

# QUATTORRUOTE

## EDIZIONE STRAORDINARIA

# COME MARCHIONNE HA CAMBIATO L'AUTO

- **ESCLUSIVA**  
**LUCA DI MONTEZEMOLO**  
IO LO RICORDO COSÌ
- **L'UOMO, IL MANAGER**  
UNA VITA DA ROMANZO
- **TUTTI I PIANI INDUSTRIALI**  
DA FIAT A FCA
- **FERRARI**  
IL SUO VERO AMORE
- **BORSA & MERCATI**  
LUNA DI MIELE INFINITA
- **IL BILANCIO**  
RISULTATI E SCONFITTE
- **LA SUCCESSIONE**  
LE SFIDE DI MANLEY  
E IL RUOLO  
DI JOHN ELKANN



# UN UOMO SENZA PAURA

**A**ndrò controcorrente. In giorni in cui tutti sembrano essere stati intimi amici di Sergio Marchionne, ammetto senza problemi che io, il capo di FCA scomparso improvvisamente mercoledì 25 luglio in un ospedale di Zurigo, non lo conoscevo bene. Certo, l'ho incontrato tante volte in occasioni pubbliche, come le presentazioni dei piani industriali o le conferenze stampa a margine dei Saloni. Un saluto cordiale, una battuta sul giornale, una replica arguta a una piccola provocazione. Ma ben poche volte ho avuto l'occasione di passare tempo con lui, se non quando - durante il Quattroruote Day del 2013 - venne a Palazzo Mezzanotte a parlare d'industria dell'auto di fronte a una platea attenta e partecipe. E quando si cercava di avere un'intervista, lui rispondeva sempre che si

interprete dei bilanci aziendali, e questo era prevedibile, ha dato il segno della propria leadership attraverso la bravura nell'individuare opportunità d'alleanze invisibili agli altri, in una tensione al consolidamento poi codificata in quel "Confessioni di un malato di capitale" che dovrebbe diventare "il" livre de chevet per chiunque voglia fare il manager. E in questo non si è mai fatto remore nell'andare all'attacco di prede all'apparenza troppo grandi, dalla GM alla Opel, passando per il capolavoro del merger con la Chrysler. Convinto che un processo di concentrazione sia necessario in un'industria al centro di un cambiamento epocale, è sempre stato guidato da un mantra: creare valore per l'azienda. Ciò ha inevitabilmente comportato scelte in grado, talora, di suscitare scandalo. Ha ucciso marchi (la Lancia, per primo) ritenuti esausti per essere davvero competitivi sui mercati. Ha

**HA SEGNATO UN PRIMA E UN DOPO NEL MONDO DELL'AUTOMOBILE**

rivoluzionato le relazioni industriali, mettendo in discussione il vangelo dei contratti metalmeccanici nazionali e incrinando il fronte dei sindacati. Ha spostato il baricentro strategico del gruppo in alto, sancendo la fine di una Fiat d'estrazione mass market. Un uomo, dunque, capace di scelte impopolari, se funzionali a un obiettivo di sviluppo. Un uomo duro e accentrato, implacabile con le sue prime linee e allo stesso tempo amato dai dipendenti, forse perché di nascita umile e sicuramente perché tutti gli riconoscevano una dedizione financo maniacale al compito di guida. Un grande comunicatore, anche, che in 14 anni ha fornito un'interpretazione inaudita del ruolo di capo d'azienda, rifiutando i tipici bizantinismi retorici dei manager del settore per diventare egli stesso personaggio.

Nato in Italia, cresciuto in Canada, affermatosi in Svizzera e divenuto personaggio in Italia, catapultato nel 2004 alla guida di un gruppo "tecnicamente fallito", come lui stesso lo definì, ha saputo disegnare una traiettoria unica: non soltanto riportando FCA nelle mappe dell'automotive che conta, ma soprattutto ribaltando senza timori reverenziali meccanismi sedimentati di un'industria spesso legata dai lacci e laccioli della consuetudine, lui che arrivava da un mondo non esattamente noto per l'inventiva come quello della finanza e della revisione dei conti. Straordinario

sarebbe sentito in imbarazzo a discutere di prodotto con specialisti come noi: delle automobili, diceva, deve parlare chi le fa, non chi pianifica la strategia di un gruppo industriale. Quindi non ho aneddoti da raccontare, o fotografie assieme da mostrare, oppure ricordi da condividere. Del resto, pur offrendo alla famiglia il cordoglio della redazione tutta, ritengo che il compito di Quattroruote sia di ricordare un manager come Marchionne attraverso i risultati professionali che ha saputo ottenere, affrancandosi da valutazioni umane inevitabilmente condizionate dall'emotività del momento.

Marchionne lascia una FCA alle prese con un contesto non facile. E soltanto i risultati potranno dire se i manager che sono stati scelti per raccogliermi il testimone sono quelli giusti. Di certo, l'uomo dal maglione nero ha segnato un prima e un dopo nel mondo dell'automobile. E nelle pagine che seguono spieghiamo il perché.

Gian Luca Pellegrini

Twitter@pellegrini4R

**Editoriale Domus SpA**  
Via Gianni Mazzocchi, 1/3  
20089 Rozzano (MI)  
Supplemento a Quattroruote n° 756  
Agosto 2018  
**Direttore responsabile**  
Gian Luca Pellegrini  
**Vice direttore**  
Fabio De Rossi  
**Art director**  
Stefano Tosi  
**Redazione**  
Emanuele Barbaresi  
Filippo Buraschi  
Davide Comunello  
Roberto Lo Vecchio  
Cosimo Murianni  
Manuela Piscini  
Fabio Sciarra  
Andrea Stassano  
**Hanno collaborato**  
Erica Banchi  
Michele Masneri  
Rosario Murgida  
Massimo Nascimbene  
**Fotografie**  
Archivio Quattroruote, Getty  
Registrazione del Tribunale di Milano n°3770 del 06/06/1955  
© Copyright 2018  
Editoriale Domus Sp.A.  
Rozzano (MI)

È vietata la riproduzione, totale o parziale, del contenuto della pubblicazione senza l'autorizzazione preventiva dell'editore.

**SOMMARIO**

- Una vita fuori dagli schemi **4**
- Luca di Montezemolo: io lo ricordo così **8**
- L'insediamento **14**
- Il piano 2006 **16**
- L'acquisizione della Chrysler **18**
- Il tentativo con la Opel **20**
- Il piano 2010 **22**
- Fabbrica Italia **24**
- Il piano 2014 **26**
- Lo spin-off Ferrari **28**
- La fusione fallita con la General Motors **30**
- Il piano 2018 **32**
- Il volo a piazza Affari **36**
- Le scelte di John Elkann **38**
- Le sfide per il nuovo ad Mike Manley **40**
- Il Cavallino a una svolta **42**

**Con il successo negli Usa Marchionne salvò la Fiat**  
Il motore non più in Italia  
In 14 anni l'Ad uscente ha vinto una sfida quasi impossibile  
Scontri con Fiom e Confindustria. La fusione Chrysler

**E così Fiat**  
Svolta improvvisa in Fca. Sergio Marchionne è in fin

**Addio Marchionne. Fca crolla in Borsa**

**Sergio Marchionne, l'orgoglio della fatica**

**Il salvatore della Fiat se ne va**  
Addio grande Marchionne

**LA STAMPA**

**GRAZIE**  
Marchionne è morto. Dalla A alla Z ecco cosa ci lascia. Crollano i titoli della galassia Fiat

**Il manager che cambiò Fiat e un po' l'Italia**

**Il suo metodo caso di studio ad Harvard**

**Il piano 2006**

**L'acquisizione della Chrysler**

**Il tentativo con la Opel**

**Il piano 2010**

**Fabbrica Italia**

**Il piano 2014**

**Lo spin-off Ferrari**

**La fusione fallita con la General Motors**

**Il piano 2018**

**Il volo a piazza Affari**

**Le scelte di John Elkann**

**Le sfide per il nuovo ad Mike Manley**

**Il Cavallino a una svolta**

## ROMANZO DI UNA VITA

# SEMPRE FUORI DAGLI SCHEMI

Niente della storia di Marchionne è stato convenzionale. Dall'adolescenza in Canada ai primi passi da dirigente in Svizzera. E quando arriva alla Fiat scambussola Torino

di Michele Masneri

**B**astava arrivare fino alla stanga della dogana di Ponte Chiasso, due ore di bicicletta da Milano, e pregare un qualche contrabbandiere di fare un salto alla più vicina drogheria Bernasconi e acquistare, insieme a un Toblerone e a un paio di Muratti col filtro, anche i Manoscritti economico-filosofici di Marx, il Tractatus logico-philosophicus di Wittgenstein». Così scriveva Alberto Arbasino ere geologiche fa, quando la gita a Chiasso era soprattutto un piccolo tour simbolico per uscire dall'arretratezza italiana. Chissà cosa avrebbe pensato nella sua stanza d'ospedale zurighese Sergio Marchionne, lo svizzero, che pure era lì anche per le tante Marlboro rosse, se non Muratti. L'Italia fuori non sembra tanto diversa, sempre alle prese con arretratezze. I rom, i pil, le tav, i tap: che fare?

### SPIRITO TRANSNAZIONALE

E Marchionne chi è stato, in definitiva? Difficile etichettarlo, in un Paese con questa passione. Lui ha finito i suoi giorni in Svizzera, e già il luogo serve per leggere il personaggio. Svizzero come l'io narrante di "Fratelli d'Italia", il romanzo-saggio arbasiniano che spiegava un po' di mondo all'Italia uscita dal boom e già in preda ai riflussi, ai dubbi (oggi si direbbe, i backlash). Lo svizzero di "Fratelli d'Italia" era un filtro per leggere lo sfortunato Paese. «Mio papà ha più di dieci milioni di franchi al Crédit Suisse, e in casa siamo pochissimi. Il boccon di pane non do-

vrebbe mancare mai». Era una provocazione: sull'Italia cattocomunista dell'alienazione arrivava quella liquida della Confederazione.

Anche il risanatore della Fiat era svizzero, di cittadinanza, e non solo per ragioni fiscali. Nel 2008 Marchionne spiegò cosa significava per lui quella dimensione. «Più sono costretto a girare per il mondo, più apprezzo la Svizzera», disse. «Non sto dicendo sia una società perfetta. Anche lei ha i suoi problemi. Ma credo che sia il modello più vicino a quello di una società ideale». In Svizzera ci era arrivato per le strane strade del capitalismo globale, entrato in un'azienda americana, che finisce in Alusuisse, media potenza dell'alluminio, poi di qui grazie a un barone dal nome leggendario, von Finck, alla Sgs, un gruppo assicurativo partecipato dagli Agnelli.

Il barone von Finck è una chiave per capire Marchionne. Una delle massime ricchezze elvetiche, la sua storia è raccontata in "Marchionne, rivoluzione Fiat", il libro più interessante sul manager, scritto da Marco Ferrante. Il barone von Finck, favolosa ricchezza, assicurazioni e banche, ovviamente

**MERIDIONALE, AMERICANO, SVIZZERO, EMIGRATO MA DI SUCCESSO. UN OUTSIDER. IL PAESE LO TROVA INCOMPRESIBILE**

passato nazi, a un certo punto decide di cambiare, non gli va più d'essere banchiere. Cambia proprio tutto: vende i suoi investimenti, se ne va dalla Germania, entra nella ristorazione e nell'alluminio. Va in Svizzera. Di Marchionne, Finck dice che «è l'uomo che mi ha fatto fare il mio primo miliardo», nella sua nuova attività. La parabola spiega forse qualcosa del capitalismo →

### RICORDI DI UN GIORNALISTA

## QUELLO SCOOP AL BAR

Primavera del 2004. La Fiat nomina ad Sergio Marchionne, che entro pochi giorni avrebbe fisicamente occupato il suo ufficio al Lingotto. Si sa che questo manager, non molto conosciuto ma stimato negli ambienti del business, è alla guida della Sgs di Ginevra, del gruppo Ifi-Ifil, società leader nei servizi d'ispezione e certificazione. A quei tempi sono capo redattore aggiunto del servizio economico dell'Ansa, a Roma. Come al solito mi affaccio sul terminale di Bloomberg per controllare gli avvenimenti. E scopro che di lì a poco si sarebbe tenuta l'assemblea dell'azienda di Place des Alpes. Mi scatta un neurone, mi volto e inizio a chiedere ai miei colleghi: «Andresti a Ginevra per tentare il classico "a margine": aspettiamo Marchionne fuori dal portone e vediamo se ci dice qualcosa. Proviamoci». Per ragioni varie non può nessuno (e dire che siamo parecchi). Mi girano un po', prendo il telefono e chiamo la redazione di Torino. Risponde il collega Claudio D'Amico. Gli inoltra la stessa richiesta e lui mi risponde immediatamente sì. Claudio parte, si apposta all'uscita e quando si presenta, il manager gli fa: «Lo vede quel caffè lì. Sediamoci. Prendiamo qualcosa». Il risultato di quella chiacchierata? Una valanga di flash dell'Ansa, il primo Marchionne-pensiero in esclusiva. Quello che giornalicamente si definisce uno scoop. Il destino - o più semplicemente la bravura e la professionalità del collega - ha poi voluto che D'Amico, qualche anno dopo, venisse arruolato con ruoli di responsabilità nell'ufficio stampa della Fiat. Sergio Marchionne era anche questo.

F.D.R.

Nato a Chieti il 17 giugno 1952, Sergio Marchionne si è spento in Svizzera, a Zurigo, il 25 luglio. I suoi maglioni neri sono diventati il simbolo di una personalità difficile da etichettare

Al Quattroruote Day del 17 gennaio 2013, Sergio Marchionne illustra, con un discorso appassionato, all'insegna della speranza e dell'impegno, il ruolo della Fiat nel rilanciare la competitività delle case automobilistiche del Vecchio Continente sui mercati extraeuropei



→ marchionniano, svizzero-nomade (poi, certo, c'è il trattamento fiscale: quando si trasferisce nel cantone di Zug, il più conveniente, ogni giorno faceva su e giù con Zurigo, dove le tasse erano più alte, e ai suoi diceva: «Questa mezz'ora che faccio in macchina tutti i giorni è quella che mi rende di più»).

Qualche giorno fa, Franco Grande Stevens, legale della famiglia ex regnante, ha scritto in una lettera al Corriere della Sera: «Quest'uomo aveva avuto un'idea geniale: quella di incaricare un suo uomo in ogni scalo marittimo o aereo del mondo. Questo incaricato doveva garantire all'acquirente i beni di qualsiasi genere (dal petrolio alle noci alle castagne e via di seguito) e che essi corrispondessero alla qualità dichiarata dal ven-

ditore. In questo modo i tempi dell'accertamento e le qualità promesse dalla società di assicurazioni erano praticamente annullati. E i clienti assicurati dalla Sgs ricevevano subito il pagamento. La Sgs ebbe così un enorme sviluppo». La Sgs è un'azienda di certificazione, svizzera, da cui passò Marchionne prima di finire alla Fiat, sempre tramite il barone. La lettera dell'avvocato dell'Avvocato pare letteratura, perché entra in quel meccanismo che mostra come il grande capitalismo possa generare piccole decisioni avventurose e dunque poesia (gli uomini nei porti eccetera).

Il resto era noto: mentre Marchionne ideava le sue strategie portuali, la Fiat era finita, così come la famiglia Agnelli rantolava: morto Gianni nel 2003, scompare Umberto

un anno dopo. Arriva Marchionne, che portava in dote un capitalismo transnazionale-rustico mai visto a Torino. Un'italianità oriunda, immigrata, svizzera appunto, da "Pane e cioccolata". Nemesi perfetta torinese dei gessati e dello stillicidio di ton-sur-ton che l'Avvocato e i suoi derivati avevano imposto al Paese: polsini e colletti sempre più ricercati e macchine sempre meno vendibili. Anche Marchionne aveva un côté vestiaro, ma molto differente: la mamma e la zia avevano infatti impiantato a Toronto, dove erano emigrate negli anni 60, una "Pola lady's wear", negozio di abiti da sposa (erano istriane, e la dimensione istriana è un ulteriore tocco nell'identità globale di Marchionne).

