

## **Alitalia in Amministrazione Straordinaria:**

***Analisi del documento presentato dal collegio Commissariale alla “Commissione Speciale atti urgenti del Senato della Repubblica”***

***di Gaetano F. Intriari***

Il 17 maggio 2018 l'Amministrazione Straordinaria di Alitalia, in occasione dell'audizione presso la Commissione Speciale del Senato, ha presentato un documento di 41 pagine che descrive il lavoro svolto e ci presenta alcuni numeri relativi alla gestione di Alitalia fatta dai tre Commissari nominati dal precedente governo.

L'obbiettivo di questo scritto è quello di analizzare le parti essenziali del documento presentato, con l'obbiettivo di portare all'attenzione dei lettori in modo quanto più approfondito ed articolato lo stato dell'arte ad oggi dell'ex Compagnia di Bandiera.

Alitalia vive probabilmente il momento più drammatico della sua lunga e travagliata esistenza e occorre sin da subito evidenziare che il suo destino è strettamente connesso a quello di circa 50 mila persone se si considerano gli stakeholder diretti ed indiretti della impresa.

Il documento viene introdotto con una narrazione della breve storia di Alitalia SAI a cui segue una sezione dedicata al “Market Overview” che appare assolutamente fuori contesto in quanto estrapolata da una qualsivoglia strategia aziendale. Del resto, i commissari straordinari non sono manager, sono pubblici ufficiali che devono gestire un periodo di amministrazione provvisoria dedita a non disperdere il valore dell'impresa insolvente nell'interesse dei creditori. Viene per l'ennesima volta riaffermato il concetto comune a molti commentatori, secondo cui il lungo raggio sarebbe la panacea di tutti i mali. Può essere, tutto può essere!!! ed ogni opinione merita rispetto. Poi però scopri che le compagnie aeree più reddituali al mondo sono aerolinee che operano sul corto medio raggio ed allora qualcosa non torna e del resto ho più volte affermato che i ricavi non sono il problema principale di Alitalia che grazie alla penetrazione straordinaria del suo brand per come evidenziato dallo stesso documento presentato dai Commissari, riesce miracolosamente in una sostanziale tenuta dei ricavi malgrado i disastri gestionali che dalla privatizzazione del 2008 ad oggi hanno infierito sulla nostra ex compagnia di bandiera senza soluzione di continuità. Sembra incredibile il combinato disposto che ha caratterizzato la vita di Alitalia in quest'ultimo decennio in cui ogni gestione succedutasi è riuscita a fare peggio di quella precedente e, non era facile!!! ma come per magia ci sono riusciti. Purtroppo, a questa incredibile esaltazione del famoso concetto secondo cui “al peggio non c'è mai fine” non si è sottratta neanche la gestione commissariale come dimostrerò dati alla mano nel prosieguo di questa analisi.

Superiamo quindi senza indugio la sezione dedicata allo scenario di mercato che appare quanto mai fuori contesto e addentriamoci nel secondo argomento proposto dal documento, ovvero la descrizione delle azioni intraprese in questo anno di amministrazione straordinaria.

I Commissari al fine di giustificare la logica delle azioni intraprese ci informano preliminarmente delle criticità riscontrate al loro arrivo che guarda caso sono molto simili a quelle da me descritte sull'agenzia di stampa [Avionews.com](http://Avionews.com) nell'ottobre 2016 quando i top manager di Alitalia dicevano al mondo che tutto andava bene ed era in linea con il budget e si risentirono non poco con il sottoscritto sino a tentare di bloccare il sito con la pubblicazione di quell'articolo.

Nello specifico l'Amministrazione Straordinaria informa i Senatori della Commissione di quanto segue:

### Situazione in Alitalia all'inizio dell'Amministrazione Straordinaria

- **Andamento delle vendite e delle prenotazioni negativo, principalmente per crisi di fiducia**
- **Contratti svantaggiosi (es. fuel hedging e leasing aeromobili)**
- **Situazione delle relazioni industriali fortemente deteriorata**
- **Organizzazione complessa e processi inadeguati e "analogici"**
- **Sistemi informativi inadeguati al nuovo scenario digitale e con inefficienze operative e di costi**
- **Network da ottimizzare**



20

Quindi i Commissari impegnati nella loro opera di gestori in un contesto di amministrazione che per definizione è straordinaria e temporanea si sono impegnati in una meritoria opera al fine di trovare delle soluzioni alle criticità riscontrate e, occorre qui dare atto che sono riusciti in una sostanziale tenuta dei ricavi malgrado lo stato di insolvenza in cui si è venuta a trovare la compagnia. Questo, se ce ne fosse bisogno, dimostra una volta ancora il grado di penetrabilità sul mercato del marchio Alitalia.

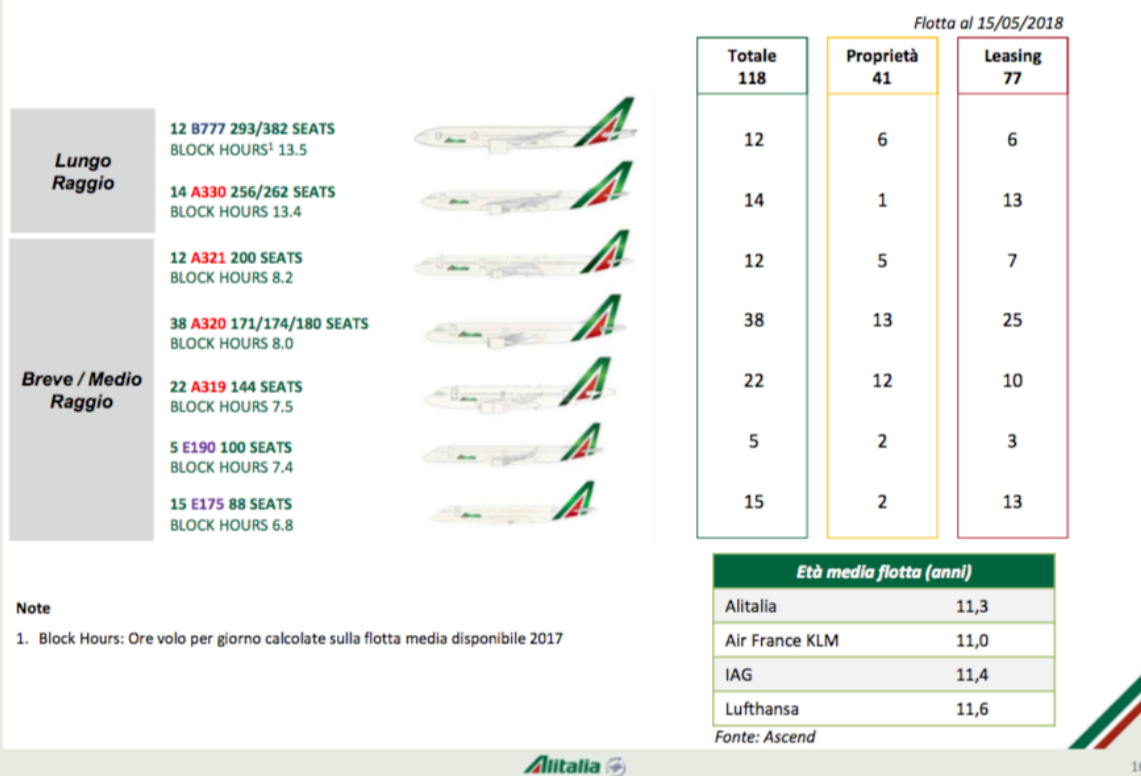
Veniamo adesso ad analizzare la voce riguardo al Personale, alla Struttura Organizzativa ed ai Processi interni, non senza precisare che ho lungamente lavorato per acquisire dati organizzativi di processo che mi erano comunque noti per intuizione considerando i risultati ottenuti, ma che ora sono anche in grado di provare per via documentale.

