

# Marchionne, «uno di loro»

*Franco Amatori\**

## *Marchionne, «one of them»*

The Editorial offers a profile of Sergio Marchionne, the manager who led Fiat from 2004 until his untimely death in 2018. Marchionne's story is first of all located within the evolution of American management as it was the world from which he came. Particular attention is devoted to his strategy for rescuing Fiat, which is then placed in a wider context with the merger with Chrysler. His years at Fiat were marked not only by great successes but also by harsh conflicts with some important components of the trade unions. He also showed notable skills in confrontations with political leaders in both Italy as well as in the US. Marchionne was the typical manager who operated in a modern globalized world and he showed impatience whenever he encountered "local restrictions" to his strategies. While he obtained important results on the financial side, it remains unclear if they will be sustainable in the longer term.

Key words: Sergio Marchionne, Fiat, American management, FCA

Parole chiave: Sergio Marchionne, Fiat, Management americano, FCA

Nelle borse di mezzo mondo si scommetteva su questo braccio di ferro e la maggioranza era pronta a dire che, alla fine, la General Motors non avrebbe mollato: piuttosto sarebbe andata in tribunale. Un banchiere milanese, che conosceva bene il personaggio, mi disse invece: «gli americani pagheranno. Lo so perché, vedi, anche noi conosciamo l'inglese, abbiamo fatto i nostri bravi master negli States, e sappiamo come si conduce una trattativa. Ma Marchionne è uno di loro. Sa come spaventarli. Sa come mandarli a fan... nella loro lingua e non ha paura di giocare pesante»<sup>1</sup>.

Il conflitto a cui si allude nella citazione è conseguenza dell'accordo stipulato nel 2000 fra la Fiat e la General Motors, che prevedeva l'acquisto del 20% delle azioni Fiat da parte del gigante americano, con l'obbligo, per la

\* Dipartimento di scienze sociali e politiche, Università Bocconi, via Sarfatti 25 20136 Milano; franco.amatori@unibocconi.it

<sup>1</sup> G. Turani, *Gli ultimi giorni della Fiat*, Sperling & Kupfer, Milano 2010, pp. 3-4.

GM, di acquistarle tutte dopo cinque anni, qualora la Fiat lo avesse richiesto. Quando Sergio Marchionne assunse la carica di amministratore delegato della Fiat, il 1° giugno 2004, la GM non aveva alcuna intenzione di onorare il contratto.

Come ha efficacemente evidenziato Giuseppe Berta, i pochi anni trascorsi dalla stipula dell'accordo avevano segnato un cambiamento epocale per il sistema mondiale dell'auto, quasi irriconoscibile rispetto allo scenario consolidatosi nel corso del XX secolo<sup>2</sup>. Se nel 2000 l'«industria delle industrie», per usare la celebre definizione di Peter Drucker, continuava ad avere il suo centro nevralgico negli Stati Uniti, quattro anni dopo si era già cominciato a parlare di «fine di Detroit» e il baricentro della globalizzazione del sistema dell'auto si era ormai spostato verso l'Asia, dove alla consolidata supremazia organizzativa e tecnologica giapponese (e coreana) si andava affiancando il crescente peso economico della Cina.

A posteriori appare evidente come le speranze di rilancio industriale e di protezione dalle insidie della concorrenza globale, riposte da Gianni Agnelli nell'alleanza con la General Motors, fossero del tutto illusorie. A metà degli anni 2000 l'azienda americana non era più quel titano industriale forgiato da Alfred P. Sloan negli anni '20 e '30 del '900, fino a diventare l'epitome della grande impresa moderna. Nel 2004, per costruire una vettura alla GM si impiegavano 34 ore, mentre negli stabilimenti statunitensi del concorrente più temibile, la Toyota, ne bastavano 28. Si valutava inoltre che la GM perdesse 1.227 dollari per ogni auto prodotta per il mercato americano, contro i 1.488 dollari guadagnati dalla Toyota<sup>3</sup>.

