



POLITECNICO  
DI TORINO

# Cerimonia di conferimento della Laurea Magistrale ad honorem in Ingegneria Gestionale a Sergio Marchionne

## *LAUDATIO*

*Sergio Rossetto*

*Preside della IV Facoltà di Ingegneria –  
Organizzazione d'impresa e  
Ingegneria Gestionale*

Martedì 27 maggio 2008 ore 15.00

Signor Ministro, Autorità, Magnifico Rettore, Colleghi, Studenti, Signore e Signori, e in particolare dr. Marchionne inizio questo mio intervento ricorrendo a parole non mie.

Il brano che sto per leggere è tratto dalla lettera agli Azionisti di corredo al Bilancio 2006 di FIAT.

*"I risultati che vi presentiamo in queste pagine sono il frutto di un impegno intenso e rigoroso, ma soprattutto sono lo specchio della nuova mentalità che permea oggi la Fiat, a ogni livello e in ogni area di attività.*

*Mantenere le promesse è, per noi, un valore fondamentale. Lo abbiamo dimostrato raggiungendo, e in molti casi anche superando, tutti gli obiettivi annunciati al mercato tre anni fa.*

*Valorizzare il merito, responsabilizzare le persone, lasciare loro ampia libertà di manovra sono altre caratteristiche importanti che hanno determinato il cambiamento culturale dell'azienda.*

*Sposare la competizione e guardare al futuro come un'opportunità da cogliere e da alimentare è oggi la nostra filosofia.*

*Questi cambiamenti sono stati possibili grazie all'introduzione di un nuovo concetto di leadership, che ha permesso alla Fiat di rafforzarsi, di tenere il passo con la velocità del mercato e di compiere il salto di qualità.*

*Gli uomini e le donne che lavorano oggi nel Gruppo - e che in questi anni hanno lavorato duramente per ridare orgoglio e credibilità alla Fiat - sono la migliore garanzia per il futuro dell'azienda"*

È l'annuncio della fine di un incubo, è l'orgogliosa dichiarazione che il peggio è ormai alle spalle e che sono state gettate robuste fondamenta per un definitivo rilancio.

Ma il passaggio che ho appena ricordato è anche illuminante del carattere dell'uomo che ha diretto Fiat in questi ultimi anni, uomo capace di darsi obiettivi ambiziosi e di perseguirli con ferrea determinazione, capace di stravolgere un sistema aziendale, di galvanizzare i collaboratori e di risvegliare in loro, siano essi i vecchi rimasti o i nuovi entrati, la fattiva volontà di riconquistare per l'azienda quella posizione di mercato che aveva esaltato il Paese e di restituire al suo marchio quello smalto che il tempo e le traversie avevano appannato.

Dice Tacito, in quel piccolo gioiello che è il *De vita et moribus Iulii Agricolae*, "La più iniqua circostanza delle guerre sta nel fatto che tutti si arrogano il merito delle imprese fortunate, mentre i rovesci sono sempre imputati a uno solo".

Acuta e amara considerazione da cui trae origine il detto "*la vittoria ha molti padri, la sconfitta nessuno*", detto quest'ultimo che, nel caso della rinascita di Fiat, incontra una clamorosa smentita: nessuno infatti mette in dubbio che, pur avendo ad essa concorso in molti, il vero, primo artefice sia il Dr. Sergio Marchionne.

### **Ma chi è Sergio Marchionne?**

Come **uomo** assomma tre doti: una grande intelligenza, una spiccata sensibilità umana, una indiscussa capacità di valutare il rischio connesso ad ogni impresa.

La **notevole intelligenza**, abbinata ad una profonda conoscenza del mercato e degli uomini, gli ha aperto le porte di una folgorante carriera internazionale.

La **spiccata sensibilità**, affinata da una vasta cultura umanistica, gli ha consentito letture articolate e flessibili dei contesti in cui ha operato e l'ha indotto a cimentarsi in imprese cui altri avrebbero rinunciato.

La **capacità di valutare freddamente il rischio**, facendo da freno e contraltare all'autostima, gli ha consentito di cogliere, tra tutte le opportunità che gli si offrivano, quelle che davano le migliori garanzie di successo e i maggiori ritorni.

