

Lettere e visioni

Grounding

A cura di
Gianfranco Rebola

Il 2 ottobre 2001 Swissair “restò a terra” (*was grounded*), per una grave crisi di liquidità, preludio al definitivo fallimento della compagnia aerea.

Quel giorno in tutto il mondo gli aeroporti caddero nel caos e migliaia di passeggeri si trovarono abbandonati, mentre altrettanti “lavoratori dell’aria” capirono che stavano per perdere il loro impiego e tanti piccoli risparmiatori in tutta Europa videro svanire i loro investimenti in azioni. Solo poche settimane dopo l’11 settembre, che colpì gravemente le compagnie aeree di tutto il mondo, banchieri spietati e politici inerti sembrarono non voler evitare il collasso della compagnia di bandiera svizzera avviata alla rovina. Già negli ultimi giorni di settembre era stato necessario dotare i piloti di buste con denaro in contanti per pagare il carburante, dato che i fornitori non accettavano più di fare credito alla compagnia. Gli equipaggi Swissair in tutto il mondo dovettero lasciare gli alberghi dove non erano in grado di pagare i conti.

Tutto questo è narrato con le sequenze di un thriller nel film *Grounding*, che ha avuto 300.000 spettatori nelle prime 2 settimane di programmazione nei cinema svizzeri.

Per la Svizzera questa vicenda costituì in effetti un enorme shock, perché la compagnia aerea era considerata di grande successo, nei suoi 70 anni di storia aveva vinto molti premi, registrato ottimi profitti, aveva un’immagine di grande solidità ed era diffusamente conosciuta come “la banca volante”.

Secondo il regista, Michael Steiner, “ la fine di Swissair non ha più a che fare con il business, ma con l’identità nazionale e con i valori svizzeri: organizzazione, precisione, essere giusto e leale. La Svizzera è un piccolo paese e noi vediamo la Swissair come la nostra comunicazione di questi valori al resto del mondo”. A sua volta il giornalista Peter Rothenbuler dichiarò di non sorprendersi

che molte persone piangessero nel vedere il film: “esso tocca tutte le cose che credevamo buone, pensavamo che Swissair fosse il meglio, che la Svizzera fosse il meglio, che noi fossimo il meglio. Non lo siamo e non è più così. Con Swissair abbiamo scoperto che qualcosa è marcito al nostro interno. Ora ci chiediamo se un sacco di altre cose sono marce nell’interno”.

Il film era stato preceduto da due libri, “Der Fall der Swissair” di René Luchinger, il quale ha ricostruito la vicenda da un punto di vista economico e politico, e “Blackbox” di Anton Moos, che invece si è soffermato sulle persone direttamente toccate dal fallimento della compagnia di bandiera svizzera. “Non avrei mai pensato che da una storia che si svolge in gran parte nelle riunioni dei consigli di amministrazione e negli uffici delle banche si potesse trarre un racconto così appassionante”, dichiarerà poi René Luchinger, autore del libro del 2001. In effetti, Peter Christian Fueter, il produttore del film, decise di impegnarsi in questa iniziativa proprio dopo aver letto il libro di Luchinger. Da qui (e, dice Fueter, da oltre 5 mila documenti originali consultati in un estenuante lavoro di preparazione) viene la base per la ricostruzione filmica degli eventi che portarono, il 2 ottobre 2001, gli aerei Swissair a rimanere incollati a terra.

Il film descrive i fatti che hanno portato a questo esito ricostruendo puntualmente i diversi passaggi e le azioni dei protagonisti della vicenda, alternando immagini reali riprese da documenti filmati originali alla parte recitata dagli attori. E il film non rinuncia a colpire anche sul piano emotivo, grazie al racconto, svolto in parallelo, di come persone comuni, fittizie ma verosimili, hanno vissuto gli eventi sulla loro pelle: dall’hostess al copilota, dall’impiegato del catering al figlio che lavora all’Ubs. Come dice ancora Fueter: “poi però abbiamo aggiunto dei personaggi inventati ispirati ai dipendenti di Swissair e alla gente comune. Questo perché altrimenti la storia avrebbe interessato una cerchia limitata di persone particolarmente attente, ma non un più ampio pubblico che ha bisogno di personaggi in cui identificarsi e di agganci su un piano più emotivo”.

Lo spettatore viene così portato attraverso le tappe principali di un percorso di crisi aziendale secondo i ritmi tipici di un film giallo, senza rischio di un “effetto noia”, quale ci si potrebbe attendere da vicende di questo tipo.

