




Quella  che non deve morire

Il contributo che il Comune di Fiumicino presenta nasce esclusivamente da una forte preoccupazione, che deriva dal pericolo di una crisi irreversibile verso cui sembra stia andando l'Alitalia. La compagnia, che ha il proprio hub su Fiumicino, ha 12.500 dipendenti. Tra questi oltre 2500 sono cittadini proprio del territorio di Fiumicino. Numeri molto alti considerando anche che, a questi, vanno aggiunti i lavoratori dell'indotto, per circa 6000 persone occupate. Ciò vuol dire che, se la situazione volgerà al peggio, avremo seimila famiglie che si ritroveranno in condizioni di difficoltà.

Ecco perché insistiamo su questo tema e abbiamo chiesto audizioni alla Camera e al Senato. Stiamo cercando, in ogni modo e per quanto è nelle nostre possibilità, di non restare con le mani in mano a guardare cosa accade ma di contribuire con soluzioni e proposte. Una cosa è certa: si tratta della più grave crisi occupazionale della Regione Lazio e dell'area romana, con epicentro proprio nel Comune di Fiumicino. Proprio per questo abbiamo presentato una proposta di rilancio della compagnia, chiamando in causa le grandi aziende a partecipazione dello Stato che si occupano di trasporto, energia e manutenzione.

Oltre al piano precedentemente presentato intendiamo dare un ulteriore contributo. Infatti, non vogliamo solo analizzare lo stato di crisi dell'Alitalia, ma desideriamo provare a segnare delle possibili linee di sviluppo della compagnia individuando delle azioni e delle proposte meritevoli di approfondimento al fine di uscire dalla crisi aziendale e, in particolare, per gettare le basi verso un futuro più certo.

Questo è uno studio ancora in fase embrionale e in via di perfezionamento, frutto del contributo di tecnici aeronautici e di manager del settore che, guarda caso, risiedono proprio nel Comune di Fiumicino.



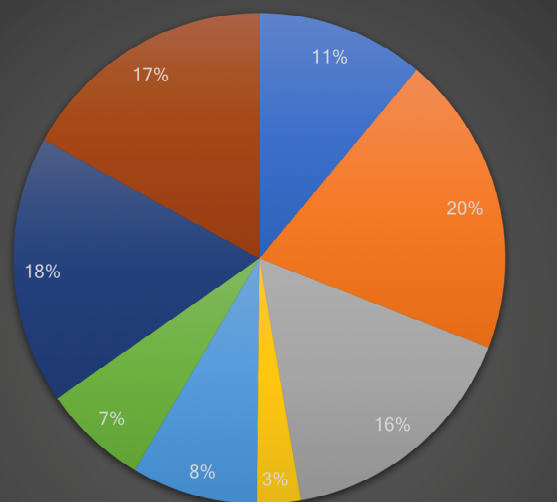
## **Analisi delle principali cause di 3 default in meno di 10 anni.**

L'analisi prende a riferimento gli ultimi dati ufficiali disponibili, ovvero quelli relativi al Bilancio di esercizio 2015. L'obiettivo è quello di evidenziare quali sono nello specifico le cause del dissesto, ovvero le principali criticità che affliggono Alitalia da tempo immemore e che mai hanno trovato delle soluzioni serie reali e concrete, non senza precisare che il teorema secondo cui Alitalia è una “palla al piede” dello Stato Italiano che incide da decenni sulle tasche dei contribuenti ha un elevato tasso di qualunquismo misto a populismo.

Sia chiaro a tutti che Alitalia non è una qualunque impresa privata, Alitalia è stata ed è ancora il biglietto da visita del nostro Paese nel mondo, ovvero un segno di valore importante per molti consumatori di ogni continente che ancora oggi la scelgono malgrado gli eventi avvenuti dal 2008 ai giorni nostri. Gli oltre 20 milioni di passeggeri trasportati nel 2015 con una flotta sottodimensionata e disomogenea ne sono la prova tangibile. Inoltre appare inconcepibile che un Paese a vocazione turistica come il nostro possa rimanere senza la propria compagnia di bandiera, considerando l'incidenza della voce turismo sulla nostra bilancia commerciale.

Dopo questa doverosa premessa iniziamo illustrando la composizione dei costi riclassificati della gestione caratteristica della compagnia, ovvero imputando a conto economico alcuni costi che Alitalia nel suo ultimo bilancio depositato, ha ritenuto legittimamente di capitalizzare ergo di non spendere a costo, ma che in effetti sono costi puri di gestione con relative uscite di cassa.

### Incidenza dei costi sul totale



- Manutenzione
- Costo del personale dipendente
- Costi handling e servizi a terra
- altri costi non della gestione caratteristica
- Carburante e oneri accessori
- Costi per i servizi di vendita
- Euronrol ed altri oneri di sorvolo
- leasing aeromobili

In relazione ai costi principali, Alitalia nel 2015 ha speso all'incirca:

- 1) 700 milioni per il carburante,
- 2) 600 milioni per costi non legati alla gestione caratteristica,
- 3) 600 milioni per i leasing di aeromobili comprensivi delle locazioni ACMI e dei Block space,
- 4) 500 milioni per il personale,
- 5) 400 milioni per costi legati alla manutenzione della flotta,
- 6) 300 milioni per i costi relativi alle operazioni di scalo, handling e diritti aeroportuali,
- 7) 250 milioni sono imputabili ai diritti di sorvolo,
- 8) 100 milioni sono imputabili ai costi per il sistema di prenotazione e vendita biglietti.

Il grafico in alto illustra l'incidenza delle voci principali sul totale dei costi riclassificati, che nel 2015 ha superato i 3,5 miliardi di Euro a fronte di ricavi complessivi per circa 3 miliardi.

Tra i costi evidenziati gli unici che per incidenza si trovano ad essere in linea con gli standard Europei sono quelli relativi al personale ai diritti di sorvolo e ai diritti aeroportuali, tutto il resto è palesemente lontano da ogni logica reddituale. Su alcune voci, come vedremo di seguito in dettaglio, Alitalia arriva a spendere anche il 35% in più rispetto ai "market price". Inoltre l'incidenza di 18 punti percentuali degli overheads (ovvero i costi non imputabili alla gestione caratteristica) sul totale dei costi, sono un dato allarmante ed inquietante.