L'esercizio dell'opzione, che avrebbe dato alla Fiat la possibilità di cedere integralmente le proprie attività produttive alla GM, era quindi divenuto ben presto poco plausibile, non solo per la situazione disastrosa della Fiat, particolarmente evidente fin dal 2002, ma anche, e forse soprattutto, per il cattivo stato dei conti della GM e per il continuo deterioramento della sua posizione competitiva. In un capitalismo litigioso come quello americano, è abitudine diffusa la denuncia di accordi e contratti e, appunto, era convinzione comune nella *business community* che la GM avrebbe raggiunto per vie legali l'obiettivo di liberarsi senza costi eccessivi dell'accordo con la Fiat. Dall'altra parte del tavolo trovò però non solo un grande esperto di finanza e di bilanci, ma anche un uomo di legge, che dalla controversia seppe portare nelle casse della Fiat 2 miliardi di dollari, una risorsa fondamentale che utilizzò per salvare l'impresa italiana.

Quella in giurisprudenza era la terza laurea che Marchionne poteva vantare, avendo già ottenuto un Bachelor of Arts in Filosofia e un Master in

<sup>2</sup> G. Berta, *La Fiat dopo la Fiat. Storia di una crisi 2000-2005*, Mondadori, Milano 2006, p. 10.

<sup>3</sup> Ivi, pp. 58-59.

Business Administration (MBA). Nato a Chieti nel 1952, aveva quattordici anni allorché il padre, un maresciallo dei carabinieri in pensione, decise di trasferire la famiglia a Toronto. Al momento di iscriversi all'università padroneggiava la cultura – intesa come modo di pensare – e la lingua inglese.

Quando il banchiere milanese diceva «uno di loro», evocava dunque le cattive maniere e la durezza nella contrattazione, ma è necessario anche comprendere a quale punto dell'evoluzione del management si collocava Marchionne all'inizio degli anni '90, quando si affacciò alla carriera. Il manager e il management sono essenzialmente creature di un paese, gli Stati Uniti d'America, che ha dovuto governare uno sviluppo rapidissimo, impreveduto e molto complesso sul versante del suo maggior protagonista, la grande impresa.

Se si vuole tracciare una storia del management, possiamo individuare, tra l'inizio del secolo scorso e gli anni attorno al 1960, tre ondate<sup>4</sup>. La prima, è quella che si forma sul campo, all'interno delle aziende stesse, attorno al 1900 (*training within industry*); la seconda vede come protagonisti gli ingegneri, molti dei quali escono da università come il Massachusetts Institute of Technology (MIT) e il Rensselaer Polytechnic, la cui leadership si protrae fino al primo decennio della seconda metà del XX secolo. Come i membri della prima ondata, anche quelli della seconda si mostrano molto legati alle attività produttive e alle specificità dell'impresa.

La terza ondata costituisce invece un forte elemento di discontinuità. A partire dagli anni '50 del secolo scorso, la via d'accesso ai livelli superiori della carriera manageriale passa attraverso il conseguimento del MBA nelle migliori *business school* americane. La formazione basata sul “metodo dei casi”, sviluppato originariamente presso l'Harvard Business School, portava questa nuova generazione di manager americani a considerarsi in grado di dominare qualsiasi realtà aziendale. Così, quando negli anni '60, per l'intensificarsi della competizione interna e internazionale, la crescita dei profitti si assottigliò drasticamente, la risposta del top management americano fu la diversificazione non correlata, ovvero la ricerca di investimenti e profitti in campi per i quali le loro imprese non possedevano capacità tecnico-organizzative. Si verificarono quindi fusioni e acquisizioni prive di criteri razionali dal punto di vista industriale, mentre mutavano i sistemi gestionali e di controllo e i rapporti fra management e comunità finanziaria. Per governare il nuovo tipo d'impresa che emerse da questa ondata di fusioni e acquisizioni – la conglomerata – era necessario affidarsi ad analisi statistiche che, però, non davano conto della complessità di un'impresa decentralizzata, multisettoriale e multidivisionale. Si trattava ovviamente di una strategia che si rivelò disastrosa, portando nel giro di qualche anno alla cancellazione di imprese “storiche” negli Stati Uniti, come la Singer, l'International Harvester, la RCA,

<sup>4</sup> A.D. Chandler, *The competitive performance of US industrial enterprise since the Second world war*, «Business History Review», 68 (1994), n. 1, pp. 13-20.

