

## **NON BASTA SAPER VOLARE**

Mercoledì, 21 agosto 2002, ore 19.00

Relatori:

Marco Zanichelli, Segretario Generale Alitalia; Francesco Mengozzi, Amministratore delegato Alitalia; Gian Paolo Gualaccini, Vice Presidente CDO

Moderatore:

Marco Montagna, Presidente Club CdO Libera Impresa

Moderatore: Benvenuti a questo quarto incontro organizzato dal gruppo degli industriali della Compagnia delle Opere, anzi diremo degli imprenditori. Questa sera abbiamo il piacere di dialogare con il dottor Francesco Mengozzi, amministratore delegato di Alitalia, e il dottor Marco Zanichelli, segretario generale di Alitalia. Introdotti e interrogati come nostra abitudine da Gian Paolo Gualaccini vice presidente della Compagnia delle Opere.

Ogni sera ripetiamo in quale contesto si colloca questa serie di incontri alle sette di sera con un pubblico qualificato. Si colloca all'interno di un gruppo di interesse che si è formato all'interno della Compagnia delle Opere, formato da imprenditori. Ho capito che industriali imprenditori spesso ci si trova a essere per condizioni familiari, o perché avviene l'opportunità, però vivere questa situazione richiede una condivisione di una infinità di problematiche. Per questo da un paio d'anni abbiamo formato questo gruppo organicamente, abbiamo dedicato del tempo a una scuola di informazione, facciamo incontri mensili, soprattutto incontri con personaggi o visite aziendali, ma quello che tentiamo di far nascere è una operatività fra gli industriali, soprattutto fra i più giovani. Per questo questa sera i nostri ospiti si troveranno delle persone all'interno del popolo del Meeting con una specifica vocazione imprenditoriale o anche industriale.

Gian Paolo Gualaccini: Io introduco soltanto con una domanda (perché poi, essendo voi imprenditori piccoli e medi le domande interessanti saranno le vostre). Io ne faccio una come Compagnia delle Opere. Stiamo costruendo una rete di piccole e medie imprese: siamo ormai oltre 23.000 associati e abbiamo sempre curato (e lo stiamo facendo particolarmente in rapporto con la grande impresa, sia essa privata o di Stato) un rapporto che tende a avere convenzioni agevolazioni servizi per tutti i nostri associati. Io vorrei sapere se possono raccontare la loro esperienza i nostri due ospiti, se anche la grande impresa ha nella sua prospettiva una convenienza a un rapporto con reti come siamo noi, o se ha in programma come prospettiva strategie diverse. La prima domanda al dott. Mengozzi.

Francesco Mengozzi: Da un anno e mezzo sono amministratore delegato di Alitalia. Ho fatto molti mestieri in vita mia perché ho cambiato otto volte azienda. L'ultima

azienda in cui ho lavorato prima di arrivare ad Alitalia era le Ferrovie di cui sono stato direttore generale per tre anni, prima ancora Rai, Fintecna, Itrastat, Cantieristica navale, banche. Insomma ho cambiato un po' di mestieri portandomi dietro il mio bagaglio culturale e professionale che nasce nell'area finanziaria. Il motivo per cui in una notte è stato deciso, quando stavo facendo tranquillamente il mio lavoro in Ferrovia, che io dovessi andare all'Alitalia è perché probabilmente l'Alitalia aveva bisogno di una radicale ristrutturazione finanziaria che è quella che abbiamo portato a termine, e che domani si potrà dire anche formalmente, non solo sostanzialmente, conclusa. Quindi credo, avendo cambiato molti mestieri, di avere il vantaggio di poter dire di non essere un esperto di trasporto aereo. Il vantaggio perché questo mi ha consentito, avendo attorno validi colleghi che hanno lavorato tanto nel settore del trasporto aereo, di dedicarmi molto oltre che al problema della ristrutturazione finanziaria anche al problema delle mega alleanze di cui Alitalia si è fatta protagonista negli ultimi tempi.

Vengo subito alla rete e collego il tema della rete al tema delle alleanze. Sono temi attivi. L'Alitalia nel 1998 aveva stipulato un accordo di alleanza con KLM: questo accordo il 26/4/2000 è improvvisamente crollato per ragioni che l'Alitalia ritiene pretestuose e noi ci siamo subito dati da fare quando sono stato nominato per ricostruire un'alleanza. Abbiamo ricostruito l'alleanza con un sistema anche noi di rete. Non abbiamo più pensato di fare una mega conglomerata transnazionale. Abbiamo pensato di cogliere l'occasione per entrare in una grande rete, Sky team, e quindi per cercare di organizzare il nostro modo di essere come impresa autonoma, ma all'interno di una rete. Rete che per le sue dimensioni e per la natura del nostro mestiere non può che essere globale, cioè con un pilastro americano un pilastro europeo un pilastro orientale. Quindi immaginarsi se non siamo noi pronti, entusiasti e noi stessi protagonisti di una trasformazione del nostro modo di essere da azienda unica ad azienda a rete!; immaginatevi se non possiamo essere entusiasti di lavorare e di avere come controparte, diversi nel dialogo e avere, invece che singole aziende, un sistema a rete, tanto più quando questo sistema a rete aggrega, come è il caso vostro, un serie di forze imprenditoriali giovani, diversificate quanto a dimensione e quindi quanto a complessità dei problemi; anche se poi le varie esperienze che ho fatto mi hanno insegnato che fra una grande impresa e una piccola impresa l'unica differenza sono la quantità degli zero che si usano nei numeri, perché per il resto i problemi sono gli stessi, le capacità manageriali sono le stesse, quelle che ci vogliono per far funzionare bene un'azienda. In più noi abbiamo già consolidato i rapporti con molti sistemi a rete e credo anche che dal punto di vista della nostra politica commerciale esistano degli strumenti idonei a lavorare con controparte a rete.

