

Nella prima parte di questo articolo abbiamo tracciato le condizioni di mercato in cui opera l'Alitalia. Analizzeremo ora le ragioni delle difficoltà della compagnia aerea italiana. La nostra compagnia di bandiera si posiziona assai in basso tra le compagnie europee. La Association of European Airlines per il 2002 presenta questi dati relativi ai posti-km offerti in migliaia: British Airways 136, Air France 129, Lufthansa 121, KLM 73, Iberia 55, Alitalia 42, SAS 34, Turkish Airlines 23, Austrian Airlines 20.

Negli ultimi undici anni, quindi anche prima della crisi del 2001-2003, l'Alitalia ha chiuso i bilanci in rosso per ben dieci volte. Presentò i bilanci in rosso anche dieci anni fa quando il governo liberalizzò le tariffe. La crisi del settore del trasporto aereo degli ultimi anni ha ulteriormente abbassato i ricavi, aumentato le perdite e l'indebitamento, che è arrivato a 1,5 miliardi di euro. I debiti sono stati nel passato ridotti da interventi degli azionisti che, in due ricapitalizzazioni, hanno versato 3 miliardi di euro, di cui 2,2 a carico dello stato (cioè dei contribuenti). Secondo l'analisi di R&S di Mediobanca nel periodo 1993-2002 l'Alitalia ha accumulato 2,2 miliardi di euro di perdite correnti prima delle imposte. L'esercizio 2003 si è chiuso con una perdita di 520 milioni di euro, cifra superiore ad un terzo del capitale sociale.

I motivi della cattiva performance della compagnia sono molteplici. Il costo del lavoro è alto, ma non per salari e stipendi (che non sono maggiori delle altre compagnie), bensì per un'eccezionalmente bassa produttività del personale: nel 2002 i piloti hanno avuto un'utilizzazione lorda media procapite di 477 ore, la KLM di 531, Air France di 568, Lufthansa di 592, Iberia di 630, British Airways di 631. Per gli assistenti di volo la media nel 2001 è stata per Alitalia di 580 a fronte di una media europea di 660 (con compagnie che vanno dalle 620 di Iberia alle 820 di Lufthansa). Inoltre l'Alitalia su 22.000 dipendenti ne ha 5.000, tra amministrativi e personale non coinvolto nella produzione, una percentuale che non ha uguali nelle società concorrenti.

I costi di vendita dei biglietti sono alti: ha iniziato ad utilizzare Internet cinque anni dopo le compagnie low cost. Si stima che i costi del carburante arrivino ad essere fino al 50% più alti di quelli dei concorrenti, probabilmente a causa di pessimi contratti pluriennali. Dispone di una flotta arlecchino composta da 8 famiglie di aerei diversi e incompatibili. Nel passato ha acquistato degli aerei pessimi come l'MD11 della Douglas. Si ricorda che quell'aereo fu un fiasco tale da far fallire la Douglas stessa, che fu successivamente acquistata dalla Boeing, e quell'aereo fu comprato da pochissime compagnie tra cui Swissair e Alitalia.

È opinione diffusa che condizione necessaria perché una compagnia di bandiera sia in attivo è che disponga di una quota rilevante del mercato nazionale (non dico che questo sia un bene per i consumatori, ma lo è per l'impresa): Lufthansa e Air France hanno il 75%, Alitalia meno del 50%. Si ricorda che l'Alitalia abbandonò invece alcuni slots a lei gratuitamente concessi a favore di Air One, un comportamento, unico tra le compagnie, utile alla concorrenza, ma difficilmente comprensibile in un'ottica di impresa.

Questi fattori delineano un quadro di un'impresa mal gestita con metodi corporativi e clientelari e che giustificano le severe accuse alla compagnia tra le quali quella di avere un gran numero di fornitori sponsorizzati politicamente, e di raccogliere voti tra i dipendenti prevalentemente nella sezione più a destra dell'arco parlamentare. Le colpe tuttavia non si possono tutte individuare nel management. Sono anni infatti che vengono denunciati esuberanti di personale che la Compagnia non riesce ad eliminare per l'opposizione sindacale. Sono alcuni anni che manca un indirizzo politico sulle strategie di alleanze internazionali. Sono molti anni che rimane aperto il nodo dei due hub italiani.