CITTÀ DI  
FIUMICINO

## **Costo del carburante => incidenza sul costo pieno pari al 20%**

Considerando il numero di aerei in flotta e la loro tipologia e contabilizzando attraverso “Flightradar 24” i percorsi e le ore volate nell’esercizio relativo all’anno 2015, risulta che Alitalia abbia pagato per il carburante intorno al 20% in più dei valori di mercato di quel tempo, ovvero il totale del costo carburante evidenzia uno spread sul Platts assolutamente non giustificabile, anche contabilizzando maggiori costi dovuti al “hedge fuel” a copertura delle variazioni del prezzo del Brent e che si è rivelato essere errato nella stima, con oltre 50 milioni di maggiori oneri per Alitalia con riferimento al solo 2015 secondo quanto dichiarato nella nota integrativa.

Occorre capire quali modelli di gestione del carburante vengono utilizzati, sia in relazione al controllo delle quantità di carburante utilizzata per le performance sulle differenti tratte, sia in relazione ai parametri relativi alla densità del fuel fornito ed alle variabili di volume strettamente connesse alle condizioni atmosferiche che incidono sul payload anche sino al 5%.

Il costo sopportato è anche generato da un problema di potenza dei motori di alcuni Airbus A320/216, si ha infatti che analizzando in dettaglio la flotta AZ, si può notare che vi sono n. 33 aeromobili A320 equipaggiati con motori CFM56/5B6-3. Di fatto questo modello di motore è quello che usualmente viene ad essere montato sull’aeromobile più piccolo, ovvero sul A319 poiché rispetto al motore standard con cui è equipaggiato l’Airbus A320, che è il CFM56/5B4 series ha una spinta notevolmente inferiore, nello specifico la B6 series arriva ad un massimo di 23.500 Libbre mentre la B4 a 27.000 Libbre. In termini pratici si ha che nei casi in cui l’aeromobile decolli al Maximum Take Off Weight che solitamente per l’A320 è pari a 66 ton il gradiente di salita tra i due motori è notevolmente diverso. Ciò implica che questi aeromobili “depotenziati”, a piano carico raggiungono in un lasso di tempo molto maggiore la quota di crociera ottimale che per macchine di quel genere è stimata intorno ai 380 di FL. A quella quota il consumo di carburante è decisamente inferiore e non solo, certamente vi è il problema di limitazione di carico nel caso di particolari condizioni atmosferiche o in alternativa a piani di volo più lunghi perché condizionati dalla ratio di salita. In conclusione anche questa limitazione contribuisce ai maggiori costi sopportati da Alitalia per il fuel.

## **Costi relativi a leasing aeromobili - ACMI - Block Space => incidenza sul costo pieno pari al 17%**

Alitalia ha i peggiori contratti di leasing mai negoziati in aviazione moderna e non solo per il rateo mensile riferito al nolo degli aeromobili che è di circa il 15% maggiore della media di mercato, ma anche per condizioni economiche relative alle riserve di manutenzione e alle condizioni di riconsegna che sono assolutamente spropositate e totalmente fuori da ogni logica di mercato e che gravano sui conti della compagnia per centinaia di milioni.

Se ciò non bastasse Alitalia noleggia alcuni aeroplani secondo la formula definita Wet Lease o ACMI che è l'acronimo con cui si definisce un modello di noleggio che comprende oltre l'aeromobile (Aircraft) anche l'equipaggio (Crew) la manutenzione del velivolo (Maintenance) e l'assicurazione dello stesso (Insurance). Questa formula di noleggio è assolutamente antieconomica e venne istituita solo per dare la possibilità alle aerolinee di poter far fronte ad eventuali avarie di un aeromobile della propria flotta sostituendolo per un periodo limitato con un aeromobile operato da altra compagnia soprattutto allo scopo di tutelare la carte dei diritti del passeggero in materia di riprotezione del volo. Alitalia invece utilizza questa formula di noleggio con Etihad regional (che altro non è che la compagnia regionale svizzera Darwin) operando tratte che invece potrebbero essere operate in proprio con gli Embraer componenti la propria flotta con notevoli risparmi. Vien da pensare che forse occorreva aiutare la compagnia Svizzera nell'impiego degli aeromobili nell'interesse esclusivo del socio Etihad, che altrimenti avrebbe dovuto coprire anche le copiose perdite di Darwin oltre quelle di Air Berlin.

Alitalia è solita noleggiare con questa formula del Wet Lease anche alcuni aeroplani per i charter nel periodo estivo. Nel 2013 Alitalia riuscì a pagare un costo orario ACMI pari a 2.200 Euro per ora volo riferito ad aeroplani Boeing 737/300 che sul mercato si trovavano agevolmente intorno ai 1.700 Euro/ora volo.

## Costi relativi alla manutenzione degli aeromobili => incidenza sul costo pieno pari al 11% (1)

Una strategia del tutto inusuale tra le Legacies europee ha fatto sì che Alitalia dal 2008 in poi iniziasse un processo di esternalizzazione della manutenzione che è una delle cause primarie dei successivi dissestidell'aerolinea. Non vi è una aerolinea al mondo della soglia dimensionale di Alitalia che abbia mai lontanamente pensato di esternalizzare in toto i processi manutentivi primari, anzi le compagnie virtuose investono per performare in house con sempre maggiore efficienza le operazioni di manutenzione previste per i propri aeromobili.

Ciò premesso, per una maggiore comprensione occorre analizzare i costi relativi alla manutenzione classificandoli in 4 categorie: i costi relativi alla manutenzione dei motori, costi relativi alla manutenzione della cellula aeromobile, i costi relativi alla manutenzione di linea ed infine i costi relativi alla componentistica.

Per poter fare qualsiasi analisi sensata dei relativi costi, occorre definire poi cosa si intende per manutenzione componenti.

E' comune una definizione per esclusione: per manutenzione componenti intendiamo tutte quelle attività che non sono effettuate direttamente sull'aeromobile (in linea ed in hangar) e quelle effettuate sul motore in officina

Voce	Impatto costi	ATA
Manutenzione Motori ed APU	41%	70 - 49
Manutenzione Pesante Cellula (C Checks)	21%	
Manutenzione Linea (inclusa light maint.)	18 %	
Manutenzione Carrelli	5%	32
Manutenzione Ruote e Freni	2%	32
Interiors, equipment & furnishings	2%	25
Avionica	1%	22,23,27,31,45
Impianto Pneumatico e condizionamento	1%	21,36
Impianto Elettrico	1%	24
Impianto Idraulico	1%	29
Carburante	1%	28
Thrust Reverser e Prese Aria	1%	78
Componenti Strutturali	1%	50-57
Comandi di Volo	1%	29
Safety Equipment	1%	Vari
Lavaggi e Verniciatura	1%	
Controlli non distruttivi	<1%	
Servizi di Ingegneria	<1%	
Calibrazioni attrezzature	<<1%	



CITTÀ DI  
FIUMICINO

Sebbene questa definizione sia chiara, la sua implementazione non è sempre la stessa da parte delle compagnie aeree: come esempi possiamo citare l'APU (ATA49) ed i componenti asserviti al motore (ATA 73-80) che alcune compagnie includono nella componentistica ed che altre includono nell'ambito della manutenzione motori. Fermo restando che APU e componenti motore valgono probabilmente 3-5% della spesa totale di manutenzione, in Alitalia tradizionalmente questi componenti sono stati gestiti dai "motoristi". A fianco è definita una tabella che identifica le operazioni di manutenzione con l'incidenza delle voci di costo.

