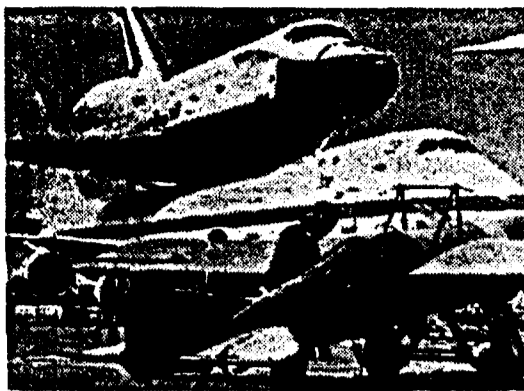


FLOTTE COMMERCIALI: FUTURO, TECNOLOGIE



Le strategie per il mercato interno: rafforzamento e più servizi al cliente. Il nuovo mondo di Alitalia si arricchisce di molte destinazioni nel «nuovo mondo». I successi del primo semestre

# Gli Usa in 40 versioni. E l'Italia si «accorcia»

Mentre cresce la domanda di trasporto aereo in tutto il mondo, i maggiori «vettori» stringono accordi di cooperazione per assicurarsi nuove fette di mercato in aree considerate strategiche. È il caso di Alitalia con le recenti intese con Usair e Iberia per l'area continentale americana. Intanto, la compagnia di bandiera potenzia le linee europee e i collegamenti interni. Il positivo bilancio del primo semestre '90.

ROSSELLA DALLO

L'Italia vola di più e in generale vola di più tutto il mondo. Le esigenze di mobilità per lavoro privilegiano infatti questo mezzo di trasporto capace di avvicinare Paesi e continenti in breve lasso di tempo. Ma anche una più diffusa volontà di conoscere realtà, culture e popoli diversi incentivano i traffici aerei. È associato che il turismo transatlantico è in continua crescita e che persino l'italiano sceglie sempre di più la vacanza in località lontane oltreoceano. La costante crescita della domanda di trasporto aereo si traduce in cifre molto significative. Se analizziamo, infatti, i dati consuntivi 1989 di Alitalia, vediamo che gli indici dei passeggeri trasportati segnano un vistoso plus: più 2% nel settore nazionale e più 11% nell'intercontinentale rispetto all'anno precedente, pari a un numero complessivo di oltre 16 milioni e 200 mila utenti. Ancora più inconfondibile il rapporto del primo semestre '90 che segnala un incremento dell'atti-

vità di linea del 6,8% dell'offerta e del 12,4% per i passeggeri trasportati. Anche se in piccola parte, questa maggiore propensione al volo ha certo contribuito ai positivi risultati economici e patrimoniali dell'azienda: l'abbattimento delle perdite nel periodo gennaio-giugno '90 alla quota di 33 miliardi contro i 172 miliardi dell'analogo semestre '89; sempre nei sei mesi, il fatturato ha raggiunto i 2103 miliardi con un incremento dell'11,8 per cento. Certo, per determinare una così consistente inversione di tendenza non è sufficiente l'espansione della domanda. Ed infatti i motivi sono da ricercare in un'operazione più complessiva di ristrutturazione, riorganizzazione interna e razionalizzazione che ha coinvolto tutto il personale e le varie Divisioni. La rivoluzione Alitalia, messa in moto subito dopo l'uscita di Nordio, ha potuto avvalersi anche del determinante accordo con le orga-

nizzazioni sindacali di settore sulle trattative contrattuali. Ora una sola ombra offusca gli ultimi mesi dell'anno. La crisi del Golfo ha fatto balzare in avanti i costi del carburante che per il periodo settembre-dicembre si quantificano in un aggravio economico di oltre 60 miliardi, cui si debbono aggiungere altri 10 miliardi per l'aumento dei premi assicurativi imposti a copertura del maggiore rischio nell'area araba. Ma se alla fine dell'anno i lusinghieri risultati del primo semestre saranno contenuti, altri successi tutti ascrivibili al 1990 potranno determinare ricadute positive.

