

# **Contropiano di Ristrutturazione Gruppo Alitalia**

by com.te Franco di Antonio [fdianto@tin.it](mailto:fdianto@tin.it)

## **Linee Guida di Piano per la Ristrutturazione di Alitalia e per Una Positiva Azione di Governo**

### **PREMESSA**

Riesce difficile anche solo ipotizzare piani alternativi senza avere l'opportunità di visionare il piano industriale predisposto dalla tecnostruttura Alitalia. Il problema è stato anche rilevato dal collegio sindacale della Società che nell'assemblea dei soci dell'8 settembre 2004 afferma: Le prospettive di continuità, a giudizio di questo collegio, sono tuttora condizionate dalla mancanza della definizione di un piano di risanamento che prospetti la concreta percorribilità delle azioni essenziali a supportare gli indispensabili obiettivi di redditività.

Procederò pertanto sull'esempio di una società di consulenza, tracciando cioè, in una prima fase, le linee guida per il risanamento in base alla situazione presente ed analizzando gli errori del passato e quindi prospettando soluzioni possibili.

### **INTRODUZIONE**

Quello che caratterizza un piano di sviluppo industriale, non solo di una compagnia aerea, deve essere la chiarezza degli obiettivi, quindi dire cosa si vuole fare in termini di obiettivi, come farlo e con quali strumenti.

Nel caso di Alitalia, posta ad elevato rischio di dissolvimento, appare comunque esistere un certo margine di possibilità che vale la pena di considerare.

Il mercato nazionale ammonta a circa sessanta milioni di utenti, per cui Alitalia se adeguatamente sviluppata può raggiungere i 40 milioni di passeggeri (il 70% del mercato di riferimento domestico è la media delle maggiori concorrenti europee), cioè ambire ad un raddoppio del proprio mercato.

Questa certezza muove la convinzione di ritenere possibile il delineare e il descrivere il futuro della nostra compagnia.

E' necessario intervenire snellendo e semplificando procedure e ruoli per eliminare le inefficienze e le sovrastrutture che sono state, secondo la presente valutazione, uno dei principali ostacoli allo sviluppo.

Si è attentamente esaminato gli ultimi 10 anni di budget della direzione commerciale, ed si è riscontrato che il declino è iniziato a causa di errori, non corretti tempestivamente, che hanno portato il logoramento finanziario (mancati introiti) tanto da poter essere indicati come la causa scatenante del tracollo della società.

E' per altro mancato un efficace controllo delle spese e degli sperperi gestionali da parte degli uffici a ciò preposti.

Persino dalle voci dei bilanci passati si evincono perplessità interpretative e dubbi.

L'errata valutazione dei mercati, il mancato posizionamento di Alitalia su rotte ad alta redditività, che avrebbe concorso a migliorare la situazione di cassa, ha inciso negativamente sui conti dell'azienda. Altro elemento negativo della Direzione Commerciale è stato quello di non aver capito che molti paesi dell'area asiatica avrebbero iniziato ad avere economia forte e conseguentemente mancato di attrezzarsi nel settore Cargo dove assistiamo da sette anni a tassi di crescita impressionanti.

Come non citare il fatto che nell'anno del Giubileo Alitalia spostava quasi tutto il suo traffico intercontinentale su Malpensa mentre le compagnie concorrenti aprivano rotte su Roma.

Tale poca avvedutezza ha innescato anche errori sull'acquisto degli aeromobili.

Nel frattempo si erodeva la posizione dominante sul mercato interno con la crescita a seguito della liberalizzazione delle compagnie low-cost e degli altri vettori sorti sull'onda di una supposta crescita del mercato nazionale che per molte cause ha mostrato invece limiti evidenti.

La mancanza di aggressività e di utilizzo di politiche correttive al metodo di gestione del mercato ha reso inevitabile il crollo. Bisogna sottolineare che la continua ricerca dello scontro con le parti sociali, anche sugli organi di comunicazione, alla ricerca della perdita efficienza **ha causato un'ulteriore danno alla fiducia del cliente** che appare ad oggi il gradino più difficile da risalire.

**Dati di Riferimento: Assaereo/ CERTeT~Bocconi - Analisi del mercato del trasporto aereo in Italia**

### ***Indice:***

***Ipotesi di riferimento pag.2***

***Situazione Alitalia “***

***Risorse di Mercato pag.3***

***Alitalia come infrastruttura pag.3***

***L'azienda di trasporto aereo oggi pag.3***

***Debolezze pregresse di Alitalia pag.4***

***Strategie delle alleanze pag.5***

***Scelte strategiche del sindacato pag.5***

***Obiettivi di sistema pag.6***

***Strategia di Piano pag.8***

***Capisaldi del piano pag.9***

***Diritti sindacali pag.14***

***Le aree di servizio pag.14***

***Conclusioni pag.15***

## **Ipotesi di riferimento [A]**

- Sempre maggiore liberalizzazione del mercato mondiale dell'aerotrasporto
- Difficoltà per le grandi compagnie di produrre profitti significativi
- Grande instabilità del quadro operativo nel quale si agisce
- Investimenti elevati
- Impossibilità del mondo attuale di rinunciare al trasporto per via aerea per medie- lunghe distanze
- Regole comunitarie difficili da gestire
- Grandi consorzi mondiali che si spartiscono la totalità del mercato
- Compagnie aeree come produttrici di grossi flussi di cassa
- Ciclicità rilevante dell'andamento del mercato (periodo di circa 5 anni)
- Sovradimensionamento del mercato nazionale a seguito della liberalizzazione

## **SITUAZIONE ALITALIA [A1]**

- Bisogna individuare come rimanere in un grande consorzio che vedrà aderire gruppi enormi come Continental, Northwest oltre che Delta, AF, e KL, Aeroflot. Appare come unico l'appeal, che per una ormai piccola compagnia come AZ, può essere costituito dal mercato potenziale e dall'efficienza.
- Gli investimenti necessari per l'efficienza e l'incremento del mercato vedono l'incertezza delle forze politiche e di governo ad investire nella compagnia di bandiera trattandola come se fosse una infrastruttura, per cui fanno questioni di conto economico. Il conto economico se inteso in maniera più complessiva potrebbe essere fatto su tutto l'indotto economico che una compagnia di bandiera promuove. (paradosso dello skilift di Tremonti)
- Ulteriori condizionamenti agli investimenti pubblici per lo sviluppo vengono posti dalla comunità europea
- Cattiva gestione cronica negli ultimi 10 anni
- Uscita dal monopolio senza strategie chiare (numerosi decreti Burlando/Bersani)

