

# Sommario Rassegna Stampa

Pagina	Testata	Data	Titolo	Pag.
<b>Rubrica Confindustria</b>				
1	Corriere della Sera	23/07/2018	<i>Int. a V.Boccia: "RUPPE CON NOI, AVEVA RAGIONE" (D.Di Vico)</i>	2
<b>Rubrica Industria / Automazione industriale</b>				
1	il Sole 24 Ore	22/07/2018	<i>IL MANAGER GLOBALE DELL'AUTO CHE HA RIDEFINITO UNO STILE (P.Bricco)</i>	4
5	il Sole 24 Ore	22/07/2018	<i>A PIAZZA AFFARI IL TEST PIU' DURO E' QUELLO CHE ASPETTA IL CAVALLINO (L.Galvagni)</i>	8
2	Corriere della Sera	23/07/2018	<i>MARCHIONNE, SITUAZIONE IRREVERSIBILE L'ULTIMA BATTAGLIA IN CLINICA A ZURIGO (G.Fasano)</i>	9
1	Corriere della Sera	22/07/2018	<i>MARCHIONNE, LA FINE DI UN'EPOCA (R.Polato)</i>	10
1	la Repubblica	23/07/2018	<i>ELKANN: "SERGIO CI HA SALVATO MA NON TORNERA' PIU'" (P.Griseri)</i>	14
1	la Repubblica	22/07/2018	<i>UNA RIVOLUZIONE LUNGA 14 ANNI (P.Griseri)</i>	16
1	la Stampa	23/07/2018	<i>"SERGIO NON TORNERA' PIU'" MANLEY GIA' AL LAVORO FCA RIPARTE DA TORINO (T.Chiarelli)</i>	19
1	il Messaggero	23/07/2018	<i>FCA, COMINCIA IL DOPO MARCHIONNE (G.urs.)</i>	23
4	il Giornale	23/07/2018	<i>LA SPECULAZIONE, I PUNTI INTERROGATIVI SUI NUOVI VERTICI E GLI APPUNTAMENTI SUI CONTI (C.Meoni)</i>	25

BOCCIA CONFINDUSTRIA

## «Ruppe con noi, aveva ragione»

di **Dario Di Vico**

Boccia: «Lo scisma di Marchionne ci è servito a maturare».

a pagina 5

## L'INTERVISTA VINCENZO BOCCIA

# «Lo scisma di Marchionne ci è servito a maturare»

«Con il Patto della fabbrica, oggi Fca potrebbe stare benissimo in Confindustria»

di **Dario Di Vico**

«Sono sgomento, Sergio ci mancherà tremendamente. Del resto quando vogliamo elogiare un manager e indicarlo come un fuoriclasse ricorriamo tutti all'espressione "è il Marchionne del suo settore". È il riconoscimento più sincero che si possa formulare per le straordinarie capacità umane e professionali di Sergio». Al tempo del grande scisma (gennaio 2012) che portò la Fiat fuori dalla Confindustria Vincenzo Boccia era uno dei vice della presidente Emma Marcegaglia. Da due anni siede lui sulla poltrona più alta degli industriali e in più di un'occasione ha lasciato intendere di sperare in un clamoroso rientro.

**Qual è oggi lo stato dei rapporti tra Confindustria e Fca?**

«Più che Marchionne di recente mi è capitato in più riprese di incrociare John Elkann ed è nata tra di noi una simpatia reciproca. Grazie a una sostanziale identità di vedute abbiamo deciso di ricostruire un rapporto di collaborazione tra la Fondazione Agnelli e il Centro Studi Confindustria. Tenga presente comunque che in questi anni Fca

non ha tagliato i legami con l'Unione Industriali di Torino. E se non bastasse nostri esponenti di punta come Maurizio Stirpe e Marco Bonometti hanno sempre mantenuto rapporti diretti proprio con Marchionne».

**Eppure chi esalta la sua leadership visionaria lo fa proprio sostenendo che ha avuto il coraggio di rompere con una Confindustria debole e concertativa, incapace di leggere il cambiamento.**

«Sergio Marchionne è stato un uomo di rottura, oggi diremmo disruptive. E la decisione che prese allora resterà come il gesto più clamoroso dello scisma confindustriale. Ma l'omaggio che voglio rivolgergli in ore così drammatiche è riconoscere come la cesura sia servita. Capita che singole aziende possano dar vita a pratiche più avanzate rispetto alle organizzazioni di rappresentanza, del resto si va avanti per traumi o per confronti. Marchionne scelse la prima strada e noi invece siamo arrivati più tardi, l'approdo però è lo stesso».

**Sostiene che non c'è differenza tra le relazioni industriali in Fca e altrove?**

«La centralità dello scambio salario-produttività, la ricerca di formule organizzative innovative, la contrattazione di secondo livello come laboratorio di soluzioni sartoriali sono tut-

ti concetti che oggi non separano più Confindustria e Fca. E nel frattempo c'è stata, anche grazie a Sergio, una maturazione da parte dei sindacati che ha reso possibile il Patto della fabbrica».

**Questa sua ricostruzione farà discutere, fioccheranno le opinioni contrarie.**

«Dico di più: oggi lo scisma del 2012 non si potrebbe ripetere. La cassetta degli attrezzi che abbiamo messo insieme tra gli accordi del maggio 2013, il Patto di cui le parlavo e il contratto dei meccanici permetterebbe a Fca di perseguire i suoi obiettivi restando nel perimetro di Confindustria».

**Lei qualche giorno fa ha replicato a Salvini sostenendo che le piccole imprese sono il core business di Confindustria, ora sostiene che anche la multinazionale Fca potrebbe farne di nuovo parte. Sta facendo del mero marketing associativo?**

«Mi permetto un flashback. La Confindustria moderna ha raggiunto il suo peso grazie all'avvocato Agnelli e non a caso per molte tornate i presidenti venivano incoronati con il benestare di Torino. Pensi a Lucchini, Pininfarina, Montezemolo, lo stesso Fossa, tutti imprenditori di primo livello e vicini alla Fiat. Oggi quella stagione è alle nostre spalle e rivendico che il 90% dei nostri

iscritti ha meno di 100 dipendenti. Non è dunque più il tempo del Principe illuminato, è la Confindustria del co-protagonismo di tanti. E' l'obiettivo che è comune: le imprese italiane devono crescere, tutte. Ognuna ha bisogno di mettere una taglia in più e vale per le piccole, le medie e le grandi».

**L'identità di vedute con Fca va oltre il recinto delle relazioni industriali?**

«Marchionne ha saputo riposizionare il gruppo verso l'alto, ha individuato nelle produzioni premium il cuore della nuova missione produttiva e insieme il senso stesso del radicamento in Italia. Ed è esattamente quello che noi sosteniamo per la politica industriale del made in Italy. Qualità, qualità, qualità».

**Non teme però con l'arrivo alla testa di Fca di un manager inglese si possano allentare i legami con l'Italia?**

«A maggio ho incontrato Elkann e gli ho chiesto notizie su quella che allora sembrava una staffetta programmata e indolore. Mi raccontò che avrebbero scelto il nuovo Ceo nella prima linea della dirigenza in pieno accordo con Marchionne. Non conta quindi la nazionalità del nuovo numero uno, dietro c'è un gioco di squadra. Gli Agnelli-Elkann sono una famiglia italiana e lo stesso Sergio ha creato un'im-

presa globale ma a trazione italiana».

**Gli addetti ai lavori parlano della necessità di nuove alle-**

**anze per Fca, anche in questo caso l'Italia rischia?**

«Non penso che scenari di alleanza debbano essere vissuti

con timore dalla comunità nazionale. La crescita è un imperativo per le aziende che vogliono ricoprire un ruolo glo-

bale. E francamente non penso proprio che si possano spostare dall'Italia produzioni come Ferrari o Maserati. Ce la vede lei una Ferrari costruita in Cina?».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La centralità dello scambio salario-produttività, la ricerca di formule organizzative innovative, la contrattazione di secondo livello sono tutti concetti che oggi non separano più Confindustria e Fca

Con John Elkann grazie a una sostanziale identità di vedute abbiamo deciso di ricostruire un rapporto di collaborazione tra la Fondazione Agnelli e il Centro Studi Confindustria

## Il profilo



to con John Elkann. Di Marchionne dice: «Era un fuoriclasse, un uomo di rottura, che oggi definiremmo disruptive»

● Vincenzo Boccia, amministratore delegato di Arti Grafiche Boccia, dal 2016 è presidente di Confindustria. Da quel momento ha mostrato in diverse occasioni la speranza che Marchionne riportasse Fca nella confederazione. Al tempo del grande scisma che, nel gennaio 2012, portò la Fiat fuori dalla Confindustria, Vincenzo Boccia era uno dei vice della presidente Emma Marcegaglia. Recentemente il presidente ha ricostruito un rapporto di collaborazione tra la Fondazione Agnelli e il Centro Studi Confindustria, grazie all'avvicinamen-



IL RITRATTO DI MARCHIONNE

# Il manager globale dell'auto che ha ridefinito uno stile

di **Paolo Bricco**

quattordici anni di Sergio Marchionne in Fiat. I nove in Chrysler. Anni di confronto costante e duro, vitale e feroce con la morte e con la vita. Essere o non essere. Questo il problema. Essere o non essere come impresa e come comunità. In Italia e

negli Stati Uniti.

Il 2004 del suo arrivo a Torino. Un'altra epoca. Un altro mondo. Il 2009 dell'acquisizione di Chrysler. Ancora un'altra epoca. Un altro mondo. Il 2018. Di nuovo un'altra epoca. Un altro mondo.

