



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL SANNIO  
INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO 2006/2007

**Amministratore Delegato FIAT**

Dott. Sergio Marchionne

(Convento S. Agostino - Benevento, 23 Marzo 2007)

Signor Ministro, Magnifico Rettore, Autorità, Signore e Signori, Buongiorno a tutti. Desidero ringraziare in particolare il Rettore Filippo Bencardino per l'invito. Mi fa molto piacere essere qui con voi oggi, all'Università del Sannio, per diversi motivi.

In primo luogo per i rapporti che legano la Fiat e questo ateneo.

Abbiamo un consolidato e proficuo rapporto di collaborazione scientifica.

C'è un intenso lavoro in comune su progetti di Information & Communication Technology, soprattutto con Elasis, il nostro centro di eccellenza che ha sede a Pomigliano d'Arco.

Elasis è partner dei Master in tecnologie del software e, insieme al Centro Ricerche Fiat, partecipa ai programmi di ricerca sulle applicazioni innovative nel processo di sviluppo prodotto, in cui UniSannio è il principale partner accademico.

Un'analogha collaborazione esiste nel campo dei sistemi di controllo elettronici, che per Fiat è un'area di grande attenzione per l'importanza che riveste sul prodotto finale.

I nostri ricercatori, insieme ai colleghi di questo ateneo, lavorano da anni sulle applicazioni automotive per la sicurezza dinamica dei veicoli e per il controllo motore.

Ma essere qui oggi significa anche ribadire che i legami tra la Fiat e il Mezzogiorno sono forti e storici.

Risale agli anni Settanta l'avvio della produzione di automobili, veicoli commerciali, autobus, motori e attività di componentistica.

La prima iniziativa in ordine di tempo fu la costruzione di uno stabilimento in Sicilia, a Termini Imerese.

Nel giro di una decina di anni seguirono altri importanti investimenti: qui in Campania, ma anche in Puglia, in Molise, in Lazio e in Abruzzo.

Per finire con la realizzazione delle fabbriche di Melfi e di Pratola Serra, all'inizio degli anni Novanta.

Voglio ricordare queste due iniziative perché sono quelle più vicine ai giorni nostri. Allora c'era una diffusa convinzione che la produzione di massa avesse fatto il suo tempo, e tanto più nel Sud.

C'era l'idea che insediarsi nelle regioni meridionali era una scelta antieconomica.

In quegli anni Ford e Volkswagen avevano progetti per la produzione di minivan in Portogallo, la Ford stava per aprire un nuovo stabilimento in Spagna, la General Motors ne aveva avviato uno in Turchia.

Le aree periferiche dell'Europa, insomma, sembravano più attraenti e più convenienti. E, dal punto di vista degli incentivi economici, certamente lo erano.

Tuttavia la Fiat ritenne che ci fossero le ragioni e le condizioni per rafforzare la presenza qui, nel Mezzogiorno.

Ragioni di "sistema industriale", visto che si poteva contare sulle sinergie con altri stabilimenti del Gruppo già presenti al Sud.

Ragioni di risorse umane capaci, preparate e disponibili al gran salto nella cultura industriale. I risultati raggiunti dimostrano la validità di quella scelta.

Oggi Melfi e Pratola Serra sono fra le più moderne fabbriche automobilistiche d'Europa che completano un polo produttivo Fiat nel Mezzogiorno molto importante.

Qui il Gruppo conta circa 32.000 persone, ovvero il 40 per cento dell'occupazione italiana, cui si affiancano altre migliaia di lavoratori dell'indotto.

Cinque dei sei stabilimenti che producono automobili e veicoli commerciali sono localizzati al Sud.

Oltre a Melfi che produce la Grande Punto, la nuova Bravo si costruisce a Cassino, le Alfa a Pomigliano, il nuovo Ducato alla Sevel Val di Sangro, le Ypsilon a Termini Imerese.

Ma non c'è solo auto.