Come **manager** si distingue per affiancare, ad una solida preparazione professionale nel campo della finanza d'impresa, indiscusse doti di *leadership* e una non comune capacità di scegliere i collaboratori.

La grande passione per il lavoro, la rapidità decisionale, il forte coinvolgimento di chi opera con lui e per lui e la capacità di trasmettere entusiasmo e stimoli lo hanno condotto naturalmente ad una visione deburocratizzata e dinamica dell'impresa, dove sono soprattutto l'impegno ed il merito ad essere premiati.

Fatta una scelta, presa una decisione, l'imperativo categorico per Marchionne è portare in porto l'iniziativa nel più breve tempo possibile, nella giusta convinzione che il rischio dell'insuccesso cresca con il tempo impiegato per raggiungere l'obiettivo.

Non vorrei però che una tale lettura del personaggio inducesse qualcuno a reputarlo imprudente.

Sergio Marchionne, per ogni impresa, sa anche attendere il momento più opportuno per darne avvio, nelle trattative sa essere paziente tessitore e sottile valutatore delle proprie e altrui carte.

Tutto ciò detto, voglio ora ricordare, dopo un breve richiamo biografico, quanto Marchionne ha realizzato in Fiat.

Sergio Marchionne nasce nella dolce Chieti, l'antica Teate, nel 1952 e giovane si trasferisce in Canada dove si laurea in legge e dove muove i primi passi nel

mondo del lavoro come commercialista ed esperto fiscale, come controller di gruppo per poi assumere incarichi di peso e respiro crescente.

Dopo un'esperienza di oltre vent'anni in importanti aziende internazionali, prima in Canada e poi in Svizzera, nel Maggio del 2003 entra nel Consiglio di Amministrazione del Lingotto, su designazione del Dr. Umberto Agnelli e, nel Giugno del 2004, è chiamato a guidare la Fiat che sta attraversando la crisi forse peggiore della propria storia centenaria.

La situazione finanziaria è tragica, l'indebitamento è alle stelle e il primo intervento di Marchionne è mirato ad alleggerire la posizione debitoria. Con una trattativa lunga e defatigante, sfruttando anche l'opzione *put* in mano a Fiat, rinegozia i rapporti con General Motors e mette nelle casse dell'azienda due miliardi di dollari che rappresentano una prima iniezione di denaro fresco necessaria a contrarre il debito e a dar fiato agli investimenti.

In parallelo apre un tavolo di trattativa con le banche creditrici e strappa loro l'impegno alla rinuncia del rimborso dei crediti che vantano nei confronti di Fiat in cambio di una opzione che dà il diritto di convertire tali crediti in azioni del Gruppo.

La terza operazione che compie, di valenza finanziaria ma soprattutto strategica, è quella di ridisegnare il perimetro delle attività di Fiat: passa la spugna sulla politica di diversificazione perseguita dal Gruppo negli ultimi anni, si libera di tutte le partecipazioni non funzionali al *core business* dell'azienda e concentra ogni sforzo e risorsa sui settori dell'auto, dei camion, dei trattori, delle macchine movimento terra e sulla componentistica per il settore automotoristico.

Contestualmente a queste operazioni, ben conscio che i benefici finanziari sarebbero risultati temporanei se Fiat non avesse recuperato la capacità di generare utili e cassa, procede, con precisione chirurgica, al taglio di tutti i costi associati ad attività e funzioni che non danno valore aggiunto e crea una nuova struttura organizzativa, più giovane, più snella, più capace di rispondere alle sfide del mercato.

Ridisegnato l'impianto organizzativo, avvia il piano di rinnovamento della gamma dei prodotti in tutte le linee di business e una vigorosa azione di riposizionamento dei marchi e, nel contempo, inaugura una strategia di accordi mirati, di natura industriale e commerciale, su singoli prodotti e su progetti specifici, il che ha permesso a Fiat, da un lato, di condividere i costi di sviluppo di alcuni prodotti e, dall'altro, di raggiungere nuovi mercati.

Gli accordi internazionali sono siglati con partner di grande rilievo e interessano ogni area di attività.

Il settore automobilistico ha puntato soprattutto a rafforzare la propria presenza in due mercati in forte espansione come la Russia e l'India, stringendo intese con Severstal Auto e Tata Motors, mentre Iveco ha dato un impulso significativo alla propria strategia di crescita in Cina.