### **I meccanismi di processo interno e l'impiego della flotta**

Partiamo dai meccanismi di processo interno che sono da sempre il vero problema della aerolinea italiana, ovvero il principale fattore di inefficienza che genera le enormi perdite che la compagnia ha sopportato nella sua lunga e gloriosa storia. Chiariamo subito un punto: i processi interni di Alitalia durante la gestione commissariale non solo non sono migliorati ma sono addirittura peggiorati e di seguito cercherò di documentare quanto più analiticamente possibile questo inarrestabile decremento del livello di efficienza di processo.

Iniziamo mostrando la slide seguente presente alla pag.16 del documento presentato al Senato:

## Alitalia –26 aeromobili a Lungo Raggio su una flotta complessiva di 118



Intanto occorre preliminarmente evidenziare che gli aerei di proprietà pare non siano 41 per come enunciato nella slide e sono gli stessi commissari ad informarci di ciò nella loro relazione datata 26 gennaio 2018 ai sensi dell'art. 4, comma 2, decreto legge 23 dicembre 2003, n. 347. A pag.11 di codesta relazione, i commissari ci informano che i lessor AirFinance e DVB hanno escusso il pegno sulle società Irlandesi attraverso cui Alitalia deteneva la proprietà di 30 aeromobili. Ergo dei 41 aeromobili definiti di proprietà occorre detrarre 30 in quanto escussi, quindi Alitalia di fatto, sarebbe rimasta con soli 11 aeromobili di proprietà. Inoltre, non viene segnalato un evento molto importante circa la flotta in esercizio relativo alla decisione dei Commissari di restituire ai lessor n. 5 Aeromobili Airbus A320-216. Di fatto gli aeromobili di tale modello erano 43 all'inizio della gestione commissariale.

La stessa slide descrive anche le ore volo Block medie per ogni famiglia di aeromobili componenti la flotta e, proprio partendo da questo dato, cercherò di dimostrare empiricamente tutte le deficienze operative che sono, insieme alla "Supply Chain a monte" riferita soprattutto ai costi di manutenzione, le primarie cause del dissesto della compagnia e che durante la gestione commissariale si sono accentuate.

Iniziamo con l'identificare un indice utilizzato oggi dalle compagnie aeree più virtuose all'interno dei loro modelli di controllo di gestione, tale indice definisce il livello di efficienza operativa attraverso un coefficiente di impiego degli aeromobili su base giornaliera denominato **DSH** (Daily Stick Hour). Per ricavare il DSH si procede partendo dalle ore volo definite "Stick" all'interno di un determinato periodo che nel nostro caso coincide con il periodo che va dal 12 maggio 2017 al 26 maggio del 2018. Le "Stick Hour", si differenziano dalle Block Hour indicate nella slide presentata dai commissari, per il fatto che mentre quest'ultime conteggiano il tempo di volo includendo il rullaggio dell'aeromobile sia all'approdo che al decollo, le ore "Stick" invece conteggiano solo il tempo di volo effettivo, ovvero da quando l'aeromobile stacca le proprie ruote

da terra a quando le rimette. In questo lavoro di analisi, ho determinato le ore “Stick” calcolandole con l’applicazione FlightRadar 24 e sono potuto addivenire al calcolo dell’indice DSH utilizzando un modello statistico di regressione lineare le cui variabili indipendenti sono rappresentate dalle ore di volo effettivo nel periodo considerato, dai cicli effettuati dagli aeromobili nello stesso periodo e da un coefficiente definito Lambda che concentra le variabili esogene calcolate con approssimazione Alfa = 0,01 riferito al modello statistico T di Student.

Di seguito espongo i DSH che sono riuscito a calcolare per tutti gli aeromobili della flotta escluso uno: il Boeing 777/300 marche EI -WLA preso in leasing dalla gestione commissariale che essendo entrato in flotta a settembre 2017 necessita di un calcolo su un differente periodo di riferimento, per cui me ne occuperò a parte nel seguito di questo scritto.

