorno: si erano ipotizzati interventi pubblici, con il rilievo di fatto delle attività automobilistiche. Marchionne ha dimostrato che una svolta era, viceversa, possibile puntando anche su scelte coraggiose sul capitale umano, che nel Gruppo non veniva opportunamente valorizzato. L'indipendenza e la capacità di vaglio lo portavano, inoltre, a rescindere molti legami a monte e a valle, che soffocavano il Lingotto.

Non voglio sottrarre con questa *laudatio* tempo alle considerazioni che Marchionne ci esporrà. Mi limito, pertanto, a sottolineare tre aspetti che ritengo salienti ed emblematici della sua azione imprenditoriale in Italia.

1. Il rilancio era basato su tagli, ristrutturazioni e focalizzazione produttiva, ma poggiava al contempo su investimenti tangibili e in capitale umano, con particolare attenzione alla ricerca e sviluppo. Anche in questo caso veniva portata alla luce la miniera di risorse e competenze, non pienamente sfruttata, del Gruppo stesso. Marchionne ha introdotto un sistema di valutazione del personale basato sulla meritocrazia, ha snellito il sistema gerarchico e burocratico, ha accelerato i processi decisionali e il *time to market*, ha vinto la scommessa sul rinnovamento dei prodotti e su una maggiore efficienza della produzione basata sull'innovazione.

FIAT impiega oggi circa 13.000 persone nelle attività R&D in 120 centri nel mondo, con una spesa di circa €1,7 miliardi l'anno. Non è, quindi, un caso se FIAT sia oggi il brand più "ecologico" d'Europa, avendo registrato il valore medio più basso di emissioni CO₂ sulle proprie vetture nel primo semestre 2010 (123,5 gr/km).

Sottolineo ancora che nell'azione imprenditoriale di Marchionne risanamento e sviluppo sono intimamente connessi. Certo il *prius* è andato alle azioni di taglio, di focalizzazione, appunto, di risanamento, ma nel rapporto con gli azionisti, con le banche, con i mercati Marchionne ha sempre sottolineato l'esigenza di investimenti per conseguire un durevole, rilevante aumento della produttività e della stessa produzione, per portare il Gruppo al di là delle soglie critiche che le economie di scala impongono nel settore.

Secondo stime di analisti, già nel 2015 metà della produzione mondiale di auto di massa sarà fatta su 30 piattaforme globali. Accanto alle dimensioni di rete, si manterrà valida la prospettiva delle piattaforme condivise, com'è avvenuto per la Fiat 500, uno dei principali successi di Marchionne.

Risanamento industriale, quindi, qualità e appeal del prodotto, dimezzamento dei tempi di produzione dei nuovi modelli (da 36 a 18 mesi), concreta affermazione del *time to market* attraverso la creazione di team responsabilizzati e innovativi, mostrano la connessione tra l'aggiustamento e lo sviluppo nell'azione imprenditoriale di Marchionne.

L'attenzione posta sull'adeguamento degli stabilimenti deve essere vista in questa dimensione, tenendo conto dei vincoli e delle esigenze che l'economia globale oggi impone. FIAT opera sul mercato mondiale e deve fare scelte che le consentano di affrontare e vincere le sfide competitive. Sottolineo al riguardo solo alcune cifre recentemente ricordate dal Cav. Marchionne a un convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro, svoltosi lo scorso 2 ottobre a Firenze. Nell'indicare il suo modello di "crescita intelligente, sostenibile e inclusiva" del Gruppo e per mantenere le radici in

Italia (con Fabbrica Italia), Marchionne prevede la necessità di importanti investimenti, nell'ordine di 20 miliardi di euro, che la FIAT ha programmato nel Piano di Sviluppo a medio termine. Tuttavia, gli investimenti da soli non sono sufficienti, occorrono anche il superamento di vincoli non coerenti con la ricerca di produttività e la rottura con inefficienze e debolezze presenti nella struttura industriale italiana.

Non entro nel dibattito relativo a Pomigliano d'Arco - ricordo solo due cifre sulle quali occorre riflettere. Lo stabilimento, che oggi viaggia su una produzione annua di 36.000 autovetture, dovrebbe entro qualche anno - nella prospettiva di una ripresa dell'economia italiana e mondiale - passare a circa 250.000 vetture.