Le alleanze internazionali sono fallite prima con KLM e sono risultate difficili poi con Air France. Le alleanze possono servire per la fidelizzazione dei clienti (oggi si sono realizzate un numero ridottissimo di aggregazioni: Star Alliance, Skyteam e Oneworld); le fusioni possono servire per realizzare alcune economie di scala (poter raggiungere dimensioni tali da poter adottare nella pianificazione

La Compagnia di bandiera italiana è stata gestita male per moltissimi anni ed è costata molti soldi al contribuente italiano

Non sarebbe miglior scelta di politica industriale rinunciare alla Compagnia? Può rispondere solo un governo che governi

# Alitalia, il futuro possibile

FERDINANDO TARGETTI

dei voli ad esempio sia il modello tradizionale, sia il modello "point to point" illustrato nella prima parte dell'articolo; infine le alleanze/fusioni possono servire, come sostiene il prof. Ponti, per rafforzare il grado di monopolio della compagnia e la sua forza contrattuale nei confronti delle autorità di regolazione (Commissione Europea) nel momento in cui queste vogliono accelerare le tappe della deregolamentazione. Ma un'alleanza/fusione con una compagnia in rosso, come dimostra il caso Swissair/Sabena, è molto pericolosa. E forse questa è stata la ragione principale perché KLM e Air France hanno posticipato a data da destinarsi l'accordo con Alitalia e l'hanno fatto fra loro. Veniamo infine alla spinosa questione degli hub, cioè aeroporti di raccolta di passeggeri per voli intercontinentali. L'Italia ha due hub: Fiumicino e Malpensa. Due hub per un'area economico-geografica come quella italiana sono troppi. Nessun paese europeo ha due hub. La concentrazione del traffico in Germania a Francoforte è del 33%, in Gran Bretagna a Heathrow è del 34%, in Francia al Charles de Gaulle è del 40%. In Italia è del 19% alla Malpensa e del 28% a Fiumicino. È difficile pensare

alla Malpensa come unico hub italiano per molti motivi. Innanzitutto perché risente della concorrenza dell'aeroporto di Francoforte e del Charles de Gaulle molto più di Fiumicino che invece ha un vantaggio comparato sui voli intercontinentali richiesti da passeggeri del sud Europa. Inoltre perché non ha adeguati collegamenti di trasporti via terra: è assurdo che l'aeroporto della Malpensa non sia collegato né con la stazione Centrale di Milano, né con Torino. Inoltre, come mi è stato spiegato da due docenti del Politecnico di Milano (Ing. Marco Brambilla e Ing. Stefano Erba), l'aeroporto della Malpensa dispone di piste inadeguate: sono solo due e mal diseguate perché sono troppo vicine l'una all'altra, non sono sfalsate, né perpendicolari tra loro e tutto questo riduce il numero di atterraggi e decolli possibili. Infine Malpensa per essere hub necessita che Linatone non gli sottragga clientela, ma molti passeggeri, soprattutto gli uomini d'affari, che partono e ritornano in giornata a Milano, vogliono volare su Linatone e lo vogliono anche le Compagnie e infatti negli ultimi due anni il volume di traffico annuo cresce a Linatone del 10% e cade alla Malpensa del 6%. D'altra parte togliere forzosa-

mente un servizio ai cittadini per dare un vantaggio ad una compagnia è difficilmente sostenibile se non da parte del Governatore della Lombardia e dei politici della Lega che ragionano in termini di orgoglio regionale il primo e "nazional-padano" i secondi. Il nodo dei due hub da molto tempo richiede di essere sciolto: in questo caso l'Alitalia è vittima di non-scelte politiche a livello nazionale. La soluzione della specializzazione (Asia e Stati Uniti a Malpensa e Sud America e Africa a Fiumicino) andrebbe sottoposto ad un severo vaglio analitico, non viziato da pregiudizi politici.