### **Costi relativi alla manutenzione degli aeromobili => incidenza sul costo pieno pari al 11% (1)**

Costi relativi alla part 145 motori: Il programma di manutenzione motori denominato "Repair & Specification build up manual" è molto oneroso, ridondante ed obsoleto, le politiche di gestione non sono in linea con le nuove tecniche di performance, la gestione in "overhaul" delle parti a vita limitata relative alla camera calda (LLPs) sono inadeguate, non bilanciate e costringono ad una distorsione ciclica sul PBH (Power by the Hour) che implica maggiori costi pari almeno al 25% in più rispetto alla media di mercato. Tradotto in termini monetari, significa che considerando il costo medio di mercato della "shop visit" di un CFM56 5B e considerando il contratto sui motori che Alitalia ha in essere con l'israeliana Bedek pagare un over su base ciclica di circa 450.000 USD a motore solo con riferimento ai CFM56 5B.

Il contratto in essere con Bedek a prima vista potrebbe sembrare a prezzo di mercato considerando la performance standard, in realtà nasconde dei costi elevatissimi sulla parte Time & Material riferita ai deferred items e gli accidents il tutto agevolato da un modello interno editato da Alitalia e denominato "Work Scope Planning Guide" che nelle intenzioni dovrebbe prevedere logiche di risparmi ma che nella realtà appesantisce le performance aumentando le ore di manodopera e quindi i costi.

Per quanto riguarda gli aeroplani di lungo raggio, i Boeing 777/200 sono equipaggiati con motori GE 90-105, gli Airbus 330/200 sono equipaggiati con motori CF6 E1. Per queste due tipologie di motori la carenza di MROs certificati a



lavorare per terze parti, di fatto determina un mercato monopolistico gestito dagli OEMs. Ciò costringe Alitalia ad avere poche scelte, soprattutto considerando le stringenti specifiche tecniche di revisione con particolare riferimento alla parte calda (HPT blade 1°stage). I contratti in essere con Air France e con la già citata Bedek sono su base T&M ciò fa sì che ogni revisione sia una sempre una sorpresa in termini di costo.

Se Alitalia avesse puntato su Alitalia Maintenance System curandone lo sviluppo e la crescita invece di farla miseramente fallire avrebbe potuto performare in casa la manutenzione dei propri motori che allo stato è costretta a mandare in differenti parti del mondo con costi notevoli anche in relazione al trasporto. Una stima basata utilizzando un modello statistico a regressione lineare contabilizza in 250 milioni di dollari su base ciclica i maggiori costi sopportati da Alitalia per i suoi motori, anche tenendo in considerazione i motori CF34 che equipaggiano gli aeromobili Embraer componenti la flotta.

### **Costi relativi alla manutenzione degli aeromobili => incidenza sul costo pieno pari al 11% (2)**

Costi relativi alla part 145 manutenzione cellula: Per quanto riguarda gli aeromobili di medio corto raggio, Alitalia si avvale delle prestazioni di Atitech società interamente controllata da Alitalia sino al 2008 quando a seguito del primo fallimento, venne anch'essa privatizzata e venduta. La nuova Alitalia CAI entrò in Atitech solo con una partecipazione di minoranza, di fatto delegando ai nuovi soci di maggioranza la gestione dell'impresa. Per anni Alitalia ha pagato ad Atitech un costo esorbitante per la manutenzione della cellula degli aeromobili pari ad Euro 75 per ora di lavoro, poi ridotto a 55 Euro da qualche tempo a questa parte, una corretta gestione in house della manutenzione della cellula non può superare i 40 euro per ora/lavoro, ergo si è pagato per anni quasi il doppio dei prezzi di mercato.

Come se non bastasse tutto ciò, occorre inoltre soffermarsi sui programmi di manutenzione "airframe" customizzati da Alitalia per i propri aeromobili che risultano essere conti alla mano tra i più onerosi mai visti nella storia dell'aviazione moderna. Analizzandoli, appare evidente che sono stati redatti su modelli ridondanti non in linea con l'approccio



reddituale a cui gli stessi costruttori hanno deciso di orientarsi dopo la tremenda crisi delle aerolinee seguita all'11 Settembre. Prendendo ad esempio i Maintenance Program relativi alla flotta Airbus A320 series si può facilmente dimostrare che sono del 30% più costosi di quelli previsti dalla stessa Airbus in nome di uno standard di sicurezza che altro non è che un ottimo pretesto per bruciare denaro.

Costi relativi alla part 145 manutenzione di Linea: Un modello di processo efficiente di Line Maintenance deve innanzitutto prevedere un sapiente uso delle MEL (Minimum Equipment List) ovvero la possibilità di dispacciare l'aereo come aeronavigabile anche in presenza di avarie che non intacchino gli standard di sicurezza, è evidente il danno che un evento di AOG (Aircraft on Ground) produce sui conto economico di una compagnia aerea per cui l'importanza di avere in casa meccanici e tecnici di comprovata esperienza che sappiano lavorare non solo nel totale rispetto delle regole sulla safety ma anche tenendo in considerazione l'incidenza del loro operato sui risultati reddituali della aerolinea è fattore fondamentale se non si vuole incorrere in tre fallimenti in meno di un decennio. Il guasto e il conseguente fermo di un aereo determina costi diretti e indiretti notevoli per una aerolinea e occorre fare di tutto per minimizzarli quanto più possibile, ciò è realizzabile solo avendo tecnici certificati (B1 e B2) di comprovata affidabilità, ovvero gente con anni di esperienza in pista che sappia prendersi la responsabilità di dispacciare un aereo in presenza di anomalie con la consapevolezza di non intaccare minimamente la sicurezza del volo ma allo stesso tempo evitando di dichiarare l'aeroplano non navigabile con le conseguenze economiche per la compagnia già descritte. Alitalia di questa gente con grande esperienza ed affidabilità ne aveva tanta, ma dal 2008 ha provveduto a ridurre drasticamente il numero di tecnici certificati mandando diversi tra loro in Cassa Integrazione e privandosi di risorse altamente "skillate" per ottenere un risparmio effimero rispetto ai costi di AOG sopportati.