la Westinghouse. Non mancò una reazione, che in effetti trovò la sua espressione divulgativa nel fortunatissimo libro di due consulenti della McKinsey, T.J. Peters e R.H. Waterman, *In search of excellence*, del 1982<sup>5</sup>. *Stick to your knitting* – fai quello che sai fare – era la formula che i due consulenti vendevano, una formula a cui davano maggior dignità scientifica G. Hamel e C.K. Prahalad in un articolo pubblicato nel 1990 sulla «Harvard Business Review». Si sollecitavano le imprese a diversificare sì, ma ancorandosi alle proprie *core competencies*<sup>6</sup> (ovvero le competenze del nucleo originario dell'impresa).

Sul finire degli anni '80 le aziende americane affrontarono un doloroso processo di ristrutturazione all'insegna dello smantellamento delle conglomerate, che si avvale in maniera decisiva delle opportunità offerte dalla rivoluzione informatica, la più importante delle quali, è stata senz'altro la possibilità di eliminare centinaia di migliaia di posizioni intermedie<sup>7</sup>. A finire progressivamente sotto il tiro di consulenti aziendali e investitori fu anche il modello dell'impresa multidivisionale, la cosiddetta *M-form* che, basata sul connubio tra un quartier generale competente e divisioni organizzate per prodotto o aree geografiche, aveva garantito per decenni sistematicità manageriale e vigore imprenditoriale. A fine secolo, quando l'intreccio fra industria e terziario è sempre più difficile da sciogliere, la *M-form* appare ormai rigida, incapace di cogliere con tempismo le opportunità del cambiamento, pesante per i troppi livelli gerarchici. Meglio destrutturare, dopo aver sfoltito severamente il *middle management* e quello di *staff* presso il quartier generale. L'azienda non ha più bisogno di strateghi, di coordinatori, di specialisti nell'allocazione delle risorse. Al loro posto emergono gruppi di lavoro composti da manager che provengono dalle parti più diverse del complesso aziendale. Al modello gerarchico della *M-form* si sostituisce una rete di rapporti informali e orizzontali.

È questo il modello d'impresa che appare competitivo nella globalizzazione che si percepisce imminente<sup>8</sup>. E sono queste le coordinate culturali all'interno delle quali ha inizio una carriera manageriale per molti versi paradigmatica. Quando, nel giugno del 2004, si diffuse la notizia che Sergio Marchionne aveva accettato il ruolo di amministratore delegato della Fiat, la maggior parte dei commentatori italiani si chiese: Marchionne, «chi è costui?», riecheggiando il famoso «Jimmy who?» rivolto al governatore Carter alla vigilia della sua elezione a presidente degli Stati Uniti.

<sup>5</sup> T.J. Peters-R.H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York 1982 (trad. it. Sperling & Kupfer, Milano 1984).

<sup>6</sup> C.K. Prahalad-G. Hamel, *The core competence of the corporation*, «Harvard Business Review», 34 (1990), n. 3, pp. 79-94.

<sup>7</sup> M. Hammer-J. Champy, *Reengineering the corporation. A Manifesto for business revolution*, Harper Business, New York 1993 (trad. it. Sperling & Kupfer, Milano 1994).

<sup>8</sup> F. Amatori, *L'impresa dopo Chandler*, in Id., *Forme brevi. Testi e interventi scrivendo di storia*, Egea, Milano 2014, pp. 141-61.

Chi si chiedeva «Marchionne who?» dimostrava una scarsa conoscenza del management internazionale. Il banchiere svizzero-tedesco August von Fink, che lo presentò a Umberto Agnelli nel 2002 per porlo a capo del colosso SGS, riteneva che manager di quel calibro in Europa si potessero contare sulle dita di una mano. In effetti l'abruzzese-canadese, dopo essersi occupato di controllo e di finanza in diverse società, come ad esempio Deloitte&Touche, dal 1994 si trasferiva in Svizzera, dove arrivava ai vertici della Alusuisse, una grande azienda metallurgica e chimica.