## **Risorse di Mercato [A2]**

-6° Paese industrializzato

-5° Paese Turistico

-1° Paese per beni culturali

-60 milioni di potenziali clienti

-60 milioni di oriundi sparsi nei cinque continenti

-Posizionamento geo-politico al centro del Mediterraneo

-Gradimento del Brand diffuso in tutte le culture ed in tutte le etnie

-Modalità di trasporto nazionali alternative al volo sature o inefficienti

-Diffusa fiducia sulla sicurezza garantita dai piloti italiani

## **ALITALIA COME INFRASTRUTTURA [B]**

- Occorre un piano di sensibilizzazione dell'opinione pubblica sul concetto Alitalia=ponte sullo stretto
- Occorre valorizzare i ritorni in termini di fatturato indotto da una infrastruttura di trasporto aereo al fine di rendere evidenti le convenienze degli investimenti nel comparto volo.
- Occorre indicare con quali modalità di investimento si intenda fare fronte ai progetti finanziari misti pubblico-privato indirizzati a superare le barriere poste dalla comunità agli aiuti di stato.

## **L'AZIENDA DI TRASPORTO AEREO OGGI [B1]**

Per gestire al meglio, nella realtà dei mercati odierna, una compagnia aerea occorre utilizzare efficientemente la tecnologia delle comunicazioni, il mix di flotta, e le risorse umane.

Il nucleo centrale per la produzione di una compagnia di T.A. sono le macchine e gli equipaggi.

Per le macchine è essenziale trovare gli equilibri economici in relazione al disegno della rete, in base soprattutto alla dimensione del mercato, ed allo sviluppo di network che si vuole servire o sviluppare.

Tra gli equipaggi è ovviamente centrale il ruolo dei piloti, non solo perché guidano le macchine, ma soprattutto perché assicurano, tramite il richiesto continuo aggiornamento professionale, quello standard di sicurezza che l'azienda deve offrire in primis ai passeggeri e poi al soddisfacimento degli standard imposti dagli enti e dagli stati ed in definitiva per garantire l'efficienza della flotta e del personale.

Già assistenti di volo occupandosi del fronte diretto della gestione sia del servizio che delle norme di sicurezza nei confronti dei clienti sono decisivi per la qualità che si offre sia in termini di servizio che di sicurezza che di immagine aziendale.

E' pleonastico dire che il trionfo inscindibile aereo-pilota-assistente di volo diviene il ganglio vitale delle modalità di sviluppo di un'azienda.

L'ottimizzazione di tali risorse è la cartina al tornasole di come si intende ristrutturare un'azienda.

Chiedere, come fa oggi Alitalia, di aumentare le ore di volo dei piloti e nel contempo contrarre numericamente la loro presenza in azienda sembra una contraddizione logica che per altro si accompagna alla pretesa di migliorare il servizio di bordo con un minor numero di assistenti di volo.

Prendendo in esame alcune compagnie (AF-LH-BA-IB) si evince che mediamente i piloti volano 815 ore volo annue. Questa attività è servita ad incrementare il trasportato ma soprattutto ad aumentare le rotte del 50% e in alcuni casi come AF a raddoppiare il numero degli scali. **La riduzione degli equipaggi può pertanto essere letta solo come la pianificazione di un ridimensionamento.**

## **DEBOLEZZE PREGRESSE DI ALITALIA [B2]**

Gli ultimi dieci anni sono stati un vero calvario per la compagnia ed il punto di maggior sofferenza si è evidenziato nella DIREZIONE COMMERCIALE. Se solo si fosse guardato con maggior attenzione al settore, ci si sarebbe accorti dell'enorme falla che si stava aprendo e che tuttora si produce.

1994 le stime di budget prevedevano una crescita dell'11%. Chiusura a meno 6%. Tale errore di previsione comportava una perdita tutta sullo scacchiere Europa di 60 miliardi.

1995 ancora un meno 6% in linea col budget dell'anno precedente- perdita di provento 46 miliardi sempre su Europa con inizio di difficoltà anche nel Sud Est asiatico.

1996 stima budget più 20% consuntivo meno 100 miliardi. Inizio concorrenza di AirOne

19-6-1996 L'IRI effettua la ricapitalizzazione della compagnia ed avvia a prepensionamento ed esodi agevolati di 5.000 dipendenti.

1997 budget più 20% perdita 130 miliardi.

1998 budget più 30% perdita 220 miliardi

1999 budget a 7300 mld perdita 225 miliardi

2000 budget a 8000 mld perdita 354 miliardi 25 milioni pax trasportati. Klm (alleata) 15 milioni pax trasportati incassa 13000 miliardi (mix rete 85% lungo raggio)

2001 traffico domestico -16% tale perdita netta con la chiusura di alcuni scali causa anche un calo dello yield del 2,6%. Perdita 315 miliardi

2002 perdita traffico domestico -25%. Perdita 375 miliardi. Emissione dei bond per 730 milioni di euro. Abbattimento del capitale sociale, nuova ricapitalizzazione ed incasso di 200 miliardi dalla vertenza KLM.

2003 perdita traffico domestico -37% perdite 530 milioni di euro

2004 perdita traffico domestico -53% perdite (prev.) 545 milioni di euro

### **STRATEGIE DELLE ALLEANZE [B3]**

L'incertezza aziendale e politica sulle alleanze non ha certo favorito lo sviluppo di tali programmi, fermo restando che, una più larga alleanza, non sta a significare sviluppo e redditività e che d'altra parte le piccole dimensioni nemmeno portano sempre successo. Analizzando attentamente quello che sta accadendo all'interno delle varie alleanze tra vettori si nota che i vettori medi e piccoli sono quasi sempre penalizzati a favore dei loro alleati più forti.

Appare abbastanza chiaro che la stessa cosa si sta verificando in SKYTEAM dove i più feroci concorrenti di Alitalia sul lungo raggio sono proprio KLM ed Air France il che non aiuta affatto ad uscire dall'impasse.

