

# RELAZIONE INTRODUTTIVA

al piano industriale per il risanamento del

Gruppo Alitalia

## RELAZIONE INTRODUTTIVA al Piano Industriale per il risanamento del Gruppo Alitalia

### PREMESSA

La presente relazione è stata redatta in forma sintetica con lo scopo di vagliare potenziali consensi presso gli organi politici interessati al Gruppo Alitalia, ai fini dell'attuazione delle linee guida di questo **piano di sviluppo**.

Il piano di risanamento prescinde dall'assetto proprietario del Gruppo Alitalia e guarda con interesse solo ed esclusivamente al Piano Industriale di risanamento definitivo.

Infatti, vi è una possibilità concreta di mantenere la stabilità dell'assetto proprietario della compagnia nonché la potenzialità di risanare il Gruppo senza pagare uno scotto occupazionale. Anzi, il Piano Industriale prevede l'assunzione di 5.000 nuove unità ed il consolidamento dell'attuale numero di addetti che all'ultimo dato disponibile ufficiale, ovvero Dicembre 2018, si attesta in n. 11.618.

Il fine di questo piano industriale è il **risanamento, potenziamento e ricollocazione del Gruppo con potenzialità di leadership di mercato senza riduzione di personale**.

Questa base del Piano corrobora in modo completo la tesi sindacale, per la quale esistono scelte strutturali necessarie e capaci di modificare il destino del Gruppo Alitalia, senza che a pagarne le conseguenze siano necessariamente il personale addetto o i contribuenti mediante l'utilizzo di risorse dello Stato volte alla ricapitalizzazione forzata. Riteniamo di poter intervenire e rendere il Gruppo autonomo ed in equilibrio finanziario con alcuni investitori internazionali e mediante un limitato uso iniziale degli ammortizzatori sociali. Come spiegheremo in seguito, la leva finanziaria necessaria all'abbrivio del Gruppo è all'interno del Gruppo stesso.

Le strategie proposte prevedono l'imprescindibile intervento di nuovo management orientato ad un diverso posizionamento di mercato e che non focalizzi la propria attività gestionale su una mera logica finanziaria di ridimensionamento. Ovvero quello che fino ad oggi ha prodotto un declino inesorabile.

Crediamo, infatti, che il primo principio per aumentare il profitto sia quello di adattare il prodotto ad una scelta specialistica che incontra il favore del pubblico e sarà protagonista nella ripresa delle normali operazioni del mercato aereo nel post-pandemia. È il momento di stravolgere il panorama del Gruppo ed il target, per essere pronti ad agganciare il mercato dei prossimi 30 anni.

Poiché non esistono, ad oggi, operatori di settore che propongano prodotti e servizi innovativi.

Al contrario, il successo nei risultati d'impresa è basato su criteri di efficienza e riduzione dei costi dell'offerta, la quale però si scontra col costo molto elevato relativamente alle voci contemplate nei 'costi operativi', sia per il mantenimento della perfetta efficienza degli aeromobili sia per l'ingente prezzo di relativo acquisto che attualmente Alitalia non può permettersi.

Ripercorrendo scelte già adottate da operatori di mercato che hanno sviluppato attività concorrenziali e competitive, appare dunque ancor più evidente e nevralgico permeare tutta l'attività di risanamento del Gruppo agendo e/o facendo leva sulle ingenti risorse umane a disposizione di un nuovo management.

La novità gestionale passa obbligatoriamente, pertanto, attraverso una nuova concezione dei **prodotti e servizi** ed una condivisione di visione circa tale innovazione da parte del personale attualmente in forza.

L'attuale prodotto offerto da Alitalia è un servizio di trasporto senza identità e privo di vantaggio competitivo, peraltro in diretta concorrenza con il medesimo e più efficiente servizio offerto da una miriade di altri *competitors*.

La filosofia d'impresa e la concretezza di risultati del *business case* "Ryanair" è un riferimento ineludibile per focalizzare l'attenzione sul successo delle scelte innovative di settore.

Questa relazione individua i punti cardine che il Gruppo Alitalia, senza dismettere una sostanziale e fondamentale partecipazione pubblica, può percorrere nel medio periodo, al fine di dotarsi di un'offerta di prodotti e servizi non in concorrenza diretta con gli altri players-competitors, ma assolutamente nuovi.

