

ROTMAN EUROPEAN TRADING COMPETITION (RETC)

CERIMONIA DI PREMIAZIONE

Intervento di Sergio Marchionne,

**Amministratore Delegato di Fiat Chrysler Automobiles
& Presidente e Amministratore Delegato di Ferrari**

LUISS Guido Carli, Roma

Sabato, 27 agosto 2016 – 19:30

Buonasera a tutti.

È un piacere essere qui, fra tanti giovani che stanno creando attivamente il loro sogno per il futuro.

Vorrei ringraziare la LUISS per aver organizzato questa iniziativa.

Vedere tanti giovani che provengono da tutta l'Unione Europea, uniti dalla passione comune per la finanza e dal desiderio di confrontarsi con il mondo reale dei mercati, ma soprattutto uniti dalla voglia di crescere, di affrontare sfide e di creare qualcosa di valore, è un segnale di grande speranza per noi qui oggi, e credo in realtà per tutti gli europei. Con il vostro impegno, voi state mettendo in pratica quell'insieme di ideali e di intenti su cui è stata costruita l'Unione Europa ma che troppo spesso, fino ad ora, sono stati disattesi a livello politico.

Ho voluto iniziare mostrandovi un breve video su Ferrari, perché credo sia un buon punto di partenza per la nostra conversazione di questa sera.

Come saprete, abbiamo quotato Ferrari nell'ottobre del 2015. Prima di allora, ho dedicato molto tempo a incontrare i potenziali investitori che spesso mi hanno lasciato perplesso per la difficoltà a cambiare la loro visione tradizionale di un business.

Ferrari è una società molto profittevole ma con un modello di business un po' particolare. Noi vendiamo meno auto di quelle che il mercato richiede. In effetti, esiste una lista d'attesa e a volte i clienti rimangono delusi perché non possono avere l'auto che desiderano. Grazie al potere del marchio Ferrari, questo aspetto ci pone in una posizione di grande forza quando si tratta di stabilire le politiche di prezzo ed è un elemento chiave nel mantenere un alto valore residuo per le nostre auto. Nonostante ciò, mi sono costantemente trovato a dover rispondere a domande sulla crescita dei volumi, che non è una priorità per Ferrari come può essere invece per un brand automobilistico di massa.

Quello che mi ha sorpreso è stata la riluttanza degli investitori e degli analisti a vedere le cose in un modo diverso. E vi sto dicendo questo perché parte dell'eredità che Enzo Ferrari ci ha lasciato è esattamente l'abilità di guardare alle cose diversamente. Se lui avesse guardato il mondo come tutti gli altri, Ferrari non sarebbe la leggenda che oggi è.

Interrogarsi costantemente e avere la flessibilità e il coraggio di cambiare il proprio approccio è un passo fondamentale verso il successo di lungo termine.

Vorrei condividere con voi una citazione attribuita a Mark Twain che molti di voi probabilmente conosceranno perché apre il film *“La grande scommessa”*:

Non è ciò che non sai che ti mette nei guai. È ciò di cui sei sicuro che non è come credi.

È una introduzione appropriata al tema centrale del film, ovvero come e perché è scoppiata la crisi dei *subprime*, ma credo si presti anche molto bene come epigrafe dell'era in cui viviamo.

Il cambiamento e la velocità con cui il cambiamento si realizza sono la vera chiave di lettura di un'epoca in cui le certezze consolidate sono spazzate via in un attimo e in cui i modelli di business, ai quali siamo stati abituati per decenni, di colpo non sono più validi.

In nessun settore è stato così evidente come in quello automobilistico.

Un'industria con un track record così modesto deve rendersi conto che è imperativo cambiare il proprio modello di business. I produttori automobilistici di massa, in particolare, devono capire che è necessario un cambiamento radicale del modello operativo e che la loro indipendenza non è più sostenibile. Per questo più di una volta ho auspicato un consolidamento dell'industria come la soluzione più logica ai problemi sistemici del settore automobilistico.

Lo stesso cambiamento rivoluzionario ha interessato il settore finanziario.