2. Sottolineo due ulteriori declinazioni del binomio appena descritto tra risanamento e rilancio: il riassetto e il consolidamento finanziario e industriale.

Sotto il profilo finanziario, l'esercizio della opzione *put* nei confronti di General Motors rappresenta la pietra angolare. Ricordiamo che nel 2000 la FIAT Auto, in grave difficoltà, stringeva un'alleanza strategica con General Motors, nell'ambito della quale la GM acquisiva una quota del 20% di FIAT Auto, mentre la FIAT otteneva il 5,15 % di GM. Al contempo, FIAT otteneva una *put option* in base alla quale acquisiva il diritto di vendere la restante quota (l'80%) a GM dopo 4 anni.

Tuttavia, le perdite della FIAT aumentarono e nel 2003 fu necessaria una ricapitalizzazione alla quale GM non partecipò, riducendo la quota in FIAT al 10%. Nel 2004 GM, peraltro, espresse l'intendimento di non acquisire il 90% di FIAT, ove il Gruppo avesse deciso di esercitare l'opzione. Marchionne decise di procedere nell'esercizio della *put*, probabilmente intuendo che GM avrebbe preferito uscire dall'impegno pagando una penale, piuttosto che procedere all'acquisizione.

Il "divorzio di San Valentino", il 14 febbraio 2005, ha sancito l'accordo di separazione fra FIAT e GM, dietro il pagamento di 2 miliardi di dollari da parte di GM per risolvere il *master*

agreement del 2000, inclusa la cancellazione della *put option*. Il divorzio (tecnicamente una separazione consensuale) lasciò in vita rapporti di collaborazione fra le due società, in particolare per lo sviluppo congiunto delle piattaforme. La scelta finanziaria con GM implicava naturalmente una corrispondente focalizzazione sul settore auto del Gruppo torinese.

Sempre sotto il profilo finanziario, il secondo nodo sciolto da Marchionne è rappresentato dalla soluzione del problema del prestito convertendo (per un importo pari a 3 miliardi di euro) con le banche che, in sostanza, rappresentava per il Gruppo una seconda *put*, che sarebbe scattata il 20 settembre 2005 a seguito dei finanziamenti concordati con le principali banche italiane, tra cui SanPaolo IMI, il 26 luglio 2002. Con il concorso degli azionisti della famiglia Agnelli, si definiva un *equity swap*, con la partecipazione delle stesse banche. Alcune decidevano di tenere le azioni, altre le ponevano, viceversa, in vendita.

3. Senza la soluzione dei nodi finanziari, in particolare quelli appena descritti, che hanno accompagnato e sostenuto il risanamento e il rilancio industriale, non si sarebbe potuta certo giocare la carta di affermazione internazionale del Gruppo, culminata nell'accordo fra Chrysler e FIAT definito il 30 aprile 2009, con il sigillo del Presidente Obama, in base al quale il gruppo italiano detiene inizialmente il 20% della casa americana. La Chrysler ha ricevuto al contempo prestiti per 7,4 miliardi di dollari dal governo americano e canadese. Fondamentale è stata al riguardo la valutazione positiva sulle capacità tecnologiche, anche in termini di rispetto dell'ambiente, del Gruppo torinese. Chi volesse leggere il contratto sottostante l'accordo, vedrebbe che esso è sostanzialmente fondato su valutazioni di *intangibles*, molto positive sul Gruppo italiano.

L'ultimo passaggio cruciale nel ridisegno industriale del Gruppo è recente. Nel settembre di quest'anno, Sergio Marchionne ha proposto, e l'Assemblea dei soci approvato, la scissione della FIAT auto dai trattori della CNH e dai camion dell'IVECO: dallo spin-off nascerà la FIAT Industrial con macchine agricole, movimento terra, veicoli industriali e relativi motori, un Gruppo

che dovrebbe avere, nel 2011, 22 miliardi di euro di fatturato e 1,3 di trading profit. FIAT spa comprende, invece, l'auto di massa e di lusso, la componentistica, i motori, la siderurgia, le macchine utensili e le partecipazioni nei settori di riferimento, con 37 miliardi di ricavi e 1,1 di trading profit, sempre secondo previsioni attualmente disponibili.