Il papà di Marchionne, il maresciallo dei

carabinieri in congedo Concezio, doveva essere pure un curioso personaggio. Sicuramente una delle baby pensioni meglio investite della Prima Repubblica. Nel '66 va infatti in congedo anticipato, a cinquant'anni. Ma non si fida dell'Italia, non vuole che i suoi figli crescano qui. Fa uno scatto: con i soldi da parte, si trasferisce in Canada. La moglie e la cognata aprono il negozio. Il giovane Sergio arriva in Canada dunque a 15 anni, impara l'inglese. L'adolescenza è quella delle comunità italiane all'estero: feste patronali, accenti, nostalgie. Grattaciel di Toronto, processioni. Tra Philip Roth e "La versione di Barney" e Al Bano (ma lui ascolta De André). La sorella Giuliana, più grande, studia e poi insegna letteratura italiana alla locale università. Muore giovane.

Quando arriva a Torino, dopo questo grand tour insolito, Marchionne è un outsider totale: meridionale, americano, svizzero, emigrato ma di successo. Non c'è da stupirsi che il Paese lo trovi incomprensibile. Torino poi sbrocca: orfana dei regnanti, la città cerca di prendergli le misure (ma non ci riuscirà mai). Lui parte bene. Va a mangiare la pizza con la scorta (bene). Quando deve licenziare, licenzia preferibilmente manager. Anche con ferocia. Per Bertinotti è dunque «un borghese gentiluomo». Per Fassino «un vero socialdemocratico». Più tardi, quando licenzierà anche operai, la Fiom lo considererà un tagliagole (malissimo). In generale, in 14 anni, nessuno riuscirà mai a inquadrarlo nelle categorie italiane del capitalista, che si dividono soprattutto in due: l'araldico ereditario amico dei calciatori e del sindacato/il playboy brianzolo trucidato.

#### CARATTERE FORTE

L'Italia è sempre stata poco esperta di manager e imprenditori. Più ferrata in umanisti e calciatori. Dagli anni di "Fratelli d'Italia" (il libro) si erano affermati e poi ridimensionati tanti casati: gli Agnelli, i De Benedetti, i Benetton, i Berlusconi, i Gardini. Di tutti ci si era affezionati soprattutto agli abiti, alle battute, alla pompa. Meno ai risultati raggiunti. L'ascensore sociale collettivo poi ritornava più o meno al piano, con i vescovi e il Pci e i Cinquestelle a dire più o meno la stessa cosa, poco schumpeteriana: la domenica, tutti a messa, e negozi chiusi. Alle brutte c'è la baby pensione di nonna o Airbnb. E la partita.

Su tutto questo Marchionne è piombato

con la sua baby pensione reinvestita in franchi svizzeri. Risultati di bilancio e modelli che si vendono. Che corto circuiti. Non interessandogli peraltro – in un Paese di narcisisti – essere amato, né odiato. Gli interessa probabilmente fare soldi e farli fare ai suoi azionisti, vendendo prodotti decenti con un tax rate accettabile. Una cosa inaudita.

In una lettera alla Neue Zürcher Zeitung del 1° marzo 2008, Max Amstutz, personalità dell'establishment finanziario svizzero, già al vertice assieme a Sergio Marchionne di Alusuisse e Sgs, scrive: «Marchionne è certamente il miglior risanatore che io abbia mai conosciuto. Il suo talento consiste nel turn-round di aziende in crisi. Carattere forte, senso del sé molto sviluppato, il suo metodo con-

siste nel ridurre ai minimi termini la gerarchia di conduzione dell'azienda e nel concedere nuove opportunità ai ranghi inferiori, quelli di rincalzo».

Non capendolo, non essendo abituati, ci si è concentrati sui dettagli.

Certi sadismi: ribalta l'uso della flotta d'aria dell'Avvocato e trasforma in incubo i Torino-Detroit. Si alza quando quell'altro andava a dormire. Maltratta i vassalli di famiglia. Brutalizza dirigenti. Il maglione. Nero o blu? Senza guardare la big picture. Quando arriva a Torino il patto sociale era: ci teniamo una città che campa di sussidi pubblici e produce macchine che non si vendono. Una specie di grande Pinerolo, un principato modello aristocratico-militare tipo film di Wes Anderson. Che incassa incentivi e restituisce Iva e gessati e la domenica allo stadio. Quando arriva lui smantella questo mondo. Prende quello che ha in casa (fondamental-

mente, le tecnologie, perché soldi non ce ne sono). Produce risultati.

Socialdemocratico? Efferato? Che interrogativi. Più interessante chiedersi perché un uomo con questa rilevanza sul suo tempo decida di fumare fino ad ammazzarsi. Marchionne rimarrà incomprensibile soprattutto in Italia: nel Paese della famiglia, morale o amorale o doppia o naturale, lui come massimo schiavo non ci ha dato neanche una dinastia. Non una moglie, non un fratello da piazzare. Né in un magazine né in un Temptation Island. I suoi eredi esistono, saranno canadesi, svizzeri, italiani di Chieti. Ma stanno nelle università e nei fondi globali. Marchionne ci ha fatto un corso rapido di capitalismo, tipo collegio internazionale svizzero. Poi la gita a Chiasso è finita.

#### L'ULTIMA APPARIZIONE

### QUEL LEGAME CON L'ARMA

Quello tra Sergio Marchionne e i carabinieri è stato un legame speciale. Certo, il ricordo paterno, si dirà. Ma anche, parole sue, un certo orgoglio nel rappresentare un'azienda che con le Alfa ha condiviso molto della storia recente della Benemerita. «Tutte le volte che ne ho l'opportunità, ritrovo nell'Arma gli stessi valori alla base della mia educazione: serietà, onestà, senso del dovere, disciplina e spirito di servizio», affermava il 5 maggio 2016, in occasione della consegna della Giulia in divisa. Lo ha ripetuto il 26 giugno scorso, offrendo le chiavi della Jeep Wrangler al comandante generale Giovanni Nistri: per fatalità, l'ultima apparizione pubblica, tra i suoi amati carabinieri. **C.M.**



PARLA MONTEZEMOLO

# I MIEI ANNI CON SERGIO

I primi mesi di studio, la fase di collaborazione proficua, Chrysler, il duro scontro. L'ex presidente di Fiat e Ferrari ci racconta la sua esperienza con un accentratore infaticabile

di Gian Luca Pellegrini

**L**uca Cordero di Montezemolo ha condiviso con Sergio Marchionne un lungo percorso all'interno della Fiat (si chiamava ancora così, prima della nascita di FCA, conseguenza della fusione con Chrysler) nonché della Ferrari. Chiamati nel 2004 per raddrizzare una situazione disperata (il manager italo-canadese definì il gruppo «tecnicamente fallito»), hanno lavorato assieme fino alla discussa uscita di Montezemolo prima dal consiglio d'amministrazione Fiat (sostituito da John Elkann) e poi dal vertice del Cavallino (rimpiazzato dallo stesso Marchionne). In questi anni, molto si è detto del rapporto non facile fra i due. E, nei giorni convulsi della scomparsa dell'ad FCA, ulteriori disquisizioni hanno trovato larga eco sui media, spesso a proposito. Anche per questo, oltre che per ricordare un uomo destinato a rimanere nella storia dell'automobile italiana, Montezemolo ha accettato di ripercorrere con noi – in assoluta esclusiva – la propria esperienza con il Dragone, nomignolo non propriamente vezzeggiativo datogli dalla sua prima linea di dirigenza.

**Montezemolo, lei conosceva già Marchionne quando entrambi foste catapultati alla guida di una Fiat in difficoltà, nel 2004?**

Certo, eravamo entrambi nel consiglio d'amministrazione della Fiat. Quando lo vidi per la prima volta, chiesi subito a Umberto Agnelli chi fosse questo signore strano, che arrivava alle riunioni con il borsello e che parlava soltanto di Audi, lui che abitava sui monti della Svizzera. Di fatto, fu il mio vicino di banco per un anno e mezzo, durante il quale parlavamo di tutto, incluso l'errore del gruppo di abbandonare i rally con la Delta. Mi stava simpatico e commentavamo a bassa voce le cose che non ci piacevano, tipo le strane teorie di Giuseppe Morchio, all'epoca ad. Mi ricordo, a tal proposito, una mia polemica con l'ex Pirelli perché voleva cambiare il nome alla Panda... Comunque. Quando Susanna Agnelli, rimasta la leader del clan alla morte di Umberto, mi chiese al telefono, di fronte all'intera famiglia, di assumere l'incarico di presidente, accettai dopo una notte di travagli. E subito chiesi a Gabetti e Grande Stevens chi →

“ CHIESI SUBITO  
A UMBERTO AGNELLI CHI  
FOSSE QUEL SIGNORE  
STRANO CHE ARRIVAVA  
ALLE RIUNIONI  
DEL BOARD  
CON IL BORSELLO ”



È il 1° giugno 2004. Marchionne, che siede nel consiglio di amministrazione dall'anno prima, chiamato da Umberto Agnelli, diventa a sorpresa amministratore delegato della Fiat, mentre Luca Cordero di Montezemolo viene designato alla presidenza. John Elkann, il nipote prediletto dall'Avvocato, è vicepresidente

→ sarebbe stato l'ad: risposero che c'erano sul tavolo varie alternative, e che il candidato ideale per loro era Marchionne. Pensai subito che avremmo potuto essere complementari: lui non sapeva nulla di auto, ma in quel momento drammatico c'era bisogno di qualcuno esperto di finanza.

**Si forma dunque una coppia inedita. E che cosa accade in quei mesi?**

All'inizio, Marchionne stava in disparte, silenzioso, e guardava. Lo aiutavo, cercando di fargli capire i meccanismi dell'automotive, portando da Maranello professionalità di prim'ordine, organizzando riunioni al centro stile per decidere assieme il progetto 500, la cui uscita era imminente.

**Ma è vero che Marchionne, la 500, non la voleva?**

In effetti, aveva delle perplessità. Poi, passando tanto tempo a confrontarci e dialogare, si convinse che fosse il modello giusto per il rilancio della Fiat. Questo lavoro di sostegno coinvolse diversi aspetti del busi-

ness: lui arrivava da Sgs, non conosceva l'establishment italiano, e io mi dedicai a introdurlo in un ambiente non proprio facile.

**I primi mesi di Marchionne come ad sono traumatici per un'azienda storicamente abituata a bizantinismi e a una stratificazione manageriale dalle palesi radici. Lei era d'accordo**

**ALL'INIZIO ERA CONTRARIO ALLA 500, POI SI CONVINSI CHE POTEVA ESSERE IL MODELLO DI RILANCIO DEL GRUPPO //**

**con le sue decisioni così di rottura?**

Il merito maggiore di Sergio è stato capire immediatamente che l'azienda era oberata di sovrastrutture e duplicazioni di ruoli e responsabilità. Tre i problemi: costi eccessivi, efficienza migliorabile e persone inadeguate a coprire certi ruoli. Lui partì con una serie di razionalizzazioni e di tagli che non risparmiarono nessuno, management com-

preso. E io ho assolutamente condiviso il suo programma. Detto ciò, è evidente che, nel prosieguo della sua gestione, Marchionne ha evidenziato una tendenza ad accentrare: non c'era una decisione in cui lui non entrasse, anche perché a un certo punto era il capo di tutte le divisioni del gruppo, cosa mai accaduta prima alla Fiat. Del resto, lui sosteneva sempre che il capo è solo. Forse a lui piaceva esserlo.

**Dopo lo choc interno, Marchionne si concentra sulla strategia. E mette a segno il primo colpo da maestro, obbligando**

**la GM a liquidare la famosa put. Dica la verità, lei credeva che gli americani avrebbero pagato pur di non portarsi a casa la Fiat?**

Quella trattativa era in piedi da tempo, ma Morchio non era riuscito a portarla avanti. Marchionne fu bravissimo nella negoziazione, avvantaggiato dalla sua vicinanza all'America, sia nella cultura sia nella pa-

dronanza della lingua. Ho subito capito che ci saremmo riusciti. E alla fine, come premio, gli ho regalato una Ferrari, credo una Enzo.

**Poi arriva l'affare Chrysler...**

Nessuno sa che l'intera operazione nacque da me qualche anno prima dell'abbinamento con l'amministrazione Obama. Facevo infatti parte dell'advisory board di Citigroup, a New York, e il mio vicino di banco negli incontri era un ricchissimo signore messicano, proprietario della birra Corona. Un giorno mi disse che il presidente messicano voleva parlarmi. Ci sentimmo al telefono, mi parlò della Ferrari, dei fratelli Rodriguez, mi fece i complimenti per i mondiali vinti (siamo nel 2005-2006) e alla fine mi disse: «Senta, noi abbiamo a Toluca una fabbrica della Chrysler ormai inutilizzata: perché non portate qui la produzione della 500 per il Sud America?». Risposi che ne dovevo parlare con l'ad, per una questione di rispetto dei ruoli e anche perché Marchionne amava prendersi il merito delle decisioni: se andavi da lui a giochi fatti era assai meno entusiasta. A quel punto, Sergio chiamò Robert Nardelli, capo di Cerberus, il fondo a cui Daimler aveva regalato la Chrysler, e l'operazione prese forma.

**Insomma, tutto andava bene...**

In effetti, la mia presidenza – lunga sei anni e mezzo – segnò un periodo di rinascita: alleggerimento condiviso della struttura, maggiore efficienza, focus sui modelli nuovi, con il lancio decisivo della Fiat Punto. Ricordo che, quando la presentammo, mi feci fare una foto nel bagagliaio. Marchionne mi disse: «Luca, se me l'avessi chiesto, non l'avrei mai fatto. Per fortuna ci sei tu». Insomma, eravamo onestamente molto complementari.

**Però a un certo punto il sodalizio Montezemolo-Marchionne s'interrompe. Perché?**

Sergio era un professionista incredibile, non aveva altra passione oltre al lavoro, che gli regalava un'adrenalina altrove scon-

osciuta, era sempre in giro e obbligava tutti i suoi a ritmi terrificanti, perché i weekend non esistevano. Era rapido nelle decisioni, ma altrettanto dittatoriale: aveva preso in mano l'intera azienda e io mi ero fatto da parte, lasciando a John Elkann alcuni incarichi che ritenevo essere importanti per la sua crescita. Negli ultimi due anni, dunque, avevo assunto un ruolo meramente rappre-

**VOLEVA ESSERE IL REGISTA UNICO DELLA QUOTAZIONE DELLA FERRARI. I NOSTRI CONTRASTI NASCONO QUI //**

sentativo. Continuavamo a vederci spesso, in ogni caso, e non perdeva occasione – anche pubblica – per farmi i complimenti per i risultati della Ferrari. Altrettanto spesso, peraltro, lui ribadiva l'intenzione di evitare la quotazione in Borsa dell'azienda da me diretta. Poi successe qualcosa. E quel qualcosa fu la presentazione del piano industriale 2014, che non convinse i mercati. Addirittura mi ricordo i titoli dei giornali anglosassoni che parlavano di noi italiani come dei venditori di tappeti: come si fa, dicevano, ad arrivare ai risultati attesi con un debito così alto? In effetti, il piano prevedeva investimenti pesantissimi su Alfa, Jeep e Chrysler, e probabilmente qualcuno pensò

che questi soldi a Torino non ci fossero. Lì è iniziata la pressione per ridurre il debito.