Fiat è presente anche con altre importanti aree di attività.

A una ventina di chilometri da qui, nello stabilimento di Pratola Serra, si producono i motori della Fiat Powertrain Technologies, mentre in quello di Valle Ufita si costruiscono gli autobus dell'Iveco. In Puglia, la New Holland produce macchine movimento terra e l'Iveco motori per veicoli industriali.

A Termoli si fanno motori e cambi, a Sulmona sospensioni.

Questi impianti sono la dimostrazione che nel Mezzogiorno si può fare industria e si può fare industria competitiva, capace di confrontarsi alla pari con la concorrenza globale.

Anche Elasis ha dimostrato che al Sud è possibile, partendo da un "prato verde", realizzare una struttura con solide capacità di ricerca ingegneristica, in grado di sviluppare progetti che danno risultati importanti.

Fiat ha creduto nel Sud e ha investito in modo organico, seguendo una strategia più ampia che non fosse la semplice dislocazione di attività industriali.

Per questo ha portato nel Mezzogiorno non solo impianti, tecnologie e organizzazione d'avanguardia, ma anche la ricerca applicata, i supporti ingegneristici, vale a dire la fascia più alta del lavoro industriale.

Su queste realtà continueremo a lavorare, affiancando alle logiche industriali quel senso di responsabilità d'impresa che ci ha guidati fino ad oggi.

Quale principale gruppo industriale italiano, sentiamo il dovere di rimanere in Italia e di investire in queste regioni perché le consideriamo una preziosa risorsa per lo sviluppo di tutto il Paese; una risorsa di lavoro e di cultura che conviene a tutti valorizzare.

Con la stessa convinzione ci siamo impegnati, fin dall'inizio del piano di ristrutturazione, nel luglio del 2004, a non chiudere nessuno stabilimento italiano, senza peraltro ridurre l'impegno di portare i livelli di produttività e flessibilità delle nostre attività industriali al livello dei migliori concorrenti internazionali.

E' l'impegno, per esempio, che stiamo mettendo per Termini Imerese.

Il nostro stabilimento siciliano presenta svantaggi competitivi rispetto al resto del sistema industriale della Fiat.

Produrre oggi un'automobile a Termini Imerese costa in media mille euro in più che produrla in qualunque altro stabilimento Fiat.

Non può essere competitivo uno stabilimento del genere, nonostante che a Termini ci siano persone che lavorano bene e producono vetture di alta qualità.

Se avessimo ragionato in una pura logica di mercato forse quell'impianto sarebbe già chiuso.

Ma non è in questo modo che la Fiat vuole costruire il proprio futuro.

I valori che ci hanno guidati fino a qui sono gli stessi che ci hanno fatto imboccare la strada del dialogo e della collaborazione anche per Termini Imerese.

Superare i vincoli logistici ed economici dell'impianto siciliano significa mettere in atto un piano di industrializzazione dell'area, che deve essere affrontato collegialmente da azienda, sindacati, istituzioni locali e nazionali.

Significa esprimere un grande sforzo collettivo.

Questo servirà anche come esempio concreto perché il Mezzogiorno non è solo un problema è un'opportunità di sviluppo per tutto il Paese.

C'è ancora un altro motivo per cui mi fa particolarmente piacere essere qui oggi: siete voi e quello che rappresentate.

L'Università del Sannio è un esempio eccellente di quali risultati si possono raggiungere quando ci sono obiettivi chiari e persone incredibilmente motivate.

Questo è un ateneo piccolo, il più piccolo d'Italia, ed è anche molto giovane. Eppure in nove anni di attività è diventato un punto di riferimento non solo per il Mezzogiorno, ma anche nel panorama nazionale.

Ho letto qualche mese fa una classifica del *Sole 24 Ore* sulle Università italiane. Quella del Sannio risulta la migliore per la ricerca nel campo delle scienze matematiche e informatiche. E in quanto a capacità di attrarre fondi privati per la ricerca, è al terzo posto in Italia.