Marco Zanichelli: Sono segretario generale da otto mesi in Alitalia. Da dieci anni prima dell'Alitalia un'esperienza in una società di servizi e in una società manifatturiera sempre di grosse dimensioni che si chiama Dalmine. Entrambe aziende pubbliche che hanno avuto momenti di successo e di insuccesso. Alitalia in questi 10 anni ha avuto momenti di difficoltà ma anche momenti di forte successo. Queste due esperienze sono state complementari una all'altra. Per completare quanto diceva

Mengozzi: precisando che i grossi gruppi si sono sempre avvalsi delle piccole e medie aziende, e se queste aziende facevano rete tanto di guadagnato, secondo me è connaturato con il sistema della grande azienda quello di utilizzare, nei sistemi di fornitura, aziende che abbiano creato dei sistemi di rete. Poi per quanto riguarda in particolare Alitalia io credo che, escludendo i grossi tipi di fornitura, (che sono peraltro quasi in monopolio, tipo i servizi aeroportuali in cui viaggiano cifre di qualche centinaio di miliardi) noi abbiamo una miriade di piccoli fornitori. Io credo che il fornitore che fattura di più da noi non superi il 10 miliardi; quindi se il sistema è un sistema completo, è un sistema a rete, e a noi è andata bene fino adesso e quindi continua ad andarci bene anche per il futuro. Ci sono poi alcune forniture specialistiche che sono .....

- Francesco Mengozzi: “Gli aerei!”

- Marco Zanichelli: “Va be’!” I piloti quelli ce li abbiamo anche nel Consiglio di Amministrazione e quindi li conosciamo bene, ne apprezziamo anche le qualità tecniche, qualche volta apprezziamo meno le conflittualità sindacali, ma questo non solo noi, ma credo tutti quelli che viaggiano in aereo. ...

- Gian Paolo Gualaccini : “Tra l’altro se non sbaglio l’Alitalia è stato uno dei primi esempi di gestione partecipata che comprendeva anche i sindacati i piloti, i clienti, diciamo, entravano nella gestione.”

Francesco Mengozzi: Abbiamo realizzato questa corporate govern ossia governo della società. L’Alitalia ha realizzato un modello per molti aspetti molto valido. Naturalmente come ogni soluzione anch’essa genera dei problemi a valle: qualsiasi soluzione tecnica sposta l’area dei problemi da una parte all’altra. Comunque ne genera. Devo dire che il modello è un modello molto articolato. Noi abbiamo, come ricordava Marco poco fa, rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione, nel Comitato esecutivo, nei vari comitati di corporate govern. Recentemente quando abbiamo fatto l’accordo sindacale post 11 settembre con i sindacati abbiamo conseguito grazie alla saggezza dei sindacati e alla determinazione nostra una riduzione del costo del lavoro per due anni. Per fare questo abbiamo accettato una sfida ulteriore di integrazione del rapporto con le controparti sindacali: i lavoratori. Nel senso che abbiamo detto: “Bene: voi ritenete che il nostro piano per questo biennio difficile sia un piano troppo severo? Noi vi diciamo che non è così. Vi chiediamo: partecipate anche voi alla redazione di un nuovo piano. Studiamo insieme dopo che abbiamo come vanno le nostre previsioni studiamo insieme il da farsi. Poi chi deciderà siamo noi perché ognuno deve fare il suo mestiere. Però ognuno deve assumersi le sue responsabilità. Questo modello che abbiamo lanciato un mese e mezzo fa operativamente, da settembre, comincerà a lavorare allo studio del riposizionamento del piano per il futuro dell’Alitalia in una forma che non esiterei a definire partecipativa con tutti gli equivoci che questa parola può aver suscitato nel tempo, però è comunque una forma avanzata di rapporto con il personale che non lo esclude dalla comprensione dei fenomeni aziendali, di cui si rimprovera alla azienda di non fare eccessiva comunicazione ai lavoratori. Questo vedremo come funziona. Naturalmente è una cosa che richiede una grande struttura di attenzioni al problema,

però io sono convinto che quello che verrà fuori sarà comunque una congerie di soluzioni bloccata, sulla quale nessuno potrà dire: “Non l’avevo capito, non avevo capito bene cosa volevi fare, abbiamo seguito strade equivocate, l’uno con l’altro”. Oppure nessuno potrà dire che non abbiamo scelto di conseguire insieme degli obiettivi, quando questa concordanza di intenti sarà possibile. Certo, dove non è possibile ognuno ha le sue responsabilità: il consiglio d’amministrazione, il management si assume le sue, i sindacati le sue. Faccia sciopero, se c’è da fare sciopero, se non sarà d’accordo. Alla fine così sarà. Però insieme vogliamo capire, costruire, accettare ciascuno le valutazioni dell’altro. E sono molto ottimista sul fatto che questo sistema possa funzionare.

Marco Zanichelli: In realtà, il Consiglio d’Amministrazione non è alla tedesca, eh! Noi, in Consiglio d’Amministrazione, abbiamo i rappresentanti degli azionisti dipendenti, non dei sindacati. Che poi coincidono.