### **Costi relativi alla manutenzione degli aeromobili => incidenza sul costo pieno pari al 11% (2)**

Costi relativi alla gestione dei componenti e delle parti di ricambio: La gestione della manutenzione dei componenti differisce da compagnia a compagnia: quelle più piccole, solitamente si affidano ad integratori che offrono servizi/contratti di pool per ampie famiglie di componenti. Le compagnie che hanno soglie dimensionali più estese per

come già detto solitamente effettuano gran parte della manutenzione in house e si affidano a terzi per attività molto specialistiche e solitamente ristrette a singole tipologie di componenti.

I contratti di component maintenance solitamente definiscono un costo per ora volo e garantiscono i seguenti servizi: home base stock, line station stock, riparazione componenti, servizi di logistica e trasporto, ed accesso al pool. Vi è poi all'interno del contratto una lista di componenti applicabili ed il rateo è funzione del numero di aeromobili in flotta, la loro età, il loro utilizzo, lo standard di modifica, tasso di cambio Euro/USD, annual adjustment, etc. Sono esclusi da questo tipo di contratti: Carrelli ed APU per i quali ci si affida a fornitori specialistici - Componenti Motore ed APU (affidati solitamente ai provider di manutenzione motori ed APU) - Componenti strutturali quali thrust reversers, prese d'aria (la cui manutenzione è più occasionale e viene gestita caso per caso) - Ruote e Freni (per i quali si preferisce spesso un provider locale) - Componenti specifici dell'allestimento di cabina e dell'IFE (gestiti spesso con i relativi OEM) - i componenti BER (Beyond Economical Repair).

Alitalia, che fino agli anni novanta aveva estese capability in house, oggi ha una gestione che si affida a pochi fornitori che integrano i servizi ed offrono accesso al Pool. Nel periodo CAI, stipulò un esteso contratto di manutenzione componenti in pool con Air France molto dispendioso che assumo essere ancora in essere con ciò di fatto la compagnia italiana abdicò a terzi uno dei processi più delicati e costosi. Non vengono attuate politiche di "parting out" ovvero di rigenerazione dei componenti a vita limitata o di "repair" proprio perché i processi di esternalizzazione della manutenzione hanno causato la perdita di molte certificazioni che erano un tesoro inestimabile della vecchia Alitalia. Il PBH pagato in media pari a circa

100 Euro/ora volo per garantirsi la sostituzione delle parti attraverso il pool potrebbe essere ridotto almeno del 35% con una seria rinegoziazione del contratto in essere, una gestione moderna e oculata del magazzino ricambi e iniziando e riportare in house tutti i processi con una seria politica di "parting out" e di "repair".

Ciò si tradurrebbe in un risparmio per almeno 30 milioni di €annui. Alitalia aveva le competenze per realizzare tutto ciò, ma molte risorse umane certificate sono state mandate in Cassa Integrazione già con la privatizzazione del 2008, altri invece considerata la situazione aziendale hanno preferito portare le loro competenze ad altre aerolinee.

### **Costi relativi alle operazioni di scalo, handling e diritti aeroportuali => incidenza sul costo pieno pari al 8 %**

Alitalia paga per i servizi di assistenza a terra dei voli (handling) in media un 15% in più rispetto a quanto pagato da alcune Low Coast sugli scali italiani e circa il 18% più della media di mercato sugli scali esteri. In termini economici vuol dire che si potrebbero risparmiare circa 30 milioni di € su base annua solo rinegoziando i contratti in essere. Circa i diritti aeroportuali e le tasse passeggeri, da anni Ryanair con una efficace politica di marketing con le società di gestione di molti degli scali in cui opera, è riuscita di fatto a compensare i costi relativi a questi oneri. Si è arrivati al paradosso che mentre Alitalia ha pagato tariffe molto elevate, molti scali hanno utilizzato i maggiori introiti provenienti da Alitalia per sovvenzionare Ryanair. Inoltre malgrado la limitazione recentemente imposta sull'aeroporto di Fiumicino al numero di società di servizi handling operanti nel sedime aeroportuale, i ricavi di Alitalia nel vendere i pur ottimi servizi di terra di cui dispone presso il proprio hub sono insoddisfacenti se si considera il livello di domanda e la capacità di assorbimento attuale della stessa.

### **Costi relativi al sistema di prenotazione e vendita biglietti => incidenza sul costo pieno pari al 3 %**

Alitalia ha recentemente acquisito il sistema Sabre per la gestione delle vendite in sostituzione di Arco. La migrazione da un sistema all'altro è stata una "condition precedent" imposta da Etihad al momento dell'entrata nel capitale della nuova Alitalia. Non vi è dubbio che il nuovo sistema presenta un range di funzionalità maggiore, anche perché costantemente implementato e sviluppato a differenza del "vecchio" Arco su cui Alitalia ha investito ben poco per lo sviluppo e



soprattutto per adattarlo all'evoluzione del mercato. La fornitura oggetto del contratto riguarda il sistema di prenotazione, Biglietteria e DCS con in più Airvision e Aircentre che sono due prodotti del portafoglio Sabre relativi alle vendite ancillari e al revenue management. L'implementazione del sistema è costata circa 57 milioni di dollari a cui vanno aggiunti circa 35 milioni di € annui, considerando il numero di passeggeri trasportati da Alitalia nell'anno solare e la fee a passeggero pari ad €1,45 da riconoscere a Sabre per come previsto nel contratto. Ergo, il contratto con Sabre della durata di 13 anni allo stimato attuale dei passeggeri Alitalia prevede un investimento complessivo di circa 500 milioni di €. Di certo non si può negare che oggi le cosiddette ancillary sono diventate una voce di ricavo sempre più rilevante e certamente il vecchio sistema Alitalia non era competitivo nell'attuale scenario, ma ciò premesso anche in questo caso Alitalia si trova a fare i conti con accordi di fornitura fuori mercato e strategia illogiche, si è scelto di non implementare il sistema proprietario (ARCO) ed in alternativa si è firmato un contratto a condizioni proibitive il cui rapporto costi/benefici è inopinatamente sfavorevole ad Alitalia

### **Costi non legati alla gestione caratteristica => incidenza sul costo pieno pari al 18 % (1)**

Chiariamo subito un dato: una compagnia che vuol essere reddituale e amministrata secondo criteri sani ed efficaci, non può avere un'incidenza di costi indiretti alla produzione superiore al 10% del costo totale. Qui siamo addirittura quasi al doppio, cerchiamo quindi di analizzare le cause.