**E li iniziate a litigare?**

L'unica possibilità di raccogliere fondi freschi era portare la Ferrari in Borsa, come in effetti accadrà. Apro una parentesi: questa è stata la seconda volta in 15 anni che il Cavallino ha salvato la Fiat. Già nel 2002, sempre per raccogliere cash, venne venduto a Mediobanca il 35% del pacchetto azionario (poi finito in parte ad Abu Dhabi). Di colpo, la quotazione, prima sempre esclusa, è diventata d'attualità. E io capisco immediatamente che Marchionne vuole essere il "volto" dietro la quotazione. Ecco, in quel momento avviene il nostro scontro. Non solo sulla scelta strategica, che potevo anche comprendere, quanto nei modi. Marchionne si trova a dover giustificare il cambio d'idea sulla Ferrari e allora usa i deludenti risultati sportivi della Scuderia come pretesto. C'è la famosa uscita in cui dice che «i manager si valutano per i risultati dell'azienda, ma anche per le vittorie», chiamandomi in causa direttamente. Ora, è vero che nel Mondiale avevamo sottovalutato i problemi con il nuovo motore ibrido, però è altrettanto indubbio che l'unica stagione davvero negativa, dopo 19 titoli, è stata il 2014. A quel punto, ho lasciato anche la Ferrari. E ci tengo a sottolineare che l'eccellente capita- →



Montezemolo e Marchionne ai box della Ferrari. Il lungo digiuno di vittorie in pista della Rossa è stato uno dei motivi più forti che hanno alimentato lo scontro tra i due manager e l'addio di Montezemolo

→ lizzazione poi raggiunta si deve anche ai risultati portati dalla mia gestione.

#### Si avverte ancora una certa amarezza nelle sue parole, avvocato...

Certo, non lo nascondo. A me non è piaciuto il modo con cui è stata gestita l'intera operazione, anche nei confronti del mercato: sarebbe bastato dire, come si era già fatto con Mediobanca, che l'azienda aveva un grande potenziale finanziario, senza inventarsi pretesti. E in ogni caso io e Marchionne avevamo due concezioni della Ferrari completamente diverse. Ho sempre pensato al Cavallino come un'eccellenza da bassi numeri, dall'elevato contenuto tecnologico e di cui difendere il valore dell'usato. Ovviamente, la scelta di Sergio sottolineò ambizioni di altra natura ed ebbe come conseguenza un diverso modo di condurre il

business: se vai in Borsa, gli obiettivi cambiano, anche perché devi dimostrare a investitori e azionisti di saper sviluppare volumi e redditività. Con Marchionne, la Ferrari ha imboccato una strada nuova anche nella gestione. Ai miei tempi, c'erano Felisa e Todt che garantivano il comando anche a prescindere dal mio ruolo; Sergio, invece, è diventato, oltre che presidente, pure amministratore delegato, unico deus ex machina con l'intero potere.

#### Lei conosce Camilleri, l'uomo destinato a raccogliere l'eredità di Marchionne a Maranello?

Un bravissimo manager della Philip Morris, senza una competenza specifica nell'automotive.

#### Come vede il futuro del gruppo nel dopo Marchionne?

Oggi l'azienda affronta temi difficili. Per quanto riguarda la Ferrari, i modelli usciti di recente sono evoluzioni, per quanto sofisticate, di macchine concepite nella gestione precedente; quindi ora si pone il problema di mettere in piedi una nuova generazione di prodotti. Sulla Suv - o crossover che dir si voglia - ho grandi perplessità. Non per il livello tecnico: sono certo che sarà un'automobile eccellente. Quanto perché per me la Ferrari non può arrivare ultima. E la Suv l'hanno fatta tutti, dalla Bentley alla Lamborghini (che ho provato e trovato davvero ben fatta). A me non è mai piaciuto che a Maranello si desse la sensazione di seguire

la moda. Anzi, spessissimo siamo stati i primi a introdurre le soluzioni poi riprese dagli altri, basti guardare il cambio elettroattuato o l'utilizzo della fibra di carbonio. In tutte le aziende ci sono cicli. Ecco, con l'avvicinamento fra me e Marchionne se ne è chiuso uno e se ne è aperto un altro.

#### E la Fiat, invece?

Il gruppo deve affrontare un cambio di paradigma che investe l'intera industria della mobilità. Questo significa sostenere investimenti enormi, senza del resto essere riusciti a fare un accordo di partnership. Ha una grande forza nella Jeep, che abbiamo

**“ FCA HA DAVANTI A SÉ INVESTIMENTI ENORMI SENZA ESSERE ANCORA RIUSCITA A TROVARE IL PARTNER GIUSTO ”**

avuto la fortuna di trovare dentro la Chrysler e che può ancora crescere a livello globale. Tuttavia, rimane un periodo di incognite. Il rinnovamento della gamma è fondamentale, così come sviluppare l'elettrico e l'ibrido. Per esempio, per quanto ancora potrà resistere l'Alfa Romeo con le sole Giulia e Stelvio? Non è facile, ma non dimentichiamo che - pur nel dramma della tragedia improvvisa - Marchionne aveva già previsto la sua uscita da FCA.

#### Insomma, lei ha dipinto una relazione fra luci e ombre. Oggi che Marchionne si è spento, qual è il suo bilancio, professionalmente e umanamente?

Ho un ricordo molto bello del primo periodo alla Fiat. La situazione dell'azienda era veramente drammatica e ci aiutammo a vicenda. Per quanto ha saputo fare per risolvere una congiuntura che sembrava irrecuperabile, considero Marchionne molto coraggioso, un ottimo negoziatore, un abile gestore di analisti e mercati, anche quando si è trattato di "vendere" i propri progetti, non tutti poi realizzati. Un professionista, poi, in grado di sviluppare nel tempo una passione per il prodotto che inizialmente non aveva. Al di là degli aspetti personali, e dei contrasti molto duri che ho avuto con lui, ho un bellissimo ricordo, sia umano sia professionale, di un Sergio manager visionario, coraggioso, che ha dedicato la sua vita al lavoro. Il mio rispetto per lui è grande. E per certi aspetti provo nostalgia degli anni in cui abbiamo lavorato assieme. 🍷🍷🍷



**“ LA SPORT UTILITY FERRARI SARÀ DI SICURO UN'AUTO ECCELLENTE. MA ARRIVERÀ BUONA ULTIMA, PERCHÉ TUTTI I COMPETITOR UNA SUV L'HANNO GIÀ PRODotta ”**

Maranello, 10 settembre 2014. Montezemolo annuncia il suo addio alla Ferrari dopo lo scontro con Marchionne nel weekend precedente. Un discorso caratterizzato da sorrisi e pacche sulle spalle che nascondono forti contrasti sulla strategia corretta per la Casa di Maranello

# 2004 SCACCO MATTO AGLI AMERICANI

Lo sconosciuto di nome Sergio Marchionne arrivò, su chiamata di Umberto Agnelli, nel 2003. Alla morte del fratello dell'Avvocato divenne ad. E dopo pochi mesi si sbarazzò dell'alleanza con GM

di **Fabio Sciarra**

**A**rrivò un po' in sordina, con un iniziale incarico di membro indipendente del consiglio d'amministrazione dell'allora malandata Fiat Auto spa. Lo volle, in quell'assise, Umberto Agnelli, che all'epoca dei fatti (era il maggio del 2003) era subentrato da tre mesi alla presidenza dell'azienda di famiglia al fratello Gianni, morto il 24 gennaio di quello stesso anno.

In un'intervista rilasciata al Corriere della Sera quattro anni fa, Gabriele Galateri di Genola, ad della Fiat tra giugno e dicembre del 2002, ricordò così il primo incontro con quell'illustre sconosciuto che portava il nome di Sergio Marchionne: «Avevo accompagnato Umberto a Ginevra, alla Sgs, che Ifil aveva appena comprato. Ricordo ancora la stanza del colloquio. Agnelli volle Marchionne nel consiglio Fiat perché gli piacevano i manager che erano un po' anche imprenditori, che avevano coraggio, che sapevano rischiare. E ancora una volta aveva ragione».

## SI RIPARTE DA ZERO

Sì, tutto è iniziato così. Con un'intuizione dell'"altro Agnelli", che si sarebbe rivelata presto decisiva per la sopravvivenza stessa della Fiat. Fu Umberto a leggere in Marchionne le capacità necessarie per strappare l'azienda a un destino secondo molti segnato. E gli ci volle poco per convincersi che sì, quell'outsider aveva i numeri giusti per insediarsi, un giorno, sulla poltrona di ad. L'occasione si presentò proprio in occasione della scomparsa di Umberto, il 27 maggio del 2004: l'allora ad Giuseppe Morchio, a poche ore dalla morte del presidente, chiese alla famiglia di ereditarne la carica. Ottenne

il licenziamento in tronco da parte del cda. Che scelse, il primo giugno successivo, l'alieno Marchionne, per dare vita a quello che sarebbe diventato il triumvirato del rilancio, con Luca di Montezemolo nuovo presidente e il 28enne John Elkann (il preferito di nonno Gianni) nel ruolo di vicepresidente.

C'è chi entra in punta di piedi e chi sfonda la porta con un calcio. Marchionne dimostrò, a otto mesi dall'insediamento, di appartenere alla seconda categoria. Mettendo in discussione il Master agreement siglato nel 2000 con GM, compresa la famigerata put option che, se fosse stata esercitata dagli Agnelli, avrebbe loro consentito di vendere in blocco tutte le attività automobilistiche agli americani. Lui, per fare retromarcia, si fece pagare 1,55 miliardi di euro. Chiarendo al mondo dell'auto che era arrivato un peso massimo con cui fare i conti negli anni a venire.

**43,9**  
MILIARDI  
IL FATTURATO NETTO  
DELL'ESERCIZIO 2004,  
IL PRIMO DELL'ERA  
MARCHIONNE

**-1,6**  
MILIARDI  
IL PASSIVO NETTO ERA  
PROFONDO: NEL 2004  
LA FIAT BRUCIAVA PIÙ  
DI 4 MILIONI AL GIORNO



## SULLE NOSTRE PAGINE

Marzo 2005, pagina 112. Per la prima volta dall'insediamento, Quattroruote pubblica una foto del nuovo ad della Fiat, Sergio Marchionne (nella foto grande con John Elkann). L'occasione è fornita dal (costoso, per gli americani) divorzio dalla GM, firmato con l'allora ceo Rick Wagoner (in alto)



**LA RINUNCIA ALL'ESERCIZIO DELLA PUT OPTION IL PRIMO GUizzo GENIALE DI UN DIRIGENTE CHE NESSUNO CONOSCEVA. ERA IL 2005: IL MILIARDO E MEZZO INCASSATO DA GM FU OSSIGENO PURO PER LA FIAT IN GRAVE CRISI**

# 2006 TRA SOGNO E REALTÀ

Dall'investor day di dodici anni fa, emerge il primo ritratto del gruppo torinese (ancora tutto italiano) nell'era Marchionne. Con programmi concreti (500 e 500L) e promesse mancate (Suv Alfa Romeo)

di **Roberto Lo Vecchio**

**C**on il piano industriale del 2006, presentato ad analisti e investitori l'8 e il 9 novembre, si delinea il primo ritratto della Fiat dell'era Marchionne. Il manager italo-canadese è sul ponte di comando dal 2004 e ha già incassato il grande successo personale del divorzio dalla GM, con cui ha portato a casa 1,55 miliardi di euro per lo sviluppo dei futuri prodotti. Il loro identikit emerge, in modo organico, proprio dalla conferenza del 2006. Il piano, come tutti quelli che seguiranno, è articolato su un arco temporale di cinque anni, da lì al 2010. Rileggerlo oggi fa un certo effetto: si ritrovano le radici di modelli che ci sono diventati familiari, come l'Alfa Romeo MiTo, che allora, però, chiamavamo Junior, o come la 500L, che nelle chart di Torino veniva ancora identificata come monovolume di segmento B. La Qubo restava una mini multispaio realizzata assieme al gruppo PSA. E noi giornalisti individuavamo la Giulietta con la sigla 149.

## I DUE TORMENTONI

Ma nell'elenco dei modelli a venire saltano all'occhio soprattutto le promesse mancate. Nel biennio 2009-2010 l'Alfa Romeo avrebbe dovuto tenere a battesimo la 169, ammiraglia con il compito di raccogliere l'eredità della 166, sulla cui opportunità all'Alfa si sarebbe molto discusso, ma che alla fine sarebbe stata giudicata indispensabile per il «ritorno sul mercato americano, fissato per il 2009». Tenete a mente entrambe le cose: 169 e sbarco negli Usa. Sono due elementi ricorrenti, due tormentoni, verrebbe da dire, anche dei piani successivi. Come og-

gi sappiamo, il ritorno negli Usa è avvenuto alla fine del 2016, con tutt'altro modello, la Giulia, seguita l'anno dopo dalla Stelvio.

Sempre sotto la A di Alfa, secondo il piano, nel 2010 sarebbe dovuto arrivare un modello in grado di anticipare una moda oggi dilagante, ma che allora covava ancora sotto la cenere, quella delle crossover compatte. Ma la versione di serie della Kamal, come si chiamava la concept risalente al 2003, resterà tra le chimere del primo piano Marchionne. Lo stesso dicasi della cugina Fiat crossover. Il marchio che dà il nome al gruppo torinese sta invece per incardinare tutta la sua strategia di sviluppo su un modello chiave, la 500, che debutta nel 2007, fortemente voluta da Lapo Elkann e appoggiata da Marchionne: un manager a digiuno di auto, che sulle potenzialità legate a questo modello ha un'intuizione verso la quale la Fiat sarà a lungo debitrice.

## QUOTA 6 MILIONI

### MASSA CRITICA

La fusione con la Chrysler è ancora lontana, ma la necessità di un partner per raggiungere volumi produttivi più consistenti è già nell'orizzonte di Sergio Marchionne. Nel 2008, agli albori di quella che si rivelerà la più lunga crisi recessiva nella storia dell'economia europea, il manager dichiara che ormai, per una casa automobilistica generalista, è necessaria una massa critica di almeno 6 milioni di veicoli l'anno per sopravvivere. Con l'acquisizione del gruppo Chrysler, Torino arriverà l'anno dopo a poco più di 4.