Anche di Marchionne, dunque, si può dire che adoperi il *management by numbers*, ma sono numeri molto più legati alla realtà produttiva e alle specificità aziendali che non quelli degli MBAs degli anni '60 e '70, e ciò per la semplice ragione che egli ha appreso in profondità la lezione del superamento della diversificazione non correlata, la quale implica un netto focus su una precisa attività aziendale. Ciò appare evidente già nei primi mesi del suo lavoro alla Fiat, che libera da ogni partecipazione estranea al nucleo centrale della sua attività. Il mestiere della Fiat è fare automobili, non occuparsi di grande distribuzione, di assicurazioni, di meccanica pesante, di turismo: automobili e solo automobili. Marchionne giunse a vendere la storica partecipazione della Fiat in Mediobanca. La razionalizzazione del gruppo culminò nella creazione del Fiat Group, che comprendeva solo Fiat, Alfa Romeo, Lancia e Abarth, e concentrava la produzione su pochi modelli. Allo stesso modo, si liberava in fretta di una organizzazione che nella sostanza era ancora quella disegnata da Giovanni Agnelli e da Vittorio Valletta: militaresca, gerarchica, in una parola “sabauda”.

Nel 2006, in un'intervista al «Wall Street Journal», Marchionne affermò di aver trovato un'impresa sovraccarica di dirigenti (*overmanaged*) e sottodiretta (*underled*). Il management era debole e coloro che fallivano nei compiti a loro affidati venivano semplicemente spostati ad altra mansione, senza mai perdere la posizione dirigenziale acquisita. Già poche settimane dopo la nomina ad amministratore delegato, licenziò il responsabile del personale del gruppo, assumendone l'interim e procedendo in tempi rapidi a uno sfoltimento del gruppo dirigente senza precedenti nella storia dell'azienda<sup>9</sup>.

Anche la Fiat in realtà aveva avuto decenni addietro un grande dirigente che la voleva unitaria, ma decentrata: Ugo Gobbato, il direttore dello stabilimento del Lingotto al momento della sua inaugurazione, nel 1923. Gobbato aveva puntato a creare una Fiat che assomigliasse alla General Motors di Alfred Sloan, basata sul giusto equilibrio fra quartier generale e divisioni, ma si era scontrato con Vittorio Valletta, il quale nel 1928 era stato nominato direttore generale e aveva imposto alla direzione del Lingotto il «terribile» Alessandro Genero<sup>10</sup>, che con pugno di ferro ne avrebbe garantito l'efficienza.

<sup>9</sup> G. Berta, *La Fiat dopo la Fiat* cit., p. 50.

<sup>10</sup> Si vedano le pagine a lui dedicate dal grande progettista Dante Giacosa, nel suo volume autobiografico *I miei quarant'anni di progettazione alla Fiat*, Automobilia, Milano 1979, pp. 48-54.

Era stata, la Fiat di Valletta e di Genero, quella che aveva ricevuto il pieno apprezzamento dei finanziatori del Piano Marshall, per la loro perfetta conoscenza della fabbrica e delle necessità del suo apparato produttivo. Ma quella Fiat era finita, e solo sbarazzandosene – pur mantenendo la stessa dedizione al mercato automobilistico – Marchionne fu in grado di rimettere in breve tempo i conti a posto. La riorganizzazione del gruppo, insieme allo scioglimento dell'accordo con la General Motors dietro pagamento di due miliardi di dollari da parte di quest'ultima, rappresentò il maggior risultato della prima fase dell'esperienza manageriale di Marchionne alla Fiat. Con il denaro ottenuto dalla GM il manager italo-canadese fu in grado di ripagare la parte più urgente dell'enorme debito aziendale. Nel 2005 la Fiat ritornò in utile e tre anni dopo, nel 2008, l'«Economist» celebrava lo scampato pericolo con un articolo intitolato *The miracle of Turin*<sup>11</sup>.