Intanto per come dichiarato nel bilancio 2015 in relazione a questa tipologia di costi possiamo esplicitare le spaccature riportate nella sottostante tabella:

Alitalia quindi nel 2015 dichiarava di spendere circa 635 milioni in overhead. Il dato è assai rilevante poiché ci permette di analizzare ed evidenziare che oltre le già citate enormità dei costi operativi qui ci troviamo di fronte ad alcuni dati che assumono rilievi inquietanti e che non trovano alcuna ratio economica se relazionati alla soglia dimensionale della compagnia.

in migliaia (000)	
spese amministrative e per mezzi di servizio	48.724 €
oneri accessori per il personale	58.991 €
servizi di Information Tecnology	16.578 €
parcelle consulenti	38.009 €
servizi finanziari	38.469 €
manutenzione attrezzature, impianti e mezzi	32.787 €
premi assicurativi	8.077 €
utilities	9.033 €
affitti locali	19.871 €
noleggio licenze software, automezzi e impianti di scalo	18.340 €
Oneri per quote emissione CO2	37.268 €
oneri da partnership programma MilleMiglia	10.727 €
provvigione agenti	39.804 €
pubblicità ed iniziative promozionali	63.564 €
assistenza passeggeri e merci	74.632 €
oneri diversi non meglio identificati	53.920 €
catering passeggeri	41.210 €
interventi tariffari	8.299 €
oneri per penalità riconosciute ad altri vettori	17.550 €
<b>Totale</b>	<b>635.853 €</b>

Paradossalmente sono proprio questi dati che uniti a quelli operativi già analizzati ci permetteranno di dimostrare empiricamente nel seguito di questo lavoro che quella magica “A” ha un valore assoluto presso i consumatori e che proprio partendo da lei basterebbe una gestione sana e competente per rendere Alitalia una compagnia reddituale senza aiuti di Stato e senza sacrificare neanche un dipendente ne tantomeno decurtare i loro salari.

### Costi non legati alla gestione caratteristica => incidenza sul costo pieno pari al 18 % (2)

Analizzando nel dettaglio le voci riportate nella tabella, occorre qui soffermarsi su alcune in particolare che appaiono decisamente antitetiche ad un gestione corretta ed ordinata di una aerolinea. Vi sono circa 60 milioni di € di oneri accessori per il personale, che per come illustrato nella nota integrativa al bilancio 2015 si riferiscono agli Hotel per gli equipaggi in sosta, al training del personale, alla mensa dipendenti ed al vitto rimborsato agli equipaggi in sosta. Circa il training al momento Alitalia si serve del partner Etihad attraverso la sua scuola Etihad Academy.



CITTÀ DI  
FIUMICINO

Sarebbe interessante a riguardo, capire quali sono i costi del servizio di training offerto e soprattutto come Etihad Academy possa erogare del training secondo le regole del MPL considerando che non è una scuola riconosciuta EASA. A questo punto sorge spontaneo pensare che la scuola emiratina, per ovviare al problema, si avvalga della stessa Alitalia, ovvero dei suoi piloti istruttori esaminatori EASA compliant. Quindi si potrebbe addirittura "malignamente" supporre che Alitalia paghi ad Etihad un servizio fornito dai suoi stessi piloti controllori esaminatori. Sarà compito dei Commissari verificare ed informare nella relazione ex art. 33 dove dovranno evidenziare le cause del dissesto.

Circa 50 milioni vengono imputati a spese amministrative e mezzi di servizio. Il dato lascia adito a numerose perplessità sembra davvero fuori da ogni logica che una compagnia con quella soglia dimensionale possa pagare un cifra così elevata solo per queste due voci. Altro dato inquietante sono i circa 40 milioni spesi in consulenza di terzi, soprattutto considerando i risultati ottenuti.

Circa le emissioni di CO2 oggi esistono precisi modelli di calcolo in grado di determinare esattamente la quota di onere da pagare, a riguardo considerando il numero di voli effettuato da Alitalia nell'anno 2015 l'importo di oltre 37 milioni di € appare elevato in relazione ai parametri sulle quote, occorre capire se nel costo dichiarato non siano comprese ulteriori consulenze.

Mentre il costo delle assicurazioni appare in linea con il mercato, lo stesso non si può dire per le provvigioni riconosciute agli agenti di vendita, considerando che oggi come è noto a tutti il canale di vendita principale è internet, ergo non si capisce l'entità di questo esborso a favore degli agenti di vendita (passeggeri e cargo) pari ad oltre l'1% del venduto.

Sulle altre voci, come per esempio il catering o gli oneri diversi o sui costi per l'assistenza alle merci ed ai passeggeri o ancor sulle penalità pagate ad altri vettori, che tutte insieme sommano circa 190 di milioni di € di costi a carico di Alitalia, considerando l'importo elevatissimo, occorrerebbe verificare a cosa realmente si riferiscono, di certo sono cifre che non posso non destare attenzione soprattutto da parte di chi oggi è deputato a relazionare i creditori sulle cause dell'insolvenza.

# **Le azioni da intraprendere per salvare Alitalia**



Alla luce di quanto sin qui esposto appare del tutto evidente che ci troviamo di fronte ad una impresa i cui costi sono oltremodo fuori controllo. Purtroppo Alitalia da oltre un decennio esiste al solo scopo di essere venduta a qualcuno, dai Tedeschi ai Francesi per poi arrivare ai “Capitani Coraggiosi” ed infine ai ricchi petrolieri del Golfo, con la convinzione da parte di molti che essa sia il classico “carrozone di Stato” che ha solo drenato soldi alla collettività.