La 500L, classificata dal piano come monovolume di fascia B e prevista nel 2010. Sarebbe arrivata due anni dopo, secondo pilastro della famiglia 500



**CON LA SPORT UTILITY L'ALFA PUNTA A 300 MILA AUTO L'ANNO PER IL 2010: NE FARÀ SOLO 120 MILA. ANCHE FIAT CHIUDE MOLTO SOTTO IL TARGET DI 1,9 MILIONI**

**50 MLD**

**DI EURO**

NELL'ESERCIZIO 2006, IL FATTURATO FIAT ARRIVA A UN PASSO DA QUESTO OBIETTIVO

**1 MLD**

**DI EURO**

CON 1.065 MILIONI DI UTILE NETTO, IL LINGOTTO TORNA A UNA REDDITIVITÀ MOLTO SIGNIFICATIVA

## L'AGENDA

### 2007-2008

Modello 159 Sportwagon  
8C Competizione  
8C Competizione Spider  
Junior (MiTo)

Bravo  
Linea  
500  
Grande Punto Abarth  
Grande Punto restyling (Punto Evo, arrivata nel 2009)  
500 Abarth  
Panda aggiornata  
Idea aggiornata  
Multipla aggiornata  
Mini multispaio (Qubo)  
Croma restyling

Phedra aggiornata  
Delta  
Musa restyling

### 2009-2010

149 (Giulietta)  
159 restyling  
Brera restyling  
Spider restyling  
169  
Crossover

Utilitaria fascia B  
Crossover media  
Doblò  
500C  
Sedici restyling  
Panda (arrivata nel 2012)  
Monovol. B (500L, arrivata nel 2012)  
Bravo restyling  
Bravo SW

Ypsilon (arrivata nel 2011)  
Coupé-cabriolet

Legenda: **Modello realizzato** • **Modello non realizzato**

# 2009 MISSIONE QUASI IMPOSSIBILE

Il nuovo inquilino della Casa Bianca vorrebbe salvare la Chrysler, sull'orlo della bancarotta per via della crisi finanziaria. Però non si fa avanti nessuno, perché è un'impresa quasi folle. Tranne un manager molto coraggioso

di Massimo Nascimbene

Il civico 1000 di Chrysler Drive, ad Auburn Hills, è lo storico quartier generale della Casa Usa. Nell'ottobre del 2014, dopo l'integrazione con il gruppo Fiat, viene svelato il nuovo logo FCA

**U**scita malconca dai nove anni della disastrosa fusione con la Daimler, ceduta per un quinto del suo valore d'origine a un fondo, Cerberus, che tutto ha in mente tranne che d'immettervi dei quattrini per rilanciarla, la Chrysler è vittima designata della crisi finanziaria del



## 2009

**L'INIZIO**  
FIAT RILEVA IL 20% DI CHRYSLER. GLI ALTRI SOCI SONO VEBA, IL TESORO USA E IL GOVERNO CANADESE

## 2011

**IL CONTROLLO**  
FIAT SALE AL 53,5%. VIENE RESTITUITO IL PRESTITO CONCESSO DUE ANNI PRIMA DA WASHINGTON

## 2014

**IL 100%**  
A GENNAIO L'INTERO CAPITALE CHRYSLER È IN MANO A FIAT. A OTTOBRE LA FUSIONE DÀ VITA A FCA

**+** LA BENEDIZIONE

## COSÌ OBAMA DISSE OK

«Non lasceremo scomparire la nostra industria, servono piani credibili per la ripresa». Così il presidente statunitense, Barack Obama (foto sotto), annuncia il piano di salvataggio dell'auto Usa, sostenuto da un esborso considerevole (6,5 miliardi di dollari) dell'amministrazione americana. E, per quel che riguarda la Chrysler, benedice l'ipotesi di accordo avanzata da una Fiat che, aggiunge, «porta in dote nuove tecnologie per realizzare auto dai bassi consumi». D'altro canto, la scomparsa della Chrysler sarebbe stata una mazzata micidiale per l'economia del Michigan (in basso, Marchionne con Mike Manley e con l'allora governatore dello Stato, Jennifer Granholm) al tempo dipendente quasi per intero dalla produzione di automobili.



2007. Che vede il mercato americano perdere 6 milioni di unità (da 16 che erano) nel giro di due soli anni. Inevitabile dunque che, all'inizio del 2009, il gruppo di Auburn Hills sia costretto a chiedere l'accesso al Chapter 11, l'equivalente della nostra amministrazione controllata.

La neoinsegiata amministrazione Obama vorrebbe salvarla perché in ballo ci sono quasi 40 mila posti di lavoro, senza contare un indotto che salterebbe per aria, dal momento che la General Motors è nelle stesse condizioni. Ma non la vuole nessuno, la decotta Chrysler: del resto, chi può avere il coraggio di farsi carico di un simile fardello, nel momento in cui tutti, chi più chi meno, si stanno leccando le ferite lasciate aperte dalla più grande recessione mondiale della storia? Nessuno tranne uno, perché l'unico a rispondere all'appello della Casa Bianca è Sergio Marchionne, convinto che, per andare avanti e garantirsi un futuro, l'appena risanata Fiat debba uscire dai suoi storici confini, Europa e Sud America: diventare veramente globale e soprattutto crescere nei

volumi, fino a quella soglia dei 6 milioni di vetture l'anno da lui più volte indicata come minimo indispensabile per restare a galla.

### ACQUISIZIONE IN TRE TAPPE

Partita nello scetticismo generale («difficile far camminare un uomo mettendo assieme due zoppi», commenta acido l'allora boss della Volkswagen Ferdinand Piëch), sostenuta da un prestito federale poi restituito nel giro di due anni (perché già nel 2011 la Chrysler torna a fare utili), l'acquisizione viene completata all'inizio del 2014 versando 4,35 miliardi di dollari al fondo pensioni dell'United auto workers: vinte le resistenze iniziali all'arrivo dello straniero, l'organizzazione sindacale si è convinta che alternative non ce ne sono e finisce per fare da ponte all'operazione che porta alla nascita della FCA, Fiat Chrysler Automobiles.

Certo, non sempre le tanto sbandierate sinergie industriali fra la produzione europea e quella americana si rivelano vincenti: fa flop la Dodge Dart, la berlina basata sulla piattaforma della Giulietta. Né ha miglior sorte il tentativo di far rivivere la Lancia Thema, cambiando appena i connotati della Chrysler 300. Ma, a dispetto degli incidenti di percorso, nel complesso l'operazione funziona, sostenuta dalla vigorosa ripresa del mercato americano. E anche se i 6 milioni di vetture l'anno restano lontani e anche se i brand Fiat e Chrysler diventano man mano sempre più marginali, il gruppo macina utili un anno dopo l'altro. Sino a raggiungere l'ultimo traguardo, l'azzeramento del debito annunciato soltanto un mese fa e confermato dai conti semestrali pubblicati mercoledì 25 luglio.



# 2009 QUANDO ANGELA GLI DISSE NEIN

Opel assieme a Fiat-Chrysler in un gruppo da oltre sei milioni di vetture l'anno, propone Torino. Ma politica e sindacati tedeschi si mettono di traverso. Secondo Marchionne, a ostacolare un possibile accordo è pure il suo passaporto italiano

di Massimo Nascimbene

**N**arrano gli addetti ai lavori come, durante i clinic test organizzati dalla Opel, la gente apprezzi qualità, stile e contenuti delle vetture. Salvo poi abbassare drasticamente il giudizio nel momento in cui viene svelato il marchio cui appartengono.

Evidentemente sul brand di Rüsselsheim pesano i lunghi anni trascorsi all'insegna della pura razionalità, senza troppe concessioni all'immagine. Un brand che di auto ne ha sempre vendute tante, ma che di soldi ne ha sempre fatti pochi, anzi: il rosso dei suoi conti salta fuori regolarmente nei bilanci della casa madre, la General Motors. Così, quando tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009, sotto i colpi della crisi finanziaria, quest'ultima finisce in amministrazione controllata, il destino del suo braccio europeo pare segnato.

È a questo punto che si fa avanti lui, Sergio Marchionne, mettendo sul piatto l'idea di una Opel che faccia da terza gamba alla nascente fusione Fiat-Chrysler: così, sostiene, si riuscirebbe ad andare oltre la fatidica asticella dei sei milioni di vetture l'anno, dando vita a un gruppo capace di fatturare qualcosa come 80 miliardi di euro. Si parte dall'acquisizione del 20% del capitale, mettendo sul piatto un miliardo di euro.

## TRA IL DIRE E IL FARE

Apprezzata a parole, nei fatti la proposta trova subito l'ostilità della politica tedesca (oltretutto, la Germania è in piena campagna elettorale), chiusa a riccio a difesa del patrimonio industriale nazionale. Certo, la Opel non è la Volkswagen, ma vuol sempre dire

quattro fabbriche e 25 mila posti di lavoro. Né basta al potente sindacato IG Metall la rassicurazione sul futuro dei tre grandi impianti di assemblaggio, Rüsselsheim, Bochum e Eisenach. La sua opposizione trova sponda pure nei metalmeccanici italiani, convinti che una simile unione alla lunga finirebbe per sacrificare migliaia di posti di lavoro (8-9 mila, stima il Financial Times).

Nel pieno della contesa si fa avanti un altro pretendente, il gruppo austro-canadese Magna-Steyr, guidato da Franz Stronach: sarà che lui parla tedesco, sarà che in Germania vedono con favore il supporto offerto all'operazione dalla russa Sberbank, sta di fatto che la sua proposta di acquisizione trova subito miglior accoglienza sul fronte

politico-sindacale. Sembra fatta, ma, di fraterno, la General Motors ottiene il supporto (e i quattrini) dell'amministrazione Obama per ristrutturare e rilanciarsi. E a sorpresa toglie la Opel dalla lista delle vendite.

Marchionne incassa una delle sue poche sconfitte, né ha miglior sorte un ulteriore tentativo condotto qualche anno più tardi (2012), mentre la General Motors si trova ancora una volta alle prese con i conti, puntualmente in rosso, della sua dépendance tedesca. «Sono convinto che non me l'abbiano venduta perché sono italiano», avrà modo di commentare più avanti.

E probabilmente non ha proprio tutti i torti: vi ricorda niente la vicenda Pirelli-Continental? 



Maranello, estate 2016: la cancelliera tedesca Angela Merkel visita la Ferrari. Dal suo no all'offerta di Marchionne per la Opel sono ormai passati sette anni

**25.000**

DIPENDENTI

ALL'EPOCA LA OPEL HA QUATTRO FABBRICHE. QUELLA DI BOCHUM VERRÀ CHIUSA NEL 2014

**1 MLD**

DI EURO

QUESTA L'OFFERTA DELLA FIAT PER L'ACQUISIZIONE DELLA OPEL, RITENUTA INSUFFICIENTE DALLA GM

**15 MLD**

DI DOLLARI

A TANTO AMMONTANO LE PERDITE DELLE ATTIVITÀ EUROPEE PER LA GM DALL'INIZIO DEL SECOLO



# 2010 LA RIVOLUZIONE DI APRILE

È un cambiamento profondo quello che vede un costruttore di scala regionale trasformarsi in un gruppo globale, grazie all'acquisizione della Chrysler. E l'investor day della primavera 2010 lo riflette appieno

di **Roberto Lo Vecchio** • disegni di **Marcelo Poblete**

**A**l momento di presentare il secondo piano industriale, nella primavera del 2010, la Fiat ha cambiato pelle. Non è più un piccolo costruttore di rango regionale (Europa), con un piede casualmente in America Latina, bensì un gruppo globale con una gamba nel vecchio mondo e una nel nuovo. L'acquisizione della Chrysler ha rappresentato un salto epocale per la veneranda Fabbrica italiana automobili Torino. E se è vero che è stata quest'ultima a salvare la Casa americana, in amministrazione controllata, è altrettanto vero il contrario, e cioè che la Chrysler, con la sua divisione Jeep, risulterà vitale per il futuro della FCA, come la società guidata da Marchionne si chiamerà a partire dal 2014.

## FERITOIE E TRIDENTI

I primi segnali di questa rivoluzione si legono già tra le righe della programmazione quinquennale, che prevede una contaminazione di piattaforme e di siti produttivi tra le due sponde dell'Atlantico. La Jeep entra prepotentemente nei piani di sviluppo e si candida - scandalo per i puristi del 4x4 - non solo a ricevere pianali di origine italiana, ma anche a essere prodotta sul nostro suolo. Al contrario, la Lancia si sarebbe americanizzata, con ben cinque modelli, dei sette previsti, destinati a uscire dalle fabbriche Usa. E persino l'Alfa avrebbe tre modelli chiave: una Suv media, una grande e una spider, tutti da sviluppare su piattaforma americane e da produrre negli impianti canadesi della Chrysler.

Con il senno di poi, sappiamo che non è successo. E meno male. Il rilancio dell'Alfa, sarà continuamente rinviato e diventerà operativo solo con l'esecuzione dei programmi

2014-18, sulla base di un'architettura integralmente nuova. E a trazione posteriore. Che figlierà due auto dalle grandi doti stradali, la Giulia e la Stelvio. Ma non corriamo: il piano 2010 include l'erede della 159 (e Quattro ruote ipotizza il nome Giulia), ma la immagina su base Giulietta, e rilancia ancora una volta la Suv compatta, cioè la famosa versione di serie della Kamal, che non aveva visto la luce nei quattro anni del precedente piano (e neppure in questo). Del resto, quando nel 2014 si tireranno le somme, molti modelli annunciati dalle slide del 2010 si saranno persi per strada. Tra quelli arrivati, le Maserati Quattroporte e Ghibli, nonché le Jeep Grand Cherokee, Cherokee e Renegade. Il logo con le sette feritoie sarà anche l'unico, tra i marchi primari, a raggiungere il target di vendita di 800 mila esemplari fissato per il 2014. La Fiat mancherà di oltre mezzo milione l'obiettivo di 2,2 milioni di unità; l'Alfa di oltre 400 mila auto le 500 mila preventivate. 



**LA SEMPRE PROMESSA (E RINVIATA) SUV ALFA DI FASCIA C. OGGI C'È LA STELVIO, MA IL MODELLO PIÙ PICCOLO CONTINUA A LATITARE**

## CROMA E ALTRI ADDII

### ROTTAMATE

A volte, i funerali sono utili quanto i battesimi a fotografare un'epoca. Il piano del 2010 ne registra ben 12, dando il benservito a modelli che hanno segnato una stagione della nostra storia recente. A sparire senza eredi in linea diretta, tra il 2010 e il 2011, sono le Alfa Brera, GT e Spider. Poi le Fiat Croma (riedizione del 2005 su piattaforma Opel, nella foto), Idea, Multipla, Punto Classic, Sedici, Ulysse. Infine, le Lancia Musa e Phedra (al posto di quest'ultima arriverà la versione rimarchiata della Chrysler Grand Voyager).



**36 MLD**

**DI EURO**

LA CRISI MORDE: IL FATTURATO, RISPETTO AL PERIODO PRE-2008, SI CONTRAE

**520 MLN**

**DI EURO**

IL RISULTATO NETTO DEL GRUPPO, PUR POSITIVO, RISULTA DIMEZZATO RISPETTO AL 2006

Anche se con vendite esigue, l'Alfa rimane centrale nei vari piani industriali. Questione d'immagine. La Volkswagen vorrebbe comprarla, Marchionne rifiuta sempre di vendere

				
<b>L'AGENDA 2010-2011</b>	Giulietta	Van su base Dodge Journey (Freemont) Nuova Panda Qubo restyling	Nuova Ypsilon Thema Grand Voyager	Grand Cherokee
<b>2012-2014</b>	MiTo restyling MiTo cinque porte Giulia (arrivata nel 2016) Giulia SW Suv media (pianale Usa) Suv grande (pianale Usa) Nuova Spider (pianale Usa)	Citycar 500 (e 500C) restyling Nuova Punto Monovol. 5 posti (500L) Monovol. 7 posti (500L Living) Media tre volumi (Viaggio) Nuova Bravo berlina/SW (Tipo, arrivata nel 2015)	Media due volumi/SW Media tre volumi Medio-grande tre volumi Suv grande	Compass (arrivata nel 2017) Cherokee Piccola Suv (Renegade)

Legenda: **Modello realizzato** • **Modello non realizzato**

# 2010 QUESTA FABBRICA NON S'HA DA FARE

L'amministratore delegato lancia un grande piano da 20 miliardi d'investimenti per gli stabilimenti italiani del gruppo Fiat. Ma, a causa della crisi e della mancanza di condizioni favorevoli, l'ambiziosa iniziativa naufraga

di **Rosario Murgida**

**U**na promessa mancata. Anzi, un sogno infranto. Fabbrica Italia, il progetto annunciato da Sergio Marchionne nell'aprile del 2010, viene accolto con grandi speranze dai sindacati e dalla politica italiana: prevede 20 miliardi d'investimenti sul territorio italiano sui 30 complessivi del collegato piano industriale al 2014 e l'obiettivo d'incrementare le produzioni made in Italy dalle 650 mila unità del 2009 a un milione e 650 mila, grazie anche al lancio di nuovi modelli Alfa e Fiat.