Con riferimento ai prodotti, il piano 2007-2010 del solo settore automobilistico prevede il lancio di 23 nuovi modelli e 23 aggiornamenti di prodotto.

Il grande impegno profuso su questo fronte, mai disgiunto dalla vigile attenzione alla qualità dei prodotti, ha raccolto importanti riconoscimenti:

- la 500 è stata eletta "Auto dell'Anno 2008".

- lo Scudo è stato nominato "International Van of the Year 2008"

- il trattore T7000 della New Holland è stato eletto "Tractor of the Year",

ma soprattutto ha consentito, grazie anche al miglioramento della rete di vendita e a una politica commerciale aggressiva, di accrescere le quote di mercato.

Dopo anni di vendite e quote in costante declino, Fiat Group Automobiles ha invertito la tendenza e, nel 2007, ha realizzato, con oltre 2.200.000 veicoli, i più alti volumi di vendita dal 2000.

Sempre nel 2007, la sua quota di mercato in Europa Occidentale è salita all'8,1%, che rappresenta il miglior risultato dal 2002 e che ha permesso al Gruppo di guadagnare una posizione nella classifica dei maggiori costruttori europei, portandosi al quinto posto ad una incollatura dal quarto.

Non è stata da meno Iveco, che, l'anno scorso, con 211.700 unità ha realizzato le maggiori vendite della sua storia.

E l'elenco dei successi potrebbe continuare, coinvolgendo CNH, Ferrari e Maserati.

L'incremento delle vendite, insieme al contenimento dei costi, ha fatto rivedere al Gruppo, nel 2005 e dopo molti anni, l'utile netto (nel 2004 la perdita registrata era ancora di 1,6 mld di Euro).

Il miglioramento, con l'Auto che per la prima volta dal 2000 ha ottenuto un risultato della gestione ordinaria positivo per l'intero esercizio, è proseguito nel 2006 e Fiat è tornata a distribuire, dopo cinque anni, un dividendo ai propri azionisti.

Né tale miglioramento si è interrotto nel 2007.

Lo scorso anno, infatti, Fiat ha registrato l'azzeramento dell'indebitamento netto industriale e il più alto risultato della gestione ordinaria della sua storia (3,2 mld di Euro) e il 2008, almeno dai primi risultati, non pare da meno.

Tutto ciò è stato riconosciuto dalle principali agenzie di *rating*, pur se divenute più prudenti dopo i clamorosi errori di valutazione compiuti nel recente passato.

Dopo la promozione di Fitch nel Giugno 2007, è arrivata, il 30 Aprile 2008, anche la revisione da parte di Standard & Poor's, che ha riportato dopo cinque anni il *rating* di Fiat, da BB+ a BBB-, al livello cioè di "*investment grade*".

Detto dei successi di prodotto e di mercato, nonché di quelli economici e finanziari registrati dal Gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne, mi corre l'obbligo di sottolineare che questi sono stati realizzati tenendo sempre ben presente, ciò su preciso dettato dell'AD, la responsabilità sociale di un grande Gruppo; responsabilità intesa come attenzione particolare ai propri dipendenti e alla qualità della loro vita lavorativa e come costante rispetto delle comunità e dei territori in cui il Gruppo opera.

Quanto ho qui brevemente ricordato da la misura del personaggio che ha retto il timone di Fiat dal 2004.

Le sue grandi doti di manager e di valorizzatore delle risorse umane, mai disgiunte da una ingegneristica attenzione ai prodotti e ai processi, hanno fatto sì che la Facoltà da me presieduta riconoscesse in Sergio Marchionne l'espressione più alta dell'Ingegnere Gestionale e l'esempio migliore da proporre ai propri studenti.

Oggi il riconoscimento si concretizza con l'assegnazione della Laurea Magistrale ad honorem e con il ringraziamento da parte del Politecnico all'Ing. Sergio Marchionne per quanto Egli ha fatto per Fiat, per Torino e per l'Italia tutta.

Nel congedarmi, mi sia consentito e perdonato un sussulto d'orgoglio nel ricordare che, da oggi, ai vertici del sistema economico torinese, siedono tre Ingegneri Gestionali.

A loro i miei complimenti, a tutti i miei allievi l'augurio di carriere altrettanto prestigiose e a tutti i presenti un grazie per l'attenzione.