Voglio far notare che se nel settore delle alleanze si applicasse più attenzione ai paesi rivieraschi e mediorientali, per altro vocazione politica più volte dichiarata, la ricerca di eventuali alleati apparirebbe più consona anche in termini di politica estera e porrebbe questa volta la nostra compagnia in posizione privilegiata creando migliori opportunità anche dal punto di vista dell'acquisizione dei capitali per lo sviluppo.

## **SCELTE STRATEGICHE DEL SINDACATO [C]**

- Concordare in tempi brevissimi con i rappresentanti dei gruppi parlamentari ed i responsabili della commissione di Garanzia sull'attuazione della L.146 nonché con Governo e Aziende un progetto **sperimentale di SCIOPERO VIRTUALE** da effettuare durante i prossimi mesi estivi.
- Ricercare anche l'alto patrocinio del Presidente della Repubblica per l'iniziativa.
- Questo esordio della strategia sindacale servirà a porre al centro dell'attenzione dei media i progetti dei dipendenti e a convogliare la comprensione dell'utenza agli obiettivi di categoria. E' indispensabile partire col piede giusto nella difficile manovra che si va a proporre.

### **Sciopero Virtuale [C1]**

- Lo sciopero virtuale si dovrebbe articolare su modalità di dichiarazione simili alle attuali (preavviso di 10 gg. Ecc.) salvo, ovviamente, la libertà delle organizzazioni sindacali/associazioni di categoria di indicare il periodo e la durata dell'agitazione senza limiti particolari.
- La trattenuta sciopero effettuata con le stesse modalità contabili attuali sarebbe versata automaticamente su di un fondo definito dalle organizzazioni di rappresentanza della categoria per fini esclusivi di finanziamento dell'acquisto di spazi sui media di massa.
- Si potrà trattare l'eventuale forfetizzazione dei versamenti al fine di non colpire solo il personale in servizio nei periodi di agitazione.
- Per gli aderenti allo sciopero non iscritti ad alcun sindacato il versamento dovrebbe essere effettuato a favore o di un fondo di solidarietà di categoria appositamente istituito (per i casi di malattia perniciosa, scomparsa prematura, necessità di emergenza ecc..) oppure a favore dei fondi integrativi previdenziali o sanitari.
- Le modalità di effettuazione prevederebbero di operare con un ben visibile distintivo e con il massimo di puntualità e regolarità conseguibile oltre alla possibilità di indirizzare ai passeggeri

un breve comunicato. Rimarrebbero inoltre consentite tutte le altre forme di propaganda ammesse usualmente come volantinaggio, picchettaggio ecc..

## **VANTAGGI [C2]**

- Utenza non colpita dall'agitazione ed incuriosita dall'iniziativa.
- Azienda che non incamera le trattenute sciopero e quindi disincentivata a creare situazioni di tensione nelle relazioni industriali.
- Dipendenti che comunque subiscono la perdita di retribuzione conseguente all'azione di sciopero e quindi automaticamente non disposti a ricorrere alla protesta per ogni banalità.
- Categoria comunque interessata all'effettuazione dell'agitazione in quanto portatrice della promozione delle proprie ragioni sui mass-media.
- Mondo politico e sindacale ben disposto a favore di forme di lotta che non colpiscano il 3° attore vale a dire l'utente.
- Buona disposizione generica della pubblica opinione su chi sperimenta queste forme "civili" di iniziative rivendicative.

## **OBIETTIVI DI SISTEMA [D]**

### **PROGRAMMA COERENTE [D1]**

- La partecipazione convinta dei piloti al piano di salvataggio si ottiene con semplicità da parte del Governo tramite la soluzione delle problematiche Enac-Inps.
- I correttivi sull'accanimento terapeutico nella previdenza dei naviganti aerei e l'emanazione dei decreti sulle licenze europee e sui tempi limiti di volo sono senza costi significativi per lo stato ma dimostrerebbero una coerenza con i piani di salvataggio implementati.
- La proposta di aziendalizzazione di Alitalia in almeno due entità se portata avanti bene e coerentemente con una politica di sostegno al lavoro e dello sviluppo del mercato del trasporto aereo è in grado di portare Alitalia fuori dal buco nero.

### **PARTE GENERALE [D2]**

- Riforma definitiva del comparto previdenziale colpito dal cosiddetto "accanimento terapeutico" che ha prodotto effetti perversi dall'accumularsi di interventi previdenziali e fiscali e dagli effetti combinati dei vari dispositivi legislativi applicati a volte con burocratico sadismo. Oggi i piloti vanno in pensione col 50% del potere d'acquisto ed una previsione di scendere nel futuro al 35%.
- Stabilizzazione delle norme di riferimento, valide per tutte le aziende autorizzate ad operare trasporto pubblico, al fine di istituire una corretta concorrenza tra imprese: Limiti di Servizio, Abilitazioni di Sicurezza, Norme di Certificazione, Norme economiche e finanziarie, Normativa del Lavoro.
- Completamento dell'iter di allineamento alle norme europee che ad oggi vede i piloti italiani con le licenze non riconosciute, mentre piloti di tutta europa possono venire a lavorare in Italia. Si verifica così il paradosso che di fronte ad oltre 300 piloti italiani disoccupati le compagnie

italiane occupano quasi altrettanti piloti stranieri. E a causa del mancato riconoscimento delle licenze i nostri piloti non possono neanche recarsi all'estero a lavorare.