Il progetto include pure la razionalizzazione della rete produttiva con la chiusura dello stabilimento di Termini Imerese e l'adozione pervasiva del sistema World class manufacturing per il miglioramento continuo dei processi manifatturieri. Fabbrica Italia, lanciato con il fine di rafforzare l'impegno del gruppo verso il nostro Paese, aumenta le speranze di un rilancio in grande stile della manifattura automobilistica nazionale dopo la crisi dei primi anni del secolo e, dunque,

di un incremento dei livelli occupazionali tra conferme della forza lavoro, nuove assunzioni e fine della cassa integrazione,

Purtroppo, pochi anni dopo, il sogno di Marchionne viene cancellato per una serie di questioni, molte delle quali non addebitabili alla Fiat. È il 14 settembre 2012 quando la Casa comunica che il progetto «non è più attuale» e che i programmi d'investimento devono essere «oggetto di costante revisio-



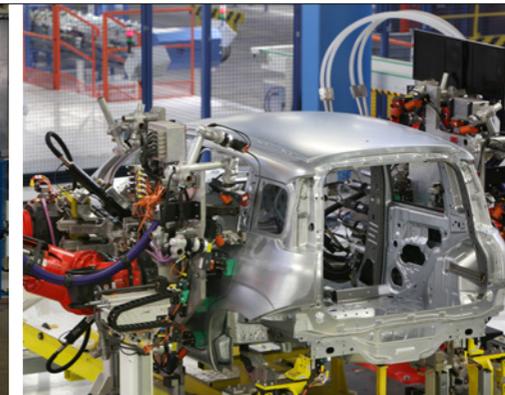
ne». L'addio al progetto scatena critiche, anche pesanti, alla Fiat e a Marchionne, quest'ultimo accusato di aver tradito le promesse e preso in giro l'intero Paese.

Del resto, i primi tentennamenti emersero già nell'ottobre del 2011. In un comunicato richiesto dalla Consob, la Fiat scrive: «Fabbrica Italia non è mai stato un piano finanziario, ma l'espressione di un indirizzo strategico. Fiat, come ogni suo concorrente, riesamina continuamente i propri piani e ha

la necessità di poterli adeguare alle condizioni di mercato», quindi, «alla luce di possibili fraintendimenti, equivoci e irrealistiche attese, Fiat si asterrà, con effetto immediato, da qualsiasi riferimento a Fabbrica Italia».

Del resto, è il mondo a cambiare in quel periodo e due fattori vengono a mancare, dal 2010 in poi: i mercati di sbocco, pesantemente influenzati dalla crisi economica, al punto che le immatricolazioni italiane crollano ai livelli dei primi anni 70, e l'incapacità

**1 MLN**  
DI UNITÀ NEL 2017  
I SETTE STABILIMENTI ITALIANI DI FCA (MIRAFIORI, GRUGLIASCO, MODENA, CASSINO, POMIGLIANO, MELFI E ATESSA) HANNO PRODOTTO 1.002.966 VEICOLI (251.337 NEL PRIMO TRIMESTRE DEL 2018)



**PANDA A POMIGLIANO, RENEGADE, 500X E PUNTO A MELFI, GIULIA, GIULIETTA E STELVIO A CASSINO, MASERATI A MODENA E GRUGLIASCO, DUCATO AD ATESSA: IL DISEGNO ABORTITO HA LASCIATO COMUNQUE IMPORTANTI EREDITÀ**

della politica italiana di rispondere alle richieste di Marchionne di varare una riforma del mercato del lavoro e d'investire per migliorare le famose condizioni di contesto. Non a caso la chiusura di Termini è legata anche ai mancati investimenti per le infrastrutture intorno allo stabilimento, con ben 500 milioni rimasti fermi nelle casse della Sicilia e poi inutilizzati per anni.

L'addio a Fabbrica Italia lede i rapporti di Marchionne, prima santo e adesso diavolo,

con il Paese. Il progetto lascia comunque molte eredità: il famoso contratto di Pomigliano, per esempio, è funzionale a creare le condizioni interne necessarie per conservare almeno il senso di quella iniziativa. Grazie a quel contratto, FCA ha investito in media un miliardo in ognuno dei suoi stabilimenti italiani dal 2014 in poi e ha riportato le produzioni alla soglia del milione di veicoli.

Oggi la mappa produttiva vede a Pomigliano la Panda; a Melfi, la Jeep Renegade,

la Fiat 500X e, ancora per poco, la Punto; a Cassino, le Alfa Giulia, Giulietta e Stelvio; a Mirafiori e Grugliasco, le Maserati Levante, Ghibli e Quattroporte; a Modena, le Alfa 4C e le Maserati Coupé e GranTurismo; ad Atessa, il Fiat Ducato (al fianco di Citroën Jumper e Peugeot Boxer). Ora, con il piano industriale presentato nel giugno scorso, nuovi modelli sono in arrivo nelle fabbriche italiane. Ma questa volta manca il garante: Marchionne.

# 2014 VERSO IL POLO DEL LUSO

Per la prima volta si delinea in modo compiuto la strategia a quattro punte: Alfa, Ferrari, Jeep e Maserati. Da qui arriverà il 40% del fatturato

di **Roberto Lo Vecchio**

**P**remium è sempre stato un termine ontologicamente estraneo alla Fiat, fatta qualche debita eccezione per singoli modelli sparsi qua e là nel suo secolo abbondante di storia.

Con il piano industriale del 2014 questa parolina magica, che da sola evoca prestigio e margini succulenti, entra a gamba tesa nel gioco. Marchionne spiazza tutti puntando quasi l'intera posta su quattro marchi: Alfa Romeo, Ferrari, Jeep e Maserati, investiti del compito di portare a casa il 40% del fatturato, e relegando tutti gli altri (eccezion fatta per Ram, in crescita) a ruolo di comprimari. Brand Fiat incluso. Una svolta epocale.

L'investor day del 16 maggio 2014 ufficializza per la prima volta il ruolo della Jeep, vera gallina dalle uova d'oro del gruppo. La scommessa di portarsi in casa, cinque anni prima, il moribondo gruppo Chrysler viene ora vista sotto una luce nuova. Al marchio americano di 4x4 è affidato l'obiettivo di crescita più impegnativo: 1,9 milioni entro il 2018. Nel 2017 le vendite si sono fermate a 1,4 milioni, ma quest'anno hanno ripreso quota e il target non pare così fuori portata. In fondo le previsioni del 2014 si basavano su modelli in gran parte di là da venire: la Renegade sarebbe nata quell'anno, la Compass nel 2016, la Wrangler non prima della fine del 2017.

## LA RIFONDAZIONE DEL BISCIONE

Se i numeri sono tutti per Jeep, le emozioni hanno il colore rosso dell'Alfa. Con le vendite al lumicino, 70 mila nel 2014, tutte le speranze sono riposte nel lavoro di un gruppetto di progettisti, blindati in un ca-

pannone segreto alla periferia di Modena, per i quali si è scomodato il nomignolo di "Skunk Works", il termine con cui s'identificava la squadra di advanced development dell'azienda aeronautica Lockheed Martin, da cui sono usciti progetti leggendari come il Blackbird e lo Stealth. Dalle puzzole (skunk) nostrane è uscita la piattaforma Giorgio, a trazione posteriore, sulla quale sono realizzate la Giulia (2016, anche se il piano la collocava nel 2015) e la Stelvio (2017, finalmente una Suv). Queste auto sono le fondamenta della rinascita del Biscione. Il piano prevedeva però altri cinque modelli, che non hanno visto la luce. E così l'obiettivo di vendita, 400 mila unità, è rimasto un sogno (l'Alfa ha chiuso il 2017 a 110 mila). E il marchio Fiat? Arriverà la Tipo, in tre carrozzerie, a rimpiazzare la Bravo. Ma la protagonista sul mercato sarà la 500X. Sorellina, guarda un po', di una Jeep.

## LA CASA DEL TRIDENTE

### ASPETTANDO L'ALFIERI

La grande protagonista del Tridente nel piano 2014 è la Levante, prima sport utility della Casa modenese. Sarà soprattutto grazie a lei che le vendite nel 2017 si chiuderanno sopra le 46 mila unità. Se non fosse per qualche errore di posizionamento su alcuni mercati (per esempio, la Cina), sarebbe più vicino l'obiettivo di 75 mila fissato dal piano. La grande assente

dalle scene è stata invece l'Alfieri, che qui sotto avevamo ricostruito in versione cabrio. La nuova 2+2 non è mai nata. Ma è tornata a comparire nel piano 2018-2022, araldo di quella propulsione elettrica ormai prioritaria anche per FCA.



**95 MLD**

DI EURO

QUELLA CHE È ORMAI FCA SI AVVICINA A QUOTA 100 MILIARDI DI GIRO D'AFFARI: LA SUPERERÀ NEL 2015

**568 MLN**

DI EURO

UTILE NETTO ANCORA IN MILIONI. IL SALTO VERO SARÀ NEL 2016, CON 1,8 MILIARDI DI EURO

**LA RENEGADE, SECONDO MODELLO SU MECCANICA ITALIANA (DOPO LA CHEROKEE E PRIMA DELLA COMPASS) È IL CUORE DELLA CRESCITA IN EUROPA, CON 250 MILA UNITÀ DALL'ESORDIO**



**Jeep**



## L'AGENDA 2014-2015

4C Spider  
Giulia (arrivata nel 2016)

500X  
Doblò restyling  
Media tre volumi (Tipo)  
124 Spider

Renegade

Ghibli  
Levante

## 2016-2018

169  
Nuova Giulietta  
Suv compatta (Stelvio)  
Giulia Gran Coupé  
Giulietta Quadrifoglio  
Suv full size  
Spider

500 cinque porte  
Media due volumi (Tipo)  
Media SW (Tipo)  
Qubo restyling  
Crossover compatta  
Nuova Panda

Suv compatta (Compass)  
Nuova Wrangler  
Nuova Grand Cherokee  
Grand Wagoneer

Alfieri coupé  
Alfieri cabrio  
Nuova Granturismo

Legenda: **Modello realizzato** • **Modello non realizzato**

# 2015 DALLA PISTA ALLA BORSA

Quella del Cavallino è stata una delle quotazioni più attese e di successo degli ultimi anni. Perché, come disse Marchionne, la Rossa va valutata come un titolo del lusso

di **Rosario Murgida**

**S**ergio Marchionne passerà alla storia anche per le grandi operazioni straordinarie, come la quotazione della Ferrari, avvenuta nell'ottobre 2015. Lo sbarco del Cavallino sui mercati finanziari è oggetto di richieste e commenti da parte di analisti e grandi investitori da decenni, ancor di più in occasione di alcuni passaggi chiave nella gestione della partecipazione del 90% detenuta dal Lingotto. Nel 2002, infatti, la Fiat cede il 34% a un consorzio bancario guidato da Mediobanca per 775,2 milioni di euro, sulla base di una valutazione di 2,4 miliardi. Nel luglio 2005, sigla un accordo di alleanza strategica con Mubadala, con contestuale ingresso del fondo emiratino tra gli azionisti della Rossa con il 5%. La valutazione della Ferrari scende a 2,3 miliardi circa. Per l'ingresso delle banche e di Mubadala si stabiliscono precise clausole relative alla possibile quotazione di Maranello, ma l'operazione non arriva a buon fine, nonostante le continue pressioni dei mercati. Del resto, nel momento peggiore della storia della Fiat, tra il 2003 e il 2004, la Ferrari e i suoi dividendi sono l'ancora di salvezza del gruppo.

Il mercato torna a chiedere, anche con insistenza, di valorizzare la Rossa pochi anni dopo. Nell'ottobre 2006 la Fiat riacquista il 29% in mano a Mediobanca, Commerzbank, Abn Amro e Banca Popolare dell'Emilia Romagna. Nel novembre 2010 torna a detenere il 90%, grazie all'uscita di Mubadala (il 10% è sempre rimasto ed è ancora in mano a Piero Ferrar). Subito dopo, iniziano a fioccare i report

sulla possibile valutazione della Ferrari in caso di Ipo. Nulla si concretizza a causa dell'ondata lunga della crisi finanziaria, ma Marchionne, nonostante le continue smentite, sa da sempre di avere una gallina dalle uova d'oro da poter sfruttare per le strategie di crescita del gruppo Fiat, che si concretizzano con l'accordo Chrysler. Il gruppo che si va formando ha però alcuni punti di debolezza di non poco conto: manca di risorse per gli investimenti e paga l'eccessivo indebitamento.

## IL MOMENTO GIUSTO

Nel 2011 viene separata Cnh Industrial da FCA (vedere il riquadro nella pagina accanto) con un'operazione da tutti considerata come apripista per la Ferrari. Il momento giusto sta per arrivare e Marchionne lo sa. Nell'ottobre 2014 annuncia l'intenzione di separare anche la Ferrari, un anno dopo è creata la società di diritto olandese Ferrari NV, nuova capogruppo delle attività di Maranello. Verso la fine del mese è quotato a Wall Street il 10% del capitale al prezzo di 52 dollari, il massimo della forchetta di prezzo indicativa. Poi si procede con la distribuzione del restante 80% agli azionisti di FCA, tra cui la Exor della famiglia Agnelli. All'inizio del 2015, in concomitanza con la quotazione

a Milano, viene perfezionata l'intera operazione e alla fine sono numerosi i benefici per il gruppo.

Prima della separazione, Ferrari passa 2,25 miliardi tra trasferimenti di cassa e dividendi alla controllante, che a sua volta incassa poco più di 860 milioni dalla vendita del 10% e scarica sulla Rossa debiti per oltre 2 miliardi.



**10 MLD**

**IPO A WALL STREET**  
È LA VALUTAZIONE IN EURO DEL 100% DELLA ROSSA IN BASE AL PREZZO DI COLLOCAMENTO DEL 2015

**23 MLD**

**AL 20 LUGLIO 2018**  
LA CAPITALIZZAZIONE IN EURO DELLA FERRARI NEL GIORNO DELL'ADDIO DI MARCHIONNE

**127,6 €**

**GIUGNO 2018**  
È IL PREZZO MASSIMO IN CHIUSURA DI SEDUTA TOCCATO DALLA ROSSA A PIAZZA AFFARI

New York, 21 ottobre 2015: le Ferrari parcheggiate a Wall Street celebrano la quotazione in Borsa del Cavallino

Marchionne riesce così a prendere i classici due piccioni con una fava: raccoglie le risorse necessarie per portare avanti il piano industriale FCA, valorizza un asset già di suo straordinario e soddisfa le richieste del mercato. Ma il colpo di genio è, probabilmente, un altro. La Ferrari sbarca a Wall Street sulla base di una valutazione di circa 10 miliardi di euro, ma Marchionne è convinto che la Rossa valga molto, molto di più. A chi gli chiede una sua previsione sull'andamento del titolo, risponde che vale il doppio e viene quasi preso per un folle. Ma il manager italo-canadese è tutt'altro che folle. Parla della Ferrari non come una società automobilistica ma come un player del settore del lusso, paragonabile a colossi del calibro di Hermes, Kering o Lvmh.

In pochi si convincono all'inizio, ma pochi mesi dopo la Ferrari inizia a sfornare trimestrali da record con numeri fuori dalla portata persino dei brand premium tedeschi: debito azzerato in meno di tre anni nonostante i dividendi, utili e ricavi in continua crescita e, soprattutto, una marginalità superiore al 30%.

Record dopo record, il mercato si rende conto del reale valore della Ferrari e in Borsa si assiste a una continua ascesa. Oggi il titolo ha più che raddoppiato le sue quotazioni rispetto ai valori dell'Ipo a Wall Street e l'azienda vale oltre 23 miliardi, poco meno degli oltre 25 della sua ex controllante FCA, nonostante le minori dimensioni, perché è considerata dal mercato un unicum. Marchionne ci aveva visto giusto.