Airbus A320			Airbus A319			Embraer 190			Airbus A330		
AC	Stick Hour totali	DSH	AC	Stick Hour totali	DSH	AC	Stick Hour totali	DSH	AC	Stick Hour totali	DSH
I- BIKA	2673	6,98	I-BIMA	1890	4,92	EI-RNA	2464	6,43	I-EJGA	3552	9,3
I- BIKC	2516	6,57	EI-IMB	2293	5,98	EI-RNB	2565	6,70	I-EJGB	3215	8,4
I- BIKD	2579	6,73	EI-IMC	2205	5,75	EI-RNC	2307	6,02	EI-EJG	5116	13,4
I- BIKI	2754	7,20	EI-IMD	2278	5,94	EI-RND	2292	5,98	EI-EJH	5342	14,0
I- BIKO	2059	5,36	EI-IME	2324	6,06	EI-RNE	2332	6,08	EI-EJI	4812	12,6
EI- IKB	1999	5,20	EI-IMF	2333	6,09	<b>Media E190</b>		<b>6,24</b>	EI-EJJ	5403	14,2
EI- IKF	2308	6,02	EI-IMG	1715	4,46	<b>Embraer 175</b>			EI-EJK	5061	13,3
EI- IKG	3073	8,04	EI-IMH	2447	6,39	AC	Stick Hour totali	DSH	EI-EJL	4605	12,1
EI- IKL	3057	8,00	EI-IMI	1921	5,00	EI-RDA	1945	5,06	EI-EJM	4926	12,9
EI- IKU	2600	6,79	EI-IMJ	2330	6,08	EI-RDB	946	2,43	EI-EJN	5050	13,3
EI- DSA	2332	6,08	EI-IML	1937	5,04	EI-RDC	2039	5,31	EI-EJO	5038	13,2
EI- DSG	2343	6,11	EI-IMO	1959	5,10	EI-RDD	1840	4,78	EI-EJP	5241	13,8
EI- DSL	2203	5,74	EI-IMM	2308	6,02	EI-RDE	1952	5,08	EI-DIP	5000	13,1
EI- DSU	2423	6,32	EI-IMN	2401	6,27	EI-RDF	2014	5,24	EI-DIR	3406	8,9
EI- DSV	2045	5,33	EI-IMP	2215	5,77	EI-RDG	1999	5,20	<b>Media A330</b>		<b>12,3</b>
EI- DSW	2486	6,49	EI-IMR	2264	5,90	EI-RDH	2198	5,73	<b>Boeing 772</b>		
EI- DSX	2325	6,06	EI-IMS	2225	5,80	EI-RDI	1976	5,14	AC	Stick Hour totali	DSH
EI- DSY	2701	7,06	EI-IMT	2221	5,79	EI-RDJ	1490	3,86	EI-DBK	4694	12,32
EI- DSZ	2374	6,19	EI-IMU	2253	5,87	EI-RDK	2147	5,59	EI-DBL	5105	13,40
EI- DTA	2679	7,00	EI-IMV	2673	6,98	EI-RDL	1973	5,14	EI-DBM	5570	14,63
EI- DTB	2648	6,92	EI-IMW	2516	6,57	EI-RDM	2058	5,36	EI-DDH	5618	15,01
EI- DTD	2650	6,92	EI-IMX	2579	6,73	EI-RDN	2142	5,58	I-DISU	4755	12,48
EI- DTE	2672	6,98	<b>Media A319</b>		<b>5,84</b>	EI-RDO	2057	5,36	EI-FNI	5403	14,19
EI- DTF	2683	7,01	<b>Airbus A321</b>			<b>Media E175</b>		<b>4,99</b>	EI-ISA	5004	13,13
EI- DTG	2698	7,05	AC	Stick Hour totali	DSH						
EI- DTH	2737	7,15	I-BIXK	2740	7,16						
EI- DTI	2565	6,70	I-BIXL	1493	3,87						
EI- DTJ	2648	6,92	I-BIXM	2872	7,51						
EI- DTK	2668	6,97	I-BIXN	2744	7,17						
EI- DTL	2302	6,00	I-BIXP	2526	6,59						
EI- DTM	2356	6,15	I-BIXQ	2360	6,16						
EI- DTN	2604	6,80	I-BIXR	2645	6,91						
EI- DTO	2492	6,51	I-BIXS	2662	6,95						
EI- EIA	2440	6,37	EI-IXH	2638	6,89						
EI- EIB	2728	7,18	EI-IXJ	2803	7,33						
EI- EIC	2646	6,91	EI-IXV	2645	6,91						
EI- EID	2794	7,34	EI-IXZ	2425	6,33						
EI- EIE	2535	6,65	<b>Media A320</b>		<b>6,63</b>	<b>Media A321</b>		<b>6,65</b>			

Secondo il criterio generale di stabilizzazione della performance, l'intervallo di tolleranza entro cui il valore del DSH risulta soddisfacente per i modelli aeromobili utilizzati da Alitalia è il seguente:

Airbus A 319/320 => (8,00 : 10,5);      Airbus A321 => (7,67 : 9,65);  
Embraer 175 => ( 6,02 : 7,79);      Embraer 190 => ( 6,84 : 7,71)  
Airbus A330 => (13,92 : 16,54);      Boeing 777/200 => ( 14,88 : 17,10)

Bene, anzi male!!!, perché dei 117 aeromobili componenti la flotta (777/300 escluso) come si può agevolmente verificare **solo i 5 aeromobili evidenziati in giallo** rispettano l'intervallo di tolleranza espresso qui sopra tra l'altro stabilizzandosi nella parte bassa della forchetta.

Occorre quindi chiedersi quali sono le cause di questi dati assolutamente insoddisfacenti e quindi identificare ed analizzare i fattori che determinano questa acclarata inefficienza operativa, di seguito cerco di definire le 4 criticità che a mio avviso incidono maggiormente:

a) **Flotta disomogenea anche tra aeromobili di egual modello:** i 38 Airbus 320 sono l'emblema della confusione, la flotta Alitalia si compone intanto di A320-214 e A320-216 (quest'ultimi provenienti da Airone). Tra i 216 ve ne sono alcuni equipaggiati con motori CFM56 5B6 family generalmente usati per Airbus A319. Questo modello di motore ha un Thrust (Potenza di spinta) regolato a 23.500 Libbre contro le 27.000 Libbre del motore CFM56 5B4 family che sono i motori che usualmente equipaggiano l'Airbus A 320. La differenza rileva non poco, si ha infatti che gli aeromobili con i motori 5B6 hanno intanto un coefficiente angolare di salita minore quindi impiegano maggior tempo a raggiungere la quota massima di crociera ergo maggiori consumi, inoltre hanno limitazioni operative che diventano assolutamente critiche per voli superiori alle 3 ore o anche in alcuni aeroporti con piste limitate ove nel periodo estivo in presenza di temperature molto calde non è consentito all'aeromobile di decollare al MTOW (Peso massimo al decollo) standard e ciò causa limitazioni nel numero di passeggeri e quindi anche la conseguente possibilità di lasciare a terra gente che ha regolarmente pagato un biglietto. La cosa che lascia perplessi, è che risolvere questo problema sarebbe abbastanza semplice, ma Alitalia ci convive da anni ed anche i commissari nulla hanno fatto per risolverlo. Basterebbe che chi di dovere leggesse con attenzione il Service Bulletin n. 72-0003 e il n. 72-0625 emessi dalla casa produttrice dei motori CFM per risolvere facilmente e brillantemente il problema con una spesa irrisoria. Ma evidentemente in Alitalia qualcuno non ha tempo per tutto ciò tanto alla fine i soldi del prestito sono pubblici e devono essere spesi spesso in maniera illogica e senza alcun nesso eziologico con il concetto di redditività.

Sempre in relazione alla disomogeneità della flotta, anche le configurazioni degli aeromobili dello stesso modello sono diverse, abbiamo infatti A320 configurati a 171, 174 e 180 posti e non è certo difficile immaginare i non pochi problemi che queste varieghe configurazioni creano a chi si occupa di programmare l'operativo voli.