## PARTE SPECIFICA GRUPPO ALITALIA [D3]

- **Ristrutturare l'azienda secondo il modello a rete**
- Creare le opportunità di investimento sia per gli enti locali che per i privati imprenditori tramite la creazione di **Aziende Operative** dedicate a prodotti specifici. Si possono ipotizzare nell'ambito della proposta divisione in due entità (AZ volo e AZ servizi) prodotti quali: Alitalia Milano, Alitalia Roma, Alitalia Logistic (Cargo, Posta, Parcelle), Alitalia Regional (Express) [per convogliare in parte finanziamenti regionali], Alitalia Low-Cost, Alitalia Charter (per AZ volo), Alitalia Handling [airport], Alitalia Maintenance, Alitalia administration & information tec, e quant'altro si presentasse utile (per AZ servizi).
- Il vantaggio imprenditoriale sarebbe che le aziende operative non avrebbero gli insostenibili costi di struttura del Gruppo e avrebbero una flessibilità di mercato massima.
- La possibilità per le varie aziende della rete di accedere ai servizi offerti dal gruppo consentirebbero i risparmi di scala sull'approvvigionamento di mezzi e servizi.
- La modularità di aggressione dei mercati conseguibile tramite l'affitto di mezzi e servizi renderebbe interessante l'investimento dei privati che potrebbero programmare margini di redditività con una certa ragionevolezza.
- Per consentire alla categoria piloti, ed alle altre categorie che condividessero questo schema, di sopravvivere a questo tipo di organizzazione del lavoro, estremamente flessibile, occorrerebbe istituire un contenitore-agenzia interinale del tipo "Manodopera in Affitto".
- **Alitalia Crew** sarebbe l'azienda del gruppo indirizzata a fornire il servizio di pilotaggio a tutte le aziende della rete. Dovrebbe gestire tutti i piloti del gruppo, con un contratto ed una retribuzione, regolate da meccanismi in grado di offrire la massima mobilità del "prodotto" Pilota a favore di tutte le aziende del gruppo. Da sottolineare il rischio, esemplificato dalla provocazione di Ryanair, che imprenditori che volessero appropriarsi del controllo del trasporto aereo nazionale potrebbero farlo semplicemente "comprando" i piloti sul mercato a prezzi migliori di quelli praticati dalle compagnie nazionali, troppo inferiori alla concorrenza europea. Un'azione di aggiottaggio dei piloti destabilizzerebbe ulteriormente le già malandate compagnie aeree Italiane.
- Nell'esempio di organizzazione industriale a rete che si propone (grande successi in Italia da parte di Benetton, Merloni ecc..) la parte affidata ad "Alicrew" sarebbe quella della produzione di piloti, scuola, addestramento, formazione, da aggiungere alle altre specifiche parti omogenee alla produzione dei voli come : coordinamento e controllo operazioni, flight dispatch & watch, Tecnico operativo-navigazione, ed in prospettiva l'affidamento del settore Scouting sia medio raggio che lungo raggio ai fini dell'addestramento in linea ed etops e quanto altro necessario ai fini addestrativi, da effettuare con velivoli non strettamente legati al giro macchine delle attività operative.
- Appare evidente il vantaggio sia per l'azienda che per la categoria piloti: Categoria unita e facilmente identificabile in termini di costi e raggiungimento obiettivi nonché in termini di validità del prodotto.

Con il sistema di unità strategiche governate dall'alta dirigenza di gruppo si avrebbe un sistema moderno e maggiormente controllabile in termini di costi di approvvigionamento e fedeltà di operazioni da parte dei vari gestori (sistema che intendeva varare il compianto Presidente Verri).

La struttura maggiormente difficile da riconvertire sarebbe quella amministrativo-informatica compreso il sistema in corso di realizzazione di uscita "dal castello di Magliana".[E3-d]

In questo comparto un deciso intervento dello stato appare inevitabile per non creare tensioni devastanti per la realizzazione del piano proposto.

## **STRATEGIA DI PIANO PER LA RISTRUTTURAZIONE [E]**

### **STRATEGIA E REQUISITI DI SISTEMA [E1]**

**Il centro dei problemi è sul come reperire risorse per lo sviluppo senza incorrere in aiuti di stato e nelle conseguenti limitazioni della CE.**

**L'idea di prendere subito cessioni normative e risorse finanziarie dai dipendenti e di fare lo sviluppo dal 2007 è poco più che una promessa da marinaio.**

**Vale la pena di indagare su quali alleanze il presente contropiano possa contare.**

**Per esempio la Provincia di Roma ha messo in piedi un gruppo di advisor per sostenere l'azione politica sulla questione Alitalia e anche la Provincia di Milano segue la cosa da vicino, senza sottolineare il robusto interessamento dei Governatori di Lombardia e Lazio. Come rappresentanti sindacali si dovrebbe promuovere il contatto tra il gruppo della provincia di Roma e la provincia di Milano e se possibile coinvolgere anche le Regioni.**

**Al fine di reperire le risorse per finanziare un contropiano l'idea è di mettere insieme sia il contropiano sindacale che le richieste del mondo politico per integrare le linee guida del piano AZ e come riassunto nel presente documento, favorire una ristrutturazione secondo il modello a rete.**

### **Il decreto per Linate [E1-a]**

Non esisterà Alitalia in grado di competere se teniamo aperta la porta di Linate da dove sfugge il nostro "parco buoi" dei clienti. Occorre riferirsi ai francesi (ancora una volta) e fare un decreto del tipo fatto ad Orly, al fine **di riservare Linate ai soli voli Nazionali**, che poi non è ucciderlo, anzi strutturarne su uno sviluppo foriero di un miglior servizio di trasporto nella nazione, gli investimenti produttivi (questa volta veramente) verrebbero così dirottati su Malpensa che potrebbe divenire almeno un "quasi-hub".

In questo processo costruiremo interesse economico anche per AIR France che desidera posizionarsi contro la concorrenza centroeuropea e quindi potrebbe essere protagonista di investimenti produttivi su Malpensa (per es. la costituzione di un centro di manutenzione).

Vale la pena ricordare che non esiste la possibilità fisica di spostare il 70% della produzione Alitalia su Malpensa a causa della mancanza di sufficienti parcheggi assistiti efficientemente e di altre infrastrutture.

### **L'ingresso nella professione del Pilota [E1-b]**

Non può continuare ad essere a pagamento, pena il decadimento nel tempo delle prestazioni di sicurezza, quindi è auspicabile la parziale pubblicizzazione della scuola di volo Alitalia di Alghero, alla quale oggi si accede solo se si hanno le ingenti disponibilità finanziarie richieste, con la trasformazione in istituto di formazione partecipato (partnership col Governo e la Regione tramite le innumerevoli strutture di formazione).



### **Partecipazione Azionaria dei dipendenti [E1-c]**

Se si desidera ancora percorrere questa strada occorre superare le diffidenze create dal fallimento della precedente esperienza.