—*Continua a pagina 2*

# Il manager globale che ha ridefinito lo stile

**Marchionne.** Dalla Fiat semifallita del 2004 alla Fca «zero debiti» del 2018: alla chiusura del cerchio è mancata la fusione con altri produttori

di **Paolo Bricco**—*Continua da pagina 1*

a Fiat del 2004 è semifallita. Sergio Marchionne viene scelto sul letto di morte da Umberto Agnelli, che lo indica a Gianluigi Gabetti. La Chrysler del 2009 è fallita. Lui convince Barack Obama ad affidargli le spoglie della più piccola delle Big Three, prospettandogli che le tecnologie pulite e a basso consumo dei motori italiani potrebbero essere coerenti con la sua politica industriale e ambientale verde.

Dalla unione di Fiat e di Chrysler Marchionne — uno dei rari casi nel capitalismo internazionale di manager fattosi imprenditore con la creazione di qualcosa che prima non esisteva — ha generato la Fca. Non un corpo perfetto e autonomo. Ma un corpo unico e articolato, in cui il marchio globale di Jeep è il perno dell'intero edificio che, nel 2017, ha sviluppato ricavi per 111 miliardi di euro.

Ci sono immagini e situazioni che incarnano più di altre quattordici anni di vita personale e di vita di impre-

sa che hanno una dimensione industriale e finanziaria, umana e letteraria. Prima immagine: Pizzeria Cristina, Corso Palermo, la pizza con il cornicione alto, lui seduto a chiacchierare fitto con il sindaco Sergio Chiamparino e, quando non c'è lui, a mangiare con i ragazzi della scorta. In una città silenziosa e aristocratica, tendenzialmente ostile e naturalmente giudicatrice come Torino il «dottore» diventa subito uno del popolo. I torinesi, che sono abituati agli atteggiamenti regali e patrizi della dirigenza della Fiat vecchio stampo ormai drammaticamente in disarmo, hanno un sussulto di stima — prima ancora che di simpatia — quando si sparge la voce che Marchionne un sabato mattina si è presentato in incognito nella concessionaria di Corso Giulio Cesare, ha atteso a lungo l'impiegato, è stato trattato da questi con sufficienza, è tornato al Lingotto e lo ha fatto licenziare. È il periodo in cui la sinistra si innamora di lui, piacciono le sue aperture socialdemocratiche che, in realtà, sono più esperienza e natura personale del figlio della Toronto degli immigrati italiani che non pensie-

ro e riflessione politica. Piacciono la passione con cui passa le ore nelle fabbriche italiane, semiabbandonate e male tenute. Nel tempo, questo amore non sarà più corrisposto.

Seconda immagine: un giorno di primavera del 2010, poco tempo dopo l'acquisizione di Chrysler, stabilimento di Toledo, Ohio, la città e l'impianto della Jeep, una comunità così Midwest che ogni ultimo venerdì del mese, fin dai tempi della Seconda Guerra Mondiale, tutti gli operai indossano una maglietta bianca per salutare i compatrioti che, ogni ultimo venerdì del mese, tornano in licenza dalle guerre. Marchionne raduna tutti gli operai e i membri della Local 12 dello Uaw, lo United Auto Workers così essenziale nell'opera di risanamento e di rivitalizzazione delle pessime fabbriche statunitensi, ed elenca gli obiettivi di produzione da raggiungere. Tutti in silenzio. E, poi, l'esplosione da Super Bowl. L'applauso di tutti si fa tifo da stadio. Impressionante, nel racconto di chi c'era. È anche qui che nasce l'identificazione di Marchionne con le molte anime dell'America, gli All American Boys repubblicani

del Michigan e dell'Ohio e i democratici di Chicago come Barack Obama, gli intellettuali delle università di Boston e di San Francisco che apprezzano la sua distanza dallo standard delle loro business school e gli outsider a metà fra il popolo e le élite come Donald Trump.

Terza immagine: 22 giugno 2010, referendum sull'accordo aziendale a Pomigliano d'Arco. Il primo vero passaggio al conflitto in Italia. La convinzione che, ad un gruppo globale, serva una uniformità di contratto aziendale. L'abbrivio verso la disintermediazione dei corpi intermedi che porterà allo scontro con il sindacato – in particolare con la Fiom Cgil – ma che condurrà anche, nell'ottobre del 2011, all'uscita da Confindustria. La maggiore efficienza negli stabilimenti, secondo Marchionne, è essenziale per realizzare "Fabbrica Italia", il progetto di investimenti presentato nell'aprile del 2010. "Fabbrica Italia" non si farà mai. Ma avrà nel 2014 una sua rimodulazione, con la presentazione del polo del lusso, l'idea che

Maserati e Alfa Romeo possano diventare il perno della produzione italiana, con uno sviluppo in grado di trasformare il nostro paesaggio industriale. Un bel progetto, realizzato solo in parte. I volumi prospettati – soprattutto per Alfa Romeo – non vengono mai raggiunti. L'Italia pesa per non più di un decimo per addetti e fatturato sugli equilibri di un gruppo globale. Marchionne è un manager globale. Dunque, nelle scelte compiute nel giorno dopo giorno, si comporta come tale. Anche se è lui stesso a ricordare che gli analisti spesso gli chiedono perché, contro ogni convenienza economica, mantenga aperti cinque stabilimenti in Italia.

Quarta immagine: 29 aprile 2015, New York, incontro con gli analisti, Marchionne presenta le slide intitolate "Confessions of a Capital Junkie", le confessioni di un drogato di capitale. È il vero passaggio iniziale dell'ultima partita che non trova il suo esito finale pieno e compiuto. Il ragionamento è semplice: l'industria dell'auto brucia troppi capitali,

le case automobilistiche duplicano gli investimenti. Marchionne propone il modello teorico – la tendenza all'astrazione in lui precede l'abilità nei negoziati e nella capacità di fare finanza di impresa e di realizzare finanza straordinaria – delle fusioni fra produttori. Marchionne progetta una fusione con General Motors. Sarebbe la chiusura del cerchio. Non gli riesce. Non ce la fa. Il management di GM è contrario. Wall Street non si fa convincere. L'establishment di Detroit è contrario. Quello di Washington anche. Il cerchio non si chiude.

Quinta immagine: 1 giugno 2018, Balocco, Italia. Presentazione del nuovo piano industriale. Le fusioni non ci sono state. Marchionne ha lavorato sul debt free. Fca ha adesso una posizione finanziaria netta positiva. La stessa condizione dei concorrenti che, però, non hanno dovuto lottare con una genesi storica critica al limite del cimiteriale. Lui si è messo la cravatta, che però quasi non si vede. Si vede, invece, che ha l'aria stanca.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

@PaoloBricco

“

Dalla scelta di Agnelli, al deal di Chrysler, alle relazioni con i sindacati e Torino

**Manager.**

Sergio Marchionne, nato a Chieti nel 1952, si trasferisce in Canada con la famiglia all'età di 14 anni. Nel 2004 viene scelto per guidare una Fiat sull'orlo del crack. Quattordici anni dopo il gruppo è profondamente diverso e ha una dimensione globale

“

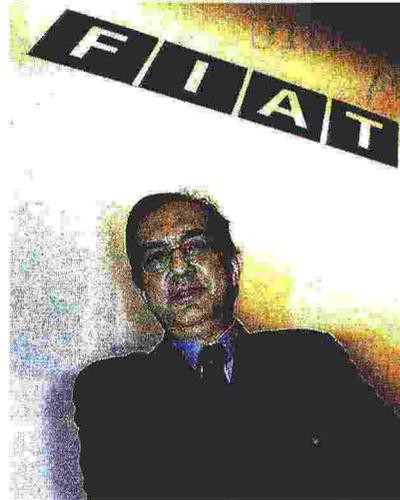
Un modello in bilico tra Main Street e Wall Street, tra fabbrica, finanza e Borse



# Le tappe principali di 14 anni al vertice

## Il debutto La scelta di Agnelli per salvare la Fiat

La famiglia Agnelli chiama Sergio Marchionne alla guida della Fiat nel giugno del 2004. Proviene dalla SGS di Ginevra, azienda leader mondiale nei servizi di ispezione, verifica e certificazione. È un manager apprezzato per come ha saputo gestire il gruppo svizzero, risanato in soli due anni.



## La partita americana Dalla fine dell'intesa con General Motors alla conquista degli asset di Chrysler

Il primo «capolavoro» di Marchionne è datato 2005. In base a intese precedenti con General Motors, esiste un'opzione put a favore di Fiat. Ma Gm non vuole comprare: a questo punto il manager negozia una «liberatoria» che costa a Gm due miliardi di euro. È il primo «tesoretto» con il quale avviare rilancio.

Il secondo capitolo della campagna americana è ancora più importante: nel giugno del 2009 Fiat prende il controllo di Chrysler, la più piccola delle «big three» finita in amministrazione controllata, senza alcun esborso. Il presidente statunitense Obama: «Grazie Marchionne, Chrysler salvata con decisioni coraggiose».



## La corsa del Cavallino Spin-off e quotazione di Ferrari in Usa Gli approcci per la fusione con Gm

Nell'ottobre del 2015 Ferrari, il marchio di auto di lusso più famoso al mondo, viene quotato a Wall Street. È un'ipo che vale un miliardo di dollari. Sul mercato il 10% del Cavallino, che quindi ha una valutazione complessiva di 10 miliardi. Il titolo reagisce con un balzo all'apertura delle

contrattazioni. Parallelamente Marchionne porta avanti una strategia che prevede, per Fiat Chrysler, la fusione con un altro gruppo per creare il colosso globale dell'automotive: il partner preferito è General Motors, ma il gruppo statunitense rifiuta di intavolare una trattativa in tal senso.