È utile a questo punto ricordare l'immagine che l'Italia ha di Marchionne nei suoi primi anni alla guida del gruppo Fiat. Al momento della sua nomina, nell'estate del 2004, il berlusconismo era in affanno dopo tre anni di governo, mentre in netta rimonta appariva il centrosinistra di cui Prodi, finita l'esperienza di presidente della Commissione Europea, stava di nuovo per prendere la guida. Nell'anno precedente il sindacato, contro il tentativo del governo di abolire l'art. 18 dello Statuto dei diritti dei lavoratori, aveva dimostrato un insuperabile potere di veto. E verso il sindacato e le sinistre l'amministratore delegato della Fiat mostrava notevole apertura. Nelle parole di Giorgio Airaudò, a lungo responsabile auto della Fiom-Cgil, in un'interessante intervista rilasciata al quotidiano «il manifesto» il 22 luglio 2018, nel periodo fra il 2004 e il 2008 Marchionne era

l'uomo che andava dentro gli stabilimenti a parlare con gli operai, che sosteneva la necessità di nuovi modelli, che non addossava la crisi ai lavoratori, che attaccava la speculazione finanziaria. Un manager a cui nel mondo Fiat non si era abituati, che non scendeva nelle linee con il bastone del comando. In grado di fare la faccia feroce con il mondo bancario, a cui strappava la ristrutturazione del “debito convertendo” e nella trattativa con General Motors riesce perfino a guadagnare dei soldi. Nel fare questo si mette d'accordo con i sindacati per portare prima la Punto e poi la Mito a Mirafiori e firma l'ultimo contratto integrativo unitario con eguale aumento retributivo tra operai e impiegati: roba da anni settanta<sup>12</sup>.

Marchionne dichiarava, in interviste e incontri con associazioni imprenditoriali, che il costo del lavoro rappresentava una quota tanto limitata nella produzione di un'automobile da non giustificare un particolare accanimento

<sup>11</sup> *The miracle of Turin. The lessons that other carmakers can learn from the fixing of Fiat*, «The Economist», 24 aprile 2008.

<sup>12</sup> Intervista a G. Airaudò, *La politica italiana gli ha permesso tutto, senza chiedere mai*, «il manifesto», 22 luglio 2018.

negoziale su questo terreno; si spingeva addirittura ad affermare la superiorità del modello di capitalismo europeo, con la sua mai superata diffidenza nei confronti del mercato e il suo forte senso di responsabilità sociale rispetto a quello americano. Ma la vera apertura di credito nei confronti del paese nel quale era nato, e al quale si sentiva ancora legato, fu rappresentata da «Fabbrica Italia», il piano strategico per il 2010-2014 che potenziava le capacità produttive di tutti i maggiori stabilimenti con un investimento di 20 miliardi di euro. Questa impegnativa operazione avrebbe dovuto, almeno sulla carta, più che raddoppiare la produzione di automobili effettuata in Italia, portandola da 650.000 unità a 1.400.000.

Il Marchionne emigrante – legato all'Italia – termina qui. Non è Enrico Mattei, anche lui emigrante che, diventato ricco, aveva però un obiettivo assoluto: la rinascita civile e politica dell'Italia dopo gli anni umilianti della dittatura. Sergio Marchionne appare viceversa un manager che vive e opera nell'età della moderna globalizzazione. Al momento della presentazione del piano «Fabbrica Italia» le condizioni dettate dal contesto del sistema mondiale dell'auto erano già irreversibilmente cambiate. Nel dicembre del 2008 Marchionne

piomba in America, e quando è in America è più americano degli americani. Nessuno voleva Chrysler e lui fa un'offerta che gli altri non possono rifiutare. Porta esperienza e tecnologia e non spende soldi. In realtà il disegno di quest'uomo era un altro. Era un disegno tripolare. Voleva fare un gruppo da 6 milioni di auto con anche Opel costruendo un gruppo davvero europeo e americano insieme. In Germania dissero tutti no, dalla Merkel ai lavoratori, e lui dovette ripiegare sul progetto su due assi, non tre<sup>13</sup>.

È con l'acquisizione di Chrysler che nasce il Marchionne “americano”, quello che ben presto non piacerà più all'Italia, o almeno a quella parte più vicina alle istanze del lavoro operaio. Il problema principale non è più far crescere, o salvare, il gruppo Fiat: dal 2008 Marchionne ha in mano il futuro di Jeep, Chrysler e delle tute blu statunitensi a cui il presidente Obama ha promesso lavoro e sviluppo dopo anni di deindustrializzazione: «gli americani hanno fatto questo accordo a condizione di operare in perfetta parità e trasparenza in Italia e America. Le fabbriche devono funzionare nello stesso modo»<sup>14</sup>.