Eppure malgrado il maltrattamento manageriale subito ancora oggi Alitalia è un “marchio”, un segno di valore inconfondibile e unico “dell’Italian style” nel mondo, ha quasi del miracoloso come questo appeal che esercita su un segmento ampio di utenti fa sì che dopo 10 anni a dir poco turbolenti che avrebbero annientando le quote di mercato di qualsiasi impresa, Alitalia trasporti ancora oggi oltre 20 milioni di passeggeri con una flotta pressoché dimezzata rispetto al 2008 anno della privatizzazione

Coloro i quali sono dell’opinione che Alitalia vada chiusa o venduta a pezzi, evidentemente non tengono in considerazione la drammatica ricaduta sociale che ciò avrebbe sull’economia Italiana ed in particolare sulla regione Lazio e sui comuni di Roma e Fiumicino e non solo riferito al dramma di 12.000 persone che si troverebbero senza lavoro, ma anche riferito all’indotto generato dalle attività di Alitalia che coinvolge tante piccole e medie imprese che a loro volta danno lavoro ad ulteriori migliaia di persone. La chiusura della compagnia sarebbe uno shock economico notevole per il nostro Paese che certamente attraverso un processo di “autopoiesi” potrebbe espandersi ad altri settori dell’economia con ricadute gravissime sull’occupazione e sul welfare in genere.

Occorre seriamente riflettere su come un Paese a vocazione turistica come l’Italia possa privarsi della Compagnia di Bandiera e peggio ancora appare insostenibile e altamente provocatorio pensare di abdicare a vettori stranieri il trasporto aereo in Italia dichiarandoci di fatto incapaci di fare quello che a Francesi, Tedeschi, Irlandesi, Inglesi, Spagnoli, Romeni ecc.... riesce benissimo.

## Implementazione di un modello coerente di controllo della gestione (1)

Oggigiorno le compagnie aeree reddituali hanno tutte quante nessuna esclusa un ERP gestionale che attraverso customizzazioni più o meno accentuate opera per via modulare su tutti i processi della gestione caratteristica di un'azienda aerea. Per comprendere l'importanza di un processo di gestione modulare occorre innanzitutto descrivere i processi basilari di un'azienda aerea definito nella figura seguente.



Per come evidenziato possiamo declinare in 9 funzioni principali, l'insieme dei processi componenti una compagnia aerea. A sua volta queste nove funzioni, possono essere raggruppate in 4 macro-aree:

- 1) funzioni di produzione: manutenzione, operazioni volo e i servizi di terra;
- 2) funzioni commerciali & marketing: che ormai hanno una netta differenziazione tra funzioni appartenenti alla vendita attraverso i canali tradizionali e alla vendita via web;
- 3) sistemi di qualità: ovvero tutti i controlli sulle procedure di compagnia (Joint Procedure Manual);

4) amministrazione & controllo: ovvero come ottimizzare i flussi di uscita rispetto a quelli di entrata e come gestire la fase di dati che poi devono far parte di un appropriato modello di controllo di gestione, della contabilità direzionale, della contabilità generale e quindi della redazione del bilancio.

Occorre quindi definire un modello di controllo gestionale appropriato alla specificità e alla dinamica dei costi di processo che deve essere l'obiettivo finale di un'azienda che vuole essere reddituale. Si ha infatti che il decisore, in un modello di business caratterizzato da un così alto coefficiente di variabilità, necessita di una conoscenza dei dati di processo quanto più ampia e approfondita possibile.

### **Implementazione di un modello coerente di controllo della gestione (2)**

Per definire il quadro dei costi e il modello di imputazione, occorre intanto costruire dei cluster di attività al fine raggiungere un livello ottimale di standardizzazione di queste ultime. In un'azienda il rischio che l'implementazione delle attività sia lasciato alla specializzazione dei singoli è molto alto, piuttosto occorre invece che il know how delle singole risorse, elemento fondamentale per i meccanismi interni di processo, venga ottimizzato e standardizzato secondo principi di efficienza e di efficacia in un ambiente di lavoro condiviso dove deve essere il team e mai il singolo, protagonista delle implementazioni di processo.

Un'azienda che si affida come nel caso di Alitalia ad iniziative individuali sfrutta nel peggiore dei modi le competenze delle proprie risorse umane e in casi del genere, sono proprio le unità lavorative con più esperienza che inconsapevolmente si rivelano essere un fattore di freno al cambiamento, all'innovazione verso processi più efficienti ed efficaci, di fatto un serio ostacolo alla crescita e allo sviluppo. Per contro invece, proprio stante la situazione carente di Alitalia si può fare molto in termini di innovazione di processo e di creazione di valore, intanto, occorre ridurre i tempi di performance e quindi sfruttare al meglio le capacità produttive. A tal riguardo, ottimizzare il planning di volo e di stazionamento degli aeromobili consente di liberare capacità, un controllo metodico e basato su modelli efficienti di tutte le variabili di processo consente di raggiungere importanti economie di scala ergo di incidere positivamente sui costi

fissi. Inoltre, occorre un controllo quanto più profondo e real time possibile sui costi variabili al fine di minimizzarne quanto più possibile l'impatto sul Conto Economico.

Ecco che la logica conseguenza di tutto ciò, è l'accesso ad una domanda di mercato più ampia, quella delle compagnie "low cost" a cui oggi diverse compagnie con i loro attuali costi di esercizio non possono far fronte e si vedono costrette ad un posizionamento di mercato assolutamente insufficiente. Non è un caso che l'esperienza imprenditoriale di Ryanair precedentemente descritta, che ha saputo operare nella strutturazione di modelli di controllo dei processi operativi, orientandosi verso un sempre maggiore utilizzo dei sistemi informatici integrati al fine di coordinare tutti i meccanismi di funzionamento ed elevando in tal modo le dinamiche del modello di controllo di gestione è quella che oggi rappresenta più di ogni altra in Europa, una "storia vera" di successo imprenditoriale.

Tutto ciò premesso cerchiamo adesso di identificare quale azioni di processo occorre implementare per risolvere i problemi della nostra cara e amata Compagnia di bandiera.

### **Step 1: Revisione e ristrutturazione dei processi e dei programmi di manutenzione**

In poco tempo e con investimenti esigui, Alitalia potrebbe riportare in house la manutenzione primaria dei propri aeromobili con riferimento sia alla cellula che ai motori. Occorrerebbe ripensare integralmente i programmi di manutenzione, riportare Atitech nel perimetro aziendale e riesumare Alitalia Maintenance System, la gloriosa officina motori di Alitalia oggi fallita. Occorrerebbe inoltre definire una seria politica di gestione delle parti di ricambio cercando di performare "in house" le operazioni di riparazione e di ricertificazione delle stesse ed infine rinegoziando i contratti attualmente in essere con gli OEMs ed i TC Holder.