Anche in relazione al settore lungo raggio la disomogeneità della flotta la fa da padrone, oltre alla bizzarra idea di volare ETOPS (ovvero con un aereo a due motori e non a quattro) a Mexico City con notevoli problemi di limitazione al decollo dall'aeroporto Messicano, anche la flotta lungo raggio si caratterizza per configurazioni varieghe a cui si aggiunge la mancanza di correlazione tra strategia commerciale sul lungo raggio e caratteristiche degli aeromobili in flotta, come dimostra la circostanza di aprire 3 classi di vendita nel settore lungo raggio (Premium - Business - Economy) senza considerare che dei 14 aeromobili A330 in flotta ve ne sono due configurati solo con due classi per cui a livello operativo si è costretti a suddividere la flotta A330 in due segmenti con evidenti conseguenze sull'efficienza e l'efficacia dei processi. Per quanto riguarda invece il settore Boeing 777 i Commissari hanno ritenuto di definire un contratto di leasing di un aeromobile 777/300 unico esemplare in flotta. L'aeromobile, per caratteristiche si differenzia non poco dal modello serie 200, che costituisce la flotta dei B777 Alitalia. Tutto ciò impone una gestione separata di questo unico esemplare di aeromobile in flotta non potendo tra l'altro contare se non in misura ridotta delle economie di scala tipiche di una stessa famiglia di aeromobili. Del resto, basta citare la capacità di carico dei due modelli: 293 posti a sedere del 777/200 contro i 382 del 777/300 perché chiunque possa comprendere

che parliamo di due aeromobili dalle caratteristiche molto differenti tra loro. Alitalia quindi si ritrova in casa un aeroplano rispetto al quale non può usufruire di alcun backup in caso di guasto dell'aeromobile. Ora se c'è una cosa che ti insegnano in qualsiasi Master in Aviation sono le tragiche conseguenze reddituali legate ad una scelta di avere un unico esemplare di aeromobile in una flotta.

Di seguito espongo il DSH di questo aereo entrato nella flotta Alitalia a settembre 2017:

Boeing 773		
AC	Stick Hour totali	DSH
EI-WLA	1884	7,78
<b>Media B773</b>		<b>7,8</b>

l'intervallo di tolleranza entro cui il valore del DSH risulta soddisfacente per questo modello è il seguente: Boeing 777/300 => (15,36 : 17,46).

Ecco quindi che ci troviamo di fronte all'ennesimo dato disarmante ed inquietante e come potrebbe essere diversamente se prendi un Boeing 777/300 i cui costi fissi superano il milione di dollari mensili e poi a causa delle sue specificità non replicabili all'interno della flotta lo fai volare 1.854 ore effettive in 8 mesi. Neanche se trasportasse lingotti d'oro quell'aereo potrebbe mai essere reddituale. Se immaginassimo quell'aeroplano come singolo centro di costo potremmo facilmente determinare che la scelta di dare seguito al contratto di leasing da parte dell'Amministrazione Straordinaria ha prodotto non meno di 15 milioni di Euro di maggiori costi per Alitalia in AS.

- b) **Basso grado di correlazione tra il Network operato e la flotta in esercizio:** ovvero si ha che chi ha ideato e gestisce il network non ha tenuto assolutamente in considerazione le peculiarità della flotta Alitalia. A riguardo cito solo qualche esempio come quello di aver solo 5 aeromobili in flotta (gli Embraer 190) che hanno il sistema di "Steep Approach" necessario per atterrare sull'aeroporto di London City, dove Alitalia sta concentrando sempre di più il proprio operativo tra gli aeroporti londinesi, o ancora avere solo 4 aeromobili A319 su 22 che possono atterrare a pieno carico sull'aeroporto di Firenze. Potrei andare avanti con almeno un'altra dozzina di questi esempi di incongruenza tra il Network e la flotta, che causano inefficienza rilevanti che poi si traducono nei valori di DSH insoddisfacenti su riportati.
- c) **Utilizzo eccessivo di voli di posizionamento:** il basso grado di correlazione tra network e flotta determina anche il fenomeno del riposizionamento degli aeromobili ovvero accade che non di rado l'operativo della Compagnia è costretto ad avvalersi dei cosiddetti "ferry flight" che sono quei voli operati senza passeggeri ma solo a fini di posizionamento degli aeromobili e che quindi costituiscono un costo a fronte di zero ricavi ed sono uno dei più importanti indicatori del livello di inefficienza operativa. Bene il dato sconcertante è che Alitalia ha operato nell'anno della gestione commissariale 444 voli di posizionamento per come si evince dal positioning di Flightradar e non considero i posizionamenti legati ai voli charter. Questi voli che ripeto sono solo un costo, hanno causato non meno di 10 milioni di Euro di esborsi per la compagnia equivalenti allo stipendio annuo di oltre 200 Cassa integrati.
- d) **La manutenzione degli aeromobili:** sin dalla mia prima analisi su Alitalia, ho cercato di focalizzare l'attenzione sulla gestione della manutenzione degli aeromobili che hanno serie ripercussioni oltre che sui conti (essendo una delle principali cause del dissesto) anche sull'efficienza dei processi interni. Ho spiegato in dettaglio alcune delle più importanti criticità che affliggono l'area Manutenzione di Alitalia che necessita di un serio piano di ristrutturazione in tutti i segmenti che compongono la cosiddetta "part 145" ad iniziare dai programmi di



manutenzione obsoleti ridondanti e cause di notevoli inefficienze operative. Nulla è stato fatto dalla gestione commissariale per porre rimedio ad una politica manutentiva priva di alcuna logica reddituale e di processo e causa primaria dei costi fuori controllo e delle disfunzioni che si appalesano sin dalla fase di planning ovvero sin dalla pianificazione voli. Non vi è alcun coordinamento tra la pianificazione manutentiva e quella riferita alle operation e questo non perché in Alitalia non ci siano persone altamente qualificate nel gestire i processi, ma solo perché queste persone sono vessate da decisioni illogiche prese da chi spesso non ha alcuna esperienza di settore. Sono oltremodo convinto che se messa in condizione di lavorare secondo criteri logici, la manutenzione Alitalia (e mi riferisco anche alle ex controllate Atitech e AMS) sia pur decimata nelle proprie competenze dalla mattanza sociale perpetrata dalla privatizzazione ad oggi, potrebbe essere il fiore all'occhiello della compagnia diventando sia fattore primario nel livello di efficienza dei processi interni che anche un notevole centro di ricavi qualora si attuasse anche una seria politica di vendita anche a terzi delle prestazioni manutentive.