Domanda (Sandro Bicocchi, direttore CDO): Volevo fare una domanda a due facce. Mi interesserebbe sapere da entrambi, l’esperienza nella gestione di aziende pubbliche, parliamo per te di Alitalia e per lei anche di Ferrovie, RAI... nella vostra esperienza di aziende pubbliche, che rispondono quindi al pubblico, ma nel caso specifico rispondono ad una politica industriale che viene fatta dai politici, e non da degli stake holders come privati. Quindi, questo cosa significa in termini sia di governance, sia di come si misura poi la capacità di un manager? Secondo, soprattutto l’Alitalia, migliaia di dipendenti, anche ereditati nel corso degli anni, quindi c’è un fattore umano di cui tener conto, come nelle aziende in cui è stato il professor Mengozzi, come questo tipo di problema, il primo che dicevo e questo dell’aspetto del grosso numero di dipendenti, grossa dislocazione nel mondo, lo svolgere un servizio di pubblica utilità come il trasporto aereo a volte confligge, se confligge, con gli obiettivi che vengono dati ad un manager di un’azienda, che poi deve rispondere alla collettività, attraverso però la risposta a delle indicazioni precise. Per esemplificare la domanda: bello dire Alitalia in pareggio, però se vogliamo andare nel mondo con gli aerei e abbiamo un certo numero di dipendenti, o ne licenziamo la metà, o chiudiamo linee e si ottengono risultati economici, però non credo sia esclusivamente l’obiettivo da raggiungere. Mi piacerebbe capire come vi misurate, come vi siete misurati, nell’azione pragmatica di manager con questi obiettivi spesso dati non da privati con cui si va a cena, ma da governo e istituzioni.

Francesco Mengozzi: Comincerei io. Io, avendo cambiato tante volte lavoro, ho avuto la fortuna di lavorare in aziende che guadagnavano molto, guadagnavano poco, perdevano poco e perdevano molto. E vi posso assicurare che si sta molto meglio nelle aziende che guadagnano molto. Molto meglio. Si vive più tranquilli, più sereni, insomma la vita è tutta più gaia. Quindi, le esperienze fatte in queste situazioni diversificate, mi hanno portato a ritenere che le vere distinzioni sono distinzioni qualitative, non tanto quelle quantitative; dicevo poco fa, prima che fra Ferrovie e Alitalia, se uno va a vedere i bilanci, basta ogni volta aggiungere uno zero, due zeri, e

poi i problemi sono gli stessi. Se uno scende, scala giù a realtà più piccole, magari toglie qualche altro zero e i problemi sono gli stessi. Il problema è di aziende ben gestite o di aziende mal gestite. Azionisti che danno obiettivi chiari o azionisti che non danno obiettivi chiari. Management adeguato o management non adeguato. Credo che Alitalia abbia un management altamente adeguato, nello specifico settoriale, che talora non abbia avuto obiettivi chiari, proprio perché si è fatta un poco di confusione in passato sul ruolo che Alitalia dovesse avere. Credo che Alitalia sia stata tendenzialmente un'azienda ben gestita, con qualche pausa ovviamente di cattiva gestione, come accade ad ogni uomo di fare scelte fortunate e scelte meno fortunate, devo dire, ad onore dei miei predecessori (e non lo faccio solo perché, avendo cambiato tante volte lavoro, ho scelto di non dire mai né bene e né male né di predecessori, né dei successori), però devo dire che i miei predecessori hanno avuto una situazione di particolare serie di sventure, che sono capitate ad Alitalia nel periodo 99-2000. Ne cito 3 che sono clamorose. Una sentenza, poi ribaltata, della CEE, che ci aveva imposto una marea di limitazioni. Una scelta strategica su cui l'Alitalia ha lavorato per due anni, che è fallita nell'espace de nuit, e che poi in 3 mesi si è dovuto tutto rinvertire. Ed è stata una cosa tragica. La terza cosa è stata il decollo sfortunatamente lento e incerto anche dal punto di vista regolamentare del progetto Malpensa. Detto questo, io credo che tutto ciò che ho detto, come in qualche modo mi pareva di aver accennato ieri quando parlavo di altre cose, deve essere valutato alla luce del fatto che con l'11 settembre il mondo dell'Airlines è cambiato radicalmente. E' cambiato il nostro modo di essere, cambierà ancora ulteriormente nei prossimi anni. E' accaduto nel nostro settore qualche cosa di veramente straordinario. E questo ha portato tutti, l'Alitalia per primo... ero arrivato in Alitalia da sei mesi quando mi è scoppiato in mano 'sto problema, e tra l'altro, come al solito, sono stato anche fortunato sia nel trovare colleghi che mi hanno dato una mano a gestirlo e sia anche poi nell'azzeccare gran parte delle mosse che abbiamo fatto per fronteggiare la crisi. Però, dopo l'11 settembre, tutto ciò che accade all'interno di una compagnia aerea è nuovo e va riguardato con occhi nuovi. E questo è il qualche cosa che rende difficile rispondere specificamente alla domanda che ci faceva prima il direttore generale della Compagnia delle Opere. E io credo che dal punto di vista della storia delle compagnie aeree, l'11 settembre resterà qualche cosa come nella storia umana la Rivoluzione Francese o, starei per dire la nascita di Cristo, non vorrei esagerare nei riferimenti, nelle pietre miliari della storia, però certamente qualche cosa di cui appieno non si sono capite le conseguenze. Per fortuna noi abbiamo gestito quello che è accaduto in maniera giusta, in qualche modo, diciamolo pure, facendo leva su quello che è accaduto. Perché è stata fatta una grossa presa di coscienza di quello che accadeva e che stava accadendo nel mondo. Era fallita la Sabena, era fallita la Swissair, erano in crisi i colossi americani, dunque tutti si sono resi conto che probabilmente si stava rischiando la pelle, aziendalmente parlando. E questo ci ha consentito di azzeccare una serie di scelte, che altrimenti non si sarebbero potute fare. Per esempio con i sindacati. La messa a terra dei 747, i mitici Jumbo Jet che hanno fatto la storia dell'aviazione civile, li abbiamo messi a terra tutti nel giro di 6 mesi, cosa che non ha fatto mai nessuna compagnia al mondo.

Domanda: Perché? Antieconomico?

Francesco Mengozzi: Antieconomici, perché i nostri erano vecchi di 21 anni e quindi richiedevano una forte manutenzione. Secondo, perché erano aerei molto grandi per rotte in cui il traffico diventava piccolo. Perché erano vecchi aerei e quindi avevano consumi alti e poi perché avevano quattro motori per un tipo di traffico che si può benissimo con due motori.