**Le ultime mosse**

**Gli elogi di Trump e debito a quota zero**

«Marchionne? È il mio preferito». A maggio il ceo incassa l'apprezzamento di Trump per lo spostamento della produzione nel Michigan dal Messico. Il primo giugno la presentazione del piano industriale Fca: per festeggiare l'azzeramento del debito Marchionne abbandona il maglioncino e indossa la cravatta.



**I modelli: focus su Jeep e «lusso»**

**Suv**

**Dal Suv il 50% dei ricavi attesi**

Il perno attorno a cui ruoterà la Fca del futuro sarà Jeep. Brand già chiave ma destinato ad avere un peso crescente all'interno del gruppo, fino a sfiorare il 50% del giro d'affari tra cinque anni. Al punto che l'obiettivo finale è che una vettura su 12 nel mondo porti il marchio del fuoristrada americano, a tendere addirittura 1 su 5.



**Il polo**

**La scommessa sul brand Alfa Romeo e la corsa strategica di Maserati**

Altro tassello fondamentale del piano al 2022 presentato il primo giugno, seppure con numeri differenti rispetto al brand Jeep, sarà il blocco Maserati-Alfa Romeo per il quale Marchionne ha obiettivi chiari e strategici: raggiungere le 500 mila unità vendute (400 mila per Alfa e 100 mila per Maserati). In particolare la

«mission» di Maserati è quella di competere con Porsche e Tesla. L'esistenza del marchio Fiat, invece, sarà legata alla permanenza nel mercato europeo e sud americano, con sfumature assai diverse tra di loro, mentre il marchio Chrysler sarà operativo solo all'interno degli Stati Uniti.



**LE REAZIONI DEL MERCATO**

# A Piazza Affari il test più duro è quello che aspetta il Cavallino

**Ferrari vale 24 miliardi, due meno di Fca: quota 38 volte gli utili, top di settore**

**Laura Galvagni**

Tre titoli coinvolti per una capitalizzazione complessiva che supera i 60 miliardi di euro: Fca ne vale circa 26, Ferrari con i suoi 120 euro ad azione poco meno di 24 e Cnh Industrial circa 12. Investitori e operatori avranno poco più di 24 ore di tempo per metabolizzare il complessivo riassetto al vertice della galassia Agnelli. I dubbi sono tanti ma i fari sono accesi principalmente sul Cavallino Rampante e sul gruppo automobilistico. D'altra parte, si fa notare, in Cnh Sergio Marchionne da tempo rivestiva un ruolo non operativo e il timone è rimasto in mano a Derek Neilson, in attesa di trovare una nuova guida dopo l'uscita di Richard Tobin il marzo scorso. Ecco perché sono in tanti a ritenere che l'impatto sul titolo di uno dei leader delle macchine movimento terra possa essere contenuto. Anche se non si può escludere l'effetto valanga generato da una reazione istintiva delle piazze finanziarie.

Diverso è il discorso per Ferrari. La Rossa al momento tratta in Borsa a un multiplo vicino a 38 volte gli utili, tra i più elevati anche nel settore lusso, e in aggiunta lo scorso febbraio la società ha annunciato un raddoppio dell'ebitda al 2022. Per quella data il Cavallino dovrebbe dunque raggiungere i 2 miliardi di margine operativo lordo. Questi due aspetti, messi assieme, creano un binomio poco armonico: la compagnia viaggia in Borsa a prezzi rotondi e ha target ambiziosi in agenda. Target, peraltro, che fino a ieri il mercato ha sempre ritenuto assai credibili ma che oggi vengono guardati con maggiore attenzione. E per una serie di ragioni. La prima è che con l'uscita programmata di Marchionne da Fca uno dei manager più quotati al mondo si sarebbe potuto dedicare esclusivamente a Ferrari, sua grande passione peraltro. In più l'avrebbe fatto a tempo pieno almeno fino al 2021. Ora questo anello cruciale della catena del valore che associava un ceo

forte a un brand unico, generando aspettative assai elevate, viene a mancare. E questo rischia di produrre parecchia incertezza e conseguente turbolenza. Tanto più perché a settembre è in programma la presentazione del nuovo piano industriale della casa di Maranello. Anche se, aggiungono alcuni analisti, non si può non considerare che Ferrari è una "macchina" talmente roduta e strategicamente incanalata, con un'immagine così consolidata, da poter assorbire ogni contraccolpo, anche il più inatteso.

Quanto a Fca, le valutazioni che fa il mercato sono di ordine differente. Da un lato bisogna considerare che già da tempo in qualche modo gli investitori scontavano il fatto che il futuro di uno dei più grandi gruppi automobilistici non avrebbe avuto l'impronta di Marchionne, previsto in uscita con l'approvazione del bilancio 2018. Allo stesso modo questo riassetto anticipato potrebbe andare in qualche modo ad alimentare la speculazione sul destino di Fca, chiamata a siglare una grande alleanza internazionale. Infine, altro fattore non marginale, negli ultimi sei mesi il titolo è sceso in Borsa di circa il 16%. Ora quota attorno a 16 euro, ossia appena 4 volte gli utili attesi (5 miliardi). Insomma non tratta certo a caro prezzo. Eppure nonostante il contesto non si può escludere che i timori legati al clima di incertezza possano avere la meglio su una semplice valutazione dei fondamentali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Fca**

Andamento del titolo a Milano



# Marchionne, situazione irreversibile

## L'ultima battaglia in clinica a Zurigo

La difesa della privacy. Elkann ai dipendenti: le parole più difficili mai scritte, Sergio non tornerà più

DALLA NOSTRA INVIATA

**ZURIGO** «Irreversibile». La parola che racconta più di ogni altra quanto sia sottile il filo che tiene Sergio Marchionne legato alla vita, ieri è stata usata per la prima volta da chi riesce ad andare oltre il muro del silenzio voluto dalla famiglia e dalla Fiat Chrysler.

Nessuno l'ha confermata ufficialmente ma nessuno se l'è nemmeno sentita di smentirla. «È plausibile» è il massimo della conferma possibile. La gravità delle condizioni dell'ex numero uno di Fca, dunque, sta tutta in quella parola, irreversibile. Sta nel tono dei pochi comunicati ufficiali di que-

sti due giorni: quelli che hanno parlato di lui con i verbi al passato premettendo «profonda tristezza». Sta nella lettera con la quale il presidente di Fca John Elkann annuncia: «È la lettera più difficile che abbia mai scritto, Sergio non tornerà più». E sta nel fatto che sia ricoverato nella Divisione di Terapia intensiva. All'ospedale universitario di Zurigo, al suo capezzale, in questi giorni si sono alternati la compagna Manuela Battezzato, 47 anni (con lui da dodici anni) e i figli Alessio Giacomo e Jonathan Tyler. Ieri pare che loro non ci fossero, lei invece è arrivata poco dopo mezzogiorno ed è rimasta nel reparto fino a not-

te insieme a uno degli uomini più fidati della security del gruppo. Impossibile parlarle, avvicinarla, perfino vederla per i giornalisti che sono arrivati numerosi davanti alla Universitätsspital. Il solo dettaglio che alla Fca confermano è che le condizioni dell'ex amministratore delegato da ieri mattina — dopo essersi aggravate in modo «impensabile», per dirla con John Elkann — sono stabili. Gravissime, a questo punto, ma stazionarie.

L'ospedale è una specie di fortezza che custodisce la privacy dei suoi pazienti al punto da non confermare nemmeno l'informazione del ricovero di Sergio Marchionne. Nemme-

no dopo che due ragazzi, giovani parenti del manager italo-canadese, sono entrati a informarsi (inutilmente) sulle sue condizioni e a lasciare un messaggio per Manuela. Non sono stati diffusi né sono previsti bollettini medici.

Da Torino, Fca ha inviato uno dei suoi manager media per provare a contenere le tante informazioni sbagliate diffuse in questi due giorni, soprattutto in Rete. Ieri pomeriggio l'ultima: un sito titolava «È morto Sergio Marchionne». Una telefonata di fuoco e di quella notizia non è rimasto che un titolo che non porta da nessuna parte.

**Giusi Fasano**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Il ricovero

● All'ospedale universitario di Zurigo, al capezzale di Marchionne, in questi giorni si sono alternati la compagna Manuela Battezzato, 47 anni (con lui da dodici anni) e i figli Alessio Giacomo e Jonathan Tyler.

● Il manager è ricoverato all'ospedale di Zurigo dal 27 giugno scorso

**Torino**  
Sergio Marchionne, a sinistra, con l'avvocato Franco Grande Stevens in una foto di alcuni anni fa



**Il manager** Situazione drammatica dopo l'intervento chirurgico. Elkann: «Ci ha insegnato a pensare diversamente»

# Marchionne, la fine di un'epoca

Fca: «Condizioni di salute peggiorate». Accelerato il cambio al vertice, Manley il successore

di **Raffaella Polato**

**P**eggiorate le condizioni di Marchionne, che era stato operato a fine giugno. Mike Manley nuovo ad di Fca. da pagina 2 a pagina 7

# L'uomo che cambiò la Fiat

## Valore e scorpori

La strategia degli scorpori, da Ferrari a Cnh ha decuplicato il valore del gruppo

La malattia di Marchionne costringe alla successione. I 14 anni al Lingotto, nel 2004 era sull'orlo del crac, ora gioca la partita delle alleanze

di **Raffaella Polato**

**L'**uomo che ha spostato i confini sempre un po' più in là. Che aveva un fuso orario tutto suo: zero. Che un giorno di pochi mesi fa, a Maranello, nella sala in cui era da poco finito un board Ferrari, confessò «sono stanco» e noi gli avevamo creduto sì e no. Sì, perché parlava di Fca ed era impossibile che 14 anni passati più in aereo che nei tanti uffici, notti e giorni assorbiti dalla trasformazione di un'azienda fallita in un player globale ad alta redditività, non l'avessero logorato: è stato entusiastante, ma «chi comanda è solo» e il prezzo per lui «è stato altissimo anche in termini di vita privata».