Lo spettatore assiste prima alla crisi della strategia portata avanti dalla metà degli anni '90 da Philippe Bruggisser, sviluppata con l'assistenza di una società di consulenza internazionale e imperniata sulla creazione di una holding, sull'acquisizione di numerose partecipazioni in compagnie estere deficitarie e su una crescita rapida, finanziata dall'indebitamento. “Hunter” (cacciatore) era il nome emblematico dato a questo piano strategico, destinato però a rivelarsi presto molto più oneroso del previsto e difficilmente sostenibile, costringendo il presidente Bruggisser a dare le dimissioni nel gennaio 2001. Intanto le voci di difficoltà finanziarie di Swissair, che circolavano da alcuni mesi ma che erano puntualmente smentite dalla direzione del gruppo, trovano riscontro nei fatti. In aprile Mario Corti, unico reduce del vecchio cda e nuovo presidente, annuncia il peggior risultato dei 70 anni della storia di Swissair: le perdite del 2000 ammontano a quasi 3 miliardi di franchi e le azioni in borsa crollano del 20%.

Subito arrivano le prime misure d'urgenza con la cessione di attività collaterali come la catena alberghiera Swissôtel e il ritiro da una serie di compagnie francesi minori, mentre viene ripristinato il vecchio nome di Swissair Group. Corti si impegna personalmente nel ravvivare un senso di orgoglio e senso di appartenenza aziendale ed evita di attivare tagli nel personale svizzero. Sviluppa anzi l'idea di ripristinare lo spirito originario e la focalizzazione sul core business del trasporto aereo. Quando a fine giugno il debito accumulato raggiunge i 7,8 miliardi, Corti cerca di risanare la situazione attraverso la concentrazione sulle attività centrali del gruppo (collegamenti aerei e attività accessorie), vendendo attivi di altro tipo per un totale di 3 miliardi di franchi. Per il momento si rinuncia ancora a tagli del personale. Sorge il problema dell'importante partecipazione in Sabena, la compagnia belga in grave crisi finanziaria: Swissair ed il governo belga si accordano su una

ricapitalizzazione, dove Swissair prende a carico il 60% dei 650 milioni previsti. Come contropartita ottiene di non dare corso al precedente accordo che avrebbe portato la propria partecipazione minoritaria nella compagnia belga al livello dell'85%.

Mario Corti annuncia una perdita a metà esercizio 2001 di 234 milioni di franchi. Il debito totale viene rivalutato attorno ai 15 miliardi. Il capitale proprio crolla a 555 milioni. Ne conseguono i primi tagli al personale e il ridimensionamento dei collegamenti aerei. Il gruppo è costretto a vendere le redditive filiali Nuance e Swissport, ma Corti resta convinto di riuscire a portare a termine la ristrutturazione senza aiuti da parte della Confederazione.

Ma con l'11 settembre arriva il colpo decisivo per Swissair. La temporanea chiusura dello spazio aereo USA e la crisi internazionale provocano enormi difficoltà alle compagnie aeree e ai loro titoli in borsa. Swissair perde 65 milioni di franchi in una sola settimana. Per salvare il salvabile, Corti presenta una ristrutturazione radicale. Swissair e Crossair saranno unite. Migliaia di posti di lavoro sono in pericolo e Swissair è sull'orlo del baratro. Oltre ai 15 miliardi di debiti, acuti problemi di liquidità minacciano la compagnia. Il pagamento dei salari di ottobre non è più garantito e a questo punto Swissair chiede ufficialmente aiuto alla Confederazione.

Di fronte all'emergenza, Consiglio federale, banche, responsabili di Swissair e dell'economia sembrano trovare un accordo. Ubs e Credit Suisse, forzando la mano allo stesso Corti, propongono di acquisire la partecipazione di Swissair in una compagnia aerea regionale, Crossair (pari al 70% del suo capitale) con l'obiettivo di dar vita ad una nuova, più piccola compagnia d'aviazione che inglobasse la stessa Swissair, in modo da mantenere in volo le flotte aeree svizzere. Tutto il resto delle attività, nel campo dell'*engineering*, del *catering* e del commercio sarebbe stato venduto per soddisfare i creditori. Si tratta di un piano che implica la perdita di più di 2.500 posti di lavoro oltre ai 3.000 già dichiarati per il *catering*. I sindacati temono di arrivare a un cifra finale vicina ai 10.000.

