



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

STORIA DI ALITALIA: DALLA NASCITA ALLA  
PROBABILE NAZIONALIZZAZIONE

HISTORY OF ALITALIA: FROM THE BIRTH TO  
PROBABLE NATIONALIZATION

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:  
Edoardo Rossi

Anno Accademico 2019/2020

## Indice

Introduzione ..... pag. 1

### **Capitolo 1 I primi 50 anni**

1.1 Il ventennio d'oro: 1946-1966.....pag. 2

1.2 Le prime crisi .....pag. 9

1.3 La crisi petrolifera .....pag. 14

1.4 Si trona a crescere .....pag. 16

### **Capitolo 2 Il processo di privatizzazione**

2.1 Dalla liberalizzazione alla prima (fallita) privatizzazione .....pag. 18

2.2 Una nuova speranza .....pag. 22

2.3 Il crollo .....pag. 25

2.4 La gestione CAI .....pag. 28

### **Capitolo 3 Gli ultimi anni**

3.1 La gestione Etihad ed il commissariamento.....pag. 30

3.2 L'ipotesi nazionalizzazione.....pag. 34

Conclusioni .....pag. 36

Bibliografia .....pag. 38

## INTRODUZIONE

Nelle pagine che seguono questa breve introduzione, viene riportata la vita della nostra compagnia di bandiera, l'obiettivo dell'elaborato è quello di far conoscere ai lettori gli avvenimenti più importanti, le storie e tutti i fatti che hanno contribuito a rendere grande quest'azienda, e di conseguenza anche il nostro Paese. Ma come nella maggior parte dei casi succede, le vicende non hanno solo lati positivi ecco perché oltre ad essi, sono anche e soprattutto discusse le azioni e le idee di minor successo, gli errori e gli scandali che l'hanno riguardata e la riguardano, facendola quasi apparire come una barzelletta.

Tutto questo viene trattato partendo dagli anni della costituzione, avvenuta dopo la Seconda guerra mondiale, ripercorrendo quindi i periodi dei grandi fatturati e dell'enorme crescita, arrivando poi alle prime crisi, le prime rivoluzioni sindacali e le prime perdite di profitto.

L'attenzione è successivamente posta sulle infinite privatizzazioni, sulla nascita delle compagnie *low cost* che hanno spezzato i monopoli statali, sul susseguirsi delle fallimentari gestioni, sui continui interventi risanatori dello Stato a discapito dei cittadini, fino ad arrivare all'inevitabile commissariamento.

Le prossime pagine cercano quindi di far capire come è stata e com'è attualmente l'Alitalia, ipotizzando anche un possibile scenario futuro sul come sarà la società in prospettiva.

## CAPITOLO UNO

### I PRIMI 50 ANNI

#### 1.1 Il ventennio d'oro: 1946-1966

Quella che oggi si conosce come Alitalia venne creata a Roma il 16 settembre 1946, subito dopo la fine della disastrosa Seconda Guerra Mondiale, con prevalenti capitali pubblici italiani, quelli dell'Iri, e con una partecipazione minoritaria britannica. Il nome completo fu *Alitalia-Aerolinee Internazionali Italiane* ed esso indicava la vocazione principale della nuova compagnia, quella di garantire i collegamenti internazionali del Paese. Il suo simbolo era una sorta di freccia alata. Il capitale iniziale corrispondeva a 900 milioni, poco meno di 30 milioni di euro attuali, per il 47% versati dall'Iri, per il 30% dalla BOAC (*british overseas airways corporation*) e per il 23% da investitori privati. Ai vertici della nuova azienda vi fu in qualità di presidente l'ambasciatore Giuseppe De Michelis al quale nel 1948 subentrò Nicolò Carandini, che manterrà l'incarico sino al 1968.<sup>1</sup>

La nuova società ottenne, in alcuni casi non in esclusiva la Torino-Roma-Catania ed alcuni servizi per l'Inghilterra, il Portogallo, l'Africa e l'Asia, oltre alla Roma-Parigi e Roma-Londra.