Eppure no, quel giorno a Sergio Marchionne non abbiamo creduto fino in fondo. Perché poi si era messo a raccontare di Ferrari, dove avreb-

be voluto «traslocare» già a inizio 2019, e stanchezza fisica e intellettuale erano sembrate come esorcizzate. «Ho appena parlato con Seb», leggi Sebastian Vettel: se impara a controllare le emozioni che ogni tanto gli scappano, come non fosse tedesco ma «un uomo del Sud, quest'anno abbiamo le carte per battere Lewis», ovvero Hamilton, e l'antipatica Mercedes. E vogliamo parlare della Rossa in quanto azienda? «Mi davano del matto, quando dicevo che andava confrontata con i gruppi del lusso e che per me valeva almeno 10 miliardi». Oggi la Borsa la valuta a 24. Due miliardi meno dell'infinitamente più grande Fca.

«Il matto» ancora una volta aveva avuto ragione. Non è che non abbia mai fatto errori (che ammetteva). Ma detestava l'ovvio, i «non si può fare»: e li sfidava. Delle tante chiavi dietro i suoi successi una, forse, può riassumere le altre: rompere gli schemi. Lo ha fat-

to dall'inizio, in azienda. E poiché Fiat non è mai stata un'azienda qualsiasi, ma il primo gruppo industriale del Paese, spesso le «rivoluzioni Fca» si sono trasformate in rivoluzioni di sistema.

Ricordiamo tutti come è andata. Fine maggio 2004, il Lingotto annuncia che a guidare il gruppo dopo la morte di Umberto Agnelli saranno Luca Montezemolo e Sergio Marchionne. Il primo lo conoscono ovunque. Del secondo pochi sapevano persino che fosse già in consiglio, voluto proprio da Umberto, e anche quei pochi reagiscono così: «Marchionne chi?». Non parliamo dei big dell'auto. Fiat è di fatto fallita e John Elkann e gli Agnelli, consigliati da Gianluigi Gabetti, cosa fanno, mettono un marziano a fare il quinto amministratore delegato in due anni? Auguri.

I colossi che già si preparavano a spartirsi il concorrente non si ricredono neppure quando — tra una visita e l'al-

tra agli stabilimenti, perché «ho visto fabbriche che neanche in un romanzo di Dickens: come puoi chiedere agli operai di fare prodotti di qualità se li fai lavorare in quelle condizioni?» — Marchionne rinegozia il debito con le banche e l'accordo con General Motors. Il miracolo gli riesce, ottiene l'ossigeno per rilanciare la produzione: e farsi pagare da Detroit 1,55 miliardi di dollari per la rinuncia (loro, degli americani) a prendersi Fiat. Un capolavoro degno del contratto messo a punto da Paolo Fresco.

Anche qui, però. I concorrenti non si spaventano. «Va bene, è un eccellente negoziatore, un ottimo uomo di finanza. Ma fare auto è un'altra cosa». Verissimo. Però Torino comincia col tirar fuori la Punto. Investe nelle fabbriche. «Umanizza gli stabilimenti», come promesso. La qualità risale, le vendite idem. E Marchionne dagli operai, dal sindacato, persino da Rifondazione viene osannato: di

lui, Fausto Bertinotti dirà che è l'emblema del «borghese buono». È il potente ceo del gruppo simbolo del capitalismo italiano. Ha una laurea in Economia, una in Legge, un dottorato e svariati onorem. Ma è anche l'orgoglioso figlio di un maresciallo dei Carabinieri (perciò, nonostante già non stesse bene, il 25 giugno non ha rinunciato a consegnare di persona le nuove Jeep all'Arma). È il bambino emigrato in Canada che non lo dimentica, quanto sia dura integrarsi, è il ragazzo che per la prima delle sue lauree scelse Filosofia: «Papà mi disse: vuoi finire a vendere gelati?».

Chiaramente non durerà, l'idillio con i sindacati e la sinistra. Si avvicina il 2008, la Grande Crisi Globale. Il Lingotto ha appena fatto in tempo a festeggiare il rilancio con la nuova 500, e già deve ricominciare da capo. Parte la ristrutturazione hard, che porterà anche alla chiusura di Termini. Marchionne studia due strade, per trasformare la crisi in opportunità. La prima: mentre tutti si chiudono a riccio aspettando che passi lo tsunami, lui tratta con Barack Obama e conquista Chrysler (a costo zero per Fiat). La seconda: i contratti di lavoro. Sono fermi al Novecento. Siamo nel Duemila, il mondo cambia «alla velocità della luce»: la flessibilità non è più un optional, nemmeno per gli operai. Tradotto in linguaggio sindacale significa superare la rigidità del contratto nazionale con contratti aziendali. Ne parla con Confindustria, e Confindustria lascia scadere il tempo: non avevano capito che Marchionne non scherzava, e davvero se ne andrà. I sindacati no, sanno che fa sul serio. Il problema, per loro, è: lo gestiamo, il cambiamento che tanto arriverà, o diciamo no? Cisl, Uil, i Quadri sono per la trattativa. La Fiom Cgil è convinta di poter costringere Marchionne alla marcia indietro. Inizia una lunga guerra. Parte la stagione dei referendum, durissima e sofferta soprattutto da chi nelle fabbriche ci lavora: sono i loro, i posti e gli stipendi in gioco.

Le notti di Mirafiori e Pomigliano sono le più drammatiche. Le passa sveglio anche l'amministratore delegato, in

attesa della telefonata che dirà se ha vinto il sì o il no. Vince il sì. È una rivoluzione, e va subito oltre il Lingotto: i contratti aziendali, che nessuno chiama più (spregiativamente) «modello Marchionne», sono ormai la normalità.

Lui non è mai più tornato sull'argomento. In epoca di delocalizzazione spinte, aveva riportato la Panda dalla Polonia all'Italia, a Pomigliano, e portato la Jeep a Melfi. Eppure c'era chi continuava a rinfacciargli di non aver mantenuto le promesse di Fabbrica Italia. «Non ci sto a farmi impiccare alle parole», meglio altri confini da «spostare un po' più in là». Tentando, per esempio, di «bissare» Chrysler con Opel. Sapeva che Angela Merkel non l'avrebbe mai venduta agli italiani ma «allora giusto provarci anche se ora — confessò in quella sala di Maranello — «dico per fortuna è andata così, Chrysler più Opel sarebbe stato complicato». E Fca è diventata lo stesso uno dei big player. L'obiettivo «non per deboli di cuore» di spostarla sui segmenti premium è stato centrato, la strategia degli scorpori (ora tocca a Marelli) pure: Fiat, Ferrari e Cnh valgono 62 miliardi, oltre dieci volte quel che valevano insieme nel 2004.

Poi no, non tutto gli è riuscito. Troppo ostico come negoziatore, perché qualcuno trattasse con lui la Grande Alleanza. Qualche mossa sbagliata nel rilancio Alfa. Qualche slalom in politica: gli applausi a Mario Monti e poi il «mi ha deluso» a fine corsa, gli scontri iniziali con Matteo Renzi e poi gli applausi anche a lui e anche a lui la sentenza-delusione. Rincorsa pro-Fca al potente di turno? Mai: «Un'azienda ha per definizione interesse a che il Paese funzioni, e perché questo accada servono governi stabili», ma ciò non cancella il diritto di critica. E poi: «Voi parlate di Marchionne, di Elkann, degli Agnelli. Dimenticate decine di migliaia di posti di lavoro e decine di migliaia di piccoli azionisti». E centeranno pure certe tensioni (sempre smentite) degli ultimi tempi con Elkann, magari sulla faticosa scelta (ieri diventata obbligatoria) del successore, ma forse anche quell'idea di

azienda spiega l'ultima scelta: firmare il piano industriale al 2022, pur avendo già deciso di lasciare a fine anno, per poter chiudere il cerchio aperto il primo giugno 2004 tracciando ancora una volta un percorso. Balocco, primo giugno 2018, tra le auto di un gruppo senza debiti: il suo vero congedo sarebbe comunque stato quello. Nessuno poteva immaginare che non sarebbe stato solo da Fiat.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Dal sì di Obama per Chrysler al no di Merkel per Opel La battaglia dei referendum a Mirafiori e Pomigliano. La sfida incompiuta dell'Alfa

**1,55**

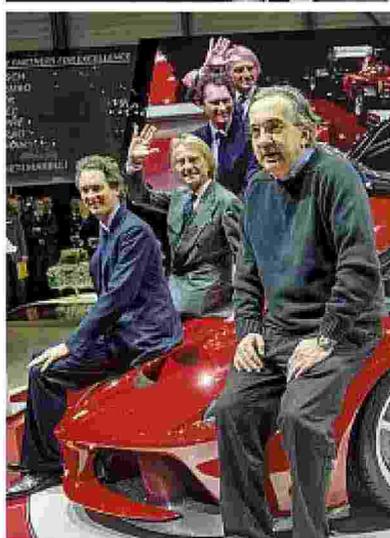
**miliardi di dollari** pagati da General Motors per la rinuncia ad acquisire Fiat. Ossigeno per il rilancio del gruppo in una fase delicata

**62**

**miliardi di dollari** quanto valgono oggi Fiat, Ferrari e Cnh, dieci volte tanto rispetto a quanto valevano nel 2004 prima dello scorporo dei marchi

**234**

**mila i dipendenti** di Fiat Chrysler nei suoi stabilimenti in giro per il mondo. Il gruppo è quotato a Londra e a Milano