Sono risultati eccezionali.

Specialmente in un quadro che vede la ricerca concentrata al Nord. Questo significa una cosa sola.

L'obiettivo fissato fin dalla nascita - quello che il Rettore ha citato prima dal vostro statuto - è stato seguito con grande determinazione.

Proporre un modo nuovo di fare Università, cercando costantemente sinergie con il tessuto produttivo, non deve essere stato facile.

Come ha detto Machiavelli, non c'è niente di più difficile, più incerto o più pericoloso che assumersi la responsabilità di introdurre un nuovo ordine di cose. Ma non abbiamo scelta. Senza il coraggio del cambiamento non si va molto avanti.

La società meridionale si sta trasformando, sta dimostrando più consapevolezza della necessità di prendere in mano il proprio destino, con meno tutele e più iniziativa.

Nel favorire e guidare questa trasformazione, credo che molto possa venire da voi e dall'esempio che state dando, quello di una realtà aperta alla cultura di impresa.

Come disse Francesco Saverio Nitti nei suoi *Scritti sulla Questione Meridionale* *“La storia dei popoli è una storia di educazione più che di emancipazione. Non esistono forze misteriose da cui emanciparsi, ma esistono principi da imparare, abitudini da introdurre, attività da sviluppare”*.

Nell'educazione di cui parla Nitti credo che la cultura di impresa abbia un ruolo determinante.

C'è chi dubita della sua forza di trasformazione.

Venti anni di esperienza passati in imprese internazionali mi hanno convinto che la crescita di un Paese passa anche attraverso le scelte di politica industriale.

Essere ogni giorno a contatto con le sfide della competizione, avere responsabilità dirette e venire premiati per il merito sono uno straordinario strumento di crescita personale e un elemento di rapida evoluzione dell'ambiente sociale e civile.

Questi elementi, in buona sostanza, sono stati anche la chiave di svolta per quello che qualcuno ha definito il miracolo della **Fiat**.

Quando sono arrivato in Fiat, un po' meno di tre anni fa, ho trovato un'azienda che non aveva più la voglia di mettersi in gioco.

Oggi invece è un'Azienda che si è rimboccata le maniche ed è tornata sul mercato con la voglia di fare di più e meglio dei concorrenti.

C'è un'Azienda sana, forte, che ha appena concluso un profondo turnaround e ha iniziato a costruire il proprio futuro di crescita.

Ci sono soprattutto donne e uomini eccezionali che stanno lavorando sodo e hanno abbracciato senza reticenze i valori del mercato e della competizione.

Non vi sommergerò di cifre, ma un solo dato è utile per avere un'idea della portata che la trasformazione culturale della Fiat ha avuto sui nostri risultati.

Nel 2004 la perdita netta del Gruppo era stata di 1,6 miliardi di euro; nel 2006 abbiamo chiuso con un utile netto di 1,2 miliardi.

Dopo cinque anni torneremo a distribuire un dividendo ai nostri azionisti.

Ma non ci sono rimedi miracolosi dietro questi numeri.

Ci sono alcuni **principi di gestione** che sono indispensabili per essere competitivi oggi.

Il primo è porsi obiettivi chiari e realistici.

Fiat lo ha fatto una prima volta presentando il piano industriale alla comunità finanziaria nel luglio del 2004. In quell'occasione sono stati fissati target molto precisi.

Raggiunti questi obiettivi, e in alcuni casi anche superati. Fiat se ne è posta altri, altrettanto chiari e quantificabili.

Sono quelli che abbiamo illustrato a inizio novembre e che, in maniera dettagliata anno per anno, guideranno l'Azienda fino al 2010.

Strettamente collegata alla definizione dei target, è la necessità di compiere scelte coerenti e mirate al raggiungimento di questi obiettivi, per non disperdere energie e risorse.

Fiat ha concentrato i propri sforzi nella razionalizzazione dei processi e nella riduzione dei costi in aree non essenziali.