Deve essere varata una legge che riguardi la partecipazione all'azionariato dei dipendenti (art.46-47 costituzione) e una sui fondi chiusi di previdenza integrativa in modo da creare maggiori guarentigie e agevolazioni anche fiscali.

### **GOVERNANCE SISTEMICA [E2]**

Occorre intavolare, se non trattative, almeno episodi di reciproca fattiva conoscenza con i poteri forti.  
POLITICA+FINANZA+INDUSTRIA+STAMPA+SINDACATI CONFEDERALI

Andare ad illustrare le strategie PROPOSTE a tutti i gruppi parlamentari ai gruppi regionali Lazio e Lombardia ed ai comuni di Roma, Varese, Fiumicino, Milano ed alle rappresentanze sindacali più ostili alla aziendalizzazione di Alitalia.

Avvicinare almeno i gruppi bancari che hanno investito in Alitalia.

Indagare su quali attori e imprenditori si può contare per entrare in partnership con i privati attraverso le confederazioni degli imprenditori (industria artigianato turismo commercio ecc.) sempre presentando ilProgetto nel suo complesso.

Intavolare una serie di azioni mediatiche (incontri convegni apparizioni televisive conferenze seminari) che facciano allentare la presa sul fallimento per far capire che la via per il salvataggio esiste se tutti tornano alla ragionevolezza.

Concertare, almeno in parte, il nostro piano con i Sindacati Confederali e col Sulta.

Se riuscissimo a bloccare il piano di liquidazione selvaggia di Alitalia potremmo intavolare una trattativa sul salvataggio serio dell'azienda ad iniziare però con la cura Iberia per la dirigenza (i nostri sperperano troppo e senza scrupoli). E' per altro stato denunciato da Cimoli un ingiustificato eccesso di spesa di 400 milioni di euro annui (l'equivalente del prestito ponte) che va affrontato in fase di ristrutturazione.

Si possono citare una lunga serie di follie gestionali (5 MD11 al prato sostituiti dall'acquisto di 5 777 etops di pari prestazioni), con la sottolineatura che la mancata volontà aziendale di ottenere produttività dai naviganti è dimostrata dal mancato utilizzo delle risorse informatiche per la gestione automatica del personale di volo che potrebbe portare ad incrementi di produttività a costo zero tra il 6 ed il 30 %, basta citare il fatto che la direzione servizi informatici possiede un supercomputer parallelo della Sun.

## CAPISALDI DEL PIANO [E3]

### Governance azionaria del vettore

## DEVOLUZIONE [E3-a]

dovrebbe essere il tassello cardine per mettere in condizione gli enti locali di reperire le risorse in grado di finanziare le parti di Alitalia aziendaliizzate e per mettere in campo una sorta di privatizzazione alla francese.

Il ministero del tesoro dovrebbe devolvere alle regioni Lazio e Lombardia il venti per cento del capitale attualmente detenuto, passando sotto il cinquanta per cento (ora detiene il 62,33%).

Il dieci per cento così acquisito dalle due regioni dovrebbe essere poi ripartito tra gli enti locali aventi causa (province e comuni).

Come è noto molti imprenditori del nord e del centro investirebbero volentieri in servizi della/per la compagnia di bandiera/riferimento.

Il possesso delle azioni sarebbe lo strumento in grado di incidere sul governo delle decisioni al riguardo.

## RIPARTIZIONE TRAFFICO [E3-b]

Adozione del decreto di confino al traffico nazionale come modello per regolare il traffico su Linate.

Ovvero riservare Linate esclusivamente al traffico interno. La parte devolutiva del piano dovrebbe rimuovere le resistenze campanilistiche all'adozione di questa soluzione.

## AZIENDALIZZAZIONE [E3-c]

Per facilitare l'ingresso di capitali privati così attratti bisognerebbe **costituire due unità operative** sul tipo di Alitalia Team (esclusivamente per le operazioni di volo) una basata a **Roma** ed una a **Milano** e specializzate per i mercati di riferimento, ovviamente questo significa la definitiva strutturazione multibase della compagnia, a questo schema dovrebbero partecipare sia Alitalia Airport che Alimaintenance (reparti di revisione e manutenzione di Fiumicino in compartecipazione con Lufthansa) che devono fornire l'apporto logistico necessario e attrarre capitali privati per sostenere lo sviluppo dei servizi a Roma e Malpensa.

Le altre tipologie aziendali per il comparto volo dovrebbero essere il Regional (Alitalia express), il CARGO (un settore a forte espansione e con ottimi Yield), il charter.

### **DIRIGENZA**

L'Azienda deve nella fase di risanamento e di rilancio ridurre il quadro dirigenziale intervenendo nelle aree di spesa dove senza distinzioni bisogna evitare sperperi alla radice eliminando proprio le funzioni. Attualmente il quadro dirigente è composto da 147 unità (percentualmente nettamente superiori in numero alla concorrenza) con retribuzioni fino a 5 volte superiori ad Air France.

Per riportare a logica tale funzione dovrebbe essere grossomodo portata a 26 unità così suddivise:

6 direttori per le aree personale terra volo, commerciale, scali, finanza e controllo e 20 dirigenti supervisor ripartiti tra le varie aree. Le altre figure andrebbero individuate in base alla estensione del modello a rete che si andrà ad implementare.

Comunque una concentrazione delle responsabilità renderebbe la catena di controllo aziendale più rapida ed identificabile e maggiormente aggressiva sul mercato. Il risparmio ottenibile oltre i mancati sperperi quantificati in 400 milioni di euro dallo stesso Ing. Cimoli, potrebbero raggiungere i 700 milioni di euro.

## **ESUBERI [E3-d]**

Per affrontare il problema esuberanti in maniera vantaggiosa e partecipata si può pensare ad una revisione della già contestata operazione edilizia sul centro direzionale (contestazione avanzata proprio da Roberto Scotti Segr.Naz.Cgil).

Si potrebbe spostare il personale considerato in esubero a Fiumicino e per garantire la possibilità di ospitare tale personale negli spazi oggi esistenti trasformare i contratti in H16 ed H 24 così che i turni potrebbero migliorare l'efficienza e la produttività e garantire spazio per tutti oltre a diminuire i costi di gestione dei manufatti che verrebbero meglio utilizzati.