Dall'alto in senso orario il presidente di Fca John Elkann e Sergio Marchionne suonano la «campanella» alla Borsa di Wall Street, il 13 ottobre 2014; Marchionne con il presidente americano Donald Trump alla Casa Bianca nel 2017; l'ex ad stringe la mano agli operai delle Officine Maserati di Grugliasco nel 2014; con John Elkann, Luca Cordero di Montezemolo e la nuova Ferrari a Ginevra nel 2013



La rinegoziazione con la General Motors, con il divorzio oltre dieci anni fa. Poi, in tempi recenti, le trattative per un'eventuale alleanza con il colosso americano



Il gruppo, quando ha assunto l'incarico, valeva in Borsa appena 2,8 miliardi di euro. Le società, da Fiat a Cnh, a Ferrari, ora valgono 60 miliardi. L'attesa per la Borsa



**Voi parlate di me, di Elkann e degli Agnelli. Ma dimenticate che Fiat significa innanzitutto decine di migliaia di posti di lavoro e decine di migliaia di azionisti**

**La vicenda**

● Ieri il consiglio di amministrazione di Fca ha deciso «di accelerare il processo di transizione per la carica di ceo in atto ormai da mesi e ha nominato Mike Manley amministratore delegato

● Marchionne avrebbe dovuto lasciare il prossimo anno, dopo l'assemblea per l'approvazione dei conti 2018

● Ieri sera, poco dopo le 18, Fca ha diffuso un comunicato per spiegare che le condizioni di Marchionne si sono aggravate dopo che in settimana sono intervenute complicazioni inattese durante la convalescenza post operatoria in seguito a un intervento alla spalla

● Ieri il quadro clinico complessivo sarebbe ulteriormente peggiorato

● Alla presidenza di Cnh Industrial arriva una donna, Suzanne Heywood. Lo ha deciso il cda della stessa società

● Al vertice di Ferrari, di cui Sergio Marchionne era presidente e ceo, arrivano John Elkann nel ruolo di presidente e Louis Camilleri amministratore delegato

**L'ultima uscita****IL 27 GIUGNO**

Ultima uscita pubblica di Sergio Marchionne. È a Roma, dove ha consegnato ai Carabinieri una Jeep Wrangler. Nel parco del Comando generale dell'Arma, ha ricordato le sue origini. «Mio padre era un maresciallo dei Carabinieri. Sono cresciuto con l'uniforme dell'Arma e ritrovo sempre i valori che sono stati alla base della mia educazione: la serietà, l'onestà, il senso del dovere, la disciplina, lo spirito di servizio».

Il profilo Sergio Marchionne lascia la guida del gruppo Fca dopo 14 anni

# Elkann: "Sergio ci ha salvato ma non tornerà più"

Lettera del presidente di Fca ai dipendenti  
 Zurigo, Marchionne in terapia intensiva  
 Il nuovo ad Manley già al lavoro a Torino

Paolo Griseri

Lo dice all'inizio del testo indirizzato ai 238 mila dipendenti del gruppo nel mondo. Il presidente di Fca, John Elkann, ammette: «Questa è senza dubbio la lettera più difficile che abbia mai scritto». E racconta «con profonda tristezza» che «le condizioni di Sergio Marchionne sono purtroppo peggiorate nelle ultime ore e non gli permetteranno di tornare in Fca». Così «il miglior amministratore delegato che si potesse desiderare» non tornerà più a guidare l'azienda. Lui che «ha reso possibile ciò che pareva impossibile. Salvare la Fiat in uno dei momenti più bui della storia dell'azienda».

pagina 2

La crisi del Lingotto

# Elkann agli operai Fca "Sergio non tornerà" Ora inizia l'era Manley

PAOLO GRISERI, TORINO

Lo dice all'inizio del testo indirizzato ai 238 mila dipendenti del gruppo nel mondo. Il presidente di Fca, John Elkann, ammette: «Questa è senza dubbio la lettera più difficile che abbia mai scritto». E racconta «con profonda tristezza» che «le condizioni di Sergio Marchionne sono purtroppo peggiorate nelle ultime ore e non gli permetteranno di tornare in Fca». Così «il miglior amministratore delegato che si potesse desiderare» non tornerà più a guidare l'azienda. Lui che «ha reso possibile ciò che pareva impossibile. Ci siamo conosciuti in uno dei momenti più bui della storia della Fiat ed è stato grazie al suo intelletto, alla sua perseveranza e alla sua leadership se siamo riusciti a salvare l'azienda». E ancora: «Il miglior modo di giudicare un leader è attraverso ciò che l'organizzazione fa dopo di lui».

Ecco dunque il timone in ma-

no a Mike Manley, «uno dei principali protagonisti del successo di Fca. Sotto la sua guida il marchio Jeep ha avuto una crescita senza precedenti. Sono certo - conclude la lettera ai dipendenti di Elkann - che tutti voi fornirete il massimo supporto a Mike».

Il nuovo amministratore delegato di Fca inizia oggi a ricoprire il ruolo. A Torino parte una due giorni di lavoro per il Gec, il gruppo dei massimi manager della società che solitamente si riunisce alla vigilia della diffusione dei dati trimestrali. L'incontro che inizia oggi era già fissato da tempo ma ovviamente finisce per assumere un carattere molto particolare. Anche perché il bilancio semestrale che mercoledì verrà licenziato dal gruppo e commentato da Manley in conference call con gli analisti, rappresenta di fatto il testamento economico di Sergio Marchionne. Quella voce di bilancio che vira da indebitamento a posta positiva è il lascito al quale il manager italo-canadese ha lavorato alacremente ne-

gli ultimi anni. Un traguardo importante, festeggiato all'investor day di Balocco con la simbolica cravatta offerta da John Elkann.

Ora Manley sa che per proseguire sulla strada tracciata è necessario pianificare la produzione dei nuovi modelli previsti dal piano 2018-2022. E, nello stesso tempo, proseguire nella generazione di valore per arrivare a fine anni con quei 4 miliardi di cassa attiva che erano l'obiettivo del piano industriale 2014-2018. La conference call con gli analisti, primo appuntamento pubblico del nuovo ad, servirà a chiarire come il manager britannico intende raggiungere i target fissati. Aspetto non secondario anche per i sindacati che, unitariamente, segnalano il rischio di esaurimento degli ammortizzatori sociali in alcuni stabilimenti.

Ma il vero nodo che Manley dovrà cominciare ad affrontare con i top manager e con gli azionisti, è quello delle alleanze. La strategia disegnata da Elkann e Marchionne negli anni scorsi era in-

fatti quella di eliminare l'indebitamento del gruppo per renderlo più appetibile nel gioco delle alleanze. Anche perché, nel caso di uno scambio di azioni, è molto meglio trattare da posizioni di forza con un titolo di valore, libero da debiti. Insomma questo sarebbe il momento migliore per cominciare una trattativa sulle alleanze. È anche una sorta di periodo della verità per verificare

quanto possano essere fondati i rumors dei mesi scorsi sui pretendenti asiatici, coreani o cinesi, che si sarebbero fatti avanti per un merger con il Lingotto.

L'ultimo punto sul tavolo del Gec è quello dei dazi. Come attrezzarsi nel caso, tutt'altro che improbabile, che lo scontro tra Europa e Usa diventi muscolare e scarichi la sua virulenza sulle tasse all'importazione delle automobili. Esito che rischia di esse-

re molto dannoso per Fca.

Il resoconto semestrale di Fca del 25 luglio sarà seguito il giorno dopo dalla relazione sui conti di Cnh, la società delle macchine agricole, dei camion e degli autobus. Alla presidenza Sergio Marchionne è stato sostituito da Suzanne Heywood, la prima donna delle società del Lingotto a prendere la presidenza di una società tanto importante. Certamente una svolta.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Oggi a Torino i massimi dirigenti del gruppo in vista del bilancio semestrale che sarà presentato mercoledì agli analisti

### In fabbrica

Sergio Marchionne in uno degli stabilimenti di Fca con il presidente del gruppo John Elkann



### La lettera

*Care colleghe, cari colleghi, questa è senza dubbio la lettera più difficile che abbia mai scritto. È con profonda tristezza che vi devo dire che le condizioni del nostro ad non gli permetteranno di rientrare*

### FCA

FCA GROUP OF COMPANIES

Care colleghe, cari colleghi,

questo è senza dubbio la lettera più difficile che abbia mai scritto.

È con profonda tristezza che vi devo dire che le condizioni del nostro Amministratore Delegato, Sergio Marchionne, che di recente si è sottoposto a un intervento chirurgico, sono purtroppo peggiorate nella ultime ore e non gli permetteranno di rientrare in FCA.

Negli ultimi 14 anni, prima in Fiat, poi in Chrysler e infine in FCA, Sergio è stato il miglior amministratore delegato che il postumo dei libri si, con una, un vero e proprio mentore, un collega e un caro amico.

È stato grazie al suo intelletto e alla sua leadership se siamo riusciti a salvare Fca.

È stato grazie al suo leadership se siamo riusciti a salvare Fca.

*Sergio è stato il miglior amministratore delegato che si potesse desiderare e, per me, un vero e proprio mentore, un collega e un caro amico. È stato grazie al suo intelletto e alla sua leadership se siamo riusciti a salvare Fca*

Il protagonista

## UNA RIVOLUZIONE LUNGA 14 ANNI

Paolo Griseri

Una vita spesa fino in fondo. A rimettere insieme i pezzi di una biografia che lo ha portato dall'Abruzzo al Canada. Marchionne è l'imprenditore globale per antonomasia.

pagina 6

BERRUTI, CROSETTI, PAROLA, STRIPPOLI

con un commento di BELPOLITI

da pagina 2 a pagina 7 e pagina 24

I modelli

La storia

# Dal baratro al rilancio i quattordici anni che sconvolsero la Fiat

La rottura con General Motors, i 2 miliardi di risarcimento e la risalita. Marchionne ha cambiato tutto, dai manager al sindacato

PAOLO GRISERI, TORINO

Una vita spesa fino in fondo. A ricostruire e tentare di rimettere insieme, giorno dopo giorno, i pezzi di una biografia che lo ha portato dall'Abruzzo al Canada, dall'Istria al Michigan. Sergio Marchionne è l'imprenditore globale per antonomasia, l'uomo che ha scommesso sull'integrazione delle culture industriali delle due sponde dell'Atlantico, l'uomo che ha salvato la Fiat portandola nel mondo.