Innanzitutto c'è stata una riconferma della leadership nel mercato interno che si traduce in un incremento del 28% del traffico nei primi tre mesi, nonostante che compagnie aeree straniere della forza commerciale di Swissair e Klm si stiano proiettando sull'Italia (ma anche su Francia e Germania, a causa della limitatezza dei propri mercati nazionali). Il rafforzamento di Alitalia e di Alì sul territorio è del resto un «punto chiave» della strategia di sviluppo del Gruppo in vista del '93. Rientrano in questo contesto, inoltre, i programmi di potenziamento della flotta nei prossimi cinque anni: 95 MD80 entro il '94 ed altri 25 opzionali; 40 nuovi Airbus 321 (inizio consegne nel '94) più 20 opzionali e 15 A300. I nuovi aeromobili, fra due anni, andranno gradualmente a sostituirsi i vecchi DC9 30.

Altre questioni, modalità sul piano stesso, cui si è iniziato a dare soluzione, sono la razionalizzazione delle frequenze soprattutto nelle tratte di maggiore congestione e in particolare sulla Roma-Milano; il miglioramento generale della qualità dei servizi a terra e a bordo a tutto vantaggio del cliente.

Sul piano internazionale, poi, l'attività di Alitalia si è concretizzata in una serie di accordi di una certa importanza, capaci di allargare la rete dei collegamenti. Sono stati aperti quattro nuovi scali ad Ankara, Berlino, Budapest e Praga; sono state raddoppiate le frequenze settimanali Roma-Milano-Mosca portandole a quattro, servendo così un totale di 36 città europee (96 coppie di città collegate). Il maggiore sforzo è stato profuso, però, sugli intercontinentali in aree considerate strategiche. Dopo l'intesa bilaterale tra i governi italiano e statunitense, Alitalia ha stretto un accordo con Usair che apre così le porte ad altre 40 destinazioni degli Stati Uniti da Boston, Los Angeles, New York (potenziati con altre linee settimanali da Roma e Milano) e Miami che sarà operativo da lunedì prossimo 29 ottobre. Analogo accordo commerciale di scambio è stato stipulato con la spagnola Iberia, consentendo il collegamento via Madrid con tutte le destinazioni di quel vettore in Centro e Sudamerica.

## Curiosando fra i mille aneddoti del trasporto merci. La rossa sicura oltreoceano

Un'azienda vasta e complessa come Alitalia è inevitabilmente una fonte inesauribile di notizie e di curiosità. Andiamo quindi a curiosare nei suoi meandri, partendo da un settore che in Italia stenta a «decollare» - ci si passi il termine - ma che riserva numerose sorprese: il trasporto merci.

CARGO SYSTEM - Il vocabolo inglese non deve impressionare, infatti si tratta molto semplicemente del «sistema di carico», ovvero del trasporto merci (che nel 1989 si traduce in 230 milioni di chili). Sistema in cui la compagnia di bandiera eccelle. C'è voluto del bello e del buono per mettere a punto, per esempio, l'esperienza e la conoscenza necessarie a trasferire via aerea le opere d'arte, notoriamente sensibili ad ogni variazione di temperatura, di tasso di umidità, di luce e di vibrazione. Tanto per restare nel recente, la mostra su Tiziano ha significato convogliare al palazzo Ducale di Venezia oltre cento opere provenienti da ogni angolo del mondo. Ma se questo già può dare un'idea sulle capacità acquisite dagli oltre 1100 uomini Alitalia che seguono il settore in tutto il mondo, meglio non andare a indagare su cosa succede quando ad essere trasportata è una fiammante rossa di Maranello. Quando all'orizzonte si profila la sagoma di una Ferrari (solo quest'anno verranno spedite 200 in Giappone e altrettante negli Stati Uniti, di cui la metà sono le famose, costosissime F40) le amorevoli cure del personale raggiungono i limiti dell'incredibile.

Del resto, si sa, auto soprattutto sportive (la compagnia è anche il vettore di tutte le scuderie italiane di Formula 1 e rally) e donne sono la

debolezza nostrana. E infatti anche per quanto riguarda l'abbigliamento Alitalia ne ha molte da raccontare. La sorpresa arriva semmai dai destinatari che negli Usa sono soprattutto uomini. A loro sono infatti destinate le 1000 tonnellate di abbigliamento annuo contro la metà esatta di abbigliamento femminile.