Domanda: Ma li avete dati via definitivamente o li avete accantonati?

Francesco Mengozzi: No, li abbiamo dati via definitivamente

Domanda: Venduti?

Francesco Mengozzi: li abbiamo ridati alla Boeing

Marco Zanichelli: Io volevo solo aggiungere a quanto diceva Francesco Mengozzi, che in realtà il problema della grossa azienda, che io ho trovato sia in un'azienda manifatturiera come la Dalmine, che fabbricava acciaio, sia in un'azienda di servizi come l'Alitalia, al di là dei fatti contingenti tipo l'11 settembre o tipo la caduta dell'accordo KLM, è una serie di vincoli di sistema che condizionano sistematicamente il percorso manageriale. Cioè ci sono vincoli, non sto qui a citare, tanto per parlare di Malpensa, i 7 decreti che nell'arco di un anno, tu Francesco forse non c'eri ancora, hanno modificato l'assetto di Linate, quando dico l'assetto di Linate dico quanti voli possono andare a Linate, le fasce orarie in cui possono volare su Linate. A questo punto, per una compagnia come Alitalia non riuscire a programmare da una stagione all'altra, non parlo da un mese all'altro, ma da una stagione all'altra, vale a dire l'estate per l'inverno e viceversa, quanti voli metto su Linate, e di conseguenza quanti voli da Linate mando in giro per l'Europa, o da Malpensa mando in giro per il mondo, questo significa non consentire il minimo di programmazione che una compagnia aerea deve avere. E questo, ahimè, devo dire, me lo sono ritrovato in passato, anche seppur 10 anni fa e il senator Bonalumi, qui presente se lo ricorda bene, in Dalmine, quando con le quote dell'acciaio non si riuscì mai a capire quante quote fossero e quanto potesse essere la produzione da un anno all'altro. Secondo me, la grossa azienda la soffre molto questa incapacità, impossibilità di fare delle programmazioni a lungo termine, almeno in alcuni casi. Manco adesso siamo riusciti a capire esattamente cosa si può fare su Linate. Io perlomeno... forse Francesco tu l'hai capita...

Francesco Mengozzi: Se l'ho capito, non lo posso dire... Il problema di Linate e Malpensa... Bisognerebbe chiudere Linate se volessimo fare effettivamente di Malpensa un grande hub. Però c'è pure da domandarsi se effettivamente non abbiamo innescato una serie di equivoci, come accade spesso in Italia, usando il termine hub

senza sapere bene la maggior parte di noi, compreso me fino a 2 anni fa, cosa diavolo significasse. Una volta che ci si fosse interrogati su che cosa voleva dire, probabilmente molti equivoci non sarebbero intercorsi... Se avete presente una ruota di una bicicletta, hub è il mozzo centrale, e spokes sono i raggi. Allora, l'hub funziona in maniera tale da moltiplicare le connections, cioè le possibilità di trovare aerei per andare nei posti più strani, perché tutti gli spokes, tutti i raggi confluiscono sul mozzo e sul mozzo si moltiplicano quindi le probabilità di prendere il raggio in prosecuzione. In realtà, se ci fossimo convinti che Malpensa poteva essere, e deve essere, il più grande aeroporto italiano, al servizio della più ricca zona d'Italia, la seconda zona europea, probabilmente non saremmo incorsi in tanti equivoci, che hanno cagionato una serie di perdite. Perché hanno cagionato una perdita? Perché per fare lavorare Malpensa come hub, bisognava andare a prendere il traffico di qua e di là e portarlo, a basso prezzo, a Malpensa, perché da Malpensa trovasse le coincidenze, piuttosto che andare a trovarsele a Charles de Gaulle, o a Francoforte o così via. Questo ha generato una serie di problemi, che ci porta oggi a dire: cari signori, stato, sistema stato, se vuoi fare l'hub devi chiudere Linate. Perché Linate si mangia Malpensa. Poi, mi rendo conto, non è possibile. Noi stessi, se le nostre segretarie ci dicono "ecco il biglietto per Malpensa" noi diciamo "No, aspetto il volo dopo perché voglio andare a Linate": Quindi capiamo benissimo le ragioni della cittadinanza, però io dico: se vogliamo essere coerenti per fare l'hub dobbiamo fare così. Non esiste al mondo un'altra esperienza di un hub che abbia vicino un altro aeroporto che se lo mangia. Se lo mangia in termini di affezione della gente, di numero di voli, di traffico, non esiste. Quindi, siccome bisognerà pure imparare qualcosa... Possibile che esiste sempre una via italiana per risolvere i problemi..

Domanda: Ma non si poteva fare l'hub a Linate, mi scusi?

Francesco Mengozzi: No, non c'è spazio

Moderatore: Venga al microfono, perché le cattiverie sono un po' il sale. Anche perché dopo c'è una domanda.

Marco Zanichelli: Voglio dire una cattiveria. In Europa, quanti aeroporti internazionali ha la Francia, quanti la Germania? Solo l'Italia ne ha due come Malpensa e Fiumicino.

Francesco Mengozzi: E' la battaglia per portare l'Italia da Roma un po' verso Milano.