Gli investimenti sono stati indirizzati a sostenere un consistente programma di rinnovamento della gamma, in ogni area di attività.

Allo stesso tempo, è stata seguita una strategia di accordi mirati. Dopo lo Scioglimento dell'alleanza con la General Motors, che limitava la libertà dell'Auto, sono state raggiunte intese commerciali e industriali con importanti partner, che ci permettono di contenere i costi di sviluppo di alcuni prodotti e di raggiungere nuovi mercati.

Un altro buon principio di gestione ha a che fare con l'eccesso di burocrazia al quale troppo spesso siamo abituati.

La burocrazia uccide lo spirito di impresa e costa cara.

Burocrazia in azienda significa rinviare le decisioni, disperdere le responsabilità, restare sempre un passo indietro rispetto al ritmo del mercato. Significa perdere competitività.

Per questo abbiamo agito in tempi molto rapidi e abbiamo smantellato le tradizionali strutture gerarchiche che appesantivano l'organizzazione.

Si è passati a una struttura piatta e snella, dove le persone hanno responsabilità dirette e un'ampia libertà operativa.

La nuova struttura ha portato molti benefici, a livello di efficienza, gestione delle risorse e riduzione dei costi.

Ma questi principi di gestione, da soli, vanno bene per i libri di scuola. Nella realtà, servono a poco se non sono fondati su pochi ma forti **valori**.

Il richiamo ai valori e ai principi culturali che il Rettore Bencardino ha fatto nel suo intervento mi trova pienamente concorde.

La cultura è il vero collante delle organizzazioni, è il tessuto che tiene insieme e motiva le persone.

Anche la Fiat deve i propri risultati a una profonda trasformazione culturale fondata sulla ridefinizione del concetto di Leadership, che poggia su cinque pilastri fondamentali.

Il primo è che siamo una meritocrazia.

Si tratta di un principio chiaro e riconosciuto a tutti i livelli.

Il diritto a guidare l'Azienda è un privilegio concesso soltanto a coloro che dimostrano di essere leader. La scelta di queste persone è compiuta attraverso una valutazione approfondita delle loro qualità di leadership.

La leadership è la capacità di gestire il cambiamento e di guidare le persone e rappresenta il secondo elemento chiave della nuova filosofia della Fiat.

Tuttavia, per assicurarsi la crescita, occorre andare più veloci del mercato. Ecco perché il terzo pilastro della nuova realtà Fiat si fonda sulla necessità di alimentare il concetto di competizione, che oggi in Fiat non è più vista come un rischio ma come un'opportunità.

Per gli stessi motivi non possiamo accontentarci di essere mediocri.

Ed è per questo che la Fiat si è anche, posta come obiettivo ambizioso, come quarto elemento portante della sua nuova filosofia, di raggiungere risultati operativi in linea con la migliore concorrenza.

C'è un quinto valore fondamentale che regge la nuova Fiat: mantenere le promesse.

La credibilità di un'azienda, come di qualunque organizzazione, si misura sulla capacità di raggiungere gli obiettivi che ha annunciato.

Fiat ha dimostrato di essere un gruppo credibile.

Ma il lavoro non è finito.

Fiat ha iniziato nel 2007 una seconda fase, quella della **crescita**, che si svilupperà nei prossimi quattro anni.

Anche in questo caso gli obiettivi sono chiari e rigorosi.

Il percorso che abbiamo disegnato ci porterà nel 2010 ad avere un Gruppo con un fatturato di circa 70 miliardi di euro e un utile operativo di 5 miliardi.

E' chiaro che abbiamo ancora molto da fare per raggiungere questi traguardi, ma siamo fiduciosi perché abbiamo visto sul campo che "cambiare si può".

Non solo.

La storia recente della Fiat - e lo stesso vale per la storia di questa università - dimostrano anche che il **cambiamento** è positivo per tutti.