Il figlio del maresciallo dei carabinieri Concezio Marchionne è nato a Chieti il 17 giugno di 66 anni fa. Il padre era tornato in Abruzzo dopo la guerra. Comunisti titini e nazisti avevano ucciso il nonno e lo zio in Istria, la regione di origine della madre, Maria Zuccon. Una famiglia in fuga dagli scontri ideologici ed etnici dell'Europa. Non deve stupire se nel 1966 Concezio e Maria si trasferirono a Toronto, in Canada, dove già era emigrata Anna, la sorella di Maria. Marchionne arriva in America a 14 anni, un giovane ragazzo italiano che deve imparare la lingua, studiare, laurearsi in filosofia e cominciare l'attività di avvocato. Sale le scale della carriera del manager. E quando nel 2002 diventa amministratore delegato di Sgs, il colosso del controllo di gestione con la sede a Ginevra, tutto sembra indicare che il promettente italo-americano farà carriera ai piani alti delle finanziarie mondiali.

L'anno successivo, quando entra nel consiglio di amministrazione della Fiat, chiamato da Umberto Agnelli e Gianluigi Gabetti, nessuno ci fa molto caso. E' uno dei tanti signori che entrano in decine di consigli di amministrazione per dare consigli e suggerire strategie. Ma un anno dopo, il 1 giugno del 2004, Sergio Marchionne divente-

rà amministratore delegato della Fiat, in ore drammatiche, sorprendendo tutti. E' stato Gabetti a raccontare la genesi della scelta, nelle ore difficili seguite alla morte di Umberto Agnelli. L'amministratore delegato dell'epoca, Giuseppe Morchio, «avrebbe voluto essere nominato anche presidente della società, probabilmente per presentarsi con la nuova carica all'assemblea di Bankitalia, pochi giorni dopo». «Convincemmo la famiglia a riunirsi al termine delle esequie del dottor Umberto, nel cimitero di Villar Perosa», avrebbe poi ricordato Gabetti. Cominciarono di fatto quel giorno i 14 anni che avrebbero cambiato la Fiat.

La società va salvata dal rischio del fallimento. Marchionne mette a punto un piano in due mosse. Dall'autunno 2004 comincia a trattare con General Motors la rottura del patto firmato da Paolo Fresco nel 2000. Un accordo che prevedeva l'obbligo per Gm di acquistare tutta la Fiat se Torino lo avesse chiesto. Marchionne dimostra abilità. Trasforma la debolezza in una minaccia: «Se vi prendete la Fiat, vi prendete i debiti». Atterrita, Gm cede e paga 2 miliardi di dollari pur di sciogliere il patto. Con quei soldi Marchionne avvia il risanamento del gruppo. La seconda mossa è quella di disinnescare il pericolo che a fine 2005 le banche chiedano la trasformazione dei loro debiti in azioni scalzando gli Agnelli dal comando del gruppo, e, si diceva allora, avviando la vendita per parti dei diversi brand. Con una operazione finanziaria molto arida, a settembre Marchionne decide di girare agli Agnelli le azioni rilevate da Fiat per un equity swap con Merrill Lynch, una scommessa sul valore del titolo e para l'attacco delle banche. Il momento simbolo

del risanamento è la grande festa torinese sul Po, nel 2007, per festeggiare i 50 anni della Fiat 500 e lanciare il modello che ne diventerà la reinterpretazione. Marchionne vuole uno spot televisivo che celebri l'evento. Il testo lo scrive lui: «La vita è un insieme di luoghi e di persone che scrivono il tempo, il nostro tempo». Un primo indizio di quel lavoro di tessitura continua che è il tentativo della sua vita.

L'esaltazione di quel luglio del 2007 durerà poco, travolta dagli effetti della crisi americana dei mutui subprime che diventerà presto crisi industriale in Europa. Con una struttura societaria tornata solida, Marchionne prova a sopperire a portare l'azienda nel mondo, a farla crescere. L'occasione arriva dall'America, con la Chrysler sull'orlo del fallimento.

Parte una trattativa a tre: amministrazione Obama, sindacati americani, Fiat. Il Lingotto offre tecnologie in cambio delle quote di Chrysler. L'accordo è dell'aprile 2009. La fusione fa nascere una delle società più globali al mondo, il tentativo di integrare due culture industriali diverse tra loro. Marchionne è uno dei pochi che può provare a farlo.

Il primo problema è quello delle differenti tradizioni sindacali. Marchionne applica alla neonata Fca il sistema di organizzazione del lavoro americano detto Wcm. Per farlo chiede ai sindacati italiani di abolire gli accordi integrativi firmati nei corso dei decenni e di sostituirli con un nuovo contratto specifico per Fca. Si comincia da Pomigliano. Nella fabbrica campana lo scontro con la Fiom è durissimo. Inizia la stagione dei referendum in fabbrica. Con i sindacati firmatari degli accordi che spiegano il «sì» con la necessità di difendere i posti di

lavoro. E la Fiom che sostiene il "no" con la difesa dei diritti acquisiti in anni di contrattazione. Lo scontro durerà anni. Con il nuovo contratto, Fca esce da Confindustria e la Fiom non ha più titolo per rimanere in fabbrica con i suoi delegati. Sarà necessaria la Consulta per riportarli in azienda.

La crisi abbatte i consumi e fa saltare anche il piano Fabbrica Italia, presentato da Marchionne nella primavera del 2010 per garantire la piena occupazione negli stabilimenti italiani. Solo nel 2014 il manager potrà presentare un nuovo piano, quello che ha portato a termine in questi mesi. Un piano meno che per quanto riguarda l'Italia fa perno sulla produzione di modelli premium, ad alto margine di guadagno. In modo da poter produrre nella Penisola le auto che vanno in tutto il mondo. Così lavora a pieno ritmo la fabbrica di Melfi dove si realizza la prima Jeep prodotta in Europa, la Renegade. Ma l'operazione più importante è quella del rilancio dell'Alfa: «Ci sono capannoni nascosti nelle campagne dove gruppi di ingegneri isolati trascorrono settimane a creare le Alfa in grado di battere la concorrenza tedesca», rivela a Ezio Mauro in un'intervista su Repubblica. Nascono così la Giulia e lo Stelvio.

Da due anni Sergio Marchionne aveva concordato con gli azionisti di Exor la sua uscita di scena. Da quando era stato chiaro, nel 2016, che non si sarebbe potuto realizzare il grande accordo che avrebbe potuto portare Fca in un grande gruppo mondiale. L'alleanza con General Motors è saltata per l'opposizione dell'amministratrice delegata di Gm, Mary Barra, e probabilmente degli ambienti politici di Washington: «Guardavamo House of Cards per capire qualcosa degli intrighi della capitale», racconta chi gli sta vicino.

L'industria dell'auto non raccoglie l'appello del manager Fca: «Siamo un settore drogato dal consumo esagerato di capitali quando in realtà potremmo risparmiarne unendoci». Fallito il tentativo, Marchionne si impegna a raggiungere gli obiettivi del piano 2014-2018, innanzitutto la scomparsa dell'indebitamento.

In quattordici anni ha moltiplicato per dieci la capitalizzazione di Fiat e delle società che dal vecchio gruppo sono state separate. Nell'autunno del 2014 è diventato presidente di Ferrari, dove avrebbe dovuto rimanere anche dopo aver lasciato Fca. Negli ultimi mesi Marchionne ha partecipato alla di-

scussione sulla sua successione. E lui? Che cosa avrebbe fatto dopo la vita da manager? «Farò il giornalista», ha spesso risposto scherzando. Ma non troppo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

2007

## Nuova 500



Debutta il 4 luglio del 2007. Lo stile retrò tipico del "cinquino". Marchionne l'ha definita "il motore della Fiat in Europa"

2010

## Giulietta



È il primo modello della svolta di Alfa Romeo, una berlina media compatta prodotta nello stabilimento di Cassino dal 2010

2011

## Nuova Panda



Il 2011 è il momento dello stabilimento di Pomigliano, fautore del debutto della nuova generazione Panda

2012

## 500 L



Arriva nel 2012: è una monovolume concepita per essere un modello polivalente e idoneo a mercati molto diversi fra loro

2014

## Renegade



Suv medio-piccolo prodotto dal 2014. Concepito come un modello globale, per oltre 100 mercati, ha avuto un grandissimo successo

## A Detroit

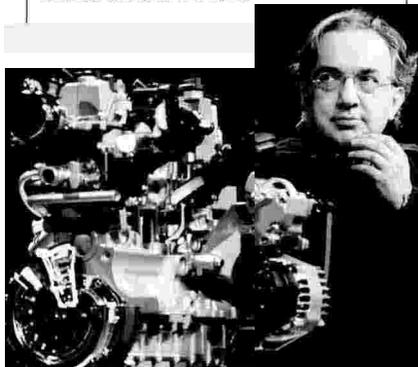
Sergio Marchionne in una foto del 2009 scattata nello stabilimento Chrysler