## LO SCORPO CNH INDUSTRIAL

### FUORI ANCHE IVECO

Tra le molte operazioni straordinarie decise da Marchionne, un posto particolare spetta a Cnh Industrial, gruppo attivo nelle macchine agricole, nei veicoli industriali e nei motori. Il processo di creazione di uno dei maggiori operatori al mondo nel cosiddetto settore dei capital goods inizia verso la fine del 2010, quando la Fiat separa tutte le attività non direttamente collegate all'auto. Nasce allora Fiat Industrial, holding titolare del 100% di Iveco, dell'89,3% di Cnh Global NV, azienda americana, ma con sede in Olanda (macchine per l'agricoltura e le costruzioni) e delle attività di produzione di motori,

trasmissioni e assali per applicazioni marine e industriali sotto il brand Fpt Industrial, un tempo Fiat Powertrain Technologies. Le azioni della neonata Industrial sono distribuite agli azionisti Fiat con un rapporto di uno a uno. Exor, maggior azionista del gruppo auto, ne diventa il primo socio con il 30% circa. A settembre 2013, Cnh Global e Fiat Industrial vengono fuse in Cnh Industrial NV, la società di diritto olandese costituita un anno prima proprio in vista della risoluzione di una diatriba con alcuni azionisti dell'azienda americana sulla definizione del rapporto di concambio.

# 2015 QUELL'OFFERTA RESPINTA

La General Motors risponde "no grazie" alle reiterate proposte di fusione avanzate da Marchionne. Fermamente convinto della necessità di una fase di consolidamento per l'industria dell'auto

di Massimo Nascimbene

**Q**uasi una telenovela, andata avanti per più di due anni. Così si potrebbe definire il lungo quanto vano corteggiamento portato avanti da Sergio Marchionne nei confronti della General Motors. Con l'obiettivo di dar corpo al primo gruppo automobilistico mondiale: un gigante da 15 milioni di vetture l'anno (contate prima che la Casa statunitense cedesse le attività europee) e 30 miliardi di dollari di risultato operativo, forte dei risparmi ottenuti spingendo al massimo le sinergie industriali.

## PRIME AVANCE

Tutto comincia nella primavera del 2015, con una email inviata dall'ad di Fiat-Chrysler a Mary Barra, da poco più di un anno al timone del maggior gruppo automobilistico americano, fresco di uscita dal processo di risanamento seguito alla bancarotta del 2009.

Ma che cosa spinge Marchionne a puntare su un'operazione apparentemente insensata, quale sarebbe la fusione con un'azienda di dimensioni ben maggiori della sua, in termini di vetture vendute, fatturato e capitalizzazione di Borsa? In sintesi, l'esigenza di accedere a piattaforme di nuova concezione, di cui FCA è carente, di non dover portare avanti in proprio un percorso verso l'elettrificazione (già avviato in GM), nonché di aprirsi un varco verso il mercato cinese, sul quale Auburn Hills vanta una presenza poco più che simbolica.

Anche se la proposta non viene presa come una boutade (tant'è che la stessa General Motors nomina un advisor per analizzarne pro e contro), il fuoco di sbarramento è praticamente immediato. Non se ne fa nulla, rispondono da Detroit: più che i volumi a noi interessano i profitti, spiegano, e ab-

biamo già un percorso ben avviato per farli lievitare. E poi, per quanto il management sia totalmente cambiato rispetto a quei tempi, è probabile che in GM bruci ancora il ricordo della sconfitta subita dallo stesso



Con questo disegno, nell'aprile 2015, Quattroruote illustrò l'articolo dedicato al tentativo di Marchionne di conquistare Mary Barra, da un anno amministratore delegato della General Motors



**IN TERMINI DI RICAVI (137 MILIARDI DI EURO CONTRO 96), CAPITALIZZAZIONE (42 VS 18,5) E VENDITE (9,9 MILIONI CONTRO 4,6), LA DOTE PIU RICCA ERA QUELLA DELLA GM**

Marchionne ai tempi (2004) del conflitto sulla put option inclusa nell'accordo Fiat-GM siglato nel 2000 da Gianni Agnelli.

Ovviamente, Marchionne non demorde. Qualcuno dice che lavori per spaccare l'azionariato del fronte nemico (GM è una public company, dove nessun azionista arriva al 10% del capitale). Si arriva addirittura a parlare di un'improbabile Opa ostile, ma poi non se ne fa nulla.

## SECONDO TENTATIVO

Acquietati per qualche tempo, i rumori sul possibile matrimonio del secolo tornano a circolare dopo l'elezione di Donald Trump alla presidenza americana: in fondo, ragionato in molti, la fusione fra Detroit e Auburn Hills riporterebbe l'auto americana in cima al mondo. In piena sintonia con il motto, America first, del vulcanico neoinquilino della Casa Bianca. Di nuovo, però, non succede nulla: Barra e i suoi restano inamovibili sulle loro posizioni.

Né cambia qualcosa dopo che, a sorpresa, all'inizio del 2017, la GM annuncia la cessione della Opel al gruppo Peugeot, operazione che se non altro sgombrerebbe il campo dalla sovrapposizione di fabbriche e modelli con quelli di FCA in territorio europeo. Per l'ennesima volta, invece, niente di fatto. Anzi, neppure risulta che da parte torinese siano partite nuove avance.

Tutto finito, dunque? Probabilmente sì, anche se il classico "mai dire mai" vale pure in questa circostanza. Non di meno, è ben difficile che i successori riescano a vincere una mano che un campione dell'ingegneria finanziaria quale Sergio Marchionne non è neppure riuscito a cominciare.

**60**

**STABILIMENTI**  
TANTE ERANO NEL 2015  
LE FABBRICHE FCA E GM.  
LA PRIMA NE HA POI APERTE  
ALTRE IN CINA E BRASILE

**15 MLN**

**DI VETTURE L'ANNO**  
ASSIEME, FCA E GM  
AVREBBERO CREATO  
UN COLOSSO SENZA  
PRECEDENTI E SENZA RIVALI

## + IL LIBRO ISPIRATORE

### DROGATO DI CAPITALE

"Confessions of a capital junkie", confessioni di un drogato di capitale: questo il titolo della presentazione fatta da Marchionne agli analisti finanziari a fine aprile 2015.

Ventisei pagine ricche di grafici e tabelle quanto di dotte citazioni (tra le quali, in chiusura, una frase di Lewis Carroll), a sostenere l'ineluttabilità del consolidamento per l'industria dell'auto. E a spiegare la pressoché contemporanea proposta di fusione con General Motors. La nostra industria, sostiene Marchionne, brucia enormi capitali in ricerca e sviluppo di componenti che il pubblico non vede. Solo nell'ultimo anno le principali Case vi hanno speso più di 100 miliardi di dollari: investimenti non giustificati dal ritorno che se ne ricava. Mettersi assieme nello sviluppo di piattaforme, motori e quant'altro, ottimizzare l'allocatione industriale dei modelli, farebbe risparmiare miliardi di dollari. A tutti. E permetterebbe di creare valore per gli azionisti. Insomma, il consolidamento sarà anche una scelta rischiosa, ma è inevitabile. Una presa di posizione radicale, ma immediatamente bollata da qualcuno come strumentale: non è il sistema, dicono gli scettici, a dover cambiare. È solo FCA che ha bisogno di un partner per restare in partita.



2018

# UN TESTAMENTO DA RISPETTARE

Marchionne ha vissuto fino alla fine con l'ossessione del rilancio: è per questo che la strategia per il prossimo quinquennio è il suo lascito più autentico e umano

di **Fabio Sciarra** • disegni di **Marcelo Poblete**

**D**al primo giugno, giorno della presentazione del piano industriale del gruppo FCA, al 25 luglio, quando è stata ufficializzata la notizia della morte di Sergio Marchionne, sono trascorsi meno di due mesi. Nessuno, nemmeno i suoi collaboratori più stretti in azienda, nemmeno i suoi familiari, avrebbe potuto prevedere, soltanto poche settimane fa, che un giorno così vicino nel tempo ci saremmo svegliati bruscamente sul ciglio della voragine, umana e professionale, lasciata dalla sua imprevedibile dipartita.

Marchionne, il dirigente che non guardava mai l'ora, però, non ha mollato le redini di colpo, scaricando sulle spalle dei suoi successori un gruppo in balia del futuro. Non sarebbe stato da lui: la vulgata che lo immortalava in servizio permanente effettivo, con la sigaretta accesa e l'aereo pronto a decollare che diventano attributi iconografici di una figura da romanzo popolare, non è mendace. Lui viveva davvero così.

## LE SCOMMESSE SUL FUTURO

Quest'etica del lavoro ininterrotto, questa mistica della missione a tutti i costi è testimoniata dalla sua presenza alla presentazione dell'ultimo piano. Un segnale di attaccamento alla maglia arrivato quando, secondo molti, l'ad avrebbe soltanto avuto bisogno di cure e riposo. Ma troppo della sua visione e della sua personalità dirigenziale era stato infuso in quel progetto per pensare, anche solo lontanamente, di fare un passo indietro in quel momento.

L'idea di concentrare le risorse su quattro marchi (e mezzo, perché la Fiat è →



LA GAMMA Jeep		
<b>2018</b>	Renegade Compass Wrangler Cherokee Grand Cherokee Grand Commander (Cina)	1500 Heavy Duty Promaster City Promaster
<b>2022</b>	Baby Renegade Renegade Compass facelift Wrangler Wrangler pick-up Cherokee Cherokee 7 posti Grand Commander (Cina) Grand Cherokee Grand Cherokee 7 posti Grand Wagoneer	TRX Heavy Duty Mid size Promaster City Promaster

Legenda  
Modello esistente • Modello da realizzare

**80%**  
DEI RICAVI

ALFA, MASERATI, JEEP E RAM  
DOVRANNO GENERARE  
I QUATTRO QUINTI DEL  
FATTURATO FCA NEL 2022

**2,8**  
MILIONI

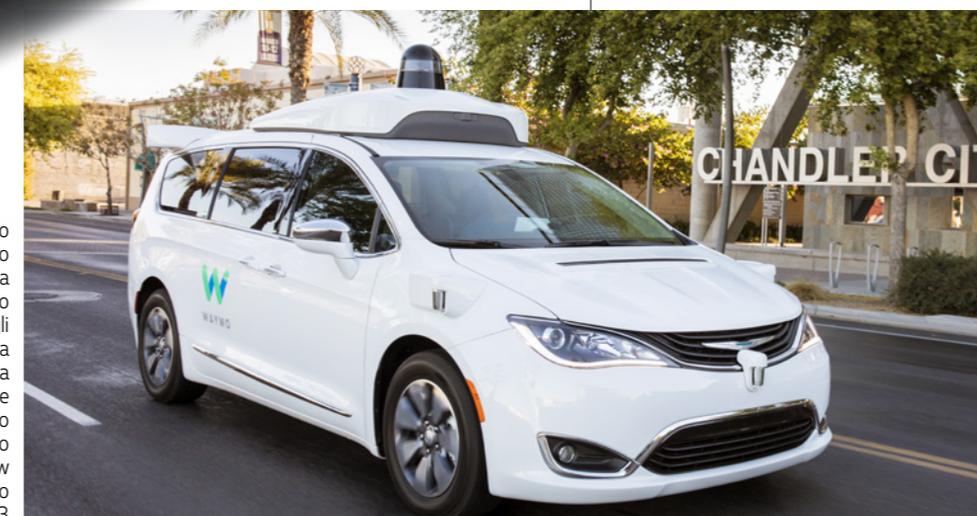
JEEP È SEMPRE PIÙ VITALE  
PER FCA: OGGI VENDE 1,4  
MILIONI DI AUTO. NEL 2022  
DOVREBBE RADDOPPIARE

## GUIDA AUTONOMA

### IN PRIMA FILA CON GOOGLE

Una mossa a sorpresa, anzi una fulminea rincorsa dalle retrovie al gruppo di testa. Nel 2016, Marchionne sorprende tutti siglando la partnership con Google: un'intesa che vede alleati uno dei gruppi più in ritardo sul fronte della guida autonoma e la crème dei sistemi per le driverless car. Detroit e Mountain View, l'acciaio e l'intelligenza artificiale, trovano una sintesi: il Michigan mette le braccia (la Chrysler Pacifica in variante ibrida) e la Silicon Valley il cervello, ovvero l'hardware e il software della Google Car. L'intesa, anche se non esclusiva, è un biglietto di prima classe per il futuro e ha già prodotto una flotta di 600 prototipi, destinati a diventare ben 62 mila nel giro di qualche anno. Non solo: Marchionne, in passato freddo su una tecnologia che potrebbe livellare il piacere di guida («le autonome rischiano di distruggere valore», era l'avvertimento) si è alleato anche con BMW e Intel-Mobileye, chiudendo infine il cerchio con Aptiv (già Delphi). Marchionne, entrato come austero guardiano dei conti, è uscito di scena da kingmaker hi-tech. **D.C.**

La collaborazione con Waymo, il ramo di Google incaricato dello sviluppo della tecnologia per la guida autonoma, è sicuramente l'accordo più interessante tra quelli siglati negli ultimi anni dalla FCA. Da quest'intesa prenderà vita infatti l'intelligenza che presiederà l'autonomous drive di livello 4. Il gruppo italo-americano ha fatto sapere che dal lavoro a quattro mani con Mountain View nascerà un modello destinato a vedere la luce entro il 2023



→ destinata a tutto fuorché all'oblio) rappresenta, in effetti, l'ennesimo cambio di passo della sua gestione. L'ennesima dimostrazione della duttilità di un manager che tante volte ha sbagliato e altrettante ha saputo cambiare idea.

Come sul tema dell'elettrificazione: laddove negli anni scorsi il cammino verso le emissioni zero veniva dipinto come un suicidio finanziario, in quelli a venire diventerà l'assicurazione sulla vita di marchi come Jeep e Maserati, che faranno quattro elettriche ciascuna (la Casa americana le venderà soltanto in Cina, mentre il Tridente da-

rà vita a un vero e proprio brand dedicato, che prenderà il nome di Maserati Blue), ma anche della stessa Fiat, che con 500 e 500 Giardiniera offrirà una doppietta di modelli a batteria, prodotti verosimilmente in Italia. Il tutto accadrà a scapito del diesel, a cui il gruppo dirà addio entro il 2021. Facile a dirsi, meno a farsi, dato che nel 2017 quest'alimentazione ha rappresentato oltre il 40% delle vendite del gruppo in Europa. Ma Marchionne era così: scommetteva sempre forte. E spesso, rischiando tutto, anticipava i rivali. 🚗🚗🚗

La sorella minore della Maserati Levante è uno dei modelli più attesi del nuovo piano: al lancio verosimilmente entro il 2020, avrà anche l'alimentazione ibrida plug-in



**ITALIA DIMENTICATA? MACCHÉ: L'ALFA ROMEO DOVREBBE LANCIARSI VERSO LE 400 MILA UNITÀ, LA MASERATI INSEGUIRÀ L'OBIETTIVO DELLE 100 MILA**

**ELETTRICHE**

**AVANTI TUTTA (CON CAUTELA)**

Da «atto di masochismo economico» a caposaldo della strategia per il futuro. Il rapporto di Marchionne con le elettriche (o meglio l'elettrificazione, che comprende tutto l'arco delle diverse propulsioni ibride) è complesso, nato all'insegna dello scetticismo e poi maturato in un ragionamento articolato, prudente, costruttivo. Di tutte le parole spese sul tema, le più facili da ricordare sono quelle dell'accorato invito a non comprare le 500e commercializzate in California: «Spero non lo facciate, perché ogni volta perdo 14 mila dollari», diceva Marchionne nell'ormai lontano 2014. Fu, invece, un inaspettato successo. Da allora, di acqua sotto i ponti ne è passata, l'industria automotive è cambiata, è stata invasa dalle tech company e imbrattata dal dieselgate. Eppure, anche in questo scenario, Marchionne ha continuato a ritenere l'elettrico un oggetto da maneggiare con cura: «Possono sembrare una meraviglia tecnologica, soprattutto per abbattere le emissioni in città, ma si tratta di un'arma a doppio taglio. Forzare l'introduzione dell'elettrico su scala globale, senza prima risolvere il problema di come produrre l'energia da fonti pulite e rinnovabili, rappresenta una minaccia all'esistenza stessa del nostro pianeta». Meglio, allora, adottare una strategia di opportuna cautela, facendo convivere le batterie con il «miglioramento dei motori tradizionali» per mettere in piedi un'elettrificazione progressiva e imperniata sull'ibrido, senza escludere a priori le emissioni zero. In pratica, le linee guida del piano.

