

# John Elkann Sergio Marchionne



## FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

drea Agnelli, figlio di Umberto, possono dirsi soddisfatti. Anche se non mancano le incognite. In primis quelle legate al ruolo di Sergio Marchionne, oggi difficilmente sostituibile nella sua funzione di cerniera tra le diverse parti dell'impero di Torino, come dimostra la sua recente nomina al ruolo di vice-presidente di Exor. E quelle sulla capacità della stessa finanziaria di vincere battaglie in mare aperto ... Ma è un fatto che, finite le vacche magre per l'economia del vecchio continente, c'è una nuova età dell'oro degli Agnelli. Non è più l'assemblea affollata degli azionisti Fiat a riempire la grande sala del centro congressi del Lingotto. Al suo posto una riunione più ridotta, l'unica che si fa ancora a Torino dopo il trasferimento della sede di FCA in Olanda. Ma è la riunione che conta, quella dell'azionista principale. John Elkann ha la scena tutta per sé e riassume lo stato di salute della finanziaria con una semplice frase: "L'Exor che si presenta oggi davanti a voi è una società forte, snella, semplice, internazionale e, soprattutto, piena di energia". Tanta energia da poter gettare sul piatto un'offerta da 6,8 miliardi di dollari per acquistare cash la società di riassicurazioni PartnerRe. Questa è stata la più grande operazione finanziaria mai realizzata dalla famiglia Agnelli. Che a sei anni dalla 'rifondazione' della sua

holding, la nuova Exor che sostituisce Ifi e Ifil può dire di aver moltiplicato per sette il valore del titolo. "Nel 2009 - ricorda Elkann - il prezzo della nostra azione era di 6,15 euro. Proprio in queste settimane è arrivato a 43,4. Il valore netto delle partecipazioni di Exor è di 13,4 miliardi: era di 2,9 miliardi sei anni fa" ... Il portafoglio di Exor è stato progressivamente semplificato. La finanziaria aveva già ereditato da Ifi e Ifil la riduzione delle partecipazioni dovuta alla crisi Fiat di inizio secolo. Oggi si regge su tre pilastri principali: le due società nate dallo 'spin off' di Fiat nel gennaio del 2011 (FCA e Cnhl) e la società di riassicurazioni PartnerRe in funzione preferibilmente anticiclica rispetto all'andamento dei mercati manifatturieri ... I fondamentali degli Agnelli arrivano al termine di un periodo di grande attività finanziaria. Solo un anno fa si discuteva se fosse conveniente per gli azionisti Fiat, in occasione della fusione con Chrysler, esercitare il diritto di recesso per 7,27 euro quando il titolo era intorno ai 6-6,5 euro. Chi ha venduto i circa sessanta milioni di azioni che vennero cedute alla fine di agosto ha avuto di che rammaricarsi. Oggi il titolo FCA vale praticamente il doppio. È vero che a incidere sull'attuale valutazione pesa l'annuncio del prossimo 'spin-off' di Ferrari e che probabilmente dopo lo scorporo del Cavallino il



© Concept & design: GianAngelo Pistoia • Photos: Imagoeconomica (Oliverio - Scudieri - Scarpiello) - M. Cronin - Massimiliano Serra - Daniel Martinek - GianAngelo Pistoia/A.P.

prezzo scenderà, ma a maggior ragione cedere un titolo che in breve tempo sarebbe salito consentendo ai proprietari di trovarsi in tasca un'azione Ferrari, non è stato un buon affare. Le altre tessere del puzzle degli Agnelli non danno minori soddisfazioni. La Juventus di Andrea raccoglie in questi anni i frutti dell'investimento sullo stadio di proprietà, unica

società italiana oggi a poter puntare su un asset che garantisce, oltre al tifo, importanti ritorni sul piano del merchandising. Con quattro campionati italiani vinti consecutivamente e la finale di Champions il fatturato della società comincia ad avvicinarsi per dimensioni a quello dei principali club europei: circa trecento milioni di euro contro i cinquecento del Real Madrid. La sola partecipazione alla finale di Berlino ha fruttato novantacinque milioni di euro. Meno trionfale la marcia nel settore dell'editoria. La lunga battaglia sul futuro di RCS si è conclusa con la vittoria di Exor sul nome dell'amministratore delegato, Pietro Scott Jovane, mentre sul nome del successore di Ferruccio De Bortoli alla guida del Corriere della Sera, John Elkann ha finito per trovare una sintesi con le posizioni degli altri soci. Curiosamente nella battaglia di via Solferino il presidente di Exor si è trovato formalmente alleato anche con soci come Diego Della Valle con cui aveva duellato per mesi. Quali le prospettive di quest'impero risanato? In futuro, soprattutto in caso di consolidamento nel settore dell'automobile, Exor potrebbe diluire la propria partecipazione nelle quattro ruote, come ha più volte prospettato lo stesso John Elkann. Tutto questo finirebbe per ren-