2015

## Giulia



Debutta nel 2015: un nome ricco di storia, perché rimanda a quella Giulia che tra il 1962 e il 1977 ha fatto la fortuna dell'Alfa Romeo



NICOLO' MINERBI / LUZZPHOTO



AL LINGOTTO LA PAROLA D'ORDINE È CONTINUITÀ. ATTESA PER LE BORSE

# “Sergio non tornerà più” Manley già al lavoro Fca riparte da Torino

Condizioni “irreversibili”. Elkann scrive ai dipendenti: è stato il migliore

Sergio Marchionne ricoverato in terapia intensiva a Zurigo in una condizione che viene definita «irreversibile». Il nuovo ad di Fca, Mike Manley, già al lavoro a Torino. La parola d'ordine è continuità. John Elkann scrive ai dipendenti. **BOTTERO, CHIARELLI, DIMATTEO, FELTRI, LOMBARDO E POLETTI** — PP. 2-7  
CON UN COMMENTO DI RIOTTA — P. 2

## Fca, il primo giorno di Manley: a Torino incontra la squadra

Al lavoro con i dirigenti, mercoledì presenterà i conti Elkann ai dipendenti: Sergio è stato il migliore, non tornerà

**TEODORO CHIARELLI**

Subito nella mischia. Senza un attimo di respiro. Le spietate leggi del business non consentono pause neppure di fronte al dramma che si sta consumando all'Univirsitatsspital, l'ospedale universitario di Zurigo dove dal 26 giugno è ricoverato Sergio Marchionne. Già oggi e domani a Torino il neo amministrato delegato di Fca, Mike Manley, dovrà guidare i lavori del Gec, il Group Executive Council, il massimo organismo decisionale e strategico di Fiat Chrysler Automobiles.

Si riunisce periodicamente e i top manager delle diverse realtà del gruppo fanno il punto

**Oggi il nuovo corso del gruppo si presenta alla prova della Borsa**

della situazione sotto ogni profilo. È la prima volta senza Marchionne. E sempre oggi i mercati ci diranno come verrà accolta l'improvvisa e choccan-

te uscita di scena del manager con il maglioncino nero. Il debutto con la comunità finanziaria per Manley in qualità di ad di Fca è, invece, in programma mercoledì quando verranno approvati i conti semestrali a cui seguirà la tradizionale call conference, a cui parteciperanno di consueto l'ad e il cfo, il chief financial officer, ossia il responsabile finanziario. Ieri John Elkann ha scritto ai 250 mila dipendenti (dei quali 55 mila in Italia) di Fca invitandoli a fare quadrato attorno al nuovo ad. «Sono certo che tutti

voi fornirete il massimo supporto a Mike, lavorando con lui e con il team di leadership al raggiungimento degli obiettivi del piano industriale 2018-2022 con lo stesso impegno e la stessa integrità che ci hanno guidato finora». Non sarà una sfida semplice quella che dovrà affrontare Manley, anche se l'uomo, da nove anni al brand Jeep, ha saputo conquistare rispetto e considerazione nel mondo molto autoreferenziale dell'automotive. I numeri parlano da soli: da 300 mila a 1,4 milioni di auto vendute in dieci anni. Con l'obiettivo di cresce-

re ancora. Fino ai 5 milioni previsti dal piano al 2022. Inglese di Edenbridge, 54 anni lo scorso 6 marzo, una laurea in ingegneria alla Southbank University di Londra e un master in business, il successore di Marchionne e artefice del miracolo Jeep proprio sul brand Usa scommette insieme al suo presidente Elkann. La nuova coppia dell'automotive punta forte con un piano, quello delineato da Marchionne, che prevede l'uscita di dieci nuovi modelli entro il 2022. «Consolideremo il marchio per resistere alla concorrenza. Nei prossimi cinque anni entreremo in tre nuovi segmenti: quello dei piccoli uv (utility vehicles), dei pick-up e dei grandi suv», ha spiegato lo scorso primo giugno a Balocco il manager britannico, che dall'ottobre 2015 guida anche Ram. «Anni di gloria ci aspettano», aveva detto Manley all'investor day. Proprio lui aveva fatto capire che l'inedita piccola Jeep, una vettura delle dimensioni della Panda, sarebbe stata costruita in Italia.

Già, l'Italia. Marchionne a giugno aveva garantito che tutti gli stabilimenti del Belpaese avrebbero mantenuto lavoro e occupati. Concentrando nella Penisola le produzioni Premium del made in Italy: Maserati e Alfa Romeo e parte della famiglia 500. Di Jeep si è detto, ma bisogna aggiungere che negli States Fca punta molto anche sul marchio Ram, quello dei pick-up che fanno impazzire gli americani. Manley dovrà poi accelerare sull'innovazione, soprattutto sulle motorizzazioni ibride ed elettriche sulle quali finora non si è investito molto, anche per mancanza di risorse adeguate. Ma ora Fca guadagna e non ha più debiti. Il piano che lascia in eredità il manager italo canadese prevede investimenti per 9 miliardi in cinque anni sull'elettrificazione. Non è moltissimo se si guarda la concorrenza, ma è un buon punto di partenza.

Del resto Manley potrà sempre contare sull'eredità di Marchionne: l'insegnamento a guardare sempre a nuovi traguardi. «Il miglioramento continuo è una parte fondamentale della nostra cultura», aveva

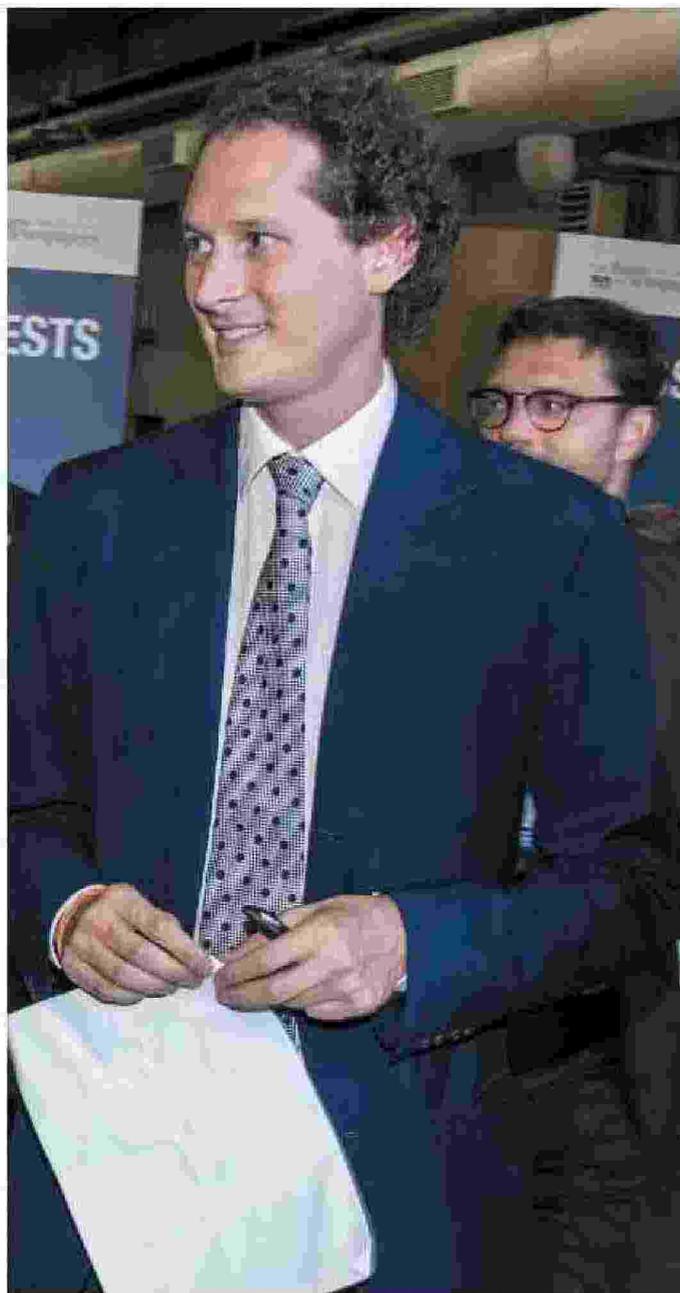
detto il manager di origine abruzzese a Balocco. E aveva citato anche Ernest Hemingway: «Non c'è nulla di nobile nell'essere superiore a qualcun altro, la vera nobiltà è essere superiore a chi eravamo ieri». Parole, aveva spiegato, che rispecchiano il modo del mondo Fca di essere diversi. «Il miglioramento continuo è parte fondamentale della nostra cultura. Non vivremo mai lo stesso giorno due volte, perché sappiamo che è sempre possibile migliorare qualcosa. Non ci adageremo mai sugli allori dei risultati raggiunti perché l'unico approccio che conosciamo è quello di guardare sempre avanti, per raggiungere traguardi nuovi e più alti. Il nostro obiettivo ultimo, il vero traguardo, è quello che dobbiamo ancora raggiungere. Un modo di essere, questo, profondamente radicato nella nostra organizzazione ed è ciò che la rende capace di affrontare i cambiamenti del mercato. È quello che fa di Fca un gruppo speciale e credo sia anche l'elemento che ci garantisce la capacità di raggiungere i nostri obiettivi, ogni volta». Poi aveva chiuso con tono, ahinoi, profetico: «Questa è l'eredità che possiamo essere orgogliosi di lasciare a chi verrà dopo di noi». Marchionne ed Elkann, nonostante qualche divergenza sempre rimasta nei limiti di una normale dialettica fra manager e azionista, hanno sempre testardamente perseguito il disegno di una Fca globale e integrata in cui si fondono la cultura americana e quella europea, senza dimenticare la sponda brasiliana. La prematura uscita di scena di Marchionne potrebbe aprire scenari inediti? Le recentissime uscite pubbliche di Elkann sembrano indicare una strada nel solco della continuità. Ma non si può ignorare il rischio rappresentato dalla furia distruttrice della guerra dei dazi che potrebbe sparigliare tutto. E allora anche lo spezzatino considerato assolutamente indigesto da Marchionne potrebbe finire per essere preso in considerazione. Dando spazio a chi vedrebbe un accasamento «americano» per Jeep e Ram, ossia

un matrimonio con Gm o Ford che tanto farebbe la felicità di Trump. Mentre Alfa, Maserati e 500 potrebbero finire con un matrimonio tedesco (Bmw, Mercedes o Volkswagen). In entrambi i casi con Exor come partner finanziario.