L'abbandono definitivo di Magliana consentirebbe risparmi colossali superiori a quelli dei 1500 esuberanti. L'eventuale cambio di destinazione d'uso dei terreni di Fiumicino costituirebbero un'altra fonte di introiti invece che di spesa e vendendo sia Magliana che i terreni così valorizzati di Fiumicino si incasserebbero soldi freschi.

Come alternativa al licenziamento ed alla cassa integrazione i lavoratori potrebbero scegliere un aumento di stipendio conportato dall'indennità turni.

L'azienda potrebbe lavorare a ciclo continuo migliorando clamorosamente la prestazione amministrativa ed il supporto all'operativo.

Per il resto pur essendo una misura indiscriminata e potenzialmente da evitare l'avvio a pensionamento di circa 250 piloti e 2000 persone a terra porterebbe a regime un abbattimento di spesa di 410 milioni di euro.

## **OUTSOURCING/partnership [E3-e]**

Per quanto riguarda il centro elaborazione dati, l'amministrativo e la struttura di Napoli e Grottaglie di Atitech, l'out sourcing appare inevitabile, se però partecipassero gli enti locali (coinvolti con l'azionariato) si potrebbero conferire nuove lavorazioni per altri enti/aziende che abbasserebbe i costi ed allargherebbe il mercato di questi settori dando maggior tranquillità alla manodopera esternalizzata e minori costi effettivi all'azienda. Comunque di fronte ad una riduzione al minimo degli esuberanti con la manovra proposta sopra si potrebbe rendere più digeribile tale misura per i comparti più compromessi.

Vale la pena sottolineare l'interessamento ad Atitech da parte di Finmeccanica che sta acquisendo lavorazioni ventennali per Airbus380 (il nuovo gigante dei cieli) e per il Boeing 7E7, che garantiranno occupazione e reddito per lungo tempo.

## **LOW COST [E3-f]**

Bisognerà intervenire intelligentemente con un'appropriata governace di idee anche sull'aspetto di vero e proprio panico che l'azienda mostra di avere di fronte alle low-cost carriers.

Si potrebbe, inizialmente, su tutte le rotte a basso tasso di riempimento e successivamente sull'intera flotta, offrire spazio con tariffe low-cost, una vera e propria terza classe economica, organizzata sulle tipologie delle compagnie che esercitano questo segmento di mercato.

Questa iniziativa sarebbe estremamente competitiva perché fornirebbe destinazioni in numero e tipologia ben superiori alla concorrenza e con l'affidabilità e le opportunità che offre una compagnia di bandiera.

La SAS scandinava alleata con Lufthansa sta per varare una sperimentazione in tal senso. (a titolo esemplificativo si può citare la storia dei transatlantici che si pagavano le traversate con i ponti terza classe stipati all'inverosimile e con trattamenti veramente "no frills").

## **LUNGO RAGGIO [E3-g]**

Alitalia può uscire dalla crisi anche senza tagli, o comunque inferiori rispetto al piano Cimoli, se si dà una nuova filosofia strategica che preveda per esempio il ritorno alla crescita di alcuni segmenti di offerta come il lungo raggio.

Quella sin qui applicata è stata più una logica di natura finanziaria, legata alla valutazione rotta per rotta della profittabilità e delle perdite, che di network, ovvero di natura strategica.

Appare necessario varare un attento scouting strategico di rotte, per identificare aree a bassa intensità competitiva, dove più facile è la difesa degli yield e, allo stesso tempo, perseguire una rimodulazione dell'offerta di medio raggio, riducendo la capacità sulle tratte contestabili e puntando al servizio di qualità per orari e frequenze. Solo agendo così sarà possibile riacquistare un dialogo con il sistema-impresa, che oggi appare dimenticato da Alitalia a tutto vantaggio delle performance di Air One e altri concorrenti.

Non vi è dubbio che la situazione del mercato italiano sia stata e continui ad essere in certi casi penalizzante per le performance di Alitalia. Si pensi, per esempio, all'IVA sui carburanti, nonché, in chiave più strategica, alle problematiche ancora aperte che riguardano la ripartizione del traffico tra Linate e Malpensa o tra la stessa Malpensa e Fiumicino.

Non vi è dubbio che la situazione del mercato italiano sia stata e continui ad essere in certi casi penalizzante per le performance di Alitalia. Si pensi, per esempio, all'IVA sui carburanti, nonché, in chiave più strategica, alle problematiche ancora aperte che riguardano la ripartizione del traffico tra Linate e Malpensa o tra la stessa Malpensa e Fiumicino. Anche in questo caso serve una rottura di comportamento rispetto al passato. In altri termini, se il nuovo top management di Alitalia penserà ancora di potere imporre formule tese a fornire una soluzione a tali questioni annose senza prevedere un'opera di negoziazione andrà solo incontro per lo meno ad una contrapposizione mediatica negativa con le entità territoriali e gli organi di governo delle stesse, con il rischio di un ulteriore danneggiamento della propria immagine e visibilità.

Alitalia non deve ancorarsi a formule del passato che hanno prodotto risultati modesti ma imboccare una strategia di crescita e sviluppo, prima ancora di aprire a privati. Servono naturalmente corpose iniezioni di finanza. Non c'è dubbio che Alitalia a breve avrà una problematica, quella della ricapitalizzazione e allora si pone la questione se ricapitalizzare con risorse ancora dello Stato, operazione soggetta alle restrizioni europee, oppure aprire ad altre situazioni, con l'ingresso dei privati, fondi e così via. Gli imprenditori si sono finora tirati indietro perché l'azienda è in perdita.

Privatizzare ora Alitalia sarebbe infatti illogico, perché, trovandosi in perdita, si tratterebbe di una svendita, o una liquidazione, ma privatizzarla almeno con un parziale risanamento, cominciando dalle idee e dal rilancio della produttività, perlomeno nell'area produzione voli, allora sì che attirerebbe l'interesse degli investitori.

Ad oggi stante aperte ancora le falle conseguenti agli sperperi di risorse, l'interesse dei privati appare illusorio ivi incluso l'interesse degli Emirati.