Marco Zanichelli: Hai ragione, ma l'Italia per la sua configurazione forse due li regge anche, non ne regge tre tipo Linate. Io volevo solo fare un'aggiunta a quello che dice Francesco Mengozzi: attenzione, non è che quando Mengozzi dice "noi dobbiamo chiudere Linate per fare l'hub di Malpensa per salvaguardare l'Alitalia". Attenzione, non è questo, non è un fatto di egoismo aziendale. Il fatto di avere un hub nell'area

più ricca del paese significa sviluppo industriale per il paese, non significa sviluppo industriale per l'Alitalia. Tant'è che gli ultimi bilanci in utile di Alitalia per ben 160 miliardi sono anteriori all'apertura di Malpensa. Il primo bagno Alitalia lo fece appena aprì Malpensa. Questa è la dimostrazione che a noi... Questa è storia non è interpretazione. Non dimentichiamo che la Lombardia è la seconda, che la Padania è la seconda zona industriale dell'Europa in termini di fatturato

Francesco Mengozzi: Quello che diceva prima Marco... il fatto che in Italia ci siano due aeroporti probabilmente è anche effetto della conformazione del Paese che è stretto e lungo, della sua storia, di una serie di problemi. Comunque, quello che Lei dice onorevole è talmente vero che Le dico- io sono uomo di numeri ma cerco di usarne pochi- Le dico un solo numero: su cento passeggeri che partono dalla Francia, sessanta partono da Charles De Gaulle. Su cento passeggeri che partono dall'Italia, venticinque partono da Milano e venticinque da Roma. Quindi il nostro sistema ha delle sue peculiarità, che lo rendono effettivamente più paragonabile con un sistema policentrico come il sistema tedesco: dove c'è Francoforte, c'è Monaco, c'è Stoccarda e ci sono altri aeroporti. Ci siamo mai domandati – io tante volte l'ho fatto – perché quando incontriamo i nostri alleati ci vediamo, ci misuriamo one to one (come si dice) tutto sommato non abbiamo complessi, quando poi ragioniamo a livello d'impresa questi complessi abbiamo ragione di averli talora. Questo dipende dal fatto che probabilmente gli altri hanno prima e meglio di noi saputo lavorare sul sistema impresa e sul sistema Paese: non ho difficoltà -e credo che non ne abbia nemmeno il mio amico e collega Spinetta - a riconoscere che uno dei motivi per cui oggi possiamo dire che l'Air France è la Compagnia più di successo in Europa oggi è perché loro hanno Charles De Gaulle, dove hanno concentrato tutta la loro attività che attrae il 60% del traffico francese. Noi un po' non possiamo, un po' non vogliamo, quando abbiamo deciso di volerlo – come ricordava Marco poco fa- in due anni siamo stati capaci di cambiare idea sei, sette volte sul traffico sull'area milanese.. quindi ci facciamo male da soli, ecco delle volte.

Gian Paolo Gualaccini : mi fate vedere le mani di chi vuole domandare, per favore? Uno, due, tre. Facciamo le domande insieme oppure una alla volta? Rendiamoci conto della dimensione. Facciamo le domande: la prima, poi la seconda, prego.

Domanda: Volevo ritornare sulla domanda di Bicocchi, perché ho visto che voi abilmente l'avete evitata. Qui il problema è questo: la presenza dello Stato facilita? – visto che voi vi confrontate con grossi gruppi, con realtà internazionali-, o diventa un problema poi nelle scelte aziendali? Cioè è una cosa che può aiutare un'Azienda a diventare grande, a diventare competitiva a livello mondiale, o diventa un problema? Ad esempio 'sta storia di Malpensa, Fiumicino, Linate. Vorrei capire onestamente quale è il problema.

Gian Paolo Gualaccini : La domanda è perfetta, vorrei commentare dicendo che abbiamo dibattuto di questo tema insieme a Bernabè e a Necci e direi che ci siamo



chiariti abbastanza che il problema appunto, la domanda è opportuna e ne abbiamo dibattuto. Poi farò alcune considerazioni, prego.

Francesco Mengozzi: Secondo me, come sempre, come ogni cosa nella vita c'è una grande ambiguità nelle situazioni. Facilita per certe cose e non facilita per certe altre. Per esempio, fare l'errore di Malpensa non ci ha facilitato, perché una volta che lo Stato aveva deciso di fare quel tipo di progetto è chiaro che il vettore nazionale per di più controllato dallo Stato doveva seguire. Vai a vedere se è vero che – come dicono alcuni – in realtà noi lo abbiamo ispirato 'sto disegno. E' un fatto che non ci ha facilitato il non poter prendere le distanze quando le cose non andavano per il verso giusto.

Marco Zanichelli: Io posso aggiungere una cosa? Tu hai ragione, però io la vedo più – e proprio nel caso Malpensa- non ha agito lo Stato in quanto azionista di Alitalia, ha agito lo Stato in quanto soggetto che doveva gestire una serie di problemi a livello locale milanese. In qualche misura non è stato lo Stato..... Se una colpa c'è stata è quello di non essersi coordinati: cioè da un lato, prescindendo da Alitalia, c'è da dire una cosa: che su Malpensa quando sono stati investiti 5.000 miliardi per fare Malpensa e oggi sta incominciando lentamente ad avviarsi ma –parlo di due anni fa, di un anno fa- erano ancora 5.000 miliardi buttati via. Per cui, prescinderei dal fatto dell'azionista nei confronti nostri, dico lì era lo Stato – l'Alitalia poteva anche essere di Agnelli, poteva comunque avere la sua politica di sviluppare il traffico in una zona ricca che è quella del milanese e comunque si ritrovava un sistema che.. era quello che io intendevo dire prima e forse non mi sono spiegato.. cioè tu trovi un sistema che ti blocca e comunque ti costringe a modificare sistematicamente i tuoi piani. Per il discorso della ...

Gian Paolo Gualaccini: l'approfondisca, perché mi interessa. Se fosse stato un grosso gruppo FIAT cosa avreste fatto? Se la FIAT fosse stata proprietaria di Alitalia, cosa avreste fatto?

Marco Zanichelli: E che faceva? Si beccava i sette decreti e doveva gestire i sette decreti, sei decreti in due anni che cambiavano il sistema di movimentazione degli aeroplani su Milano

Gian Paolo Gualaccini: o avrebbe fatto carte false per non farlo fare

Marco Zanichelli: Ma anche noi abbiamo fatto carte false per non farlo fare

Gian Paolo Gualaccini: Va be', ma voi eravate controllati come facevate a far carte false per non farlo fare. È questo il tema che dobbiamo approfondire.