dere gli Agnelli e la loro finanziaria meno dipendente dall'industria cui sono legati da un secolo. L'obiettivo della famiglia di Torino è evidentemente quello di trovare la struttura finanziaria in grado di assorbire senza scossoni i cicli altalenanti dell'auto. Per protrarre il più possibile l'età dell'oro. Sapendo che in prospettiva non tutto può girare per il verso giusto.

Lo scorso 29 maggio chiudendo l'intervento all'assemblea dei soci Exor, John Elkann ha ricordato la figura di Giovanni Agnelli: *"Mio nonno diceva che nella costruzione di un gruppo ci sono tre tempi: quello della forza, quello del privilegio e quello della vanità. Per me conta il primo"*. Dopo aver rischiato di morire per il

troppo privilegio, gli Agnelli stanno completando la ricostruzione ...".

Se il sole è tornato a splendere sull'impero Agnelli il merito va dunque ascritto principalmente a John Elkann ed a Sergio Marchionne. Credo sia opportuno delineare di entrambi un breve ma esaustivo ritratto. Per fare ciò mi avvalgo di stralci di articoli scritti da importanti

giornalisti economici ed anche di informazioni tratte dall'enciclopedia libera web 'Wikipedia'. John Philip Jacob Elkann nasce a New York il 1° aprile 1976, primogenito di Margherita Agnelli e del suo primo marito lo scrittore e giornalista Alain Elkann. I genitori divorzieranno nel 1981. Ha un fratello, Lapo, e una sorella, Ginevra, e altri cinque fratellastri nati dalle seconde nozze della madre con Serge de Pahlen: Sofia, Pietro, Maria, Anna e Tatiana. Ha conseguito la maturità scientifica al liceo pubblico Victor Duruy di Parigi e la laurea in ingegneria gestionale al Politecnico di Torino nel 2000, con una tesi sulle aste on-line, preparata lavorando presso la CIG (Corporate Initiatives Group) di General Electric. Grazie alla permanenza in vari paesi, Elkann parla correntemente quattro lingue: italiano, inglese, francese e portoghese. Durante il periodo universitario ha maturato esperienze di lavoro in numerose società del Gruppo Fiat (amministrazione e contabilità, controllo direzionale, sviluppo strategico e affari finanziari), accompagnati da stages nell'area produzione (stabilimento Magneti Marelli di Birmingham in Inghilterra e Fiat Auto di Tychy in Polonia) e nell'area commerciale (concessionaria di Fiat Auto a Lille in Francia). Dopo una

parentesi di due anni in General Electric, per la quale ha ricoperto vari incarichi in Francia, Giappone, Stati Uniti, Spagna e Irlanda, John Elkann è rientrato in Fiat nel 2002, a Torino, nel settore pianificazione strategica e finanziaria, dove si è occupato del 'piano Morchio' per il rilancio del Gruppo. Però già nel 1997 John Elkann era stato scelto dal nonno Gianni Agnelli come suo successore. In quell'occasione l'Avvocato disse: " ... oggi entra a far parte del Consiglio di Amministrazione della Fiat mio nipote, primogenito di mia figlia Margherita. Sta per compiere ventidue anni, la stessa età che avevo quando entrò in Consiglio nel 1943. John Elkann è giovane, ma ha già dimostrato di possedere notevoli capacità e doti morali. Ritengo che l'ingresso di John sia il modo più significativo per far sentire, anche simbolicamente, la continuità della vicinanza della famiglia nei confronti della Fiat e del management che porta avanti le responsabilità della gestione dell'azienda". Scelta azzeccata quella dell'Avvocato. John Elkann si è rivelato un ottimo e perspicace industriale. Ha avuto infatti un ruolo chiave, nel 2004 e nel 2014, nel designare Sergio Mar-