Ma il piano, concepito nel week end, cade il lunedì. I creditori,

preoccupati di perdere le proprie competenze passate e presenti, chiedono anticipazioni di cassa. Ma Swissair ha esaurito le risorse liquide e le banche, che pure avevano promosso e accettato il piano, non versano immediatamente i soldi. Le telefonate ai banchieri non trovano risposta. La compagnia, nonostante gli ultimi frenetici tentativi lungo tutta la giornata, non riesce così a far levare in volo i propri aerei.

Mentre gli impegni finanziari presi all'estero sono congelati, con rabbia in Francia e in Belgio, dove i precedenti accordi non saranno rispettati, la quotazione del titolo Swissair crolla e viene sospesa con disperazione di migliaia di investitori.

Dopo che gli aerei della prestigiosa compagnia di bandiera restano a terra, il suo mito crolla definitivamente. Seguono reazioni di sdegno da parte di politici, dei dipendenti e della popolazione. Le banche, per il momento, tacciono. Il 3 ottobre, tardivamente, la Confederazione accorda 450 milioni a Swissair per permettere la ripresa dei voli. Il giorno dopo gli aerei riprendono progressivamente a volare. Ma il *grounding* del 2 ottobre lascerà il segno, perché avrà colpito a morte la credibilità della compagnia che arriverà presto al fallimento. L'ultimo aeroplano atterra a Zurigo da Buenos Aires il giorno 1 aprile 2002, nonostante le risorse immesse dal Governo svizzero. I resti di Swissair saranno quindi fusi con la compagnia regionale Crossair per formare Swiss, una nuova impresa che non arriverà mai a generare utile e sarà alla fine venduta a Lufthansa.

Ci sono 3 punti che vale la pena di commentare, prendendo spunto dalla vicenda così bene documentata dal film.

Il primo aspetto è il conflitto tra due opposte visioni dell'impresa e del suo management, che potremmo ricondurre alle teorie E (come economia, efficienza) ed O (come organismo, organizzazione). Le due visioni sono guidate da concezioni molto diverse. Secondo la prima visione è centrale la creazione di valore economico per gli azionisti e la preoccupazione prima del management è rivolta alle strutture formali, societarie e organizzative e agli incentivi finanziari.

Secondo la visione O, invece, è centrale lo sviluppo della componente umana e sociale dell'organizzazione, attraverso processi di apprendimento che portano a implementare la strategia scelta attivando una cultura di alto impegno e una motivazione diffusa attraverso il coinvolgimento delle persone.

In questo senso il film sembra prendere parte per la visione O, simbolizzata nella figura di Corti, il manager che lasciò la Nestlé accettando la sfida disperata di salvare Swissair, mettendo tutto se stesso nell'impresa e puntando sulla mobilitazione del personale, molto più che sulle strategie finanziarie e sulla relazioni di potere. L'immagine contrapposta, come chiarisce lo stesso produttore Fueter è quella di Ospel il banchiere di Ubs rappresentato come cinico e indifferente agli aspetti umani, oltre che la figura stessa di Bruggisser, lo stratega del piano "Hunter".

Siamo abituati a supporre che il Financial management sia un'area di eccellenza della Svizzera, ma il film sembra voler smentire questo mito. Il Consiglio di amministrazione di Swissair appare composto da persone incompetenti e male informate, i banchieri sono messi in scena come aridi e cinici funzionari che finiscono per distruggere valore a danno dei risparmiatori, i consulenti internazionali sono rappresentati nell'atto di imporre strategie stereotipate, frutto della clonazione di modelli elaborati per altre realtà aziendali.

Tutto ciò può apparire eccessivo, o troppo ideologicamente orientato, ma resta il fatto di una crisi che i principali attori non hanno saputo gestire con responsabilità, facendo alla fine pagare il conto solo ai soggetti più deboli.

Il secondo punto porta l'attenzione sulle deviazioni da una corretta *corporate governance*. Il caso Swissair è in qualche modo la versione svizzera degli scandali degli anni 2000, del tipo di Enron e Parmalat. Non ci sono state solo strategie sbagliate, ma, come ha osservato il liquidatore Wüthrich, le regole della *corporate governance* non sono state rispettate: gli organi di controllo non erano sufficientemente indipendenti e mancava la perseveranza necessaria per condurre un'analisi critica. Wüthrich vede l'ex

presidente Philippe Bruggisser (1997-2001) come un dirigente che non accettava di essere messo in discussione, il cui motto era “chi non obbedisce deve andarsene”. In questo modo egli ha creato un ambiente non adatto alle esigenze di una gestione d’impresa al passo coi tempi. Ma ci sono state anche vere e proprie frodi. Corti, con il suo nuovo consulente finanziario, l’americana Jacquelyn Fouse, scopre a poco a poco che la situazione è molto peggiore di quanto i conti ufficiali rivelano, che molte cose sono state nascoste ad arte.