Se la Fiat non avesse scelto una strada di netta rottura con il passato, probabilmente oggi non saremmo qui.

E l'Università del Sannio non sarebbe ai vertici di quella classifica se non fosse nata con la precisa intenzione di rappresentare un elemento di cambiamento.

Vale per noi, ma credo valga in generale per l'intero Paese. Anche e specialmente per il Sud d'Italia.

È una terra ricca di energie e di creatività.

Il Sud è una grande risorsa e una grande opportunità per l'Italia e per l'Europa.

Lo sviluppo del Mezzogiorno non è un'opzione ma una necessità per tutti.

E' il frutto di un insieme complesso di interventi che investono le responsabilità delle persone, dello Stato, delle amministrazioni locali e anche degli imprenditori.

E bisogna rafforzare le iniziative produttive già esistenti, quei sistemi industriali che qua e là ci sono ma che non possono reggere senza condizioni più favorevoli, in termini di oneri fiscali, flessibilità del lavoro e accesso al credito.

Occorre poi moltiplicare le iniziative imprenditoriali locali.

L'ha fatto in un recente passato il Nord-Est, trasformando una regione sostanzialmente povera in una delle più ricche d'Europa.

Può farlo il Mezzogiorno. Ma bisogna che sia chiara una cosa.

La prospettiva con cui ci si deve muovere non può essere quella assistenziale.

La cultura dell'assistenzialismo produce dipendenza e spegne lo spirito di iniziativa e il senso di responsabilità.

Il lavoro si crea solo se i meccanismi economici sono efficienti e se gli stimoli del mercato sono forti. Anche per il Sud il mercato di oggi rappresenta un'opportunità straordinaria.

Le esperienze che ho compiuto in giro per il mondo sono tutte state importanti per la mia crescita professionale e personale.

Sono dovuti passare 40 anni e 3 nazioni il Canada, la Francia e la Svizzera prima che la vita mi riportasse in Italia.

E da tutte queste esperienze mi sono reso conto che ogni storia di successo si basa sulla capacità di donne e di uomini di assumersi la responsabilità di imprimere una svolta culturale prima che tecnica a un certo ordine di cose.

Ed è per questo che vorrei concludere con una poesia di Pablo Neruda, che è contemporaneamente un invito ed un ammonimento a voi giovani che siete in procinto di costruirvi il vostro futuro. Un invito a fare scelte coraggiose, e un ammonimento che non farle priverà la vostra vita di ogni significato.

***Lentamente muore chi diventa schiavo dell'abitudine,  
ripetendo ogni giorno gli stessi percorsi, chi non cambia  
la***

***marcia, chi non rischia e cambia colore dei vestiti, chi non  
parla a chi non conosce***

***Muore lentamente chi evita una passione, chi preferisce il  
nero su bianco e i puntini sulle "i" piuttosto che un  
insieme di emozioni, proprio quelle che fanno brillare gli  
occhi, quelle che fanno di uno sbadiglio un sorriso, quelle  
che fanno battere il cuore davanti all'errore e ai  
sentimenti.***

***Lentamente muore chi non capovolge il tavolo, chi e'  
infelice sul lavoro, chi non rischia la certezza per  
l'incertezza per inseguire un sogno, chi non si permette  
almeno una volta nella vita di fuggire ai consigli sensati.***

***Lentamente muore chi non viaggia, chi non legge, chi non ascolta musica, chi non trova grazia in se stesso.***

***Muore lentamente chi distrugge l'amor proprio, chi non si lascia aiutare; chi passa i giorni a lamentarsi della propria sfortuna o della pioggia incessante.***

***Lentamente muore chi abbandona un progetto prima di iniziarlo, chi non fa domande sugli argomenti che non conosce, chi non risponde quando gli chiedono qualcosa che conosce.***

***Evitiamo la morte a piccole dosi, ricordando sempre che essere vivo richiede uno sforzo di gran lunga maggiore del semplice fatto di respirare.***

Grazie a tutti.