Per usare una metafora, la parabola di Marchionne alla Fiat è stata l'esito del movimento di due ruote dentate che girano in senso inverso, l'una rappresentando tutte le peculiarità, le idiosincrasie del “locale”, l'altra gli implacabili imperativi dell'economia globale, i quali si traducono in numeri che regi-

<sup>13</sup> C. Pizzimenti, *Giuseppe Berta: «Sergio Marchionne, il rivoluzionario»*, «Vanity Fair», 25 luglio 2018.

<sup>14</sup> Ibidem.



strano produttività, redditività e, in ultima analisi, il profitto per gli azionisti. Se le due ruote non si incastrano alla perfezione, non hanno alcuna possibilità di concretizzarsi i grandi disegni come «Fabbrica Italia»: presentato nel 2010, due anni dopo veniva dichiarato dalla Fiat non più parte dei programmi dell'azienda.

L'acquisizione di Chrysler ha avuto anche altre conseguenze per l'Italia industriale. Una produzione internazionale, ha affermato Marchionne, richiede un metodo di produzione internazionale. Gli stabilimenti italiani si sarebbero dovuti adattare al metodo statunitense, il cosiddetto World Class Manufacturing (WCM), un sistema che prevede maggior efficienza nel ciclo produttivo e ritmi più serrati per i lavoratori. In concreto, significa da un lato migliorare le condizioni degli operai per far risparmiare loro fatica (si pensi all'ergonomia, cioè allo studio delle posizioni e dei movimenti più naturali e meno stancanti da far adottare agli operai impiegati nella produzione). Dall'altro lato, prevede un'intensità di lavoro maggiore, più controlli sulle pause, e tempi contingenti e meno flessibili per svolgere ogni mansione. La WCM è una «filosofia del fabbricare» con la quale i giapponesi hanno acquisito una leadership globale. Non è complicata, ma richiede la consapevole partecipazione al processo produttivo di unità operative caratterizzate da de-verticalizzazione gerarchica, autonomia operativa, integrazione delle funzioni, in cui l'esercizio non va mai separato dalla manutenzione ordinaria. *Knowledge works* – la conoscenza funziona – recita il titolo di un volume dedicato al modo di produrre giapponese<sup>15</sup>.

Il problema era che il nuovo sistema WCM non si adattava al sistema industriale italiano. Negli anni, infatti, i metalmeccanici italiani avevano ottenuto garanzie contrattuali, in particolare sui ritmi di lavoro, che lo rendevano di fatto inapplicabile. Era necessario quindi cambiare i contratti dei lavoratori italiani: ora la globalizzazione entra a pieno titolo nelle relazioni sindacali italiane. Agli operai della Fiat veniva chiesto di accettare un nuovo contratto di lavoro basato sul WCM statunitense, che prevedeva una serie di bonus per ricompensare i lavoratori più produttivi, ma anche un minimo salariale più basso rispetto al contratto degli altri metalmeccanici, turni più intensi, un minor numero di pause e nessuna sosta per mangiare fino alla fine del proprio turno. Al nuovo contratto si accompagnava anche una maggiore attenzione dell'azienda alla disciplina sul posto di lavoro, ritenuta necessaria per mantenere i ritmi serrati degli stabilimenti. Questo significava l'introduzione di nuove figure, come i team leader, nominati dall'azienda con il compito di garantire i ritmi di produzione, assegnare ricompense e segnalare provvedimenti disciplinari<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> W.M. Fruin, *Knowledge works: Managing intellectual capital at Toshiba*, Oxford UP, New York 1997.

<sup>16</sup> *La FIAT prima e dopo Marchionne*, «Il Post», 25 luglio 2017.



Una parte dei sindacati accettò fin da subito le nuove condizioni, ma la Fiom, il sindacato dei metalmeccanici della Cgil, iniziò una lunga e dura battaglia con l'azienda, che si è trascinata per anni in tribunale. Lo scontro ha portato a un cambiamento storico nelle relazioni industriali italiane. La Fiat ha condotto la sua battaglia da sola, uscendo dalla Confindustria, l'associazione delle imprese industriali italiane, e iniziando a trattare direttamente con i sindacati, tagliando fuori la Fiom che si rifiutava di accettare il nuovo contratto.