I vantaggi sarebbero i seguenti:

**Alitalia risparmierebbe circa 120 milioni di €annui rispetto ai costi di manutenzione iscritti a bilancio in relazione all'esercizio 2015;**

**Verrebbero ad essere re-impiegati migliaia di unità lavorative oggi in Cassa Integrazione che incidono profondamente sulle tasse degli Italiani. Quindi anche la collettività avrebbe un vantaggio con buona pace di coloro i quali si divertono ad esercitarsi facendo i conti sul costo per la Stato dell'ultimo travagliato decennio di Alitalia;**

**Verrebbero ad essere reimpiegati alcuni degli hangar presenti all'aeroporto di Fiumicino anch'essi costati miliardi di Lire alla collettività ad oggi vuoti e residenza permanente di piccioni e altri volatili;**

**Verrebbe ridata dignità professionale ad Ingegneri Aeronautici, meccanici e professionisti del settore molti dei quali ancora giovani e umiliati dalla situazione di Sussidio di disoccupazione, in cui loro malgrado si sono venuti a trovare;**

**Alitalia potrebbe vendere a terzi i servizi di manutenzione prodotti in casa così come fanno le altre compagnie di bandiera, incrementando in tal modo i propri ricavi. Solo per citare un esempio a riguardo, Lufthansa Technik, polo manutentivo della compagnia di bandiera Tedesca ha ricavi per servizi per terze parti, parti a circa 5 miliardi di €annui.**

## **Step 2: Ottimizzazione della flotta in relazione alla soglia dimensionale e alla strategia di network**

Ad oggi analizzando la flotta Alitalia è evidente la mancanza di una strategia corporate seria e coerente. I costi sono eccessivi anche perché figli di una distonia strutturale legata alla soglia dimensionale dell'impresa, in altre parole Alitalia è troppo piccola per essere grande e troppo grande per essere piccola, vive in uno strano limbo ove creare una strategia vincente diventa "mission impossible", tanto più se si pensa che i 121 aeromobili attualmente componenti la flotta drasticamente ridotta negli anni, sono di differenti tipologie e quindi costituiscono un fattore di anti economicità sia in relazione all'ottimizzazione dei costi fissi, che alla standardizzazione e all'efficienza delle performance. Occorre quindi incrementare la flotta condividendo con le società di leasing un piano industriale serio e realistico e soprattutto rendere la flotta coerente al network che si intende implementare anche in relazione al settore cargo azzerato ai tempi della privatizzazione e che invece è prezioso centro di ricavi per molte Legacies. Non ultimo occorre rinegoziare le condizioni dei contratti di leasing attualmente in essere sia in termini di rateo mensile sia in termini di Maintenance Reserve oltre che ridefinire le re-delivery conditions

I vantaggi sarebbero i seguenti:

**Alitalia risparmierebbe circa 150 milioni di € annui rispetto ai costi di leasing per come iscritti a bilancio in relazione all'esercizio 2015 compreso il costo da imputare alle redelivery conditions;**

**Una soglia dimensionale maggiore ottimizzerebbe la gestione dei costi fissi;**

**Il ripristino del settore Cargo oltre a divenire un notevole centro di ricavo per Alitalia, aiuterebbe non poco il sistema Paese agevolando non poco il tessuto di Piccole e Medie Imprese vera architrave dell'economia del nostro Paese ad integrarsi ai processi di globalizzazione che hanno caratterizzato lo scenario economic mondiale di quest'ultimo decennio;**

**Una flotta di dimensioni maggiori aiuterebbe ad implementare le attività del polo Manutentivo che si tradurrebbe in un ulteriore incremento occupazionale ed in un ulteriore ottimizzazione dei processi interni**

**Step 3: Ottimizzazione della gestione del carburante attraverso modelli avanzati di controllo a reti neurali ed intelligenze artificiali.**

Di seguito una sintetica descrizione di un modello avanzato di fuel payload utilizzato di una compagnia aerea di successo. Questa compagnia ha sviluppato negli anni un sistema di carico carburante basato sulla “logica fuzzy” ovvero un modello che utilizza la statistica inferenziale attraverso l’applicazione di format complessi legati alla regressione lineare sulle variabili indipendenti che, nello stadio finale, si traduce nel concetto di codice binario permettendo attraverso un cruscotto di dati la decisione su una scelta duale coerente con la logica booleiana, ovvero con operatori logici che permettono quindi una scelta rapida ed efficace sul quantitativo di carburante da imbarcare considerando tutte le variabili di sistema in relazione:

**alle condizioni atmosferiche previste presso l’aeroporto di partenza, quello di arrivo e durante la tratta;**

**al piano di volo;**

**al numero di passeggeri imbarcati**

**al peso dei bagagli in stiva ed al loro centraggio.**



Con l'uso di questi modelli avanzati, si riesce a razionalizzare il carico di carburante e quindi il quantitativo d'imbarco che incide notevolmente sui consumi. Grazie a questo sistema si è calcolato un notevole risparmio sulla quantità di carburante necessaria a performare il volo nel rispetto assoluto delle norme sulla sicurezza. Tale risparmio in particolare condizioni di carico e di piano di volo può arrivare ad essere anche del 14% in meno di payload.

I vantaggi sarebbero i seguenti:

**Alitalia risparmierebbe circa 65 milioni di € annui rispetto ai costi per come iscritti a bilancio in relazione all'esercizio 2015 al netto della sopravvenienza passiva relativa al "hedging fuel" contrattualizzato che quindi non viene tenuto in considerazione ai fini di questo conteggio e anche al netto di eventuali rinegoziazioni sul differenziale riconosciuto ripeto al Platts. Considerando invece i due fattori citati, il riaprimmo sarebbe di oltre 150 milioni.**

**L'ottimizzazione dei pesi e quindi anche del bilanciamento dell'aeromobile incide positivamente sulla performance del volo anche in termini di usura di alcuni componenti ad iniziare dai carrelli, dai freni e dai pneumatici che subiscono minori sollecitazioni e quindi minori rischi di avarie dovute ad usura;**

#### **Step 4: Rivisitazione del network e rinegoziazione degli accordi SkyTeam sulle tratte atlantiche**

Alitalia non dovrebbe uscire dall'attuale alleanza Skyteam ma certamente dovrebbe rinegoziare alcune covenant relative alle ripartizioni in clearing house dei ricavi BSP all'interno dell'alleanza e soprattutto sollecitare gli alleati AirFrance e Delta nel costruire una strategia di cooperazione più equilibrata dove possa affermare una maggiore indipendenza sulle strategie da seguire sia pure in continuità con quella dell'alleanza. Certo che se la strategia prevede di andare a Città del Messico con un aereo lungo raggio a due motori e quindi essere costretti a decollare dalla capitale Messicana con una

notevole limitazione che può arrivare sino all'impossibilità di utilizzare 100 posti allora è evidente che gli alleati non potranno considerare credibile la strategia di Alitalia.