La crisi della compagnia non poteva non investire il suo management. In pochi mesi l'amministratore delegato Francesco Mengozzi ha lasciato il posto a Marco Zanichelli e quest'ultimo dopo meno di due mesi, questa primavera, a Giancarlo Cimoli, il manager che l'allora Ministro Ciampi chiamò a smuovere le elefantiche ferrovie italiane. Mengozzi e Zanichelli cercarono di sciogliere i nodi lasciati dal vecchio management, ma non riuscirono. Oggi tutti si augurano che Cimoli riesca dove gli altri non riuscirono. Già il novembre scorso Mengozzi aveva presentato un piano di ristrutturazione che preve-

deva 3.000 esuberanti, circa il 14% dell'organico complessivo, ma aveva trovato un'opposizione nettissima dei sindacati. Il piano di Cimoli (non molto dissimile da quello precedente) ne prevede 5.000 (450 piloti, 3.500 personale di terra, 1050 assistenti di volo); a metà settembre Cimoli raggiunge un'intesa coi sindacati che prevede esuberanti per 3.500 dipendenti e minori tagli d'organico (289 piloti, 2.500 personale di terra, 711 assistenti di volo). È evidente che molti di questi lavoratori subiscono gli effetti di una cattiva gestione manageriale e politica e nei loro confronti vanno adottati gli ammortizzatori sociali.

L'adozione del piano industriale è una condizione perché la Compagnia possa godere del prestito ponte di 400 milioni di euro ed evitare di portare i libri in tribunale. La Commissione Europea tuttavia ha posto delle condizioni affinché questo intervento dello stato italiano non si configuri come un aiuto di stato. Innanzitutto il prestito deve essere in qualche misura oneroso (il tasso sarà credo intorno al 4%, comunque lontanissimo dai tassi di mercato), la Compagnia non potrà adottare tariffe aggressive (questo significa che i viaggiatori italiani non avranno tariffe più basse), né rinnovare la flotta. In queste condizioni l'ing. Cimoli sostiene che mancano altri 2 md euro. Per questo sembra necessario che nel capitale sociale entri un privato, ma date le condizioni di bassa redditività dell'impresa è possibile che gli unici interessati all'avventura siano degli imprenditori che intervengono solo in cambio di altri favori dal governo, ad esempio su tariffe sottoposte a regolazione da parte dello stato. Circa le alleanze con compagnie estere, la Lufthansa sembra il partner attualmente più interessante per l'alleanza di Air One con la compagnia tedesca e la possibilità per l'Alitalia di venire a disporre nuovamente degli slots abbandonati.

Siamo ora in grado di trarre qualche conclusione di politica industriale. Il settore del trasporto aereo non è un settore strategico, non è un settore che presenti spillover tecnologici come il settore dell'industria aeronautica. È a mio parere opportuno che gli stati europei tutelino il consorzio Airbus, sia perché da questo settore possono derivare importanti ricadute tecnologiche sull'industria europea, sia per contrastare il monopolio dell'americana Boeing (un duopolio è meglio di un monopolio). Il settore del trasporto aereo è invece altra cosa. È un settore maturo, ma nel quale compagnie ben gestite con capacità manageriali e di innovazione organizzativa possono fare profitti e farne tanti. La compagnia di bandiera italiana è stata gestita male, in modo clientelare e corporativo, per moltissimi anni ed è costata molti soldi al contribuente italiano. Non è un settore manifatturiero, ma è un settore di servizi. Esistono dei servizi che richiedono una particolare tutela pubblica (l'informazione), altri non la richiedono. Circa il trasporto aereo, il cittadino deve essere garantito di poter disporre sul territorio nazionale di tale servizio. Questo servizio tuttavia non necessariamente deve essere offerto da un campione nazionale, soprattutto se il campione ha le fattezze che per tanti anni ha avuto la nostra compagnia di bandiera. La finalità sociale a cui questo servizio deve rispondere consiste nell'offerta ai cittadini di trasporti sicuri al minimo costo possibile. In conclusione è possibile che si verifichi una serie di azioni concomitanti dell'azienda, del pubblico e del privato: decorporativizzazione e declientelizzazione aziendale, alleanza strategica con un partner estero robusto, risoluzione della questione dei due hub, ingresso di capitali privati, investimenti infrastrutturali (trasporti di terra). In tal caso, purtroppo remoto, ha un senso che lo Stato impieghi dei fondi sull'Alitalia. Altrimenti, tenuto conto che il settore dei servizi del trasporto aereo non è un settore strategico (in termini di ricadute tecnologiche esterne), che il mercato del trasporto aereo se non soddisfatto da un'impresa nazionale lo sarebbe da imprese estere (non è un "missing market"), che la situazione di bilancio pubblico è molto precaria e che esistono molte spese più urgenti e più funzionali alla crescita, non sarebbe una miglior scelta di politica industriale rinunciare alla compagnia di bandiera? La risposta a questo quesito lo può dare solo un governo che governi.