Oppure il ramo Made in Italy potrebbe confluire in un polo del lusso accanto a Ferrari, sotto il cappello della finanziaria degli Agnelli. Ma qui siamo veramente in un futuro per ora imperscrutabile. Il futuro prossimo si chiama Manley e andrà declinato secondo la strada tracciata da Marchionne. —

© BY NENNI AI FINI DIRITTI RISERVATI

### Confermato il piano che prevede l'uscita di dieci nuovi modelli entro il 2022



LA LETTERA DI JOHN ELKANN  
AI DIPENDENTI DELLA FCA



Sergio è stato per me un vero e proprio mentore e un caro amico. È stato grazie al suo intelletto e alla leadership se abbiamo salvato Fiat. Ha posto le basi per un futuro migliore e più sicuro per noi tutti

## I GIORNALI AMERICANI



**Il Wall Street Journal: «Fca sceglie il capo di Jeep per sostituire Marchionne malato»**



**Il New York Times: «Il ceo di Fca Marchionne sostituito perché gravemente malato»**



**Il Detroit News: «Marchionne non tornerà né alla Fiat Chrysler né alla Ferrari»**



Sergio Marchionne  
con il suo successore  
Mike Manley in una foto  
scattata poco tempo fa

# Fca, comincia il dopo Marchionne

► Il manager è in coma irreversibile, nella clinica di Zurigo ammessi soltanto i parenti più stretti. Questa mattina al Lingotto si riuniscono i 20 dirigenti top del gruppo guidati da Elkann e Manley

ROMA Sergio Marchionne è in coma irreversibile nella clinica svizzera dove è ricoverato dal giugno scorso. Questa mattina al Lingotto Fca avvia il nuovo

corso: si riuniscono i 20 top manager del gruppo, guidati da John Elkann e dal successore di Marchionne, Mike Manley. Le incognite su Ferrari. Il presidente di Fca ha scritto

una lettera ai dipendenti: «L'eredità di Sergio? Nessuno si accontenti della mediocrità».

**Cifoni, Pirone e Pompetti**  
 alle pag. 2, 3, 4 e 5

## Al Lingotto comincia la nuova era Manley subito alla prova dei conti

► Al comitato esecutivo si vedono oggi i venti ► Mercoledì il neo amministratore delegato dirigenti operativi più importanti del gruppo risponderà agli analisti sui risultati semestrali

### IL VERTICE

ROMA C'è un'atmosfera diversa a Torino, oggi inizia la settimana come non accadeva da tempo. Nell'aria c'è un mix di tristezza e di apprensione. È infatti il primo lunedì dopo tanti anni che alla guida di Fca e delle altre società della galassia Exor non c'è più Sergio Marchionne, il manager che ha salvato e rilanciato il Lingotto dando impulso all'intera città. Il pensiero della gente è per l'uomo illuminato e coraggioso che è in gravi condizioni in un ospedale di Zurigo, ma il business deve andare avanti perché alle multinazionali globali non è consentito nemmeno un attimo di sosta. Il calendario degli appuntamenti è fitto poiché già oggi, nella ex storica fabbrica della Fiat che ora ospita il quartier generale delle aziende controllate dalla famiglia Agnelli, è in programma una riunione del Gec (il Group executive council) di Fca, il comitato esecutivo dell'azienda più grande e importante (circa 250 mila dipendenti, più di 120 miliardi di fatturato) fra quelle che prima dell'arrivo di Marchionne facevano parte del vec-

### LE DELEGHE

Sarà la prima volta che il Gec di Fiat Chrysler di cui fanno parte i 20 dirigenti operativi più importanti non sarà presieduto da Sergio Marchionne. Al suo posto il nuovo ceo Mike Manley che ha ricevuto le deleghe dal cda, ma che deve ancora avere l'ok formale dell'assemblea degli azionisti. Inutile dire che la riunione non sarà come le altre, mancherà il direttore d'orchestra che ha costruito la squadra e che con forte autorità dirigeva le operazioni. Manley era uno del team sebbene avesse uno dei più importanti incarichi (la guida di Jeep e Ram); ora sarà il nuovo punto di riferimento assoluto. Dovranno relazionare al manager inglese e prendere direttive da lui dirigenti che fino a qualche giorno fa erano solo suoi colleghi. Al Gec, che dovrebbe proseguire i lavori anche domani, di solito non prende parte il presidente John Elkann e probabilmente non lo farà nemmeno in questa occasione.

### LA RICHIESTA

A sua volta Elkann ha chiesto

massima compattezza al team per attuare senza esitazioni il piano illustrato a Balocco lo scorso primo giugno e lo ha fatto anche attraverso la lettera inviata a tutti i dipendenti in cui ha ringraziato Marchionne e sottolineato senza esitazioni il grande lavoro che ha fatto e gli straordinari risultati ottenuti. Il Gec è convocato mensilmente e nessuno nella precedente riunione guidata dal manager italo-canadese avrebbe immaginato che oggi ci sarebbe stato un altro amministratore delegato al comando.

Il Comitato esecutivo di solito non prende decisioni strategiche che sono affidate al cda (si è riunito sabato e ha nominato Manley) presieduto da John Elkann, di norma fa il punto sull'operatività dell'azienda e prepara eventuali passaggi importanti che poi vengono portati in Consiglio di amministrazione.

L'incontro periodico del Gec è itinerante e viene programmato in posti dove in quel momento si trovano la maggior parte dei top manager. Questo si svolge al Lingotto perché dopodomani verranno illustrati i risultati finanziari del semestre, un'occasione in cui Marchionne e il direttore finanziario Richard Palmer

avrebbero dovuto annunciare l'azzeramento del debito industriale, notizia che invece daranno Manley e Palmer stesso.

### PASSAGGIO NON FACILE

Più che nel Gec, il nuovo ad avrà

i riflettori puntati su di lui nella conference call con gli analisti che chiedono spiegazioni sui risultati e sul futuro dell'azienda. Un passaggio non facile per l'erede di Sergio Marchionne che su quel palcoscenico è sempre stato

perfettamente a suo agio. Forse in quella circostanza a supportare il nuovo ceo, oltre a Palmer, potrebbe esserci il presidente Elkann che rappresenta anche l'azionista di maggioranza.

**G.Urs.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## SARÀ UFFICIALIZZATO L'AZZERAMENTO DEL DEBITO INDUSTRIALE CHE AVREBBE DOVUTO ANNUNCIARE LO STESSO MARCHIONNE



L'ex amministratore delegato del Gruppo Fiat-Chrysler, Sergio Marchionne, e il suo successore, da sempre braccio destro del manager italo-canadese e già responsabile del Brand Jeep, Mike Manley, con la nuova Jeep Renegade in occasione del lancio alla stampa internazionale avvenuto a Balocco (Vercelli) l'11 settembre del 2014



**La riorganizzazione dell'impero Agnelli alla prova della Borsa**

**La speculazione, i punti interrogativi sui nuovi vertici e gli appuntamenti sui conti**



**SFIDE** Marchionne il giorno del debutto in Borsa della Ferrari

**Cinzia Meoni**

■ Mercati con il fiato sospeso per la riapertura delle contrattazioni su Fca e Ferrari, oltre che sugli altri titoli dell'impero Agnelli in cui Sergio Marchionne ha giocato un ruolo da protagonisti da Cnh a Exor (qui come vicepresidente non esecutivo), dopo un lungo week end di paura. Venerdì a gestire le fila del Lingotto c'era ancora il manager visto in uscita ad aprile 2019, mentre oggi faranno il loro debutto in Borsa i nuovi vertici aziendali: Mike Manley alla poltrona di ad in Fca, Louis Carey Camilleri a quella di Ferrari e Suzanne Heywood alla presidenza di

Cnh Industria. Quanto meno, sostengono gli esperti, l'incertezza sui nomi è finita. E questo non può che fare bene alle aziende, anche se il banco di prova non è dei più semplici da amministrare.

La tensione è alle stelle. I momenti di passaggio, a maggior ragione quando così improvvisi, sono delicati da gestire tra assicurazioni ad azionisti, investitori, prime file e dipendenti. Ancor di più quando i progetti di sviluppo potrebbero passare da future partnership in vista del consolidamento del settore, come ipotizzato per il Lingotto da più banche d'affari e da operazioni di ottimizzazione del portafoglio dall'atteso spin off di Magneti

Marelli alla ipotizzata valorizzazione del polo del lusso con i brand Alfa Romeo e Maserati o del marchio di Jeep.

La svolta improvvisa tuttavia potrebbe far salire la febbre da speculazione alle stelle. Non mancano gli analisti pronti infatti a scommettere su una accelerazione delle operazioni sul capitale in rampa di lancio. Nel frattempo si avvicinano anche le prime scadenze societarie: mercoledì Fca pubblicherà la semestrale, seguita il giorno dopo da Cnh, mentre il 1 agosto sarà poi la volta del Cavallino rampante. A chiudere le fila sarà infine Exor per cui l'appuntamento con il mercato è fissato al 6 settembre.