Fantastica sin dalle sue premesse, la globalizzazione ha cambiato il gioco: un fatto che è passato inosservato dalla grande maggioranza degli attori del mercato, inclusi i regolatori nazionali e globali.

Abbiamo sperimentato l'inevitabile conseguenza di un sistema economico completamente aperto e di un mondo senza barriere geografiche o economiche. Un problema che l'*Economist* ha definito a suo tempo come *“la fragilità della perfezione”*.

Maggiore è l'interdipendenza nel sistema, maggiori saranno gli effetti della distruzione in una parte di esso. Nella finanza, il modello “creare e distribuire” del credito bancario ha forse dissipato i rischi, ma ha anche permesso che un problema nel mercato immobiliare americano danneggiasse le banche e gli investitori di tutto il mondo.

Al tempo era quasi impossibile prevedere che, da lì a poco, alcune delle più potenti banche d'investimento sarebbero crollate, con effetti a catena sul resto del mondo e sui settori economici.

Un sistema che per secoli si era basato sull'integrità, sulla fiducia e sul senso di responsabilità è stato di colpo sconvolto da due elementi fra loro indipendenti: l'emergere di una cultura basata sull'egoismo e sull'avidità, e la mancanza di un adeguato meccanismo di pianificazione e controllo a livello di Consiglio di Amministrazione.

Le banche d'investimento hanno creduto in una storia di successo senza fine e di enormi bonus, mentre i private banker hanno superato il confine, a volte più di uno, ignorando i vincoli giuridici pur assicurarsi nuovi clienti.

L'impatto sul sistema finanziario è stato enorme.

Come Vice Presidente di UBS, la banca globale con sede a Zurigo dove sono entrato a inizio del 2007, mi sono trovato a gestire un'organizzazione sottoposta a una grande pressione - un'esperienza che si è dimostrata preziosa.

La crisi ha avuto un profondo impatto su UBS, come peraltro su tutte le altre banche.

I miei colleghi direttori ed io ci siamo dovuti adattare rapidamente al nuovo scenario. Abbiamo intrapreso una profonda revisione della struttura interna della banca e abbiamo introdotto delle modifiche, comprese le relazioni tra i top manager, e fra il management e il Consiglio di Amministrazione.

Tre Presidenti, tre Amministratori Delegati e tre Direttori Finanziari dopo, la banca sta finalmente riemergendo come un attore finanziario credibile.

Gli eventi e la storia hanno dimostrato che ci reggevamo su un sistema di governance del tutto inadeguato. Soprattutto, hanno evidenziato la necessità di ripensare il ruolo del capitalismo stesso, e di stabilire qual è il corretto contesto dei mercati.

Sono una struttura che disciplina le economie, **NON** la società.

Si tratta di una distinzione sottile ma non irrilevante.

Non possiamo demandare al funzionamento dei mercati la creazione di una società equa. I mercati non hanno coscienza, non hanno morale, non sanno distinguere tra ciò che è giusto e ciò che non lo è.

Se li lasciamo agire come meccanismo operativo della società, tratteranno anche la vita umana come una merce. E questo non può essere accettabile.

Vi dico queste cose perché voi avete scelto di lavorare nel settore finanziario. Qualunque sia l'area specifica di vostro interesse – azioni, obbligazioni, derivati, trading, investimenti, M&A, gestione di portafoglio, gestione del rischio, ecc - è importante comprendere la natura dei mercati finanziari e, soprattutto, il vostro ruolo e l'obbligo che avete di agire in modo responsabile.

La forza del libero mercato in un'economia globale è fuori discussione.

Nessuno di noi può frenare o alterare il funzionamento dei mercati.

E non credo neppure sia auspicabile.

Questo campo aperto è la garanzia per tutti di combattere ad armi pari. E' l'unica strada per avere accesso a cose che non abbiamo mai avuto prima.

Ma l'efficienza non è - e non può essere - l'unico elemento che regola la vita. C'è un limite oltre il quale il profitto diventa avidità e chi opera nel libero mercato ha il dovere di fare i conti con la propria coscienza.

C'è una realtà là fuori che non deve essere trascurata.

