

a cura di Alberto Grando
prefazione di Mario Monti

SERGIO MARCHIONNE

IL CORAGGIO DI CAMBIARE

Tre lezioni
sulla leadership
e la crescita



 Egea
Rizzoli

Sergio Marchionne
Il coraggio di cambiare

Tre lezioni
sulla leadership e la crescita

A cura di Alberto Grando

Prefazione di Mario Monti

 Egea

Rizzoli

Pubblicato per

Rizzoli

da Mondadori Libri S.p.A.
Proprietà letteraria riservata
© 2019 Egea S.p.A.
© 2019 Mondadori Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-14214-4

Prima edizione: giugno 2019

Parte dei proventi derivanti dalla vendita di questo libro saranno
destinati a un fondo dell'Università Bocconi
per studenti meritevoli.

Realizzazione editoriale: Netphilo Publishing, Milano

Prefazione

Ho incontrato per la prima volta Sergio Marchionne a inizio anni Duemila. Allora lui guidava il gruppo svizzero dell'alluminio Alusuisse, io ero commissario europeo alla concorrenza. Sul mio tavolo era arrivato il dossier relativo a un complesso progetto di fusione a più stadi che coinvolgeva, oltre ad Alusuisse, la francese Pechiney e la canadese Alcan e che poteva configurare, per taluni ambiti operativi, seri problemi di concorrenza. La fusione triangolare non fu autorizzata, ma venne concesso il disco verde per la fusione tra Alusuisse e Alcan, che probabilmente stava maggiormente a cuore a Sergio Marchionne. Allora lui non era ancora «l'uomo con il maglione», ma già in quella circostanza mi colpì per determinazione e capacità di argomentare le proprie posizioni.

Di lì a pochi anni arrivò a Torino, prendendo le redini di una Fiat in difficoltà e trasformandola in poco tempo in un'azienda di successo a livello globale, che durante la più severa crisi economica e finanziaria del dopoguerra ha coraggiosamente, quasi sfrontatamente, portato a termine l'operazione Chrysler negli Stati Uniti: un caso di studio che verrà ricordato nella storia del management.

Nel discorso tenuto alla Bocconi nel 2012 lo stesso Marchionne delinea, con poche parole, l'azzardo di quell'operazione: si trattava infatti di «unire un'azienda quasi morta a un'altra che iniziava a non sentirsi molto bene...».¹ Un apparente controsenso, che forse in tempi normali, in un contesto economico-industriale non stravolto dall'onda lunga innescata con i subprime, non si sarebbe realizzato. Ma nel 2009 Barack Obama era determinato a salvare l'industria automobilistica statunitense e giudicò credibile il progetto proposto da Torino.

Non so se Marchionne abbia visto ciò che altri non vedevano nel business dell'automotive. Penso però che abbia saputo leggere, prima e meglio di altri, i segnali di un mondo che

¹ *Oltre gli orizzonti conosciuti*, p. 19.

era già cambiato: quel mondo globale e interconnesso nel quale la strategia di «espansione internazionale»² non è più una scelta, ma diventa un obbligo per essere competitivi. Un mondo nel quale la direzione strategica di un'impresa non può più prescindere dall'innovazione tecnologica, da un lato, e dalla comprensione del contesto geopolitico, dall'altro.

Un mondo che Marchionne capiva bene perché era egli stesso un «frutto» della globalizzazione, della pluralità culturale e di un percorso formativo improntato alla interdisciplinarietà. Sergio Marchionne era infatti italiano e canadese, con studi in filosofia, giurisprudenza e un Mba, con esperienze professionali in Nord America e in Europa, con una carriera orgogliosamente non lineare, con la «mente aperta al cambiamento, alla voglia di conoscere e di mettersi alla prova».³

Mettersi alla prova, che spesso ha significato anche mettere altri alla prova, talvolta in modo risoluto.

Non era una controparte facile, Sergio Marchionne: anzitutto, non si perdeva mai d'animo. Provava un non dissimulato fastidio per gli atteggi-

² Ivi, p. 16.

³ Ivi, p. 35.

giamenti che privilegiano la forma alla sostanza. Aveva inoltre una grande efficacia dialettica e, alla dotazione «naturale» di carisma, poteva aggiungerne una generosa dose indotta dai fatti e dai risultati conseguiti.

Ricordo a tal proposito un incontro a Palazzo Chigi nel settembre 2012 con lui e John Elkann che durò un intero pomeriggio. Insieme a me, allora capo del governo, erano presenti i ministri Elsa Fornero e Corrado Passera. Il tema centrale della riunione era salvaguardare la presenza della Fiat in Italia. Alla fine di quella vera e propria maratona, ottenemmo la garanzia di maggiori investimenti in Italia, mentre il governo si impegnavo a proseguire le riforme, ma non a concedere sussidi.

Nei discorsi riportati in questo libro, Marchionne tocca una pluralità di argomenti, passando con grande facilità da riflessioni quasi filosofiche ad aspetti più eminentemente manageriali. In molteplici passaggi parla di cambiamento, di futuro, di speranza, di leadership conclamata e di leadership potenziale, ma non risparmia passaggi critici, lontani dal conformismo e dal «politicamente corretto».

A New York, ad esempio, puntualizza il concetto di leadership, secondo lui intimamente

connesso alla capacità di guidare il cambiamento, specificando anche che cosa dovrebbe significare cambiamento per un manager: andare a casa ogni sera lasciando l'azienda in condizioni migliori di come l'ha trovata la mattina.⁴ Una pulsione che deve diventare «maniacale» e tendere a conseguire obiettivi ampi e ambiziosi. Con un pizzico di autocompiacimento, critica la tirannia dei piani strategici, a suo avviso argini troppo rigidi alla capacità di reagire ai mutamenti di scenario. Introduce quindi, senza citarlo in modo esplicito, il concetto della «musica senza spartito», che ribadirà anche in uno degli ultimi incontri con gli analisti finanziari.

In realtà, ma questa è una libera interpretazione di chi scrive, per suonare bene la musica senza spartito servono musicisti molto dotati, allenati, sincronizzati alla perfezione tra loro e con il loro leader, cui si affidano con fiducia assoluta. Circostanze non comuni. Più spesso, riferirsi allo spartito consente anche a musicisti non eccezionalmente talentuosi di affrontare il palcoscenico in modo decoroso.

Non so se avrei convinto Sergio Marchionne riguardo a questa chiosa: di sicuro l'immagine

⁴ *L'eredità di un leader*, p. 98.

della *without sheet music* è estremamente più evocativa e di impatto.

Tornando al «non politicamente corretto» e alle considerazioni di carattere più generale rispetto al management, mi ha colpito molto rileggere la «critica» di Marchionne all'eredità del 1968, causa a suo avviso, nel nostro Paese, di un progressivo sbilanciamento fra diritti e doveri a favore dei primi, e il suo richiamo severo sul piano culturale, che trovo, se possibile, ancor più significativo oggi che nel 2012: «Se continuiamo a vivere di soli diritti, di diritti moriremo».⁵

Sapeva essere duro, Sergio Marchionne, esigente con se stesso e con chi lavorava con lui.

In azienda non amava «i cloni»,⁶ al punto da proibire ai collaboratori di indossare il celeberrimo *black sweater*: forse per vanità iconica – comprensibile e veniale; forse per il desiderio che ciascuno trovasse la sua strada, alla sua maniera; forse per entrambe le ragioni.

Mario Monti
Presidente Università Bocconi

⁵ *Oltre gli orizzonti conosciuti*, p. 31.

⁶ *L'eredità di un leader*, p. 98.

Oltre gli orizzonti conosciuti