La prima parte dell'articolo è stata pubblicata il 28 settembre 2004

## matite dal mondo



Bush e il segreto di Kerry: «Hey, non vale, continua a cambiare posizione!» (International Herald Tribune del 2 ottobre)

# San Francesco della mitraglia

MAURIZIO CHIERICI

Segue dalla prima

Prendere appunti quando parla Fini vuol dire lasciare il quaderno immacolato. Mai un'idea, mai una risposta concreta. Vecchi rimpasti nei colori che tranquillizzano: «Stiamo programmando... La nostra agenda lo prevede...». Nessuno come lui sa esecrare o aggirarsi alla forza del luogo comune ripetuto con l'ansia di uno spot.

Bisogna riconoscere che la celebrazione francescana non è stata un fulmine a ciel sereno. Le Acli gli hanno dato una mano ad aggiornare il repertorio che ad Assisi ha raggiunto l'acuto più alto. Da qualche tempo le sue parole rivelano mondi sconosciuti alla gente normale. Tanto per capire: Fini ci ha informati che i nazisti e ragazzi di Salò lavoravano d'amore e d'accordo per bruciare gli ebrei. Se ne è accorto all'improvviso, durante il viaggio in Israele. E con l'emozione del Colombo che scopre l'America osservando il volo di un gabbiano, l'altro ieri proponeva di fare ascoltare in Italia le parole dell'ulema più venerato al Cairo. Perché esiste un Islam moderato che condanna il terrorismo. L'ho ascoltato con le mie orecchie, vi giuro: è vero. Tenerezza di un signore di mezza età inconsapevole alla scoperta del mondo.

Deve essere stato il piacere di aprire in modo diverso le pieghe della storia, a fargli dire, ieri, ad Assisi che «San Francesco considero sempre la pace come un mezzo al servizio del bene comune, non come fine». Quasi un tram. Dopo il capolinea si torna indietro. Ed è bene che i teologi incartapeccati sulle vecchie favole del San Francesco della fraternità, scoprono l'altra faccia del poverello d'Assisi. Parola per parola, eccolo: «Non condannò mai l'uso delle armi per legittima difesa. Nozione importante nell'epoca attuale in cui la libertà deve essere difesa ogni giorno dalle persone in divisa». Poveri fedeli, finora imboniti dai parrucconi: sono ancora convinti che il Francesco partito per fare la guerra, alla ricerca di fortune ed onori, conosciuta la guerra ne

sia fuggito disfaccendosi delle armature preziose regalate dal padre. Mai più divise e bandiere. Adesso lo sappiamo: balle dei baciapile. Imbrogliono la storia. Perché Francesco ha dimostrato «realismo ed equilibrio con i potenti». Deve essere falso il raccon-

to di San Bonaventura che riporta il dialogo del piccolo frate con i corvi che penevano dai rami della foresta umbrata, incontrati mentre tornava dal Vaticano. «Fratelli corvacci, che avete becchi lunghi, andate a Roma a punzecchiare i cardinali». Chissà per-

ché, con atto di fede, Fini ha confuso il rispetto verso il potere di Francesco con la devozione al potere del famoso giornalista TG. Oltre a non parlar male delle armi di difesa (silenzio/assenso che anticipa nei secoli le abitudini del governo), la pagina più virtuosa del protettore d'Italia è l'essere andato «in missione di pace dal Sultano d'Egitto. Con questo spirito va affrontato il confronto con altre culture e la religione». Nessuno finora aveva avuto questa idea. Il genio di Fini apre prospettive impensabili alla pace in divisa.

Forse chi ha preparato per Fini le ripetizioni full time, tre ore di francescanesimo intensivo, ha dimenticato qualche pagina ritenuta inutile al discorso di Assisi. Finora i credenti erano sicuri che Francesco fosse andato in Oriente per convertire i crociati alla pace, invitandoli a deporre le armi, rinunciando al sangue delle conquiste più che altro commerciali. Non nascondeva la sua lettura radicale del Vangelo. Ecco perché il sultano lo ha accolto con l'attenzione che ancor oggi accompagna nelle città della guerra l'arrivo di chi porta la pace.