Dobbiamo tutti capire che non ci potranno mai essere mercati razionali, crescita e benessere economico se una gran parte della nostra società non ha nulla da contrattare se non la propria vita.

Il perseguimento del mero profitto, scevro da responsabilità morale, non ci priva solo della nostra umanità, ma mette a repentaglio anche la nostra prosperità a lungo termine.

Per questo sono convinto che ci troviamo ad un bivio cruciale.

Creare le condizioni per un cambiamento virtuoso è la vera sfida del nostro tempo.

Per ricostruire economie efficienti ed eque, separate ma interconnesse. Per promuovere la globalizzazione che sia davvero al servizio dell'umanità.

* * *

Una cosa che mi hanno chiesto di fare oggi è parlarvi delle capacità e delle qualità personali che una multinazionale come la nostra si aspetta da chi entra a far parte della nostra organizzazione - da un leader del 21° secolo.

Inizierò a farlo condividendo con voi la mia esperienza di quando avevo più o meno la vostra età.

Quando io ho iniziato a lavorare, credevo di dover imitare il mio capo: uno duro, senza cuore, tutto concentrato su un'esecuzione perfetta e veloce.

Pensavo che fosse quello il modo per diventare un leader, e quindi mi comportai anch'io così per un certo tempo.

Poi, un giorno, entrai nell'ufficio del capo delle risorse umane e gli dissi che avrei voluto fare il direttore finanziario.

Lui mi guardò e mi rispose: “**Non succederà mai e poi mai**”.

E mi spiegò perché no. In pratica, mi disse che mi mancavano le qualità umane per rapportarmi con le persone.

Uscii da quell'ufficio praticamente devastato.

Fino ad allora, avevo emulato il direttore finanziario e, in tutta onestà, pensavo di aver fatto anche un buon lavoro.

Quella conversazione mi ha portato a una ricerca introspettiva. Iniziai a farmi molte domande, a chiedermi chi volevo diventare e quale fosse la mia vera anima.

Mi resi conto che mi ero comportato contro la mia stessa natura e sentii il bisogno di cambiare.

Iniziai a capire che un approccio basato sul comando e sul controllo funziona nel breve periodo, perché la gente fa quello che dici solo per timore. Ma è un limite enorme su quanto a lungo ti seguiranno e quanto bene faranno il loro lavoro.

Ora non cerco di emulare più nessuno.

Il mio modo di essere oggi è completamente coerente con la mia natura, e mi sento a mio agio nel fare quello che faccio.

Allo stesso modo, in FCA così come in Ferrari e CNH, non ci interessano gli individualisti, persone che credono di essere “superstar”. L’era dell’uomo solitario che ha successo imponendo la propria volontà su un’intera organizzazione è morta e sepolta.

Io personalmente passo l’equivalente di un mese all’anno per valutare circa mille leader e impostare la loro carriera, perché credo nell’importanza della leadership in modo viscerale e religioso.

Le mie valutazioni si concentrano su due qualità che secondo me sono essenziali per un leader di successo.

La prima è la capacità di guidare un programma di cambiamento. Come ho già detto, il cambiamento è inevitabile, e si verifica a un ritmo accelerato in un’epoca di globalizzazione e di rapidi progressi tecnologici. Non ci si può permettere di attenersi ciecamente ai vecchi modi di fare le cose, anche se hanno funzionato in passato.

Tuttavia, ogni volta che si tenta di avviare un vero cambiamento, un coro di cinici vi dirà che non può funzionare, o che le cose semplicemente non si fanno in quel modo.

Il cinismo è facile. Ci vogliono invece visione e coraggio per credere nel miglioramento.

Perciò voglio circondarmi di persone che siano in grado di essere leader in un mondo senza certezze, che sappiano operare bene in un mondo in continuo mutamento. Persone che possono vedere le cose come potrebbero diventare, invece di come sono sempre state. Persone disposte a rischiare la delusione del fallimento. Persone che fanno domande e mettono in discussione le tesi di lunga data.

Il secondo tratto essenziale di un leader è la sua capacità di guidare le persone.