Il momento culminante dello scontro arrivò nel giugno del 2010, quando gli operai dello stabilimento di Pomigliano si espressero con un referendum sull'introduzione del nuovo contratto. La minaccia, se avesse vinto il no al nuovo contratto, era chiara: lo stabilimento sarebbe stato chiuso. I sì vinsero con il 63%, un risultato inferiore alle aspettative della dirigenza. Nell'altro referendum che si svolse poco dopo nello stabilimento di Mirafiori il risultato fu ancora più in bilico: tra gli operai i sì vinsero per soli 9 voti. Negli anni successivi il nuovo contratto veniva introdotto in tutti gli stabilimenti dell'azienda.

Vincenzo Boccia, presidente dell'Associazione degli industriali italiani, sostiene oggi che Marchionne era nel giusto quando attuò la clamorosa decisione di uscire dalla Confindustria, e che quella decisione rappresentò un salutare segnale per un'associazione non al passo con i tempi rispetto alle esigenze contrattuali delle sue aziende più avanzate<sup>17</sup>. La Cgil invece, per bocca di uno dei suoi leader storici, Sergio Cofferati, appare meno prodiga di elogi: «un uomo coraggioso – afferma Cofferati – ma con un modello industriale sbagliato». È convinzione di Cofferati che, nella sua azione all'interno dell'azienda, Marchionne non si sia sempre concentrato sull'innovazione del prodotto ma, più spesso, sul costo e sull'organizzazione, mentre ridimensionava drasticamente gli spazi negoziali e alcuni diritti dei lavoratori<sup>18</sup>.

Sta di fatto, che la Fiat italiana di Marchionne, a cui un *case study* della Harvard Business School<sup>19</sup> riconosce di aver sperimentato uno straordinario *turnaround* fra il 2004 e il 2008, dimostra tutte le sue carenze quale *player* globale, e ciò proprio quando la sua potenza sembra toccare un apice. Con il convinto e attivo supporto del presidente Obama che, per mantenere il profilo industriale della General Motors e della Chrysler aveva stanziato 80 miliardi di dollari, la Fiat, offrendo la sua tecnologia per fabbricare vetture di piccola cilindrata, otteneva nell'aprile del 2009 il 20% della Chrysler Newco, a cui

<sup>17</sup> D. Di Vico, intervista a V. Boccia, *Ruppe con noi, aveva ragione*, «Corriere della sera», 23 luglio 2018.

<sup>18</sup> D. Preziosi, *Cofferati: «Marchionne uomo coraggioso ma con un modello industriale sbagliato»*, «il manifesto», 26 luglio 2018.

<sup>19</sup> R. Kaplan-B. Bertoldi, *Sergio Marchionne at Chrysler*, «Harvard Business Review», HB Case Studies Collection, 415-045, 2015.

avrebbe aggiunto un ulteriore 15% se fosse riuscita a produrre negli Stati Uniti i suoi motori a basso consumo e a venderli fuori dell'area Nafta. Infine, avrebbe potuto godere delle opzioni di acquisto, fra 2013 e 2016, di un altro 16%. In realtà i tempi sono stati ancora più rapidi: il 1° gennaio 2014 il Fiat Group ha completato l'acquisizione al 100% del Chrysler Group, acquistando la quota in mano al fondo Veba, di proprietà della United Automotive Workers (UAW), il potente sindacato metalmeccanico statunitense.

Era la mossa che ne preparava un'altra: la fusione tra Fiat Spa e Chrysler Group. Nasceva così la Fiat Chrysler Automobiles (FCA), società di diritto olandese, con domicilio a Londra e quotata sia a New York, sia a Milano. Nel nuovo combinato della FCA, la Fiat, in particolare nella sua componente italiana, rappresentava il freno alla crescita che il gruppo – che vantava 237.000 dipendenti – persegue con successo, se a un fatturato di 96 miliardi di euro nel 2014 corrispondono 111 miliardi nel 2017. Su questa cifra la produzione italiana incide solo per l'8%.