### **Le azioni esercitate dai Commissari in relazione al personale ed alla struttura organizzativa**

Circa il Personale, i Commissari nella loro relazione informano la Commissione Straordinaria del Senato di aver raggiunto un accordo con le organizzazioni sindacali per l'applicazione della Cassa Integrazione Straordinaria di 1.480 unità lavorative nel segno della ormai tradizionale strategia che caratterizza Alitalia dalla privatizzazione ad oggi, ovvero dare addosso all'anello debole della catena rappresentato dai lavoratori. Ergo lo Stato, oltre i 900 milioni di prestito si prende in carico l'onere di sussidiare 1.480 persone. Alla luce di tutto ciò occorre chiedersi quale vantaggio abbia portato quest'ulteriore atto di "macelleria sociale" alle casse di Alitalia. Tale vantaggio si può quantificare in circa 50 milioni di Euro su base annua che considerando la perdita giornaliera dichiarata dal documento commissariale con riferimento al primo trimestre 2018 pari a circa 2 milioni di Euro al giorno, equivale ad un mese di perdite di Alitalia. Bene si distrugge la dignità di ulteriori 1.480 persone e si continua a fare razzia dei soldi dei cittadini per recuperare 1 mese di vita in più per Alitalia. Lascio a chi legge ogni considerazione a riguardo non senza qui ribadire accorra una volta che **i dipendenti non sono il problema di Alitalia.**

Sempre in relazione al personale, il documento presentato alla Commissione Speciale del Senato descrive una variazione della struttura organizzativa del tutto inusuale considerando il ruolo dei commissari in una impresa dichiarata insolvente, viene infatti comunicata la riduzione di 60 posizioni manageriali e l'uscita di 39 dirigenti a fronte dell'assunzione di 20 nuovi dirigenti a cui si aggiungono 6 ulteriori nuovi dirigenti promossi dall'interno del perimetro aziendale. A questo punto una domanda sorge spontanea, ovvero: chi sono questi 20 eroi che con notevole sprezzo del pericolo hanno lasciato quelle che immaginiamo fossero le loro brillanti posizioni manageriali per accettare di entrare in un azienda dichiarata insolvente che esercita un modello di business a loro sconosciuto ed in un contesto, quello dell'amministrazione straordinaria che per sua stessa natura è un esercizio d'impresa provvisorio ?? e soprattutto, quali sono le clausole di salvaguardia di cui i nostri eroi godono in caso chi compra gli Asset di Alitalia decida di avvalersi di altri professionisti magari proveniente dal settore "aviation" come logica industriale imporrebbe? Ed infine, chi pagherà il corrispettivo di queste eventuali clausole contrattuali a salvaguardia di questi 20 eroi?? Sarebbe inoltre opportuno conoscere dai Commissari quali maggiori costi ha dovuto sopportare Alitalia in Amministrazione Straordinaria (e quindi i suoi creditori tra cui lo Stato) a fronte della decisione di interrompere il rapporto lavorativo con i 39 dirigenti.

## I processi di digitalizzazione e i sistemi informativi attuali in Alitalia

Purtroppo, malgrado l'amministrazione straordinaria evidenzia nel proprio documento le criticità riscontrate nell'ambito dei sistemi informativi nulla o quasi a riguardo è stato fatto in questo anno per migliorare le cose.

Per quanto sono riuscito a ricostruire, Alitalia ancora oggi utilizza all'incirca 10 diversi sistemi informativi nell'ambito dei propri processi interni. Ovvero mentre lo sforzo dei manager di successo nell'ambito dell'aviazione moderna è stato quello di semplificare e standardizzare i processi al fine di neutralizzare quanto più possibile le numerose variabili esogene che caratterizzano il modello di business, Alitalia ha inteso nel succedersi delle varie gestioni complicare non poco la correlazione delle attività interne. Eppure, dall'avvento dei sistemi integrati, i cosiddetti ERP, le compagnie aeree virtuose proprio perché per come detto orientate alla semplificazione, hanno cercato di centralizzare quanto più possibile i sistemi informativi gestionali e non è un caso che le società produttrici di programmi gestionali integrati hanno sviluppato all'interno del settore Aviation importanti "modularità" nei loro sistemi. Viceversa, i numerosi sistemi informativi presenti in Alitalia neanche dialogano tra loro se non in rari casi. Nello specifico, Alitalia utilizza:

- 1) il programma SABRE reservation per quanto concerne le prenotazioni passeggeri CRS/GDS;
- 2) Il programma SABRE Interact per le operazioni di handling aeroportuale ovvero check in passeggeri, incredibilmente per quanto ho potuto verificare pare che non venga utilizzato Sabre per i piani di carico relativi alla funzione denominata Centraggio. Mi chiedo allora quanto tempo impiega Alitalia nel definire il cosiddetto "Weight & Balance" dei propri voli e temo che la procedura sia inefficiente e dispendiosa;
- 3) il programma MYidTRAVEL per la biglietteria staff garantendo a Lufthansa proprietaria del sistema oltre il pagamento per l'utilizzo ulteriori 2 Euro circa a biglietto, quando sarebbe del tutto auspicabile avere un sistema interno proprietario a costo zero ed evitare di fare questi regali;
- 4) il programma NETLINE per la gestione delle operazioni volo in relazione alla programmazione dell'operativo degli aeromobili e del rostering degli equipaggi. Netline è un programma edito anch'esso da Lufthansa ideato per compagnie minori e pieno di limitazioni operative tanto è vero che la stessa compagnia tedesca non lo utilizza. Tali limitazioni hanno indotto ad aggiornare il programma con una nuova release denominata Netline plus ma per quanto ne so Alitalia almeno si ad oggi si è ben guardata da passare alla versione plus;
- 5) il programma AMOS per la gestione degli eventi manutentivi e per l'acquisto e la gestione dei componenti degli aeromobili. Personalmente sono un estimatore di codesto programma che si caratterizza per una notevole affidabilità e per un'ottima capacità di interfaccia. Se implementato in una dimensione di modularità e quindi correlato ad un adeguato programma di controllo di gestione Amos svolge egregiamente il suo compito.
- 6) il programma LIDO utilizzato dai flight dispatcher per editare i piani di volo
- 7) il programma MATRIX per la funzione di revenue management
- 8) il programma PROS per l'ottimizzazione delle prenotazioni
- 9) il programma SIRAX per il revenue accounting
- 10) il programma SAP per la parte Administration, Finance, Control e Procurement che mi risulta essere la versione 7 ovvero una release superata e limitata rispetto alle versioni recenti che quindi non può che essere utilizzato secondo criteri limitati e superati.

Molto probabilmente vi è utilizzo di ulteriori programmi riferiti ad altre funzioni di cui io non ho conoscenza ma già questi identificati, dimostrano inequivocabilmente che Alitalia utilizza almeno 10 programmi che nella maggioranza dei casi non interagiscono tra loro per gestire processi che potrebbero essere gestiti con 3 programmi modulari quali SAP (magari nelle versioni recenti), Sabre e Amos con risultati in termini di semplificazione, standardizzazione e quindi efficienza di processo certamente molto migliori. A fronte di questa complessità dei sistemi informativi, che forse neanche alla NASA avranno mai immaginato di utilizzare tutti insieme, i commissari hanno coerentemente proseguito l'opera di decapitazione dell'IT department iniziata dalla gestione araba con il fine di esternalizzare il servizio informatico. Chiunque lavora in aviazione sa bene



l'importanza di gestire "in house" il dipartimento che cura la gestione dei sistemi informativi e, del resto, non posso qui non sottolineare che gli strateghi che si sono succeduti alla guida di Alitalia dalla privatizzazione ad oggi hanno incredibilmente saccheggiato i due settori che insieme al settore Flight Operation ed al Quality System costituiscono i settori nevralgici di un'aerolinea: l'IT department e la Manutenzione.