Si tratta di ripensare il paradigma secondo il quale si è voluto ciecamente credere che l'Alitalia dovesse obbligatoriamente essere privata per essere efficiente. L'esperienza CAI parla da sola. Mentre invece si è deciso di (non) utilizzare la forza formidabile del pubblico per l'ottenimento di spazi di mercato.

Le direttrici da percorrere sono orientate nell'indirizzare l'utilizzo delle risorse del Gruppo verso la predisposizione ed offerta di prodotti e servizi la cui domanda non sia stata ancora individuata dagli operatori tradizionali di settore, e che possa alimentare e costituire un'organizzata, efficiente, innovativa, offerta integrata. Le direttrici sono le seguenti:

### **Punto A**

- Individuazione di una nuova classe dirigenziale (già individuata);
- Intervento di capitali di *Private Equity* di settore (l'investimento di fondi è da escludersi in quanto mirato a massimizzare i profitti senza un reale impegno di lungo periodo, mentre i capitali di settore assicurano un doppio vantaggio e quindi una *stabile partnership*);
- Individuazione di 2 partner tecnici (fornitori di aeromobili) unici per il mercato a *medio-lungo raggio* ed il *mercato point-to-point*. Infatti, il settore a *medio e lungo raggio* ha la necessità di flotte omogenee, e di un fornitore unico che permetta nella fase di *start-up* un vero e proprio gemellaggio con la concessione in uso di macchine usate, ma ad alta efficienza, con *leasing bullet*. Dopo una lunga analisi sia competitiva sia d'opportunità si è scelto *BOEING*, anche per la disponibilità già dimostrata allo scrivente di entrare con convinzione in un Piano così nuovo ed ambizioso.

## **Punto B**

- Cambio del target di prodotto. Alitalia dovrà essere un *vettore leader nei voli di lungo raggio*, beneficiario di sforzi per la realizzazione di grandi *hub internazionali* e per l'ingresso in mercati molto profittevoli che assurdamente si è scelto di non implementare.

## **Punto C**

- Divisione dell'attuale Gruppo in tre società che vadano a curare differenti offerte di prodotti e servizi. Le società sarebbero di proprietà del Gruppo Alitalia, adattando flotta e risorse umane in relazione ai diversi segmenti d'offerta di ciascuna;
- Le tre società godrebbero di economie di scala nella fornitura di servizi di manutenzione condivisi ed un riassetto pianificato della flotta.

### **Concezione del Gruppo Alitalia per segmenti di mercato**

Di seguito vengono indicate le società, a cui corrispondono rispettivamente i segmenti di mercato, nei quali sviluppare la *mission* aziendale.

#### **✓ Alitalia Fly New**

Questa società si posiziona nel fiorente mercato business dei voli a lungo raggio.

La compagnia riceverebbe alcuni aeromobili dall'attuale Gruppo, principalmente *Boeing 777* e *Airbus 330* (24 macchine in totale). Introdurrebbe sul mercato i nuovi *BOEING Dreamliner*, con *allestimento business/turistica* dotati di una elevata abitabilità e comfort, *Internet Wi-Fi center*, ristorante *à la carte* e *Video Conference System*.

Questo passaggio, molto costoso, deve prevedere il consolidamento di *nuovi slots* che si svilupperanno soprattutto sul mercato Africano, più remunerativo, meno concorrenziale e che può fornire la straordinaria opportunità di realizzare HUB sul territorio e collegare il continente Africano agli altri 4 continenti.

Con piccoli investimenti, peraltro coperti da capitali da *partnership tecniche e private (leva)*, si andranno ad acquisire 5 compagnie Africane di bandiera. Inglobate nel Gruppo permetteranno l'implementazione della rete voli nel continente e con tutte le capitali e destinazioni internazionali che Alitalia ha svenduto, e che su Roma e Milano soffrono di enorme concorrenza e costi di *Hub* incredibilmente alti.

Quindi prima di dotarsi di ingenti impegni economici con *Boeing 787/9* si deve consolidare la *rete intercontinentale*. Questo lo si otterrà attraverso il meccanismo degli *HUB* Africani e utilizzando macchine *Boeing 767-200* e *300R*, che la stessa *Boeing* concederà in uso a prezzi molto bassi e con altissimo grado di manutenzione. Queste macchine unitamente alle macchine a *lungo raggio* in flotta (*777* e *330*) rappresenteranno la prima ossatura del *lungo raggio* Alitalia.