Ma torniamo un passo indietro. Chi avrebbe mai detto che anche una Cadillac ha qualcosa di italiano nella sua carrozzeria? Ebbene sì. Da anni Alitalia collega Torino con Detroit per trasferire nella città piemontese, dove vengono lavorate, le scocche del modello Allanté (3075 quelle trasportate nel corso del 1989) e da qui riportarle in America. Ma non basta, l'aereo riporta indietro, questa volta, i telai che a Torino vengono rivestiti prima di tornare al mittente. E così andrà avanti almeno fino al 1992 quando scadrà l'attuale contratto.

Parlando di «apple» un'ultima nota va dedicata al trasporto del vino novello più famoso e diffuso: il Beaujolais Nouveau francese immancabilmente ogni 9 novembre è pronto per la distribuzione e subito inizia la gara fra le compagnie aeree per recapitarlo in tutto il globo alla velocità del fulmine.

PUNTUALITÀ - Sembra impossibile, almeno a noi italiani, poter parlare di puntualità in fatto di aerei. E invece l'Aea (l'associazione fra le compagnie aeree europee) ci rende noto che la nostra Alitalia è fra le più precise, tanto da far segnare uno strepitoso 86% di voli puntuali niente meno che nell'affollatissimo e caotico mese di agosto.

## Competitivi col marchio di qualità

L'America ci ha insegnato negli anni Ottanta che la «deregulation» è una gran brutta cosa se si traduce in una politica del minimo prezzo. Questa, infatti, contempla inevitabilmente il contenimento deciso dei costi di gestione e implica un taglio drastico su tutte le voci più dispendiose che, guarda caso, garantiscono in primo luogo la sicurezza dell'aeromobile e quindi dei passeggeri. Pur a fronte di un elevatissimo flusso aereo, è notorio che la percentuale di incidenti e di anomalie registrate - in particolare anche da grosse compagnie statunitensi che operano sui voli interni, leggi ad esempio Eastern Airlines - dall'entrata in vigore della deregulation è andata via via aumentando. Ne sono causa prima il ridotto controllo - pur nei limiti imposti dalla Federal Aviation Administration statunitense - sulle parti meccaniche e la loro manutenzione, lo sfruttamento intensivo degli aeromobili per incrementare il rendimento economico, la politica del contenimento (per non parlare di veri e propri tagli drastici) nel personale addetto.

Fortunatamente questa non è la situazione dell'Europa, dove peraltro si è deciso di non introdurre una vera e propria «deregulation» del tipo americano. I traffici nel continente subiranno comunque un notevole scossone con l'apertura delle frontiere nel '93. E l'imminente liberalizzazione del mercato già lascia intravedere l'insorgere di una prestante concorrenza fra le compagnie. Come tale concorrenzialità si svilupperà entro i prossimi anni è facile indovinarlo: sulle tariffe di trasporto, sulla qualità dei servizi a bordo e a terra. Che queste direttrici comportino anche uno scadimento della sicurezza è ancora tutto da verificare.

Per certo, per quanto riguarda l'Italia, la filosofia più volte ribadita dalla nostra compagnia di bandiera consente di ipotizzare il mantenimento degli standard di sicurezza che a tutt'oggi sono fra i più elevati in campo internazionale e riconosciuti dalle organizzazioni mondiali dell'aviazione civile.