Sempre nell'ambito dei sistemi informativi, una menzione a parte merita la gestione di quello che oserei definire il "pasticciaccio Sabre" che i commissari si sono ritrovati a gestire a seguito della decisione Emiratina di sostituire il sistema di prenotazioni e gestione delle ground operation ARCO di cui Alitalia era proprietaria. Lo stesso commissario dott. Gubitosi ha fatto menzione durante l'audizione in Senato delle problematiche relative al sistema di prenotazione lasciando trasparire che sarebbe intenzione dell'amministrazione straordinaria risolvere il contratto per l'utilizzo di Sabre.

La migrazione da Arco a Sabre è stata imposta da Etihad al momento dell'entrata nel capitale della nuova Alitalia, anche in ossequio ai rapporti molto stretti e ben noti a chi si occupa di aviazione tra James Hogan ex AD di Etihad e Shane Batt, Senior Vice President in Sabre nell'ambito della clientela strategica.

Non vi è dubbio che Sabre ha un range di funzionalità maggiore rispetto ad Arco 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. Altrettanto vero è che, considerando lo stato attuale dei sistemi Alitalia sopra descritto, appare molto difficile che Sabre sia stato implementato correttamente all'interno dei caotici processi interni di Alitalia. Del resto considerando che il contratto siglato prevedeva il sistema di prenotazione, Biglietteria e DCS con in più i moduli AirVision e AirCentre che sono due prodotti del portafoglio Sabre relativi alle vendite ancillari e al revenue management, non si capisce come sia stato possibile implementare il sistema e contemporaneamente lasciare in essere il numero di sistemi informativi sopra descritto, alcuni dei quali peraltro non interfacciabili con Sabre. Proprio per questo sono oltremodo convinto che l'azione legale intrapresa dai Commissari, incentrata sulla contestazione delle funzionalità del sistema al fine di arrivare alla risoluzione del contratto, è alquanto aleatoria, poiché sarà facile per Sabre dimostrare che sono gli errori di implementazione e di cut over commessi da Alitalia a causa delle scellerate decisioni del management arabo la causa primaria delle disfunzioni del sistema. La beffa è ancora maggiore se si pensa che tale implementazione è costata ad Alitalia circa 57 milioni di dollari a cui vanno aggiunti circa 30 milioni di USD annui, considerando le fee previste dal contratto che non temo smentite nel definire uno dei più remunerativi firmato da Sabre nella sua storia.

## **Vendita diritti di approdo e decollo (SLOT) Aeroporto Londra Heatrow**

Altro argomento toccato dalla Commissione Straordinaria del Senato durante l'audizione è stato quello relativo alla vendita da Alitalia ad Etihad degli SLOT relativi all'aeroporto Londinese di Heatrow. Sin dal mio primo scritto su Avionews.com, cercai di focalizzare l'interesse dell'opinione pubblica su quella che reputavo essere un'operazione che ha recato un notevole danno patrimoniale ad Alitalia. Il Commissario Dott. Gubitosi, sia nel corso dell'audizione al Senato che in una precedente audizione presso la Commissione Trasporti della Camera, ha dichiarato che gli SLOT che Alitalia vendette ad Etihad nell'anno 2015 sono da ritenersi venduti a prezzo congruo anche considerando le bande orarie degli stessi. Inoltre, sempre in audizione lo stesso Dott. Gubitosi ha dichiarato che il diritto di riacquisto da parte di Alitalia di codesti SLOT ha una validità di 10 anni.

Di fatto, Alitalia vendette nel 2015 ad Etihad, cinque coppie di SLOT in differenti bande orarie per un controvalore di 12 milioni di USD per ogni coppia. Nello stesso anno la compagnia scandinava SAS vendette a Turkish Airlines 2 coppie di slot su Heatrow per un controvalore complessivo di 82 milioni di dollari ergo ad un prezzo pari a 3,5 volte il prezzo corrisposto da Etihad ad Alitalia e come se non bastasse la stessa SAS di lì a poco vendette un'altra coppia di slot su Heatrow ad

American Airlines per un controvalore di 60 milioni di dollari quindi 5 volte il prezzo corrisposto ad Alitalia. Air France da parte sua sempre nel 2015 vendette al partner Delta ad un prezzo di “favore” 6 coppie di slot su Heathrow per un corrispettivo di 257 milioni di USD, pari a 3,5 volte il prezzo corrisposto ad Alitalia. La stessa compagnia transalpina vendette l’anno successivo ad Oman Air una coppia di slot non più a prezzo di favore, facendosi pagare 75 milioni di USD quindi oltre 6 volte il prezzo corrisposto da Etihad ad Alitalia e potrei qui citare almeno altri 4 esempi di vendita di diritti di approdo e decollo su Heathrow a prezzi mai inferiori ai 35 milioni di USD per coppia. Non si comprende quindi come il Commissario abbia potuto definire congruo il prezzo con cui Alitalia ha alienato ad Etihad le proprie coppie di slot sull’aeroporto londinese, giustificando la congruità con le bande orarie, le vendite a cui ho fatto riferimento riguardano coppie di slot che sono nelle stesse bande orarie di quelli venduti da Alitalia, quindi non è difficile stimare un rilevante danno patrimoniale per la nostra ex compagnia di bandiera determinabile in base alla comparazione su descritta in una forchetta che va tra i 200 ed i 300 milioni di Dollari.

## Analisi dei dati economici presentati dai Commissari

Il documento presentato si conclude con alcune slide riguardanti la situazione economica della compagnia in amministrazione straordinaria e i dati sintetici (e oserei dire sin troppo sintetici) del Conto Economico e dei flussi di Cassa relativi alla gestione commissariale. Circa il Conto Economico vengono presentate le seguenti slide:

### Risultati economici del periodo maggio-dicembre (2017 post AS)

M €	mag - dic 2016		mag - dic 2017		Delta	
Ricavi passeggeri	1.788	84,9%	1.785	84,9%	-3	-0,2%
Altri ricavi	318	15,1%	317	15,1%	-1	-0,2%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>2.106</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.102</b>	<b>100,0%</b>	<b>-4</b>	<b>-0,2%</b>
Costi commerciali e di distribuzione	157	7,5%	135	6,4%	-22	-13,8%
Carburante	502	23,8%	468	22,3%	-34	-6,8%
Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo	182	8,7%	174	8,3%	-8	-4,6%
Manutenzione	209	9,9%	206	9,8%	-4	-1,7%
Handling	88	4,2%	80	3,8%	-7	-8,5%
Diritti e altri costi aeroportuali	167	7,9%	156	7,4%	-11	-6,7%
Servizi in volo e costi di disruption	113	5,4%	91	4,3%	-22	-19,4%
Costo del lavoro	421	20,0%	404	19,2%	-18	-4,2%
Altri costi	239	11,4%	222	10,6%	-17	-7,2%
<b>EBITDAR (escluse poste non ricorrenti)</b>	<b>26</b>	<b>1,2%</b>	<b>166</b>	<b>7,9%</b>	<b>140</b>	<b>537,6%</b>
Leasing flotta	216	10,2%	189	9,0%	-26	-12,3%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.296</b>	<b>109,0%</b>	<b>2.126</b>	<b>101,1%</b>	<b>-170</b>	<b>-7,4%</b>
<b>EBITDA (escluse poste non ricorrenti)</b>	<b>-190</b>	<b>-9,0%</b>	<b>-24</b>	<b>-1,1%</b>	<b>166</b>	<b>-87,5%</b>
Ammortamenti	117	5,5%	144	6,9%	28	23,6%
<b>EBIT (escluse poste non ricorrenti)</b>	<b>-307</b>	<b>-14,6%</b>	<b>-168</b>	<b>-8,0%</b>	<b>139</b>	<b>-45,2%</b>
Ricavi (costi) non ricorrenti	193	9,2%	55	2,6%	-139	-71,8%
EBITDAR dopo poste non ricorrenti	219	10,4%	220	10,5%	1	0,4%
EBITDA dopo poste non ricorrenti	4	0,2%	31	1,5%	27	777,0%
EBIT dopo poste non ricorrenti	-113	-5,4%	-113	-5,4%	0	0,2%

Nota: I prospetti 2017/2018 sono stati predisposti con criteri di continuità aziendale e quindi sono comparabili con i dati del 2016 che non sono stati approvati dai competenti organi societari (Bilancio 2016 non approvato). PWC sta svolgendo attività di verifica, tuttora in corso, sui prospetti relativi al periodo di Amministrazione Straordinaria (a partire da Maggio 2017)

## Risultati economici del primo trimestre dell'anno

M €	1° trim 2016		1° trim 2017		1° trim 2018		Delta 2018-2017	
Ricavi passeggeri	467	83,1%	471	82,4%	501	84,0%	30	6,4%
Altri ricavi	95	16,9%	101	17,6%	96	16,0%	-5	-5,1%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>562</b>	<b>100,0%</b>	<b>572</b>	<b>100,0%</b>	<b>597</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>4,4%</b>
Costi commerciali e di distribuzione	47	8,4%	48	8,4%	45	7,5%	-3	-6,9%
Carburante	155	27,5%	174	30,4%	153	25,6%	-21	-12,1%
Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo	58	10,3%	57	10,0%	56	9,4%	-1	-2,3%
Manutenzione	77	13,7%	87	15,2%	75	12,5%	-12	-14,1%
Handling	30	5,3%	28	4,9%	26	4,3%	-2	-8,2%
Diritti e altri costi aeroportuali	55	9,7%	53	9,4%	51	8,6%	-2	-4,4%
Servizi in volo e costi di disruption	33	5,8%	33	5,7%	27	4,5%	-6	-18,5%
Costo del lavoro	147	26,1%	148	25,9%	138	23,1%	-11	-7,1%
Altri costi	80	14,2%	88	15,3%	81	13,5%	-7	-8,1%
<b>EBITDAR (escluse poste non ricorrenti)</b>	<b>-118</b>	<b>-21,0%</b>	<b>-145</b>	<b>-25,4%</b>	<b>-54</b>	<b>-9,0%</b>	<b>91</b>	
Leasing flotta	80	14,3%	83	14,5%	63	10,5%	-20	-24,1%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>760</b>	<b>135,3%</b>	<b>800</b>	<b>139,9%</b>	<b>714</b>	<b>119,5%</b>	<b>-86</b>	<b>10,8%</b>
<b>EBITDA (escluse poste non ricorrenti)</b>	<b>-198</b>	<b>-35,3%</b>	<b>-228</b>	<b>-39,9%</b>	<b>-117</b>	<b>-19,5%</b>	<b>111</b>	
Ammortamenti	36	6,5%	51	8,9%	51	8,5%	0	0,2%
<b>EBIT (escluse poste non ricorrenti)</b>	<b>-235</b>	<b>-41,8%</b>	<b>-279</b>	<b>-48,7%</b>	<b>-167</b>	<b>-28,1%</b>	<b>111</b>	
Ricavi (costi) non ricorrenti	31	5,5%	-1	-0,2%	-0	0,0%	1	-86,5%
EBITDAR dopo poste non ricorrenti	-87	-15,5%	-146	-25,6%	-54	-9,0%	92	
EBITDA dopo poste non ricorrenti	-167	-29,8%	-229	-40,1%	-117	-19,6%	112	
EBIT dopo poste non ricorrenti	-204	-36,3%	-280	-48,9%	-168	-28,1%	112	

Nota: I prospetti 2017/2018 sono stati predisposti con criteri di continuità aziendale e quindi sono comparabili con i dati del 2016 che non sono stati approvati dai competenti organi societari (Bilancio 2016 non approvato). PWC sta svolgendo attività di verifica, tuttora in corso, sui prospetti relativi al periodo di Amministrazione Straordinaria (a partire da Maggio 2017)



33

I dati prodotti dai commissari, occorre precisarlo, non sono completi. Intanto manca una situazione aggiornata dello Stato Patrimoniale relativo alla sola gestione Commissariale. Inoltre, alcune voci sono sin troppo sintetiche, ovvero per avere una visione più completa del dato sarebbe stato certamente utile utilizzare più "spaccature". Ciò premesso, il risultato al netto degli ammortamenti (EBITDA) relativo agli 8 mesi del 2017 dichiara una perdita di 24 milioni di Euro, che diventano 117 milioni nei soli primi tre mesi del 2018. Pur considerando la stagionalità conclamata del modello di business, non si comprende come si è potuti passare da una perdita di circa 100 mila Euro al giorno, ad una perdita di 1,3 milioni al giorno. Ovvero, in un lasso di tempo molto breve si sono più che decuplicate le perdite giornaliere della compagnia che, considerando anche gli ammortamenti e le tasse, si attesta a circa 2 milioni al giorno nel primo trimestre di quest'anno. Forse sarebbe stato opportuno spiegare le cause di questa variazione esponenziale della perdita di esercizio, considerando che non vengono menzionate operazioni di carattere straordinario incidenti sul risultato reddituale.

Se si può certamente comprendere la contrazione dei ricavi di circa il 30% su base giornaliera tra gli 8 mesi del 2017 ed i primi tre mesi del 2018, considerando che il primo trimestre dell'anno è quello che genera i minori ricavi per tutte le compagnie aeree, non si comprende invece la variazione dei costi totali che di fatto si riduce di solo l'8% circa, malgrado 1.500 dipendenti in meno, un numero minore di aeromobili con riferimento ai 5 aeroplani usciti dalla flotta ed un operativo che si viene a ridurre del 15% medio, per come si evince analizzando il dato relativo ai diritti di sorvolo e che quindi impatta notevolmente sulla diminuzione dei costi variabili.