In totale nel triennio 2021-2024 (traslabile di un anno a seconda della velocità decisionale politica) si possono agevolmente, ed il nostro gruppo lo può garantire, sviluppare *120 Slots intercontinentali*, approfittando dei *payload* Africani (sempre sopra l'85%) ed ai costi sia di carburante (minori rispetto all'occidente e Far East) e costi del biglietto, che sono più alti in quanto esposti a bassa concorrenza. Il mercato Africano è in enorme evoluzione e la classe *abbiente* e la *middle class* è in continua crescita: prova ne è l'intuizione straordinaria di *Turkish Airlines* che ha come prima ed unica compagnia approfittato di questo *booster*, con i risultati che sono sotto gli occhi del mondo.

Peculiarità e punto di forza della compagnia sta nel canale di vendita dei prodotti e servizi tramite intermediari, *online* e con il sistema *New Fly Personal*. Verrà organizzata una rete di vendita di agenti internazionali, orientata al mondo *business (import/export)* con una vendita dei prodotti su misura per aderire alla domanda del cliente (*meeting, video-conference programmate a bordo, etc.*) ed incentivi di vendita diretti a promuovere efficacia e produttività delle risorse umane impiegate. Elemento di creazione di valore aggiunto per l'offerta della compagnia sarà la vendita di pacchetti di "ore volo". La contrattualizzazione molto conveniente (29,5 USD/ora di costo operativo aereo per passeggero) dell'utilizzo degli aeromobili permetterà di pianificare e monitorare il loro utilizzo, fidelizzare la clientela e ridurre i rischi di *captatio* da parte dei *competitors*.

Ad aumentare la domanda potenziale sarà l'introduzione di servizi finanziari diretti ad incentivare l'acquisto dei pacchetti di "ore volo" per *Start-Up*, PMI, aziende, nonché convenzioni con Istituti di credito per acquisti con pagamento rateale dei prodotti e servizi offerti. Tale *target* di domanda segue di pari passo le istanze imprenditoriali dirette all'internazionalizzazione delle imprese e la partecipazione alle sfide del mercato globale tramite incentivi alla mobilità agevolata. Tale ipotesi di lavoro è un'incredibile misura post-pandemica e permetterà di consolidare

profitti mediante la rete dei *partners* finanziari che riconosceranno al Gruppo un *earn-out sulle performances* divenendo consapevoli venditori dei prodotti del Gruppo.

Da sottolineare l'importanza di utilizzare i contratti stipulati per fornire una leva finanziaria alla compagnia tramite *factoring*. Infatti la vendita di prodotti a pacchetto, che Alitalia dopo l'amministrazione Cempella, non ha più affrontato, permette il *factoring internazionale* consentendo anche un più facile mantenimento dell'equilibrio di bilancio in merito al *cash-flow management*.

Incentivare gli agenti e gli enti impiegati nella vendita di questi 'prodotti business/turistici a pacchetto' rappresenta un elemento-chiave di ricollocamento delle risorse umane che siano attualmente considerate in esubero nel comparto volo ed impiegate a terra.

Ulteriore creazione di valore nell'introduzione di questo prodotto è il *trend* fornito dall'elaborazione delle rilevazioni statistiche relative alla frequenza di utilizzo delle rotte offerte, e le analisi di opportunità per l'apertura di nuove rotte.

La compagnia organizzerà una gamma completa di *servizi business a terra*, complementare ai prodotti e servizi offerti in volo, tale da aumentare gradimento e fidelizzazione di qualsivoglia sub-segmentazione possibile della *clientela business*.

L'obiettivo è quindi potenziare l'*HUB Roma*, e realizzarne altri 5 sul continente Africano mediante l'acquisizione delle compagnie di bandiera locali. Da lì, collegare tutto il pianeta. Ulteriore *booster*, è quello gli rappresentare in Africa un *Hub* di apertura del mercato per le aziende Italiane, andando ad operare con *Simest* e *SACE*, per potenziare *Hub* intelligenti che aprano mercati in quei Paesi e nei 32 Paesi limitrofi nei quali si svilupperà la rete di *medio raggio*.