Ad essi, piuttosto, si dovrà aggiungere un generale miglioramento della qualità dei servizi. «Total quality», o più semplicemente «qualità totale», è la parola d'ordine con la quale Alitalia si appresta per affrontare il mercato libero nell'Europa del dopo '92. Ciò significa «adattare una strategia di sviluppo fortemente aggressiva» che, come spiega l'amministratore delegato di Alitalia, Giovanni Bisignani, si sintetizza nella capacità di «arsi scegliere da chi utilizzare il mezzo aereo perché siamo affidabili, perché offriamo servizi che sono sempre di più alto livello qualitativo, e prezzi competitivi». Nel gruppo Alitalia - prosegue l'alto dirigente - questa regola del gioco è chiara: abbiamo bisogno di tanti passeggeri, di tanti operatori economici che si affidino le loro merci, ma vogliamo averli come clienti, che scelgono cioè di volare con noi perché ci stimano, perché la qualità dei servizi erogati è superiore a quella offerta dai nostri concorrenti. Non c'è altra strada. Sul libero mercato non c'è posto per i peggiori: presto o tardi essi vengono spazzati via.

Al di là dell'ovvio e legittimo «orgoglio di bandiera», appare sempre più evidente che proprio sulla qualità si giocheranno le capacità di crescita dei «vettori» europei. Ma non è certo sulla buona volontà dei singoli, dipendenti o dirigenti, che la strategia «total quality» potrà essere vincente. In Alitalia lo hanno ben capito, tanto che dall'inizio dell'anno è partita una indagine conoscitiva, una autodiagnosi, delle maggiori criticità interne alle diverse unità operative. A questa analisi si è aggiunta una complessa attività informativa e formativa specifica con corsi di diverse tipologie e durata, che hanno coinvolto gli oltre 1300 dirigenti, quadri e personale. Particolare importanza viene attribuita, infatti, soprattutto alla formazione e all'addestramento del personale che dovrà costituire la «base» generale della «qualità Alitalia».

Dopo gli anni bui di Nordio, si ricomincia finalmente a parlare di coinvolgimento e responsabilità di tutto il Gruppo. □ R.D.

## In soli due anni bilancio attivo per i modelli A320 del consorzio europeo. Alitalia tra i grandi committenti. Le novità tecniche Airbus supera i colossi americani

L'Airbus ha raggiunto il break-even point per gli A320. Grazie agli ultimi ordini di Swissair e American Western Airlines, il consorzio europeo, finanziato dal governo francese, ha raggiunto quel numero di aerei venduti, il break-even point appunto, che per gli A320 era di 600 esemplari, dopo il quale la produzione pesa in attivo. La casa svizzera ha acquistato 26 A320 (velivoli da 150 posti), e la compagnia americana ha fatto lo straordinario ordine di 118 esemplari dello stesso modello da consegnarsi entro il 2005. Il consorzio dell'Airbus ha battuto la non facile concorrenza con la McDonnell Douglas, compagnia che insieme alla Boeing l'ha fatta da padrone nei mercati di tutto il mondo.

Il grande momento dell'Airbus non si conclude con questi notevoli quantitativi venduti. È di pochi giorni fa la notizia che l'Alitalia ha richiesto altri 20 A321 (versione allungata dell'A320 che la compagnia italiana ha chiesto con 191 posti), confermando un precedente ordine di altri 20 velivoli dello stesso modello e opzionando 20 ancora. Alla compagnia italiana l'intera operazione verrà a costare circa 3600 miliardi. La Aeritalia costruirà una sezione della fusoliera.

La stessa American West Airlines, del resto, aveva accompagnato all'ordine degli A320 un'opzione su 30 A321. Ma qual è il segreto dell'Airbus, compagnia giovane che ha in poco più di due anni mandato in attivo il bilancio degli A320?

Il cavallo di battaglia del consorzio europeo è stato una riprogettazione dell'A320: ne ha rifatto completamente l'avionica, quasi interamente computerizzata, caratterizzando così i propri aerei con una forte automazione. L'A320 si alzò in volo per la prima volta nel 1987 e nel successivo marzo 1988 ottenne la certificazione per l'entrata in servizio. È sospeso da due tipi di apparati motore: il primo è fornito di due turbofan Cfm 56/5 che possono spingere 10.680 chilogrammi, mentre il secondo