Marco Zanichelli: L'equivoco era che da un lato lo stesso azionista nostro, in questo caso c'è stata ambiguità, l'azionista nostro operava in un certo modo, in quel caso

non è che avesse ... autorizzato un certo sviluppo di flotte in funzione di Malpensa. L'altra mano dell'azionista non ha acconsentito, non ha messo a disposizione delle strutture che avrebbero consentito lo sviluppo pieno degli investimenti fatti.

Francesco Mengozzi: Vorrei aggiungere solo due cose, due temi, uno che ha sfiorato Marco, uno che ha sfiorato, invece chi ci faceva la domanda. Dunque una cosa sia chiara. Io personalmente sono fortissimamente convinto che le aziende cambiano veramente quando cambia l'azionista, perciò non ho mai fatto mistero di ritenere che all'Alitalia faccia bene la privatizzazione. Secondo punto, credo che oggi una privatizzazione o comunque una discesa dell'azionista di maggioranza al di sotto del 51% sia un problema che vada considerato a livello di tendenze europee: in Europa il nostro settore deve necessariamente andare ad azioni di consolidamento transnazionale; dobbiamo finirla noi italiani, loro francesi, loro tedeschi di pensare ad imprese italiane, imprese francesi, imprese tedesche, ma esistono le imprese europee, mai come nel settore aereo esistono le imprese europee, come esistono le imprese statunitensi e non esistono le imprese della Georgia, dell'Atlanta o di New York. La seconda precisazione che volevo fare era tanto importante che me la sono dimenticata... quando mi verrà...

Domanda: Sono Bergamaschi, imprenditore in una società di servizi, volevo fare due domande una su Sky team e una da utilizzatore, da frequent flyer.

Sky Team rispetto al progetto di fusione KLM mi sembrano due cose radicalmente diverse. Nel senso che mi sembra che sia l'accordo con le 5 6 compagnie; cioè io sono andato a New York il 24 luglio, sono andato con un volo Alitalia e sono tornato con un volo Delta. L'unica cosa in comune fra l'andata e il ritorno è il biglietto tutto il resto, cioè l'aeromobile uno Alitalia, uno Delta, il mangiare, il servizio il terminale era uno Delta uno Alitalia, tanto è vero che io per provare al JFK io sono andato al terminal Alitalia con il biglietto Alitalia e mi hanno detto: no deve andare al terminal Delta, che è 5 km più in là, lo sapevo, ma era una curiosità professionale per capire fin dove c'è questa condivisione in termini di immagine sulle livree degli aerei non vedo esternamente non vedo...cioè è un accordo commerciale sostanzialmente. Ritenete che sia sufficiente che rispetto ai progetti di fusione basti questo oppure è solo un primo passo verso altre cose.

Seconda cosa, da imprenditore che usa tanto l'aereo io ovviamente partecipo ai programmi 1000 miglia che sono molto buoni e in termini commerciali sono ottime iniziative, avete mai pensato a qualcosa di specifico per le imprese o per gli imprenditori? Perché 1000 miglia è per i singoli non in quanto imprenditori, ma in quanto singole persone, adesso non vorrei rifarmi allo scandalo tedesco in cui i politici prendevano ecco... però io qualche volta mi pongo il problema, ma è deontologico che io imprenditore sfrutto i vantaggi dei biglietti acquistati coi soldi della società per un profit mio? Magari è un'ignoranza mia, magari esistono dei programmi di accumulo fatti per le imprese.

Marco Zanichelli: Per quanto riguarda i programmi di miliaggio per le imprese si stanno definendo programmi nuovi, quindi credo che nel giro di settimane siamo pronti con programmi di questo tipo, personalizzati ma dedicati proprio alle imprese, fra l'altro mi pare che in alcuni accordi che noi stiamo facendo, già da adesso siano previsti, se non istituzionalizzati, accordi che diano mileaggio all'impresa più che al singolo.

Per quanto riguarda Sky team, poi lascio la parola a Francesco Mengozzi, io volevo dire: attenzione!, parlo io un attimo di KLM perché l'ho vissuta; comunque all'inizio eravamo a livello di quello che succede con Delta nonostante ci fossero... e il passeggero non se ne rendeva ben conto, e questo è stato uno dei problemi che poi Alitalia ha avuto, per ricostituirla, si era già smantellata grossa parte della rete commerciale, della rete di vendita, però agli effetti visivi poco era cambiato, uno prendeva il volo KLM, aveva il catering KLM l'aeroplano KLM e quant'altro, e per KLM era previsto un processo di integrazione più consistente in tempi che poi dopo purtroppo si è dovuto... c'è stata, non per essere pedante ma sempre causa Malpensa, la rottura con KLM e ci si è orientati verso i francesi. Per l'implementazione di Sky team...

Francesco Mengozzi: io vorrei dire una cosa brevissima, io sono iconoclasta sulla questione dei frequent flyer. Io personalmente pur essendo una persona che si picca di essere, e credo di essere, molto rigoroso dal punto delle attenzioni a ciò che è mio e ciò che è dell'azienda, io sono quasi più favorevole che i punti li prenda il dipendente piuttosto che l'azienda perché i punti, le miglia, non servono a fare uno sconto surrettizio ma a incentivare una scelta e il dirigente che vola dice, va be' la miglia se le prende l'Alitalia allora vado con Luftanza e quindi io ho questa particolare... però ripeto io sono un po' iconoclasta su questa cosa, poi Marco fa lui quindi...