Questa separazione crea valore, offre libertà d'azione e possibilità di perseguire strategie di crescita e di nuove alleanze nel settore auto, consente di riallocare le risorse per meglio finalizzarle e focalizzarle. Permette di prospettare forme più strette di integrazione con Chrysler, che possono giungere a una fusione transatlantica.

3. Conclusioni

Mi avvio alla conclusione di questa *laudatio* e mi sia consentito di inserire le considerazioni svolte nel più ampio dibattito economico in Italia, in un contesto europeo che ancora risente della crisi del 2007-2009, in una competizione globale dove la crescita è concentrata nei grandi paesi emergenti.

In primo luogo, oggi in Italia occorre riconoscere l'esigenza di un approccio equilibrato che favorisca la crescita di tutte le imprese: sia le medio-piccole, sia quelle medie con alta tecnologia, sia le grandi imprese che sono leader nei settori di ricerca e sviluppo.

L'investimento nel capitale umano e, quindi, nella ricerca è altrettanto importante dell'investimento nel capitale fisico e nelle infrastrutture. I processi non possono che essere guidati da imprenditori visti come coordinatori innovativi: la stessa "burocrazia" dovrà esser meglio indirizzata lungo queste linee, con una inevitabile focalizzazione e graduale riduzione dei numeri. È stato rilevato, ad esempio, dal Presidente di Confagricoltura che oggi in Italia ci sono, nel settore

agro-industriale, 1 milione e 400 mila addetti, a cui corrispondono 1 milione e 200 mila addetti nella “burocrazia” che segue il settore stesso.

L’esigenza di flessibilità nei mercati italiani del lavoro e dei prodotti, di miglioramento tecnologico e organizzativo e di aggiustamento fiscale è stata di recente sottolineata dal FMI, in uno studio che attira l’attenzione sul fatto che il deficit commerciale tra Italia e Germania si è moltiplicato per 5 volte in 10 anni e supera oggi il deficit commerciale complessivo dell’Italia.

La crisi deve essere trasformata in opportunità. Marchionne ha dimostrato di saper guidare processi di questo rilievo. Schumpeter ha insegnato che la distruzione creatrice è connaturata al funzionamento delle economie di mercato. Tra i due termini dell’equazione non si può naturalmente non privilegiare il momento creativo.

È appena uscito un libro scritto da Steven Rattner, il finanziere scelto dal Presidente Obama per risanare l’industria dell’auto negli Stati Uniti: una missione apparentemente impossibile, che è stata gestita con buoni risultati.

Nel libro, dal titolo “Overhaul”, si descrivono i contrasti, le liti, addirittura gli insulti tra Rattner, Marchionne e Ron Gettelfinger, l’allora potente presidente della UAW (*United Auto Workers*, il sindacato US dei lavoratori dell’auto). Si sottolinea, tuttavia, che le tensioni e le differenze sono sfociate in accordi creativi, condivisi e poi rispettati da tutte le parti.

La sfida di Marchionne oggi è quella di trasformare il salvataggio di FIAT in un rilancio innovativo e sostenibile in Italia e a livello internazionale. A questo fine, per l’affermazione di “Fabbrica Italia” nella concorrenza globale, è necessario che vi sia proficua collaborazione, ancorché dialettica, con il sistema Paese.

La sfida che l’Italia deve oggi affrontare e vincere è quella di ritrovare il sentiero di crescita della produttività e di recupero della competitività, dopo un decennio di risultati al di sotto dei

principali paesi industriali; dopo la crisi mondiale, che ha riportato il prodotto su livelli di nove anni fa.

I tempi sono stretti; la stessa sostenibilità del debito pubblico è a rischio in assenza di sviluppo.

“Fabbrica Italia” è una componente cruciale di questo rinnovato impegno. Le divisioni e le divergenze non possono mettere a repentaglio l’obiettivo di fondo, da cui dipende il benessere del Paese.