Ricordo continuamente ai nostri leader che uno dei loro compiti fondamentali è quello di fornire guida e supporto ai loro collaboratori per aiutarli a sviluppare le loro capacità professionali e le loro qualità umane.

Alla fine dei conti, il vero valore di un leader non si misura in base a ciò che ha ottenuto nel corso della sua carriera, ma piuttosto in base a ciò che ha dato. Non su quello che ha realizzato oggi, ma sull'eredità che si lascia alle spalle.

Una lezione che ho imparato nel corso della mia carriera è che in ogni organizzazione le persone contano più dei processi.

Soprattutto all'interno di una grande organizzazione multinazionale come la nostra, l'elemento più importante sono le relazioni umane, i milioni di rapporti personali che devono essere alimentati ogni giorno.

Oltre a definire i piani di sviluppo e l'implementazione di strategie, la nostra vera priorità risiede su un livello molto più umano.

Ciò significa anche riconoscere l'impatto che le nostre scelte possono avere sulla nostra gente e sulla società nel suo complesso. Significa accettare pienamente la responsabilità che è collegata al privilegio di guidare la nostra organizzazione.

Credo che questa sia l'essenza della leadership: assumersi personalmente il dovere morale di fare qualcosa, di agire, di prendere parte al processo di costruzione del futuro. Riconoscere la propria responsabilità di dare alle generazioni future la speranza in qualcosa di meglio.

* * *

Altre due cose prima di rispondere alle vostre domande: qualche consiglio e un invito.

Consigli non perché io abbondi di saggezza da trasmettervi. Semplicemente perché – ora che siete all'inizio della vostra carriera o vi preparate a fare questo passo – vorrei condividere con voi ciò che penso sulle qualità più importanti per la prossima generazione di leader.

Il mio primo consiglio è: qualunque convinzione abbiate oggi, per quanto forte sia, rimanete comunque aperti a cambiare voi stessi e il vostro percorso. Se rimanete bloccati in un posto di lavoro che soffoca la vostra creatività e la vostra crescita, riconoscetelo e fate tutto il possibile per entrare in un ambiente migliore.

Secondo: Ricordate che siamo tutti chiamati a uno scopo più alto, che è quello di perseguire i nostri obiettivi nel rispetto della dignità umana e delle esigenze della società, sia per l'oggi che per le generazioni future.

La vostra visione della vita cambia completamente se puntate i vostri sforzi verso il semplice obiettivo di cercare di fare la differenza.

Il mio terzo piccolo consiglio è, qualunque cosa facciate, mirate sempre in alto e sognate in grande. Ve lo dico per una ragione molto semplice: perché la mediocrità non vale mai la pena.

E l'ultimo pensiero che mi piacerebbe lasciarvi è un passaggio da una grande opera di fantascienza di Ray Bradbury, "Fahrenheit 451":

"Ognuno deve lasciarsi dietro qualcosa quando muore, diceva mio nonno. Non importa quello che fai, diceva, fino a quando si cambia qualcosa dal modo in cui era prima che lo toccassi in qualcosa di simile a te dopo che lo hai lasciato. La differenza tra un uomo che si limita a tagliare i prati e un vero giardiniere è nel tocco, diceva. Chi taglia un prato potrebbe benissimo non essere passato di lì; il giardiniere ci sarà stato tutta la vita."

Bradbury aveva ragione.

Alla fine, il nostro valore è in ciò che resterà quando noi non ci saremo più.

Dipende da quello che lasceremo dietro di noi, dalle cose che saremo riusciti a cambiare per il meglio. Vive nelle persone che avremo aiutato a crescere.

Questo è il messaggio di speranza, e insieme l'invito, che vorrei lasciarvi oggi.

Qualsiasi cosa decidiate di fare con il vostro futuro, fatelo sempre con questo semplice obiettivo in mente: fare la differenza, ogni giorno.

Siate come i giardinieri, investite le vostre energie e talenti in modo tale che tutto quello che fate duri una vita ... o anche di più.

Grazie molte per avermi invitato e ora sono pronto a rispondere alle vostre domande.