chionne amministratore delegato, prima, del Gruppo Fiat e poi di FCA. In un'intervista rilasciata nel 2013 a Mario Calabresi rammenta così la storia recente della Fiat e gli insegnamenti del nonno: *"... nel 2003 la Fiat era messa molto male e con la scomparsa del suo leader storico tutti pensavano che sarebbe stato difficile tenere insieme le cose. Ma l'omaggio al nonno da parte della città fu incredibile e quell'enorme cordoglio diede molta forza a tutti noi. Decidemmo di impegnarci in maniera concreta, con un investimento di duecentocinquanta milioni di euro da parte dell'accomandita di famiglia ... determinanti furono Gianluigi Gabetti e Luca Cordero di Montezemolo per garantire la stabilità che permise a Sergio Marchionne di lavorare al rilancio della Fiat ... Se devo fare un bilancio del decennio, non posso che ricordarmi dove eravamo finiti e la più grande soddisfazione è proprio la riuscita dell'avventura americana. Il giorno in cui ho sentito di più la mancanza del nonno è stato quando abbiamo ripagato il debito che avevamo con lo Stato americano e Fiat e Chrysler si sono unite in modo inscindibile: avrei voluto che ci fosse perché sono sicuro che sarebbe*

*stato molto orgoglioso di quello che avevamo fatto ... nella sua concezione della vita era necessario progettare sempre, mai buttarsi giù, avere fiducia nell'evoluzione positiva delle cose ... Mio nonno si è sempre battuto per un'Italia capace di guardare fuori dai confini e ha sempre cercato di rimuovere qualunque ostacolo o freno che potesse limitarne lo sviluppo nel mondo. Per lui l'appartenenza al mondo era fondamentale e il progresso era misurarsi con gli altri e partecipare alla costruzione di qualcosa di più grande, mettersi in gioco, non giocare solo in difesa ... l'insegnamento più importante che mi ha lasciato è la grande fiducia nel futuro e il senso di responsabilità verso le cose che si fanno e si hanno. Rispetto per gli altri, anche se poi diceva che non bisogna prendersi troppo sul serio. E aveva questa voglia inesauribile di conoscere, di capire, di sapere ..."*

John Elkann di strada ne ha fatta da quel lontano 1997 quando fu cooptato, giovanissimo, nel Consiglio di Amministrazione della Fiat. Attualmente, solo per citarne alcune, ricopre la carica di presidente e amministratore delegato di Exor S.p.A., di presidente di FCA (Fiat Chrysler

Automobiles), della Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az., dell'Italiana Editrice S.p.A. ed è membro del Consiglio di Amministrazione di CNH Industrial, dell'Economist Group e della News Corporation.

Anche il suo più stretto collaboratore, Sergio Marchionne, ha compiuto un percorso lungo e costellato da tante tappe prima di approdare nel maggio del 2003 al Gruppo Fiat, di cui è diventato amministratore delegato il 1° giugno 2014, succedendo a Giuseppe Morchio. Ora, nel 2015, Sergio Marchionne è amministratore delegato di FCA (Fiat Chrysler Automobiles) e presidente di Ferrari S.p.A. È inoltre presidente e amministratore delegato di FCA US LLC e presidente di CNH Industrial. Nato a Chieti nel 1952, con la famiglia si è trasferito in Canada all'età

di quattordici anni. Ha quindi una doppia nazionalità, canadese e italiana. Si è laureato in filosofia e in legge all'Università di Toronto (Canada) e in economia e commercio all'Università di Windsor (Canada), dove ha anche conseguito il master in business administration. È dottore commercialista e avvocato. In Canada ha svolto la prima parte delle proprie esperienze professionali. Dal 1983 al 1985 ha lavorato alla Deloitte Touche e, dal 1985 al 1988, presso il Lawson Mardon Group di Toronto. Dal 1989 al 1990 ha ricoperto la carica di executive vice president della Glenex Industries. Dal 1990 al 1992 è stato chief financial officer alla Acklands Ltd. Sempre a Toronto, nel periodo tra il 1992 e il 1994, ha ricoperto, nell'ordine, la carica di vice-presidente per lo svilup-

po legale e aziendale e di chief financial officer al Lawson Mardon Group. Tra il 1994 e il 2000 ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità all'interno di Algroup, con sede a Zurigo (Svizzera), fino a diventarne amministratore delegato. In seguito ha guidato il Lonza Group Ltd. in veste di amministratore delegato prima (2000-2001) e di presidente poi (2002). Nel febbraio del 2002 è stato nominato amministratore delegato del Gruppo SGS di Ginevra. Nel marzo del 2006 è stato eletto presidente della società, incarico che mantiene tuttora. Dal 2008 fino ad aprile 2010 ha ricoperto la carica di vicepresidente non esecutivo e senior independent director di UBS. È stato consigliere di amministrazione di Fiat S.p.A. dal maggio del 2003 diventando-



ne amministratore delegato il 1° giugno 2004. Nel giugno 2009, inoltre, è diventato amministratore delegato di Chrysler Group LLC (che nel dicembre 2014 ha cambiato la denominazione in FCA US