Per quanto riguarda Sky team, Sky team è nient'altro che un accordo commerciale, dice lei. Ecco guardi quando si fanno queste operazioni di consolidamento internazionale si possono trovare diverse soluzioni, la fusione, la fusione delle teste, la fusione delle braccia sotto, cioè a valle creare business insieme, la manutenzione, l'handling ecc, oppure l'accordo commerciale spinto. Sono forme, c'è chi oggi sceglie di sposarsi e stabilire le forme per il divorzio in seguito, oppure chi preferisce fare un lungo fidanzamento, insomma esistono tante forme di progetto di vita insieme e l'accordo commerciale è un accordo di vita insieme che alla fine potrà sfociare; per esempio abbiamo deciso di scambiarcisi intanto il 2-3%, in futuro chissà forse si potrà fare di più, io auspico che si faccia di più. Per quanto riguarda l'osservazione su Sky team si tratta di un accordo commerciale molto forte ma molto stretto, come ha ricordato Marco, del tutto analogo a quello con cui è partita KLM e devo dire che si tratta di business model diversi, quindi approcci diversi. L'esperienza KLM come l'esperienza che ho fatto io in Ferrovia, dimostrano che nelle fusioni transnazionali se si fa un passo più lungo della gamba talora arrivano poi delle ripercussioni ben più gravi del singolo passo sbagliato.

Per quanto riguarda l'obiezione del cambiamento del termine lei mette proprio un dito in una piaga rovente perché noi in realtà questo problema abbiamo deciso di

risolverlo, abbiamo fatto fatica a risolverlo, faremo fatica a risolverlo, perché si tratta di movimenti infrastrutturali da fare all'interno degli aeroporti, quindi complicati. In ogni caso viaggiamo con 6 mesi di ritardo sul programma perché come ho spiegato poco fa noi abbiamo fatto l'alleanza il 29 luglio del 2001, dico per inciso perché lo voglio dire sempre, non so che cosa sarebbe successo se avessimo dato retta a che ci suggeriva di aspettare, poi è arrivato 10 giorni dopo, se si toglie il mese non lavorativo, l'11 settembre. Dall'11 settembre a fine marzo noi tutti abbiamo pensato a sopravvivere, solo a quello, concentrandoci ossessivamente su quello e tutti i passi in avanti per sviluppare ulteriormente l'alleanza hanno subito un rallentamento soprattutto in ambito Sky team; con Air France invece abbiamo rispettato i tempi e le scadenze nonostante l'11 settembre, faremo più in fretta questi passi, ma i passi infrastrutturali relativi agli spostamenti dei terminal sono veramente problemi seri perché comportano modifiche di lay out aeroportuale, spostamenti di aree di handling; insomma è un problema complesso ma gravissimo, serissimo.

Gian Paolo Gualaccini: Volevo fare una domanda al volo: Alitalia ha anche un'altra peculiarità: dalla classifica di fine luglio che ha fatto la società di Mediobanca sui primi venti gruppi italiani per fatturato e utile viene fuori che delle aziende rimaste di proprietà dello Stato, è una cosa strana, vale a dire praticamente Eni Enel Finmeccanica e Alitalia, mentre tutte le altre, a parte Alitalia producono utili clamorosi, Enel e Eni veramente in quantità clamorose, Alitalia è l'unica che almeno negli ultimi 2 anni ha perdite abbastanza consistenti, da che cosa dipende questo, perché sempre aziende di Stato sono con le stesse croci e le stesse delizie?

Francesco Mengozzi A parte situazioni che rendono oggettivamente differenti queste realtà, perché ci sono situazioni di vero monopolio di cui l'Italia ancora in alcune aree di questi grandi gruppi fruisce, l'Alitalia invece è posta solo ed esclusivamente alla concorrenza. A parte questo i dati Mediobanca che ho visto con raccapriccio anch'io, però, si riferiscono ad un anno davvero dannato. Il 2001 è stato un anno terribile: nei tre mesi ultimi del 2001 le imprese Iata hanno perso 12 miliardi di dollari. Tanti quanti ne aveva guadagnati nel precedente quadriennio, Alitalia ha perso 950 milioni di euro e di questi 950 milioni, 550 sono accantonamenti per ristrutturazione. Il primo semestre dell'anno aveva già segnato una tendenza al miglioramento poi è arrivato l'11 settembre: è stato un anno tragico e quindi credo che un pochino faccia giustizia dei dati di Mediobanca proprio questa considerazione sul contingente. Sul passato più ampio devo dire, anche se verrebbe facile dire "non lo so" perché non c'ero, però certamente ho ricordato poco fa i gravi condizionamenti, le croci e le delizie che Alitalia ha subito sia dagli eventi straordinari che menzionavo, la vicenda KLM, sia dagli eventi invece correlati alla sua natura, Malpensa, sentenza della UE, ecco queste io considero in realtà le ragioni.

Moderatore: Le ultime due domande, c'era la un signore e poi l'ingegner Camillini.

Domanda: Vorrei solo dare un commento su Malpensa, io ero presidente della SEA quando nel '93 son ripresi i lavori. Era una realtà abbastanza complessa a giudicarla oggi nel senso che Linate era saturo, il progetto Leonardo che aveva fatto l'Alitalia era fallito, quindi messi in quella posizione lì, la voglia di viaggiare della Lombardia, che era il 4° bacino di utenza d'Europa allora c'era, quindi la partenza da Malpensa era necessaria; come diceva giustamente lei c'è la conformazione dell'Italia anche. Quindi poi magari dopo 10 anni ci si accorge, dopo una serie di eventi, anche di indecisioni politiche, io l'ho vissuto sulla mia pelle era abbastanza complesso.

Francesco Mengozzi: Guardi io del senno del poi non sono stato il cultore e le do totalmente atto che allora le cose potevano apparire assolutamente differenti. L'unica cosa che sia Marco Zanichelli che io abbiamo ricordato che questo paese, fra Burlando 1 Burlando 2 Bersani 1 e Bersani 2 ha fatto e pure c'è un D'Alema, ha fatto 6 decreti in 2 anni dimostrando di volere una cosa e perseguirne un'altra. Quindi ci abbiamo aggiunto del nostro agli eventuali difetti del progetto se ce ne fossero stati, e di solito in questi grandi progetti ce n'è sempre, perché è ben difficile pensare tutto specialmente in un mondo che si evolve. Oggi per esempio alcune imprese americane cominciano a dire basta con di hub torniamo al point to point, quindi vedete che ...