Che resta prudente: su questi fronti, è «meglio arrivare tardi che pentirsi di scelte errate». D.C.

La Fiat 500 avrà un'erede e sarà declinata anche in una variante a batteria. Voci di corridoio parlano per quest'ultima di una produzione a Mirafiori



			
<b>LA GAMMA 2018</b>	MiTo Giulietta Giulia Stelvio 4C 4C Spider	Ghibli Levante Quattroporte GranTurismo GranCabrio	Panda 500 Punto 500L 500X Tipo 124 Spider
<b>2022</b>	Giulietta facelift Suv compatta Giulia passo lungo (Cina) Giulia facelift Stelvio passo lungo (Cina) Stelvio facelift Suv full size GTV 8C	Suv media Ghibli facelift Levante Quattroporte Alfieri Coupé Alfieri Cabrio	Panda 500 500 Giardiniera 500L 500X 124 Spider

Legenda: **Modello esistente** • **Modello da realizzare**

# 2018 LUNA DI MIELE SENZA FINE

Il feeling tra Marchionne e i grandi investitori internazionali è stato immediato e, soprattutto, duraturo. Ecco come ristrutturazione e operazioni straordinarie hanno generato un guadagno del 570%

di **Filippo Buraschi**

**T**ra Sergio Marchionne e i mercati il feeling è stato immediato e la luna di miele è durata, pur con qualche temporale lungo il percorso, per tutti i 14 anni del suo mandato. Abilità negoziale, capacità di cogliere al volo le occasioni, competenza finanziaria e strategia sempre orientata alla creazione di valore sono state le doti che gli investitori internazionali hanno sempre riconosciuto al manager italo-canadese. Ma soprattutto i mercati sono stati conquistati dalla sua leadership, caratteristica che gli ha permesso di parare i colpi anche quando le promesse (leggasi i vari piani industriali) non si sono tradotte in realtà (cioè quando i suddetti piani sono rimasti lontani dagli obiettivi). Di certo l'ad uscente ha preso in mano una società sull'orlo del fallimento (fatturava 43 miliardi e ne perdeva 2, mentre nel 2017 ha ottenuto 11,1 miliardi di ricavi a fronte di quasi 4 di profitti), è passato attraverso la grande crisi e ha trasformato il gruppo. Dapprima convincendo la famiglia Agnelli a rinunciare all'opzione put con la GM, operazione che garantì alla Fiat un incasso di 1,55 miliardi; poi, evitando che le banche assumessero il controllo del gruppo con l'esercizio del prestito convertendo; e ancora con i due colpacci: l'acquisto della Chrysler e la quotazione della Ferrari.

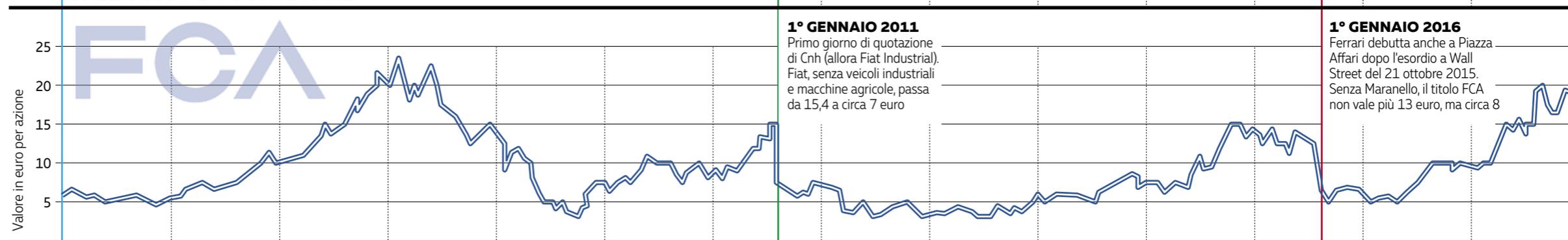
I numeri di Borsa parlano da soli. Quando Marchionne varcò per la prima volta la porta del Lingotto come ad della Fiat l'1 giugno del 2004, il titolo valeva 6 euro per una capitalizzazione di circa 9,3 miliardi. E il valore della Fiat incorporava anche quello della Ferrari e della Cnh, che ancora non erano state scorporate. Venerdì 20 luglio, ultimo

giorno dell'era Marchionne, l'accoppiata FCA-Ferrari valeva assieme 48,6 miliardi (25,4 miliardi la prima e 23,2 miliardi la seconda); con macchine agricole e veicoli industriali si arriva a 60.

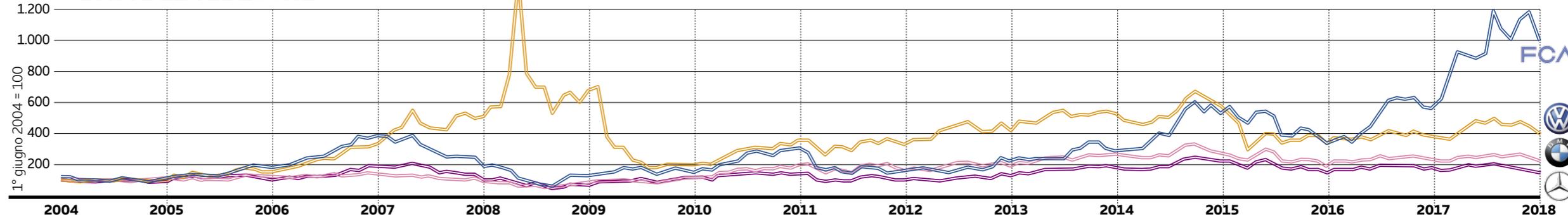
Dunque l'azionista FCA che avesse conservato in portafoglio le azioni allora Fiat e quelle del Cavallino assegnategli con lo spin-off del 2016, avrebbe realizzato un guadagno del 420%; e se avesse fatto al-

trettanto anche con l'allora Fiat Industrial avrebbe ottenuto addirittura il 570%. Sì, perché FCA è arrivata fino alla soglia dei 20 euro all'inizio dell'anno e venerdì 20 luglio ha chiuso a 16,4 euro (+10% nel solo 2018), mentre la Ferrari, che al debutto a Piazza Affari il 4 gennaio del 2014 valeva 43 euro per una capitalizzazione di 8 miliardi, ha salutato il suo gran capo poco sotto i 120 euro (massimo storico oltre 127 euro).

## FCA IN BORSA... ANDAMENTO A PIAZZA AFFARI DALL'ARRIVO DI MARCHIONNE



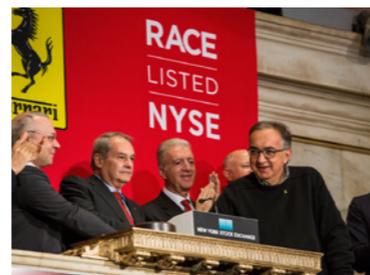
## ...BATTE LE TEDESCHE



**60 MLD**  
AL 20 LUGLIO 2018  
LA CAPITALIZZAZIONE  
(IN EURO) IN BORSA DI FCA,  
FERRARI E CNH INDUSTRIAL

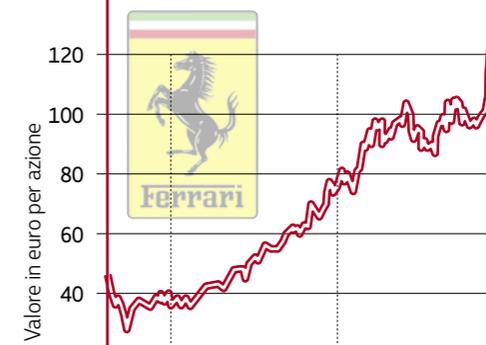
**+10%**  
QUEST'ANNO  
È LA PERFORMANCE DEL  
TITOLO FCA NEL 2018 FINO  
ALL'ADDIO DI MARCHIONNE

**19,84 €**  
IL 29 GENNAIO 2018  
È IL PREZZO MASSIMO  
TOCCATO DA FCA  
IN CHIUSURA DI SEDUTA

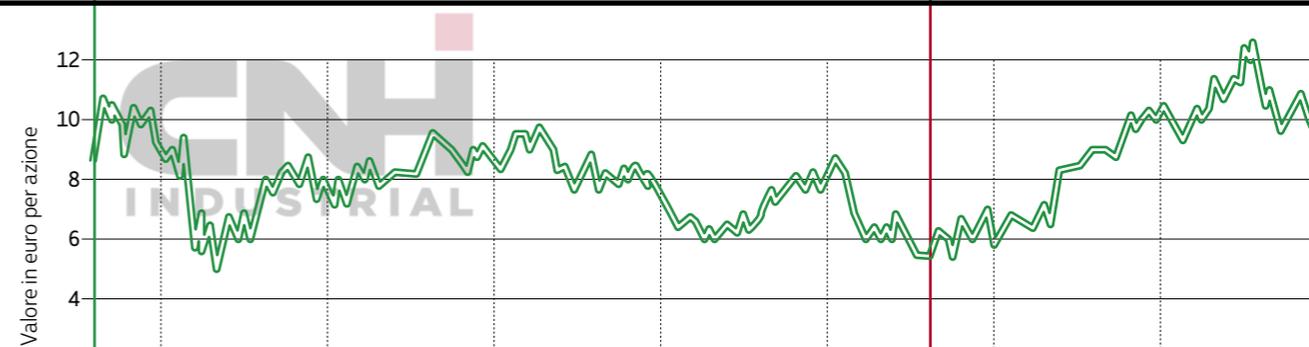


Sergio Marchionne (in alto con John Elkann, al centro della foto) alla Borsa di New York, il 13 ottobre 2014, il giorno del debutto delle azioni FCA sul listino americano

## FERRARI ANDAMENTO IN BORSA DAL DEBUTTO A MILANO



## CNH INDUSTRIAL ANDAMENTO IN BORSA DALLO SCORPORO DA FCA



# ELKANN E IL DOPO MARCHIONNE LE SCELTE DI JOHN

Schivo. Spesso defilato nelle occasioni pubbliche. Il presidente di Exor e FCA avrà un ruolo sempre più importante e di visibilità nelle strategie del gruppo

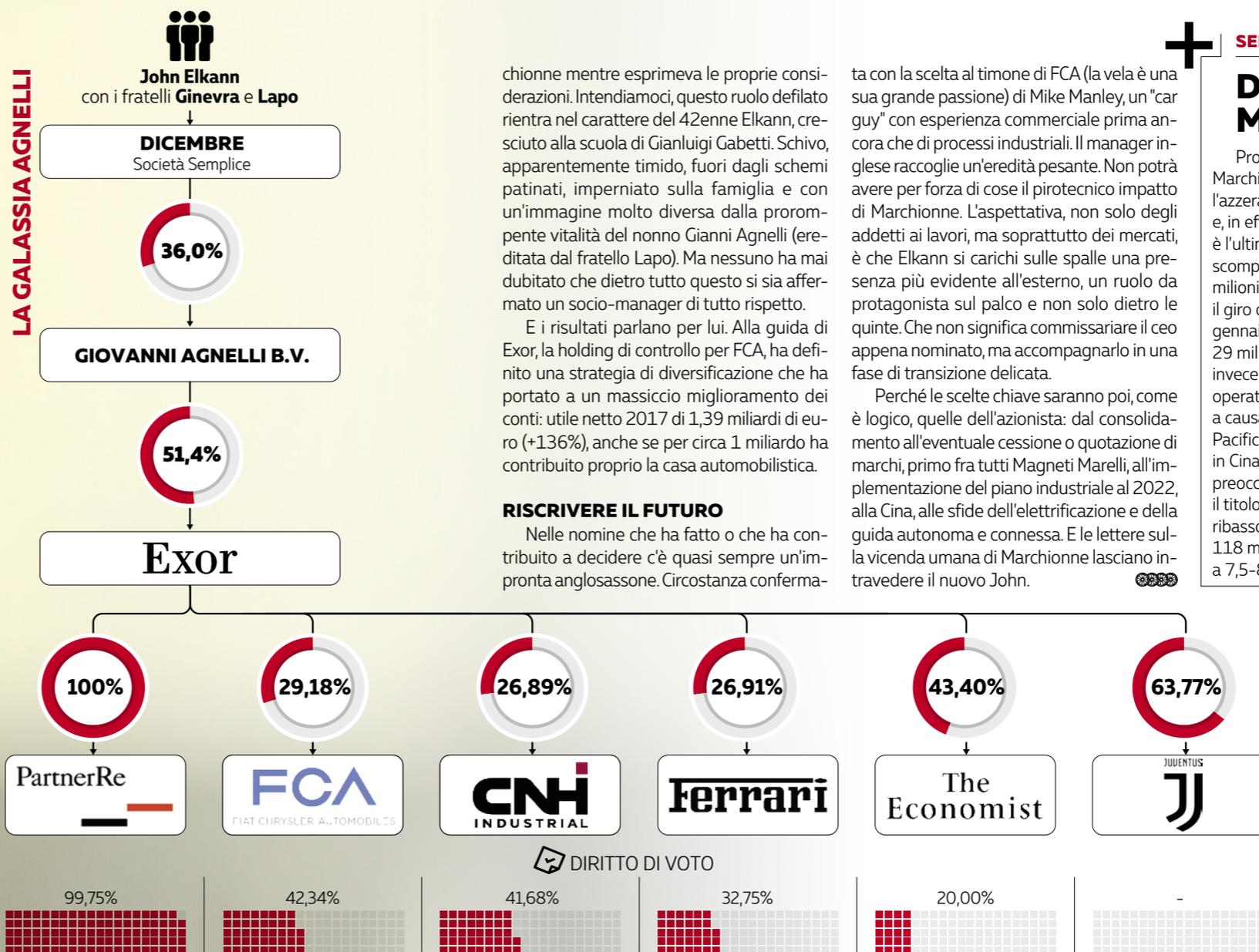
di **Fabio De Rossi**

**D**oppio passo. Che non si concretizza in una finta calcistica, anche se con la Juventus il pallone ce l'ha nel cuore e nel portafoglio. È piuttosto quel movimento in due fasi che dovrà o vorrà fare: recuperare la scena e guadagnarne il centro, quantomeno a livello d'immagine. Perché, John Philip Jacob Elkann, proiettato nel 2010 alla presidenza di Fiat, poi FCA, è anche l'azionista, il coagulante della sterminata famiglia Agnelli, che da cinque generazioni controlla il più importante gruppo automobilistico italiano. Impossibile pensare che in questi ultimi 14 anni, prima della drammatica uscita anticipata di Sergio Marchionne, lo stesso Elkann non abbia fatto sentire la propria voce. Certo è che la debordante personalità del ceo lo ha relegato, mediaticamente, in una posizione di secondo piano.