Analizzando nello specifico le criticità del network attuale, occorre considerare che il 70% circa delle tratte operate da Alitalia si trova ad essere in "overlap" con le Low cost (LCC) e questo ha generato e genera una distorsione del pricing al ribasso da parte di Alitalia, che inopinatamente cerca di inseguire le tariffe per esempio di Ryanair pur non potendo competere a livello di costi di esercizio con la compagnia irlandese sia per quanto concerne l'efficienza e i costi di processo abbondantemente descritta in questo documento, sia perché i canali di vendita delle LLC interamente fuori dal BSP non sono gravati dei livelli commissionali delle Legacies ergo godono di questo ulteriore vantaggio competitivo.

Forse la strategia corretta da adottare sarebbe quella di non rincorrere al ribasso il pricing delle LLC ma piuttosto fare leva su differenti fattori attrattivi per la clientela attraverso un serio processo di segmentazione del mercato al fine di intercettare il cluster di consumatori per i quali il Brand, l'italianità, una maggior cura degli standard di sicurezza, una maggior professionalità di tecnici, piloti e assistenti di volo, un maggior confort in volo e in aeroporto sono segni di valore importanti almeno quanto il corrispettivo richiesto per il servizio. Tale segmento di mercato esiste ed è molto popolato se si pensa che una ricerca a riguardo ha documentato che in Europa, il 75% circa dei clienti delle Legacies non prenderebbe mai una LLC per i suoi spostamenti. Occorre quindi utilizzare l'innovazione tecnologica per costruire un sistema di CRM (Customer Relationship Management) che sappia intercettare con sempre maggiore intensità i bisogni e le aspettative di questo target di clientela, che garantisce uno yield significativamente più alto rispetto a quello delle LLC con la consapevolezza che l'approccio del cliente all'acquisto di un biglietto aereo è molto diverso rispetto a quanto avveniva qualche anno fa e anche il programma di fidelizzazione occorre sia adeguato alle nuove regole del mercato. Alitalia ha speso tanti soldi per passare a Sabre, ma quest'ultimo va implementato secondo una strategia logica e customizzato secondo le esigenze e la strategia di revenue della compagnia. In quest'ambito vanno anche rivisti gli accordi con i canali di distribuzione in relazione alle vendite i cosiddetti GDS ed elaborato un modello di controllo delle fee di vendita riconosciute a tali canali che dal bilancio Alitalia appaiono molto cospicue.

I ricavi comunque, non sono il tallone d'Achille di Alitalia ergo un implementazione del network accompagnata da una strategia di marketing coerente ne accrescerebbe ancor di più l'attrattività e aumenterebbe ulteriormente i già ottimi risultati in termini di revenue della compagnia.

### **Step 5: Risparmi del 50% su costi non imputabili alla gestione caratteristica**

La descrizione degli overheads esplicitata a pag. 21 e 22 di questo documento, dimostra di per se che tagliare i costi indiretti di almeno il 25% non sarebbe cosa difficile considerando gli sprechi evidenti sulle voci analizzate, questo vorrebbe dire ridurre di ulteriori 150 milioni i costi del Conto Economico e ridare ad Alitalia una dignità d'impresa che dovrebbe essere un must considerando che con 121 aerei variegati e gestiti con costi esorbitanti è riuscita a ricavare nel 2105 oltre 3 miliardi di € trasportando 23 milioni di passeggeri, ciò evidenzia che un rapporto tra ricavi, numero di aerei in flotta ed ore volate altamente positivo su cui implementare un programma serio di "restructuring" che in poco tempo potrebbe produrre risultati notevoli.

La politica manageriale attuata in questi anni di scaricare sui lavoratori Alitalia e sui contribuenti il susseguirsi di errori strategici e manageriali ha prodotto solo disastri, risultati sempre peggiori ed un clima interno che contribuisce non poco alla decrescente redditività. Alitalia certamente necessita una rivisitazione dell'organizzazione interna, ma lo sforzo deve essere quello di ricollocare le risorse in essere nelle caselle a loro congeniali iniziando nel valorizzare le competenze e la qualità professorale che caratterizzano non pochi soggetti all'interno della compagnia. Si pensi ad esempio il ritorno in termini economici e non solo che si potrebbero ottenere nel ricostruire un scuola del volo Alitalia. Certamente, considerata la qualità e la tradizione dei piloti italiani, potrebbe diventare punto di riferimento di molte compagnie nel mondo ad iniziare da quelle Cinesi e da quelle dei Paesi emergenti (Arabi compresi) che necessitano costantemente di competenze specifiche di settore e che stanno facendo le fortune di Lufthansa ed Air France.

Forse i dipendenti Alitalia e con loro quelli di AMS e di Atitech prima di essere additati come dei privilegiati da alcuni soggetti che parlano di aviazione senza conoscere minimamente alcun processo interno di una compagnia aerea, dovrebbero avere per una volta la possibilità di vedere la loro azienda gestita da manager competenti ovvero manager del trasporto aereo con strategie imprenditoriali chiare e lungimiranti.

## **CONCLUSIONI:**

Paradossalmente proprio gli errori manageriali che oggi sono sulla bocca di tutti, sono il fattore che dimostra che l'azienda gestita secondo criteri di economicità e da manager competenti e di settore potrebbe velocemente e facilmente invertire il trend negativo che l'accompagna da troppi anni.

Questo modello di business non ammette l'incompetenza e per costruire un manager vero nel trasporto aereo ci vogliono anni, poiché oltre alla preparazione accademica ci vuole l'esperienza sul campo, occorre studiare, sperimentare e anche sbagliare per raggiungere un livello di competenza tale da gestire un'azienda con le sue innumerevoli variabili esogene e per gestire un modello organizzativo che per come già detto si caratterizza per la varietà di background delle proprie risorse umane.

Un Paese come il nostro al netto del facile populismo non può permettersi la perdita della compagnia che per anni ha rappresentato l'Italia nel mondo e non solo per un fatto d'immagine che ne uscirebbe devastata ma soprattutto per le enormi conseguenze che avrebbe sul PIL di questo Paese.