LLC), carica a cui nel settembre del 2011 ha aggiunto quella di presidente. Dal 13 ottobre 2014 è amministratore delegato di FCA (Fiat Chrysler Automobiles) e presidente di Ferrari S.p.A. Nel maggio

2010 è entrato a far parte del Consiglio di Amministrazione di Exor S.p.A., di cui è vice-presidente non esecutivo dal maggio 2015. Ricopre inoltre dal settembre 2013 la carica di presidente di CNH Industrial, la società nata dalla fusione di Fiat Industrial S.p.A. e CNH Global. È membro del Consiglio di Amministrazione di Philip Morris International Inc. e del Peterson Institute for International Economics e presidente del Consiglio per le Relazioni tra Italia e Stati Uniti. Gli sono state conferite le lauree honoris causa in ingegneria gestionale dal Politecnico di Torino e in economia dall'Università di Cassino ed anche il master honoris causa in business administration dalla Fondazione CUOA e i dottorati honoris causa in legge dall'Università di Windsor (Canada) e dal Walsh College di Troy (Michigan), in scienze dalla Oakland University di Rochester (Michigan), in business administration dall'Università di Toledo (Ohio) e in lettere dall'Università di Kokomo (Indiana). È pure cavaliere del lavoro. Nonostante questa miriade di prestigiosi incarichi e riconoscimenti, Sergio Marchionne non si è montato la testa. Anzi. Lo si evince anche dagli articoli che diversi giornalisti gli hanno dedicato e che ripropongo per stralci. "... è soprannominato lo 'stratega con il maglione' poiché sul lavoro veste 'casual' e non indossa quasi mai la giacca e la cravatta. Sergio Marchionne ha infatti sdoganato il 'maglione' come capo per gli eventi ufficiali. La sua collezione di maglioni neri è però una comodità, una fuga dal nodo scorsoio della cravatta, non un modo anticonformista per stupire. Pensa in inglese. Con la nostra lingua ogni tanto inciampa, l'eloquio si fa a tratti intermittente. Non gioca a golf. Andava in bicicletta, una city bike. È stato un terzino vecchia maniera sui campi di calcio dei dilettanti ... Mai una serata mondana

## CHI COMANDA È SOLO

### SERGIO MARCHIONNE in parole sue

a cura di FRANCESCO BOGLIARI

Rizzoli ETAS



o un salotto; l'unico passatempo pare che sia una partita a scopa tra amici; si tiene lontano dai ristoranti alla moda e preferisce cenare con la scorta a Eataly oppure in pizzeria. È questo il ritratto di Sergio Marchionne che ha determinato la svolta della Fiat come strategia aziendale innanzitutto ma anche come stile. Nulla lo accomuna all'Avvocato. Non c'è nulla di glamour nella sua vita e nessun magazine di cronaca rosa si è mai sognato di mettersi sulle sue tracce. Troppo complicato giacché è difficile che dorma per due notti consecutive nella stessa città. Ma anche scarsamente proficuo. La sua vita privata è avvolta dal più stretto riserbo. All'inizio i salotti torinesi hanno provato a invitarlo come avevano fatto in precedenza con Cesare Romiti e Paolo Fresco ma ben presto si sono accorti che era fatica sprecata. Ha un appartamento molto informatizzato per permettergli di essere sempre operativo, come in ufficio. Si è fatto anche installare un sofisticato impianto stereo. Perché ama la musica. Classica, ma soprattutto jazz. Questo stile, asciutto, essenziale, al limite del burbero lo tira fuori ad ogni occasione ufficiale. Che l'italiano venuto dal

Canada non fosse un manager come gli altri si era capito 'alla velocità della luce' (per usare un'espressione a lui cara): da come ha snellito in pochi mesi la struttura direzionale del gruppo, accantonando 'oltre ai pachidermi annidati negli uffici' anche i manager che non si sarebbero integrati nel suo progetto; dalle mosse da manager americano, come l'andare a pranzo alla mensa di Mirafiori; dal modo di spiazzare i sindacati, che fino al 2007 lo applaudivano compatti e si sono poi divisi in feroci polemiche. Un personaggio, insomma, che il sistema Italia ha fatto fatica a classificare. Ma soprattutto è quello che ha segnato l'addio della Fiat da Confindustria. Uno strappo doloroso determinato dal fatto che l'associazione non era più al passo con i tempi, non era più rappresentativa del mondo industriale. Uno strappo che ha aperto a una lenta diaspora e ha avviato la Confindustria a una progressiva perdita di ruolo e potere ... Si parla di 'metodo Marchionne' per identificare la ripresa della Fiat nel decennio scorso, ma egli stesso smentisce questa definizione, dichiarando che se esiste un 'metodo Marchionne' è sicuramente il 'non aver metodo' e aggiun-