La Fiat, Fabbrica italiana automobili Torino, appare un lontano ricordo. Il peso assunto dalla componente americana del gruppo è evidente anche nella strategia adottata da Marchionne nei confronti di Trump. Mostrando ancora una volta una grande destrezza politica, il manager italo-canadese è stato capace di difendere le posizioni della FCA di fronte alle politiche protezionistiche del nuovo presidente americano, anche se al prezzo di una ulteriore concentrazione degli investimenti negli Stati Uniti<sup>20</sup>.

Cos'è oggi il gruppo FCA dopo la morte di Marchionne? Nel 2004 aveva trovato un'azienda sull'orlo del fallimento e 14 anni dopo la lascia in salute, con un valore azionario moltiplicato, una forte presenza internazionale e una presenza significativa in Italia, che molti davano per impossibile da mantenere. Il dato più spettacolare e più citato per ricordare il successo della FCA non è il numero di auto vendute, ma il valore azionario, passato da 1,6 a 16 dollari. Massimo Mucchetti, ex senatore del Partito democratico e giornalista economico, ha notato che nel 1990 la Fiat pagava ai suoi azionisti un dividendo pari al 5% del valore aggiunto prodotto dalla società. Nel 2014 il dividendo era quasi raddoppiato, passando al 9% del valore aggiunto prodotto<sup>21</sup>.

Non stupisce quindi che nei giorni della scomparsa le attestazioni di stima e affetto da parte della famiglia Agnelli-Elkann e dei “grandi vecchi” della Fiat, Luigi Gabetti e Franzo Grande Stevens, siano apparse incondizionate, quasi eccessive, pur nella comprensione del momento. Certamente, nel rap-

<sup>20</sup> *Donald Trump's early trade moves favor Fiat Chrysler*, Cnbc, 1 febbraio 2017, [www.cnn.com/world/?region=world](http://www.cnn.com/world/?region=world) (ultimo accesso 24 ottobre 2018).

<sup>21</sup> M. Mucchetti, prefazione al Rapporto Unioncamere-Prometeia, *Il settore automotive nei principali paesi europei*, ricerca promossa dalla 10ª Commissione industria, commercio, turismo del Senato della Repubblica, 2015, p. 9: [www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file\\_internets/000/001/188/Volume\\_Completo\\_Automotive\\_con\\_copertina.pdf](http://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file_internets/000/001/188/Volume_Completo_Automotive_con_copertina.pdf) (ultimo accesso 24 ottobre 2018).

porto fra Marchionne e la proprietà esistevano le ragioni per una reciproca gratitudine e convenienza. Marchionne fra il 2004 e il 2017 ha incassato guadagni per quasi mezzo miliardo di euro. Dal canto loro, gli Agnelli hanno mantenuto la proprietà di un'azienda che sembrava inevitabilmente destinata al fallimento, e anzi, grazie a lui sono arrivati a controllarne due di grandi dimensioni, tanto da rappresentare il settimo gruppo automobilistico mondiale. «Dobbiamo chiederlo a Sergio», era la frase che ripetevano in incontri con i propri pari, suscitando la meravigliata reazione di questi, che commentavano: «La proprietà non discute decisioni di vertice con i propri dipendenti».

Sergio Marchionne non era però un semplice manager salariato. Era, almeno nei suoi tentativi di maggior respiro, un imprenditore, una figura per la quale possiamo scomodare l'ideale di «imprenditore innovatore» di Schumpeter. Come definire altrimenti il tentativo di aggiungere alla Chrysler, pure in due momenti diversi, la Opel e addirittura la GM? Ma al primo obiettivo si opposero le forze politiche e sociali che dominano il capitalismo cooperativo tedesco, al secondo la tecnocrazia di quella che era stata per decenni la più grande impresa americana e del mondo, una tecnocrazia che non voleva perdere il proprio status.

Chissà se Marchionne, al di là di troppo sbandierati propositi di ritiro, non avrebbe provato ancora a costruire un organismo globale per la produzione di automobili, se la sua corsa non si fosse fermata il 25 luglio 2018 in un ospedale di Zurigo.

(20 settembre 2018)