## **FLOTTA [E3-h]**

La ventilata partecipazione all'impresa di Sviluppo Italia (o comunque di qualunque altro dovrebbe finanziare lo sviluppo flotta) si dovrebbe incentrare invece che sul semplice acquisto di dieci 777 (circa 5000 mld del vecchio conio) sullo sviluppo del centro manutenzione/revisione a Milano dove si dovrebbe trasferire tutta la flotta Etops (B767 e B777) e parte di quella medio raggio. Per la costituzione di un centro manutenzione a Malpensa richiesto da più parti dagli enti locali Padani si potrebbe usare metà della somma a disposizione o parte del ricavato della vendita di Atitech e la partnership in Alimaintenance.

Per operare da Roma il lungo Raggio si potrebbero acquisire con i restanti soldi almeno una venticinquina di MD11 (che costano un quinto del 777) di cui abbiamo tutto a Fiumicino (addestramento-manutenzione-revisione, anche in conto terzi), stessa cosa si potrebbe fare con gli MD 80 per il medio raggio. Per le rotte con la "nuova" europa" l'EMB 190 sembra ideale per cui va assegnato ad Aliexpress che nella rete aziendalizzata avrebbe il compito di ricercare la partecipazione degli enti locali che vogliono servizi e sono disposti a entrare in azionariato per averli, per cui la mission deve essere regional a prescindere dal tipo di macchina (si può al limite usare anche jumbo come succede in Giappone).

Un nodo fondamentale da sciogliere circa il mix di macchine sul lungo raggio è quello sulle macchine adatte al point-to-point e quelle adatte all'HUB-to-HUB.

Alitalia ha già a suo tempo cancellato gli ordini per il B747-400 macchina adatta ad operare tra hub a favore del B777, per le operazioni point-to-point dispone di B767, però non è chiara la scelta su come gestire queste due tipologie e con quali flotte e su quali reti.

Sul medio raggio si è fatta la scelta di certificare sia gli MD80 che gli Airbus a pesi di certificazione inferiori a quelli strutturali al fine di risparmiare sulle tasse di atterraggio, ciò ha comportato e comporta difficoltà operative (bagagli che raggiungono con appositi voli i passeggeri partiti precedentemente ecc.) e rinunce a traffico pagante.

Questa pratica va annullata, le macchine vanno utilizzate al meglio consentito dai costruttori.

Anche in questo settore una aggressiva strategia di alleanze potrebbe risolvere numerosi problemi , basta riferirsi alle strategie di fusione di Usair con Western Air per uscire dal Cap.11 tramite l'azione di pivoting di Airbus ed alla immensa strategia di spesa delle compagnie del Golfo Persico. Allearsi con Air France per Malpensa e con Emirates per Roma appare una scelta compatibile con una ristrutturazione a rete e con l'eventuale ingresso di Emirates nel consorzio Sky Team.

## **DIVISIONE OPERAZIONI VOLO [E3-i]**

Fermo restando che a questa divisione resterà la responsabilità di tutti i prodotti di volo (Az-Azex ecc) occorre ristrutturarla profondamente.

La struttura attuale è divisa in tre linee di flusso decisionale, ovviamente ciò rende la gestione non efficiente. Bisogna ristrutturare le linee di gestione e decisione in un'unica catena con responsabilità univoche ed identificabili. In pratica oggi c'è una linea tecnica facente capo ai piloti, capopiloti e direttori vari che gestiscono la parte tecnica/addestrativa, poi c'è la linea gestionale del personale che si occupa di contrattualistica turnazione e gestione in generale (dipendente direttamente dal core) ed infine la parte progettuale che si occupa di marketing, flotta, avvicendamenti, facente parte di un'altra linea di responsabilità. Questi tre comparti lavorando a compartimenti stagni invece di ottimizzare i risultati li peggiorano notevolmente, pertanto la direzione operazioni volo deve essere unificata in un'unica linea di responsabilità. Quindi essere completamente responsabile verso il corporate dei risultati ottenuti rispetto ai mandati ed al budget.

## **SUL CONTRATTO DI GRUPPO [F]**

Occorrerà iniziare dal ristrutturare a bocce ferme le curve di retribuzione investendo sulla retribuzione fissa gli emolumenti prodotti tramite diarie ed ore credito.

La sparizione di questi due istituti consentirà di facilitare anche l'utilizzo dei sistemi informatici per la formulazione degli avvicendamenti e dei turni.

Ristrutturare la ripartizione degli emolumenti tra stipendio base ed indennità detassate fino a riassorbimento degli accantonamenti ex Visco con mantenimento di pari netto.

Su questo occorrerà cucire il **sistema multi base**, la circolarità di gruppo ed il rispetto per una carriera equa per tutti, pretendendo almeno una carriera amministrativa in assenza di normali sviluppi.

Considerando gli eventuali interventi per equalizzare anche l'impiego dei piloti Sindacalisti/ e di Staff (tramite riduzione dell'assegnazione dei giorni d'ufficio e permesso sindacale) si può immaginare di andare ben oltre la prouttività richiesta, questo si può e si deve investire in maggiore qualità della vita tornando anche indietro ove possibile sulle norme di impiego e sul rispetto della qualità della vita e dello status del pilota.

Se dopo un periodo di adeguata sperimentazione e sempre previa stesura dello scaduto contratto i risultati saranno coerenti occorrerà

**STABILIRE UNA RETRIBUZIONE COERENTE CON LA PROFESSIONE E CON LA CONCORRENZA.**

Alla fine ci accorgeremo che il Contratto Air France non ci è poi tanto lontano.

Tutto ciò solo se ci sarà coerenza con l'obiettivo di salvare l'azienda e di farla funzionare al meglio.

## **DIRITTI SINDACALI [F1]**

Sarà bene uscire dalla cogestione del potere interno alla categoria Piloti ed alla divisione operazioni volo che ha solo portato danni, dovremo pretendere protocolli di seria professionalità per accedere ed operare cariche gestionali in categoria: titoli e meriti e capacità comprovate e condivise.

Se si dovesse ancora parlare di partecipazione azionaria ciò potrà essere accettato solo a valle di un provvedimento di legge per i dipendenti azionisti (art. costituzione 46-47) e comunque con sicura separazione dei ruoli tra azionisti e rappresentanti sindacali.