Infatti, sempre attraverso una politica di partnership con *Boeing*, sarà effettuata una pianificazione di rotte locali in Africa che collegando le varie capitali assorbiranno la flotta disomogenea attualmente rappresentata da *Embraer* e *Airbus*. Sul *medio raggio europeo*, dove il Gruppo dev'essere concorrenziale al 100% con centinaia di *competitors*, si sceglierà di utilizzare la famiglia *737/800* e *900*, sempre usata nei primi 3/5 anni per poi passare alla famiglia *MAX*.

In Africa - dove la profittabilità è migliore - si porteranno a fine carriera *Airbus 320/321/319* ed *Embraer*, e si utilizzeranno le macchine europee

(737-800-900) per sostituirle mano a mano che in Europa si virerà sul 737 MAX.

In tale scenario, da proiezioni già effettuate, nel 2027 Alitalia sul *medio e lungo raggio* avrà 900 destinazioni, ed una flotta solo *Boeing*.

In Europa ed in Italia, invece, bisogna considerare due fasi del progetto. La prima è una fase *di difesa*, la seconda è una fase *di potenziamento* del nuovissimo prodotto *Alitalia point-to-point*.

### ✓ **Alitalia point-to-point**

L'attuale tecnologia aeronautica sta facendo passi da gigante. E una volta stabilito che il mercato dei collegamenti continentali (Europa ed interni Africani) sia annesso per flotta al comparto volo *medio-lungo raggio*, il Gruppo deve da subito implementare il piano *point-to-point*.

Fra pochi anni si viaggerà fra Ferrara e Grosseto (ad esempio) in aereo con soli € 45,00. Macchine straordinarie (STOL - Short Take-off Landing) collegano piccoli aeroporti con voli regolari, con piste di 700/1000 metri. I *costi di esercizio* sono bassissimi e sono destinati a crollare con l'avvento dell'elettrico, che è già nel periodo di test e che vedrà i primi aeromobili venduti dal 2025.

In Italia abbiamo una straordinaria rete di piccoli aeroporti, che il piano demenziale KPMG degli inizi 2000 (cieco e sbagliato, perché basato sulla totale negazione del trasporto aereo, postulando come più efficace l'alta velocità ferroviaria ottenuta grazie a binari da realizzare e tunnel da scavare (e dunque, con conseguenti costi stratosferici), mentre invero l'aria è infrastruttura esistente a costo zero) aveva deciso di chiudere o sdemanializzare. Invece la rete *point-to-point* è la risposta semplice ed inversa a questo *trend*. Questa rete vola con macchine prodotte in Italia - come il *Tecnam PT 2012* - ha costi di esercizio ridicoli e permette di spostare 10 persone da dovunque a dovunque.

Alcuni piccoli aeroporti più strutturati sono anche fruibili tramite le macchine *ATR*, apprezzatissime dovunque e che Alitalia (scelta probabilmente solo politica) ha prematuramente abbandonato, declinando peraltro nel contempo la loro indiscutibile redditività.

In attesa delle macchine volanti di nuova generazione - *Hamilton, Evektor* e soprattutto *Celera500L* - che già nei prossimi anni saranno acquistabili sconvolgendo il volo domestico e le sue dinamiche, Alitalia implementerà questa infrastruttura. Insieme ad *ENAC*, sarà possibile rendere sicuri e

pienamente operativi aeroporti che ora sono infrastrutture morte e relegate ad Aeroclub, sviluppando al contempo nuovi posti di lavoro.

Il *point-to-point*, va tenuto presente, permette al singolo individuo di comprare anche tutti i biglietti sull'aereo in caso non vi siano passeggeri prenotati a costi ridotti, e questo consente d'ottenere un *payload* elevato.

La formula, che è un segreto industriale del nostro *think-tank*, sarà resa disponibile in caso politicamente - finalmente - si decida che il Gruppo Alitalia diventi un'infrastruttura seria. Possiamo però sin d'ora affermare con certezza che implementare tale infrastruttura ha costi bassissimi, è quasi completamente *made in Italy* e permette di fare un 'balzo infrastrutturale enorme' in termini di modernità ed innovazione, cosa che in sede europea dovrebbe aprire nuove prospettive per l'Italia anche in seno a possibili finanziamenti per queste nuove tecnologie applicate alla mobilità.