Lo stravolgimento di Fini è totale, non dovuto alla malafede. Scoprire storia e democrazia nei corsi accelerati comporta piccole sfasature. Perfino Valentino Rossi per diventare dottore ha dovuto ripetere i corsi per corrispondenza del Cepu. Chissà perché, a nome degli italiani, Fini non si è incuriosito sull'identità del lupo che Francesco ammorisce. Animale o simbolo dei nemici che la paura e la mancanza di fede ingigantiscono nella pigrizia dei pigri?

Resta un dubbio: Francesco potrà perdonare il discorso del vicepresidente degli Italiani? Sicuramente sì, è la pazienza di un santo. Messa purtroppo a dura prova da chi ha accettato che un politico di routine si improvvisi moralista francescano. Come chiedere al ministro delle Difesa Martino di commemorare il pacifismo di don Mazzolari, che è stato capellano militare ed ha poi dedicato la vita a combattere guerra e violenza. Forse Martino non ha mai fatto la naia come Fini non ha mai fatto penitenza.

<p><b>l'Unità</b></p> <p>DIREZIONE, REDAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>00187 Roma, Via dei Due Macelli 23/13 tel. 06 696461, fax 06 69646217/9</li> <li>20124 Milano, Via Antonio da Recanate, 2 tel. 02 8969811, fax 02 89698140</li> <li>40133 Bologna, via del Giglio 5 tel. 051 315911, fax 051 3140039</li> <li>50136 Firenze, via Mannelli 103 tel. 055 200451, fax 055 2466499</li> </ul> <p>Stampa:</p> <p>Sabo s.r.l. Via Carducci 26 - Milano</p> <p>Fac-simile:</p> <p>Sies S.p.A. Via Santi 87 - Paderno Dugnano (Mi) Litoud Via Carlo Resentini 130 - Roma Ed. Teletampa Sud S.r.l. Località S. Stefano, 82038 Vitulano (Bn) Unione Sarda S.p.A. Viale Elmas, 112 - 09100 Cagliari STS S.p.A. Strada 5a, 35 (Zona Industriale) - 95030 Piano D'Arce (CT)</p> <p>Distribuzione:</p> <p>A&amp;G Marco Spa Via Forzezza, 27 - 20126 Milano</p> <p>Per la pubblicità su l'Unità</p> <p><b>Publikompass S.p.A.</b> Via Carducci, 29 - 20123 MILANO</p> <p>Tel. 02 24424712 Fax 02 24424490 02 24424550</p>	
<p>DIRETTORE RESPONSABILE</p> <p><b>Furio Colombo</b></p>	<p>CONDIRETTORE</p> <p><b>Antonio Padellaro</b></p>
<p>VICE DIRETTORI</p> <p><b>Pietro Spataro</b> <b>Rinaldo Gianola</b> (Milano) <b>Luca Landò</b> (on line)</p>	<p>REDATTORI CAPO</p> <p><b>Paolo Branca</b> (centrale) <b>Nuccio Ciconte</b> <b>Ronaldo Pergolini</b></p>
<p>ART DIRECTOR</p> <p><b>Fabio Ferrari</b></p>	<p>PROGETTO GRAFICO</p> <p><b>Mara Scanavino</b></p>
<p>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p> <p><b>Marialina Marcucci</b> PRESIDENTE</p> <p><b>Giorgio Poidomani</b> AMMINISTRATORE DELEGATO</p> <p><b>Francesco D'Ettore</b> CONSIGLIERE</p> <p><b>Giancarlo Giglio</b> CONSIGLIERE</p> <p><b>Giuseppe Mazzini</b> CONSIGLIERE</p> <p><b>Maurizio Mian</b> CONSIGLIERE</p> <p>"NUOVA INIZIATIVA EDITORIALE S.p.A." SEDE LEGALE: Via San Marino, 12 - 00198 Roma</p> <p>Certificato n. 4947 del 25/11/2003</p> <p>Iscrizione al numero 243 del Registro nazionale della stampa del Tribunale di Roma. Quotidiano dei Gruppi parlamentari dei Democratici di Sinistra - l'Unità. Iscrizione come giornale murale nel registro del tribunale di Roma n. 4555</p>	
<p>La tiratura de l'Unità del 4 ottobre è stata di 140.458 copie</p>	