Esemplificative, a questo proposito, le conferenze stampa: con il presidente in ombra e spesso platealmente interrotto da Mar-

## IL CAPOFAMIGLIA

JOHN ELKANN, NATO A NEW YORK 42 ANNI FA, INGEGNERE, È PRESIDENTE DI EXOR (ALLORA ERA IFIL) DAL 2008, DI FCA (ALLORA FIAT) E DELLA GIOVANNI AGNELLI BV DAL 2010, OLTRE CHE DELLA FERRARI DAL 21 LUGLIO SCORSO



## I SUCCESSORI

IL CDA STRAORDINARIO DEL 21 LUGLIO HA NOMINATO I NUOVI MANAGER DI FCA, FERRARI E CNH



### L'INGLESE DI FCA

MICHAEL "MIKE" MANLEY, 54 ANNI, È L'EREDE DI MARCHIONNE IN FCA. DAL 2009 ERA IL NUMERO UNO DELLA JEEP, DOPO ESSERE ENTRATO IN DAIMLER CHRYSLER NEL 2000



### MR. FERRARI

LOUIS CAREY CAMILLERI, CLASSE 1955 E CITTADINO DEL MONDO (MALTESE, MA NATO AD ALESSANDRIA D'EGITTO), GIÀ IN KRAFT E PHILIP MORRIS, È IL NUOVO AD DELLA ROSSA



### LADY CNH

MANAGER INGLESE ANCHE PER LE ATTIVITÀ INDUSTRIAL. SUZANNE HEYWOOD, EX MCKINSEY E MANAGING DIRECTOR DI EXOR, SALE ALLA PRESIDENZA DI CNH, ANCORA A CACCIA DI UN CEO

chionne mentre esprimeva le proprie considerazioni. Intendiamoci, questo ruolo defilato rientra nel carattere del 42enne Elkann, cresciuto alla scuola di Gianluigi Gabetti. Schivo, apparentemente timido, fuori dagli schemi patinati, impernato sulla famiglia e con un'immagine molto diversa dalla prorompente vitalità del nonno Gianni Agnelli (ereditata dal fratello Lapo). Ma nessuno ha mai dubitato che dietro tutto questo si sia affermato un socio-manager di tutto rispetto.

E i risultati parlano per lui. Alla guida di Exor, la holding di controllo per FCA, ha definito una strategia di diversificazione che ha portato a un massiccio miglioramento dei conti: utile netto 2017 di 1,39 miliardi di euro (+136%), anche se per circa 1 miliardo ha contribuito proprio la casa automobilistica.

## RISCRIVERE IL FUTURO

Nelle nomine che ha fatto o che ha contribuito a decidere c'è quasi sempre un'impronta anglosassone. Circostanza conferma-

ta con la scelta al timone di FCA (la vela è una sua grande passione) di Mike Manley, un "car guy" con esperienza commerciale prima ancora che di processi industriali. Il manager inglese raccoglie un'eredità pesante. Non potrà avere per forza di cose il pirotecnico impatto di Marchionne. L'aspettativa, non solo degli addetti ai lavori, ma soprattutto dei mercati, è che Elkann si carichi sulle spalle una presenza più evidente all'esterno, un ruolo da protagonista sul palco e non solo dietro le quinte. Che non significa commissariare il ceo appena nominato, ma accompagnarlo in una fase di transizione delicata.

Perché le scelte chiave saranno poi, come è logico, quelle dell'azionista: dal consolidamento all'eventuale cessione o quotazione di marchi, primo fra tutti Magneti Marelli, all'implementazione del piano industriale al 2022, alla Cina, alle sfide dell'elettrificazione e della guida autonoma e connessa. E le lettere sulla vicenda umana di Marchionne lasciano intravedere il nuovo John.

## SEMESTRALE

### DEBITO A ZERO MA UTILI GIÙ

Promessa mantenuta. Sergio Marchionne aveva annunciato l'azzeramento del debito industriale e, in effetti, dalla semestrale, che di fatto è l'ultimo bilancio dell'era del manager scomparso, emerge una liquidità di 456 milioni di euro. In linea con le attese anche il giro d'affari, con ricavi che nel periodo gennaio-giugno sono saliti del 4% a quasi 29 miliardi. Le note dolenti sono venute invece dalla redditività, con un utile operativo in calo dell'11% a 1,65 miliardi, a causa del debole andamento dell'area Pacifico e dell'effetto dazi su Maserati in Cina nel secondo trimestre. Ma ciò che preoccupa di più gli analisti (mercoledì 25, il titolo ha perso il 15%) è la revisione al ribasso dei target di ricavi (da 125 a 115-118 miliardi) e di utile operativo (da 8,7 a 7,5-8 miliardi) sull'intero 2018.

**LO SCORPORA (O LA CESSIONE DI MAGNETI MARELLI), LE POSSIBILI ALLEANZE E LO SVILUPPO DEL PIANO INDUSTRIALE SARANNO TEST MOLTO PROBANTI**

# MIKE MANLEY

# ALLA PROVA DEL FUOCO

Il nuovo ceo raccoglie un testimone impegnativo. Ha quadruplicato le vendite di Jeep e Ram e per questo sembra l'uomo giusto per gli impegni futuri. Che, però, non saranno facili. Li riassumiamo

di Roberto Lo Vecchio

**S**ergio Marchionne l'aveva detto: «Il mio successore sarà interno all'azienda», così da essere intriso, per sintetizzare, della medesima cultura aziendale del fare che è stata coltivata in FCA sotto il suo regno. Manley ha lavorato per dieci anni con il manager appena scomparso, quindi garantisce continuità nella gestione (assicurata anche dal supporto e dal coinvolgimento della famiglia nella costruzione della linea strategica che Marchionne ha lasciato in eredità).

Tale garanzia è vitale all'interno, verso i collaboratori, e all'esterno, cioè agli occhi di potenziali partner e investitori. Perché, vale la pena ricordarlo, il cammino di consolidamento della società italo-americana potrebbe non essere finito, a dispetto del quadro di stabilità di lungo termine dipinto da John Elkann all'investor day, il 1° giugno («non ho mai visto un futuro migliore per il gruppo») e di quanto dichiarato dallo stesso Manley, il quale, all'indomani della sua nomina, ha parlato di «una FCA che rimanga indipendente e forte», precisando poi che «questo non significa che non collaboreremo su componenti o accordi di settore, ma siamo convinti di non aver bisogno di niente di più». Insomma, accantonamento (per ora) dell'ipotesi di disimpegno della famiglia Agnelli con cessione dell'azienda, ma nel contempo - com'è logico - consapevolezza della necessità di condividere con altri i costi crescenti della ricerca e sviluppo, ormai difficilmente sostenibili dalle singole aziende: un chiodo fisso, questo, di Marchionne, sintetizzato nella famosa relazione dell'aprile 2015 "Confessions of a capital

junkie" (confessioni di un drogato di capitale). La ricerca di partnership, più o meno estese, rimane dunque un elemento chiave quanto il lavoro sui nuovi modelli.

### IL NODO DELLE ALLEANZE

Questa, in effetti, è la prima sfida che Manley ha di fronte. Marchionne, e lo abbiamo ricordato nelle pagine precedenti, aveva prima cercato di fondere la FCA con la GM, quindi aveva ipotizzato di vendere la società o parte di essa, attraverso spin-off focalizzati ad aumentare il valore delle varie divisioni. L'azzeramento del debito, in fondo, doveva servire anche a rendere più appetibile FCA sul mercato. E ora che cosa farà Manley? Lui che è un "car guy", un solido uomo di prodotto, pur con una lunga esperienza nel settore delle vendite, avrà le doti per reggere il confronto con l'universalmente riconosciuta abilità negoziale del suo predecessore? I mercati, che nel giorno dell'annuncio del decesso di Marchionne hanno penalizzato il titolo FCA, crollato di 15 punti percentuali (anche a causa del ridimensionamento degli obiettivi finanziari), se lo chiedono.

### QUESTIONI DI EQUILIBRIO

La seconda sfida riguarda l'equilibrio nel portafoglio prodotti, oggi sbilanciato, con due marchi - Jeep e Ram - che da soli rappresentano il 90% dell'ebit del gruppo (gli utili prima delle tasse). Un uomo che ha iniziato la sua carriera vendendo le Peugeot in Gran Bretagna, che già è una bella scuola, ora deve dimostrare di saper vendere le Alfa Romeo fuori dell'Italia. Ma anche le Maserati in Cina, dove lo scorso anno il Tri-



L'ultima intervista di Mike Manley come (semplice) ceo di Jeep è apparsa su Quattroruote di maggio scorso, a firma del direttore, Gian Luca Pellegrini. Nel colloquio il manager aveva confermato l'ibrido a partire dalla Cherokee, l'arrivo della Grand Cherokee nel 2020, forse su piattaforma Alfa, e quello della baby Renegade, escludendo invece lo sviluppo di Suv-coupé



dente ha fatto uno scivolone del 65%. E proprio sulla Cina è necessario che la FCA decida che cosa vuol fare da grande, poiché fino a oggi la strategia di penetrazione nel più grande e promettente mercato del pianeta si è rivelata piuttosto disastrosa, allargando lo squilibrio anche nella distribuzione geografica: FCA poggia sul Nord America per i quattro quinti dei suoi profitti, con l'Asia relegata a un misero 3%.

### RIVOLUZIONE TECNOLOGICA

Infine, c'è la sfida posta dalla rivoluzione tecnologica che scuote il mondo automobilistico. L'ultimo piano industriale, come abbiamo illustrato a pagina 32, finalmente ha preso in considerazione i temi della guida autonoma, della digitalizzazione e dell'elettrificazione. Ma sono ambiti nei quali il gruppo si è mosso con inegabile ritardo: ora, per forza di cose, bisogna imprimere un passo diverso. Il che vale anche per la produzione di modelli tradizionali. Il focus che Marchionne ha messo sull'azzeramento del debito negli ultimi diciotto mesi ha di fatto

congelato lo sviluppo di molti prodotti: tutti ora inseriti nel piano, ma che non vedranno la luce prima del 2020. In uno scenario reso tra l'altro più complicato dalla potenziale guerra commerciale innescata dai dazi di Trump. Secondo l'autorevole parere di Giuseppe Berta, associato di storia contemporanea all'Università Bocconi, c'è da chiarire pure come saranno distribuiti i 45 miliardi di euro d'investimenti di cui parla il piano industriale del 1° giugno, e quanta parte di essi andrà a finanziare lo sviluppo dei marchi Alfa e Maserati, che continuano a essere indicati come i pilastri, assieme a Jeep e Ram (le divisioni che Manley ha diretto fino a oggi), di quella strategia di sviluppo prodotto che dovrebbe portare il gruppo a raddoppiare l'utile entro il 2022 (1,3 miliardi di euro dai 6,6 di oggi). Ma che, finora (specie l'Alfa), sono rimasti lontani dagli obiettivi di vendita loro assegnati.

Insomma da fare ce n'è. Mike Manley, descritto come un "workaholic" (drogato di lavoro) della stessa fatta di Marchionne, non dovrebbe esserne spaventato.

**NEGOZIARE ACCORDI STRATEGICI, RIEQUILIBRARE L'IMPRONTA GEOGRAFICA E DI PRODOTTO, COMPLETARE LA GAMMA ALFA, GESTIRE LA SVOLTA HI-TECH: ECCO LE SCOMMESSE DELL'AD**

## IL FUTURO DI MARANELLO

OBIETTIVO  
TORNARE PRIMI

Dal litigio con Montezemolo alla quotazione record in Borsa. La Rossa è sempre stata centrale per Marchionne. Dall'anno prossimo sarebbe stata il suo unico amore. Per riportarla a trionfare in pista. E adesso?

di **Andrea Stassano**

**F**ermata Maranello. Gli uffici del Cavallino dovevano diventare una sorta di buen retiro per Marchionne, una volta lasciato il timone del gruppo FCA nel 2019. Un modo per chiudere il cerchio, con la passione nel cuore. E, invece, sarà tutta un'altra storia, che vedrà protagonista Louis Carey Camilleri, ex capo Philip Morris (per anni sponsor della Scuderia) e nuovo ad Ferrari.

Marchionne era innamorato della Casa del Cavallino, l'aveva tenuta al centro del suo focus sin dall'arrivo a Torino, con progressive operazioni volte a farne emergere tutto l'enorme valore e potenziale. Come puntualmente accaduto con la quotazione in Borsa.

Si capisce, quindi, perché una delle aziende più iconiche del pianeta fosse diventata

così importante per lui, che l'aveva tolta nel 2014 dalle amorevoli mani di Luca Cordero di Montezemolo. Ossia, colui che ne era stato il presidente sin dal 1991, nonché l'artefice del ritorno ai successi in F.1 nell'era di Michael Schumacher (2000-2004). «Ci sono due elementi della Ferrari che per noi sono importanti: i risultati economici, su cui Montezemolo ha fatto un ottimo lavoro, e la gestione sportiva. Il cuore della Ferrari è quello di vincere in F.1 e vincere non è negoziabile. Le sue dimissioni non sono sul tavolo, che resti, ma nessuno è indispensabile», sentenziò Marchionne a Cernobbio nel weekend del 7 settembre 2014 mentre la Rossa di Fernando Alonso arrancava a pochi chilometri di distanza, sulla pista di Monza. E le dimissioni arrivarono puntualmente tre giorni dopo: «Con la Ferrari in Borsa si apre una fase nuova che è giusto sia guidata dall'ad del gruppo. Finisce un'epoca e ho deciso di lasciare la presidenza», disse un Montezemolo ferito dalle parole di Marchionne.

## OLTRE QUOTA 10 MILA

Lo scontro con il presidente uscente, però, si giocava anche sul fronte del prodotto: se Montezemolo era guidato dall'idea di non diluire l'esclusività del Cavallino, Marchionne pensava che si potesse superare senza rischi il tetto delle 10 mila unità. E per questo ha spinto per nuovi prodotti, come la crossover di cui parliamo nel riquadro.

Purtroppo Marchionne non potrà vedere la Ferrari ibrida affermarsi in F.1. Sebastian Vettel ha avuto la sua prima, vera chance l'anno scorso, mentre oggi sta contendendo il titolo, gara dopo gara, al rivale di sempre, Lewis Hamilton.

Già, ma ora? Pure a Maranello mancherà un condottiero così carismatico come il manager italo-canadese, non ce ne voglia il pur esperto Camilleri, che rappresenta una soluzione all'insegna della continuità. Chiariamo: nessuno osa mettere in discussione la situazione solida del settore produzione, né l'outlook eccellente che il Cavallino si è costruito nel tempo. Ma il dopo Marchionne potrebbe avere un impatto sulle prospettive Ferrari, almeno nel breve periodo, in attesa della presentazione del piano industriale a settembre. A mancare potrebbero essere le capacità di contrattazione e visione del grande Capo, che i mercati avevano spesso premiato. Camilleri conosce l'azienda e le corse. E questo lo aiuterà a proseguire le difficili trattative che Marchionne stava portando avanti con Liberty media, riguardo alla nuova F.1. Se l'approccio e la capacità di cambiare passo del predecessore saranno ben presenti, forse sarà più facile.

Sergio Marchionne - a destra, accanto alla gigantografia di Enzo Ferrari - teneva moltissimo al Cavallino rampante, come simbolo d'italianità nel mondo. A sinistra, dall'alto: Marchionne tra Maurizio Arrivabene e Mattia Binotto, rispettivamente team principal e chief technical officer della Casa di Maranello; in basso, Sebastian Vettel sulla SF71H di F.1

## + LA CROSSOVER

AUTO DELLA  
DISCORDIA

Era stato lo stesso Marchionne ad anticiparne l'arrivo, dal palco dell'ultimo Salone di Detroit, in gennaio: una Ferrari crossover, prevista per il 2020. Una bella bomba, non c'è che dire, per un marchio che una vita fa si era rifiutato di mandare in produzione una berlina quattro porte, bella e avanzatissima, come la concept Ferrari Pinin. Certo, era il 1980 e i tempi, semplicemente, non erano maturi. Lo sarebbero



diventati molto dopo, e pure in questo caso Sergio Marchionne ci aveva azzeccato. Grazie a quella capacità di vedere sempre avanti e di saper introdurre al momento giusto novità in sintonia con le scelte e le tendenze del mercato. La crossover del Cavallino, che vedete nella

nostra ricostruzione, si affiancherebbe alla GTC4Lusso, senza sostituirla, offrendo, però, maggiore spazio a bordo e una più ampia versatilità d'uso. Possibile l'abbandono del motore V12, in luogo di un V8, forse abbinato anche a una o più unità elettriche.

**"VINCIERE IN F.1  
NON È QUALCOSA  
DI NEGOZIABILE.  
E NOI SIAMO  
CAPACI DI FARLO"**