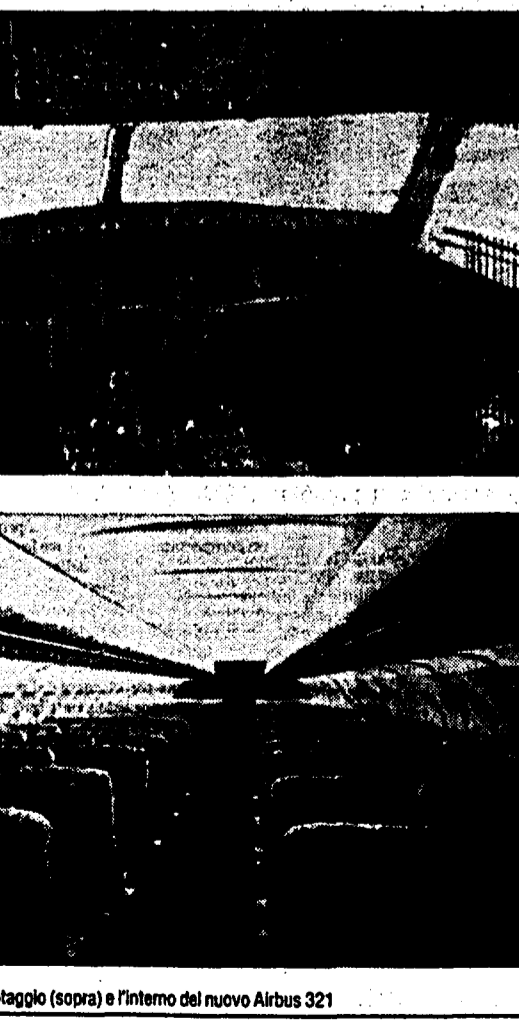
monta due Iae V2500 da 11.360 chilogrammi di spinta. Per quanto riguarda le prestazioni, può avere una velocità massima di crociera di 903 km/h a 8500 metri di quota, per un massimo di 3450 chilometri. Il peso a vuoto del gioiello Airbus è di 38.180 chilogrammi, ma la struttura del velivolo può sopportare fino a 61.000 chili al momento del decollo e un massimo di 57.000 in fase di atterraggio. Il carico massimo pagante risulta quindi di 18.840 chilogrammi con un massimo di 179 passeggeri. Le dimensioni non sono poi così strepitose: ad un'apertura alare di 39,91 metri si associano un'altezza di 11,76 e una lunghezza di 37,57 metri (ben inferiore a quella del DC-9).

LORENZO OTTOLENGHI

messe acquisite hanno coperto i costi e ora la produzione passa in attivo. Tra i grandi committenti il primato va all'American Western Airlines, ma anche Alitalia con 60 aeromobili A321 si tiene al passo. Tra le ragioni del successo il rivoluzionario sistema di gestione del volo «fly by wire».

Comunque la vera rivoluzione nel velivolo Airbus viene dall'aver sostituito al vecchio sistema di gestione del volo il «fly by wire». Si tratta di una innovazione molto importante: nei vecchi sistemi tutti i comandi del pilota venivano semplicemente moltiplicati con un sistema idraulico, cosicché lo stesso pilota poteva sottoporre il mezzo a manovre che mettevano a dura prova la struttura dell'aereo. Con il nuovo sistema «fly by wire» tutti gli ordini che il pilota dà al mezzo vengono vagliati da alcuni computer che impediscono di sottoporre il velivolo a stress che ne danneggino l'intera struttura.

L'Airbus si è già preparato ad affrontare anche il futuro: ha messo in cantiere l'A330 e l'A340, aerei rispettivamente da 300 e 260 posti, progettati con lo stesso criterio del tanto venduto A320. Il consorzio europeo si prepara alla battaglia con i colossi americani Boeing e McDonnell Douglas sugli aerei da medio e lungo raggio che comincerà in un futuro molto prossimo. Sono sempre in aumento le richieste di posti su tratte lunghe e medio-lunghe. La McDonnell Douglas ha già preparato il modello MD12 che in piena concorrenza con gli aerei progettati dall'Airbus vuole sostituire il vecchio DC-10.



Il quadro comandi della cabina di pilotaggio (sopra) e l'interno del nuovo Airbus 321

OFFICINE GALILEO

1965  
1990

OFFICINE GALILEO

FINANZIARIA BREDA