ge: "rovesciare il tavolo ogni volta che si rende necessario". Così si presenta il manager, così sembra essere l'uomo. Uno a cui piace sorprendere. Qualcuno ha detto che questo manager sarebbe piaciuto all'Avvocato. Marchionne, Gianni Agnelli non lo ha mai neppure sfiorato. Di fronte al suo ricordo si ferma qualche secondo a pensare. Poi dice: "Lo trovo una persona affascinante. Mi interessava soprattutto il suo contorno, ciò che riusciva a muovere con una parola, un gesto" ... Nessuno avrebbe scommesso che questo signore col 'maglione' sarebbe riuscito a trasformare la Fiat da un società sull'orlo della bancarotta a player mondiale dell'industria automobilistica attraverso l'alleanza con Chrysler nel 2009. La fusione tra le due società si è completata nel 2014, dando vita al settimo gruppo industriale al mondo del settore auto, l'FCA (Fiat Chrysler Automobiles) ...". In occasione di una cerimonia pubblica svoltasi a Torino lo scorso 13 dicembre, Sergio Marchionne ha confermato la tabella di marcia per il futuro di Fiat Chrysler Automobiles e ha rimarcato che il panorama delle quattro ruote non potrà che



FCA

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES



prevedere la realizzazione di fusioni, che vedranno FCA protagonista ma senza forzare i piani degli altri con espansioni ostili. Il manager italo canadese ha confermato: *"I nostri obiettivi? Portare il piano avanti, azzeccare tutti i target 2018 che rimangono invariati nonostante la scissione di Ferrari"*. Sul piatto c'è anche la crescita per linee esterne: Marchionne non ha mai fatto mistero di considerare un passo obbligato la fusione con un'altra big, in particolare General Motors guidata da Mary Barra. Da parte di quest'ultima, però, non c'è mai stata la disponibilità a sedersi intorno a un tavolo per ragionare di fusione. Ma la convinzione di Marchionne è così forte che più d'uno ha ipotizzato anche mosse ostili da parte di FCA. *"Bisogna procedere in modo concordato, evitando astio e atti ostili che per essere smaltiti richiedono anni"* ha però specificato il manager del Lingotto parlando delle strategie future del gruppo. A proposito del consolidamento, Marchionne ha aggiunto: *"Dobbiamo gestire il cambiamento quando avverrà, la tempistica è incerta ma è inevitabile. Lo potremo fare grazie al coraggio - ha sottolineato - la logica è la chiarezza delle opportunità che sono sul tavolo, ma il consolidamento dell'industria dell'auto non può essere rifiutato né evitato. Siamo arrivati a questo punto grazie al nostro coraggio. Senza coraggio non andremmo da nessuna parte"*. Come ha scritto l'8 giugno 2015 su 'Affari & Finanza' di 'la Repubblica' il giornalista Paolo Griseri: "... anche se l'ipotesi

General Motors continua ad essere la più gettonata, non mancano altri scenari. Il primo è quello, clamoroso, che prevede una fusione tra FCA e Volkswagen. Marchionne farebbe insomma credere di trattare con i cugini di Detroit mentre in realtà John Elkann avrebbe colloqui con i tedeschi. Ipotesi che era circolata nelle scorse settimane, che però non ha trovato conferme ufficiali. La seconda possibilità è che il consolidamento non avvenga con un altro costruttore tradizionale. FCA potrebbe cercare alleati tra i produttori d'avanguardia nei veicoli ecologici come Tesla. O addirittura cercare la fusione con un colosso dell'information technology, come Google o Apple che si sono mostrati interessati a entrare nel mondo delle quattro ruote.

*"Uno dei vantaggi di un'alleanza del genere - commentavano in questi giorni gli osservatori di Torino - sarebbe la possibilità di una contaminazione virtuosa. Il modello di business dei colossi delle nuove tecnologie è molto più redditizio di quello dell'auto. Probabilmente i costruttori di automobili avrebbero qualcosa da imparare sull'utilizzo dei capitali".* In ogni caso i tempi per scoprire chi sarà il futuro alleato di FCA dovrebbero essere relativamente stretti. *"Certamente entro il 2018"*, è scappato a Marchionne nei giorni scorsi. *"Naturalmente secondo la mia previsione"* ha poi prudentemente aggiunto l'amministratore delegato di FCA ...".

GianAngelo Pistoia