Nel *point-to-point* va anche incluso il *Centro studi e sperimentazione dei nuovi taxi droni*. A Singapore e Hubei, si stanno infatti già sperimentando le *reti di taxi volanti via drone*. Questa tecnologia, avendo costi di esercizio molto bassi, potrebbe essere implementata da subito nel nostro Paese, e Alitalia dovrebbe esserne protagonista. Come del resto dovrà essere protagonista anche dell'*infrastruttura di sorveglianza e consegna sanitaria*, con i nuovi *droni ad alto payload*. Globalmente, dunque, lo scenario delineato risulta facilmente operativizzabile tecnicamente, poco costoso, ha orizzonte futuro di realizzabilità a breve termine e crea posti di lavoro garantiti. Uno strumento per le imprese italiane e per il sistema Paese.

### ✓ **Alitalia Cargo**

Un grande Paese non può non avere un'infrastruttura di trasporto aereo *Cargo*. Le immagini indecorose del trasporto di presidi sanitari per il Covid-19 con *777-300R passeggeri*, sono la fotografia di quanto siano state sbagliate - talvolta demenziali - le scelte degli ultimi 30 anni della Compagnia.

Il trasporto aereo *freighter* in Italia è relegato a *Mistral Air* di CDP. Alitalia deve assorbire questa compagnia, dislocare i *737-400* a rete *medio raggio*, gli *ATR 72* all'inizio dell'infrastruttura *point-to-point*, implementare la *flotta Cargo* verso l'Africa e dagli HUB Africani (mercato potentissimo, con alta rotatività e profittabilità) andando ad acquisire quadrimotore *Boeing* che attualmente giacciono inutilizzati a costi ridicoli, andando poi a sviluppare una rete interna cargo (leggasi *trasporto postale*) con *ATR600S Stol*, ovvero aerei molto capienti con bassissimi costi operativi, in parte di produzione



Italiana, e con possibilità di operare in aeroporti piccoli e con piste corte, di totali soli 800 metri.

Queste macchine sono un'infrastruttura necessaria ed imprescindibile per la rete, e la loro messa in servizio insieme ad *ATR42 500* risolverebbe in breve tempo l'enorme problematica Italiana di non avere un'*infrastruttura Cargo* competitiva.

## CONCLUSIONI

Riteniamo che la scelta politica ineludibile sia quella di dare uno slancio definitivo alla Compagnia, ponendo alla testa della stessa una persona che nella prima fase dimostri abilità nelle contrattazioni sindacali al fine di avere, durante la fase complessiva di rilancio (triennio), la stesura di un contratto stabile di lavoro che comporti una proficua pace fra componente lavorativa e manageriale.

Ciò rappresenta una base solida su cui mettere in atto il Piano.

Questa figura dovrà essere assistita da 5 dirigenti in totale, con deleghe a:

- **Bilancio e finanza;**
- **Rapporti con i fornitori, nuovi contratti;**
- **Rapporti con i clienti, nuova filosofia prodotto;**
- **Rapporti con la proprietà, con delega politica;**
- **Comunicazione & Immagine, Relazioni Esterne;**

Il resto della compagine manageriale sarà implementato e/o ridefinito avvalendosi delle risorse umane già presenti nell'assetto attuale, mentre il nostro *Think-tank* con contratto esterno garantirà ogni dispiegamento delle politiche di espansione in Africa e nei vari continenti raggiunti dai sub-Hub Africani ed i preliminari rapporti con *Boeing*.

Si tratta di una scelta politica *bipartisan* per togliere dal tavolo del Governo un dossier che ha ormai anni di maturazione inutile, e che non ha mai avuto visione strategica. Sugeriamo di destinare una capitolo nel *Recovery Plan* a questa nuova infrastruttura per il suo *start-up*, che deve consentire la sopravvivenza del Gruppo durante il primo triennio anche se il relativo *business plan* se seguito alla lettera, questione imprescindibile, ci restituisce un sostanziale pareggio di bilancio già al 24° mese.

Distintamente - **Galaxia Think Tank**