## **LE AREE DI SERVIZIO [G]**

### **SETTORE COMMERCIALE [G1]**

Il settore commerciale si configura come una delle aree di core business insieme alle operazioni di volo. E' un settore talmente delicato che ogni errore di valutazione costa, in ordine di grandezza, tra il 40% ed il 60% di mancato revenue, in generale crea abbattimenti dello yeld, pone in continuo affanno finanziario l'azienda obbligandola ad ogni trimestre a rivedere le stime sia del trasportato che del cash flow.

Questo settore composto da "Commercial Unit" è da considerarsi obsoleto e da superare con la figura del Dirigente di Area in modo da semplificare la catena di comando ed eliminare posizioni dirigenziali

superflue e dannose nell'ottica di implementare politiche aggressive e mirate a soddisfare le richieste del mercato.

In questa area c'è un costo incredibilmente elevato del personale assegnato all'estero al quale vengono assegnati benefit immotivati in relazione all'effetto commerciale di tali funzioni.

E' sperabile una completa rivoluzione con l'applicazione della politica dei GSA di prestigio ed affidabilità commerciale in quanto oggi con gli strumenti informatici si può monitorare in tempo reale l'andamento di ogni singola area del mondo sia come budget passeggeri che merci.

Questo tipo di politica va esteso all'area degli scali dove similari superprestazioni vengono erogate a fronte di scarse giustificazioni operative.

La ristrutturazione del settore commerciale porterebbe tra l'altro un risparmio di 6 milioni di euro.

### **MANUTENZIONI [G2]**

Questo settore è da sempre uno dei punti di forza dell'azienda e sarà certamente nei prossimi anni più redditizio in funzione della sempre più vasta richiesta di questo servizio sul mercato.

L'Alitalia si è ritirata da molti scali dove eserciva (in prevalenza per conto terzi tale servizio rendendo quello per l'azienda praticamente a costo zero) un centro manutenzione, bisogna invertire tale logica ed espandersi su tutti gli scali possibili al fine di abbattere i costi di manutenzione della nostra flotta. Se rinunciassimo alla nostra tradizione di impeccabile servizio di manutenzione significherebbe consegnare alla concorrenza 50 anni di conoscenze e capacità acquisite con sacrificio ed insostituibili.

### **DIREZIONE OPERAZIONI TECNICHE [G3]**

Le capacità di revisioni cellule apparati e motori oggi divise tra Alitalia maintenance e Atitech pongono un delicato problema strategico. Appare più operabile la cessione di Atitech di Napoli e Grottaglie a Finmeccanica e maggiormente conveniente la joint venture con lufthansa per i reparti di Fiumicino mentre occorrerà sviluppare al più presto (magari con AF) un centro su Malpensa.

### **ALITALIA AIRPORT [G4]**

Le attuali condizioni di cattivo utilizzo degli addetti di scalo anche derivanti da una dicotomia contrattuale vanno superate. L'area di CK-IN costituisce uno snodo cardine della produzione dell'imbarco del passeggero ed oggi assistiamo a mancati inbarchi a causa delle file ai banchi di accettazione per carenza di personale. L'attuale sistema di turnazione sperpera il personale ponendo alcuni in sottoutilizzo ed altri oberati di impegno e che quindi forniscono una qualità ridotta al passeggero. Bisogna sottolineare che questa area viene continuamente curata da tutte le compagnie in quanto un buon servizio è molto apprezzato dai passeggeri, inoltre una buona gestione del servizio evita smarrimenti bagagli e spese per riprotezioni passeggeri con risparmi di centinaia di migliaia di euro.

# Conclusione.

## Perché il piano è fattibile.

Dobbiamo ritenere, nonostante le cifre comunicate, che la volontà espressa dall'azienda per uno sviluppo sia rispondente alle vere intenzioni degli amministratori, pertanto ci aspettiamo un coerente aumento del numero delle destinazioni servite dalla compagnia.

La predisposizione della categoria piloti a volare tutte le ore possibili contrattualmente sino alle 900 ore annue sul lungo raggio (oggi previste dalla normativa contrattuale) deve però avere sfogo su un numero di aerei di lungo raggio e destinazioni credibili se si intende porre in atto un patto per almeno tre anni, in quanto un tale impegno prevederebbe una produzione annua di ore da parte aziendale di 832.000 che se fosse vero sarebbe supportato anche da un numero di aerei sufficiente alla produzione di tale massa, che starebbe poi a significare un maggior introito di oltre 228 milioni di euro.

Con le misure proposte si otterrebbe il raddoppio della flotta LR a parità di costo con una efficienza maggiore su Mxp e in prospettiva la definitiva sistemazione del personale che non dovrebbe più spostarsi in massa da Roma a Milano eccetto i "travasabili" che in certo numero saranno inevitabili per integrare i due operativi.

L'operazione andrebbe completata con l'acquisizione di Meridiana che ha macchine omogenee ad Az ed un network integrabilissimo.

Per la sopravvivenza di quello che rimarrà della concorrenza bisognerà lasciare a LH Airone e possibilmente a BA Volare o quanto ne rimane così che la concorrenza sarà garantita.

Le aziende minori e le loro lavorazioni in via di fallimento o fallite dovranno essere assorbite da AlitaliaExpress con il contributo delle regioni/province sulle quali ricade la perdita di posti di lavoro anche tramite l'assegnazione di linee cofinanziate sul tipo di quelle per Pantelleria/Lampedusa.

Le strutture nazionali e locali dovranno anche avere l'onere di creare su Malpensa e Fiumicino le condizioni per parlare di Hub, quelle minime sono: **riconsegna bagagli nelle medie europee e soprattutto transiti in tempi competitivi**, questo comporterà la **moltiplicazione di parcheggi assistiti da pontili** e la necessaria implementazione del controllo del traffico aereo che in sicurezza dovrà portare tali aeroporti più vicini ai limiti fisici di accettazione di traffico.

In linea molto succinta questa è l'operazione ipotizzata che andrebbe integrata con piani di sviluppo locali in grado di mettere gli aeroporti principali a livello della concorrenza europea in termini di tempi di transito e riconsegna bagagli, ovviamente con priorità su Mxp e Fco.

10 settembre 2004

A cura del

Comandante Franco Di Antonio

[fdianto@tin.it](mailto:fdianto@tin.it)