Domanda (Camillini): A proposito della privatizzazione che diceva dell'Alitalia, emergeva anche dall'incontro con Bernabè che per noi piccole industrie, io sono piccolo imprenditore, la grande azienda ha un ruolo importantissimo per permetterci di allargare degli orizzonti che da soli non potremmo permetterci di allargare, e allora io sono favorevolissimo alle privatizzazioni, favorevolissimo ad aprire a un concetto transnazionale e però ci terrei, penso che sia importante che non sia una frammentazione se non una svendita ad altri, ma far crescere ancora, sempre una grande azienda. Io sono marchigiano, di Pesaro, la vicenda delle banche: abbiamo detto che erano eccezionali questi legami che si formavano con altre banche, però notiamo anche dei difetti: banche che aprono a Pesaro da fuori e si portano i muratori da fuori, oppure il rapporto con la banca ha un valore importantissimo, un rapporto diretto, noi notiamo che siamo sempre più dei numeri delle cose indistinte oggi quando parliamo con la banca, insomma vorrei che il processo di privatizzazione fosse uno sviluppo della grande azienda non una svendita.

Moderatore: Volevo solo commentare che il problema dei muratori è il più piccolo perché adesso i soldi costano un punto di meno ma non ce li danno! E questo è molto più grave.

Francesco Mengozzi: Dunque il credito facile, lo abbiamo detto poco fa ha fatto molti danni, meglio il credito difficile che il credito facile, però, per carità. Io sono d'accordo sia con quello che lei diceva sia con quello che diceva Bernabè, la grande impresa è importante, devo dire, però, che storicamente le imprese di Airlines, trasporto aereo, controllate dallo Stato, controllate maggiormente dallo Stato in Europa ne sono rimaste due, l'Air France e l'Alitalia. La Francia ha deciso di

privatizzare l'Air France, l'Italia ha stabilito che lo Stato si pone l'obiettivo di scendere al 30%. Mi sembra una formula azzeccata e mi sembra che contemperino abbastanza bene le esigenze di rinnovare la compagine sociale della società introducendo nuovi azionisti, nuovi interessi, nuova linfa vitale da questo punto di vista, mantenendo il significato strategico dell'Alitalia come impresa di trasporto aereo nazionale.

Moderatore: Domande non ce n'è più. Una considerazione vorrei farla io poi concluderò Gualaccini, questo è il terzo incontro in cui parliamo della problematica: quella che l'azienda grande sia importante, che per mantenere un'azienda grande, sia pubblica o privata, è una cosa che bisogna guardare caso per caso, anche se è vero che raramente hanno senso più le industrie pubbliche, però soprattutto che emerga l'indispensabilità di una politica economica nazionale atta a prevedere la vita di una grande azienda perché ha esigenze che altri sicuramente possono non avere e che in Italia sembra sempre che quando questo privilegio è stato dato abbia prodotto, abbia viziato il bambino invece che renderlo più sano. Questo è certo un tema sul quale bisognerebbe discutere perché poi alla fine quando lo aiuti è come se gli dessi invece che un'arma in più, lo inducessi a non essere serio. Cose che in altre nazioni io non ho visto: in Francia ho visto funzionare progetti di Stato che in Italia non funzionerebbero mai, per esempio parlavo della Defance hanno fatto una urbanizzazione di Stato che se si facesse in Italia sarebbe la più infima cosa che riusciremmo a creare, mi han detto che a Napoli ce n'è una valida, io non l'ho vista, però ne ho trovate poche. La Defance ha fatto una lottizzazione: hanno venduto i lotti, hanno venduto prima quelli meno validi poi quelli più validi, hanno fatto un'opera d'arte. Criticabile, io lì per lì l'ho criticato, ma io sono un operatore privato, ho detto questo lo deve fare il privato; però quando vedo che hanno risanato un intero quartiere, questo l'hanno fatto anche in Germania anche a Berlino est a Postdammer Platz, anche quello, io concettualmente sono contrario perché il privato è il privato, poi in Italia io sono un centro destra sfegatato quindi dico no, no, no, la privatizzazione a tutti i costi, però quando la si sa fare! A Postdammer Platz hanno fatto una cosa fatta benissimo, perché senza di quello non potevano espropriare, non potevano fare certe opere indispensabili, non potevano infrastrutturare, quindi.... La discussione la continuiamo perché questo ambito continua nel gruppo dei giovani industriali: trovate sulla seggiola il materiale col quale potervi iscrivere, e con il quale dando il vostro indirizzo a noi vi comunichiamo la date dei prossimi incontri.

Gian Paolo Gualaccini: Io non ho conclusioni da fare, faccio solo un'osservazione/domanda che potrebbe essere rilancio per successivi incontri. Che è singolare che noi siamo un paese dove se è vero che tanti settori dell'industria italiana di proprietà dello Stato li abbiamo venduti o dismessi, pensiamo a tutto quello che era l'IRI, tutto l'agroalimentare, la chimica, tutti venduti o dismessi a condizioni poi discutibili, è invece singolare che invece altri settori, penso a quello dell'istruzione o della sanità, sono saldamente tenuti nelle mani dello Stato. E l'ingresso dei privati è tutte le volte, pensiamo all'istruzione, occasione per gridare allo scandalo, è una cosa

singolare: tante cose che erano dello Stato le abbiamo vendute, magari facendo qualche regalo a qualche grande gruppo, su istruzione e sanità invece la logica è esattamente contraria. Potrebbe essere lo spunto per un prossimo incontro.