Circa il dato relativo alla situazione finanziaria evidenziato nella slide successiva, posso certamente considerare lo stesso il dato più criptico mai visto nella mia vita di modesto analista economico-finanziario.

## FLUSSI DI CASSA

	a	b	c	ANTE A.S. (a+b+c)	POST A.S.
M€	2015	2016	gen - apr '17	gen 2015 - apr 2017	mag 2017 - apr 2018
<b>Cassa iniziale</b>	446	504	146	446	83
EBITDA&Taxes <sup>1</sup>	-256	-240	-347	-843	-164
Δ WC e fondi	267	136	355	759	361
Investimenti netti	-300	-253	-96	-648	-142
Δ Depositi	-13	21	-1	6	-145
Δ Maintenance reserve	-37	-76	-29	-142	-43
Free Cash Flow	-339	-412	-118	-868	-132
<b>Free Cash Flow netto depositi</b>	<b>-326</b>	<b>-442</b>	<b>-117</b>	<b>-874</b>	<b>13</b>
Nuovo debito	931	189	149	1.269	900
Servizio del debito e Δ restricted <sup>2</sup>	-534	-135	-95	-765	-82
<b>Cassa finale</b>	<b>504</b>	<b>146</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>769</b>

1 Include rettifica partite non monetarie

2 include rate su aeromobili di proprietà e leasing finanziari, oltre alla variazione della consistenza della restricted cash

Nota: la ricostruzione dei flussi di cassa è stata effettuata sulla base delle risultanze di Tesoreria e Gestionali



37

Proverò quindi a decodificarlo evidenziando quelle che a mio avviso sono delle vere e proprie incongruenze:

- 1) la prima voce relativa al risultato reddituale al netto degli ammortamenti risulta essere "adjusted" al netto di partite non monetarie, non si specifica allora quasi sarebbero queste partite non monetarie visto che gli Ammortamenti che sono le partite non monetarie per antonomasia vengono preliminarmente escluse;
- 2) La voce WC sta per Working Capital che altro non è che quello che in Italia chiamiamo Capitale Circolante (mi permetto di rilevare che rivolgendosi ad un'alta autorità istituzionale italiana forse chiamarlo Capitale Circolante non sarebbe stata una cattiva idea). Il dato relativo al Capitale Circolante è unito alla voce Fondi di cui non si specifica la natura. Il Capitale Circolante identifica di fatto il saldo tra crediti e debiti finanziari di breve termine, per cui Alitalia in AS ci informa che vi è un saldo positivo di 364 milioni senza specificare se tale dato si è generato considerando anche i credi/debiti relativi alla precedente gestione o si è partiti a saldo zero dal giorno dell'insediamento dei commissari. In altre parole, i 759 milioni relativi al saldo del capitale circolante ad aprile 2017 evidenziato nella slide, sono stati azzerati o no? Il particolare non è di poco conto. Nell'ipotesi che quel dato si riferisca solo al Capitale circolante formatosi con la gestione commissariale allora mi permetto sommestamente di contestare per intero il dato in quanto poco verosimile per una serie di fattori legati alla correlazione tra quel dato e le voci ricavi e costi di produzione evidenziate nelle slide relative al Conto Economico. Infine, occorre determinare se nel saldo del Capitale Circolante viene considerato o meno quella che è una voce peculiare in questo modello di business ovvero il debito che ogni compagnia costantemente contrae con tutti i propri clienti che chiaramente pagano il biglietto

prima che venga reso loro il corrispettivo in termini di servizio erogato. Questa voce per una compagnia che genera 3 miliardi di ricavi su base annua incide per almeno 500 milioni di Euro sul Capitale Circolante e quindi sulla Cassa in termini di "cash in Advance" considerando anche il periodo in cui il dato è stato rilevato.

- 3) Nulla viene citato nel dettaglio circa la situazione debitoria dell'Amministrazione Straordinaria, si può solo cercare di arrivare al dato per induzione ovvero attraverso una riclassificazione parziale dei pochi dati economici forniti e sulla base del mio test sono oltremodo convinto che Alitalia in AS abbia su base periodica uno scaduto crescente di debiti finanziari che dovrebbe aggirarsi in una forchetta che va dai 170 ai 220 milioni di Euro.

Tutto ciò premesso, possiamo certamente affermare che i 769 milioni risultanti in cassa, pur senza minimamente mettere in discussione la veridicità del dato, sono del tutto virtuali, in quanto saranno presto più che dimezzati dai debiti a breve e dall'aumento dei costi di esercizio connaturati all'aumento dell'operatività della stagione estiva.

Alitalia in AS rischia quindi di ritrovarsi entro fine anno senza più la liquidità necessaria ad operare i voli e concordo con quanto dichiarato in audizione dal Dott. Gubitosi: "Occorre fare presto", anche perché se la mia esperienza non mi tradisce il periodo estivo sarà denso di inefficienze operative considerando lo stato delle cose ad iniziare dal citato peggioramento della performance manutentiva.

Occorre quindi quanto più rapidamente possibile definire una strategia che leghi Alitalia al sistema Paese ovvero un sistema che sia in grado di tutelare la propria economia interna e che non sia come in quest'ultimo decennio un terreno di razzie e di conquista da parte di ogni tipo di aerolinea. È inconcepibile che vi sia un'aerolinea araba che collega Milano Malpensa a New York, così come è inconcepibile costruire una strategia di sistema che permette ad un'altra compagnia araba di entrare sul mercato italiano per salvare la gloriosa Meridiana. La compagnia sarda non meritava tale destino, per cui ancora una volta saranno i lavoratori a farne le spese ed insieme a loro la credibilità del nostro Paese che nel mondo dell'aviazione civile è visto ormai come una vera e propria barzelletta.

P.S. eppure, in questo Paese sono nati piloti, ingegneri & periti aeronautici, assistenti di volo e di terra, meccanici certificati costretti a lasciare il nostro Paese e che oggi sono l'orgoglio e la fortuna di molte compagnie aeree in giro per il mondo per la loro competenza e professionalità. Anche i dipendenti di Alitalia meriterebbero di poter lavorare in una struttura organizzativa che abbia un capo ed un coda ed orientata verso criteri di efficienza e di efficacia.

Infine, in questo Paese è nato un illuminato imprenditore che ha dimostrato che si poteva esercitare il business dell'aviazione con costrutto e lungimiranza. Si chiamava Aldo Davanzali ed era il proprietario di Itavia. Forse qualcuno dovrebbe chiedere scusa alla Sua memoria ed alla Sua famiglia.