Una concezione scorretta dell’impresa, in sostanza, finisce per generare comportamenti sbagliati e destinati a degenerare in vere e proprie illegalità. Il lato oscuro del predominio di una visione E dell’impresa emerge in pieno con le deviazioni da una corretta *governance*.

Il terzo punto allarga ulteriormente l’orizzonte di analisi e coinvolge il livello delle politiche di gestione delle crisi, di ordine aziendale e anche più ampio, di interesse per gli attori istituzionali e politici.

Il film illumina la debolezza e l’opportunismo del potere economico e politico, mostra gli effetti dell’impoverimento dell’intelligenza sociale che si accompagna alla presunzione derivante da un benessere durevole, che l’immaginario collettivo associa a teorie astratte, cui si conferisce un valore quasi magico, non razionalmente orientato. Il Governo della Confederazione appare impacciato nei suoi interventi durante la lunga fase di gestazione della crisi. Schemi e pregiudizi ideologici gli impediscono di risolvere le crisi con modalità adeguate alla complessità del nostro tempo.

Ancora il produttore Fueter si è espresso con chiarezza su questo punto. “Avevo due idee in partenza. La prima è che quanto accaduto fra il 29 settembre e il 2 ottobre 2001 è un vero e proprio thriller: non c’era nulla da inventare. La seconda idea è che ciò che s’è verificato in piccolo con il *grounding* è sintomatico di quanto succede oggi alla Svizzera: è un paese che non ha più visioni, coraggio, fiducia in sé, che è lacerato nella popolazione,

nel mondo politico, nell'economia. La mia visione di *grounding* era dunque quella di un thriller politico”.

Il *grounding* si è prodotto in sostanza perché il vecchio gruppo dirigente di Swissair aveva inseguito prospettive irrealistiche, Moritz Suter, l'imprenditore di Crossair voleva salvare innanzitutto la sua azienda, le banche investire in Crossair ma non in Swissair; e Mario Corti, anche se superato dagli eventi, era il solo a lottare per tenerla in vita. Di fronte a questa costellazione sbagliata di attori, il Consiglio Federale voleva certamente salvare la propria industria aerea, ma ha finito per perderla, investendo a vuoto molte più risorse di quelle che sarebbero bastate intervenendo con tempestività. Cos'è mancato al decisore pubblico? È mancata una capacità di realistica valutazione di personaggi e situazioni dell'economia. L'opacità del governo d'impresa appare ostacolo insuperabile per i politici. Questi non sono in grado di tutelare un patrimonio pubblico, se non fidandosi ciecamente della mediazione di personaggi ambigui. Anche loro sono vittima dell'egemonia indiscussa della visione E, estesa anche fuori dall'economico. Si assiste così al paradosso di una forma di razionalità estrema, astratta e lontana dalla vita reale, che porta all'irrazionale affidarsi a personaggi ad una sola dimensione. Imprenditori, banchieri, consulenti internazionali, per il solo fatto di rivestire i loro ruoli, sembrano godere un diritto di non discussione, o insindacabilità delle proprie proposte e azioni, quasi fossero sciamani in una tribù primitiva. E gli stessi “capi del villaggio” pendono dalle loro parole, anche quando un'analisi razionale rivelerebbe carenze evidenti di professionalità specifica, anche nel campo del financial management in quella Svizzera che è terra di elezione di questa disciplina.

Ma il *grounding* della Swissair ha colpito profondamente proprio la popolazione svizzera, come testimonia il successo di questa parola, che da alcuni mesi viene associata a numerosi altri casi di crisi o fallimenti. L'espressione inglese *grounding* è così entrata di prepotenza nelle case di molti svizzeri, sconcertati di fronte a quanto stava accadendo alla compagnia nazionale, incapace di pagare addirittura il carburante.

Il successo di tale parola, utilizzata all'origine per indicare il divieto imposto ad un aereo di volare oppure l'arenarsi di una nave, si vede dall'uso oramai generalizzato che se ne fa in ambiti anche diversissimi tra loro, come lo sport, la cultura, la vita quotidiana.