Grazie al trimotore *G12 Fiat "Alcione"*<sup>2</sup>, progettato da Giuseppe Gabrielli, le operazioni di volo partirono il 5 maggio 1947, data biblica, infatti, completato l'allestimento del trimotore prestato dall'Aeronautica Militare, il pilota Virgilio Reinero trasportò 14 passeggeri, volando da Torino a Roma e da Roma a Catania; il costo del biglietto era di 7 mila lire, corrispondenti a circa 140 euro attuali. Il 6 luglio successivo il *Savoia-Marchetti S.M.95 "Marco Polo"* da 44 passeggeri effettuò il primo collegamento internazionale, da Roma a Oslo trasportando 38 marinai norvegesi. Nel primo anno di attività, Alitalia trasportò 10.306 passeggeri, 92 tonnellate di merce e 18 di posta.

A marzo del 1948 con un *Avro 691 Lancastrian*, imposto dall'azionista britannico, scomodissimo e rumoroso aereo da soli 13 posti, versione civile del bombardiere britannico Lancaster, venne inaugurata la prima tratta intercontinentale, la Milano-Buenos Aires, coperta in 36 ore e con cinque scali intermedi: Roma, Dakar, Natal, Rio de Janeiro e San Paolo del

---

<sup>1</sup> U. Arrigo, "Il ventennio d'oro per la compagnia (e i contribuenti)", *Il Sussidiario.net*, 12-11-2017.

<sup>2</sup> Di costruzione metallica, rappresentava un netto progresso rispetto ai contemporanei velivoli, anche se i motori non elargivano la potenza richiesta per l'impiego ottimale ed erano rilevanti le carenze nella strumentazione e negli impianti di bordo.

Brasile.

Nella fusoliera non pressurizzata, i posti-passeggero, la dispensa e la toilette erano ricavate nell'originario vano bombiero, alto meno di un metro e venti centimetri e largo poco meno; in quest'ambiente era arduo sopravvivere nel corso di voli di lunga durata, financo di 13 ore; anche con tappi di cera alle orecchie, il rumore generato dai 4 Rolls Royce "Merlin 500" era insopportabile, non consentiva di riposare e generava lancinanti mal di testa.<sup>3</sup>

I *Lancastrian* anche a pieno regime risultavano economicamente in perdita. Vennero perciò introdotti gli *S.95* i quali si avventurarono per i cieli europei di Parigi, Londra, Manchester, Vienna Amburgo, Copenaghen e Praga. Le condizioni in cabina avevano poco da invidiare a quelle del *Lancastrian*; i passeggeri dovevano indossare il cappotto o la pelliccia perché dall'alto e lateralmente, generalmente penetravano attraverso le giunture spifferi gelidi.<sup>4</sup>

A maggio del 1950 entrano nella flotta, acquistati dalla Pan Am (Pan American World Airways), quattro più moderni aerei *Douglas DC-4*<sup>5</sup>, più idonei a coprire il lungo raggio, con una capacità di trasporto sino ad un massimo di 89 passeggeri, assicurarono alla compagnia, soprattutto sulle tratte per il Sud America, efficienza ed introiti costanti. Sempre in quell'anno arrivarono anche le prime hostess, che indossavano le divise create dalle sorelle Fontana, e si iniziarono ad introdurre i pasti caldi a bordo, uno dei fattori che portarono Alitalia tra i vettori preferiti dalla clientela internazionale.

Negli anni 50 Alitalia subentrò di fatto alla L.A.T.I, *Linee Aerei Transcontinentali Italiane*, compagnia aerea di linea italiana di proprietà statale istituita per gestire i collegamenti aerei postali con il Sud America. Nel 1952 l'azienda chiuse il suo primo bilancio in attivo e decise di investire in nuovi aerei a cabina pressurizzata. Nel 1954, grazie ad aerei più grandi, nacque la classe turistica e le tariffe più economiche permisero di accrescere il numero di passeggeri, il che produsse un enorme aumento del traffico.

Il 31 ottobre 1957 Alitalia, su decisione dell'Iri, incorporò l'altra sua compagnia aerea, la LAI,<sup>6</sup> *Linee Aeree Italiane*, dando così origine ad *Alitalia-Linee Aeree Italiane*, da quel momento unica compagnia di bandiera nazionale operante, con base principale nell'aeroporto

---

<sup>3</sup> G. D'Avanzo, *Alitalia ascesa e declino*, IBN editore, Roma, 2016, pag. 60

<sup>4</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 61

<sup>5</sup> I DC-4 salvarono Alitalia, esse furono ricordati come "i Santi Quattro". G. D'Avanzo, *op cit*.

<sup>6</sup> La Lai era una compagnia aerea anch'essa di nazionalità italiana, per molti anni leader del mercato aeronautico soprattutto rispetto ad Alitalia, ma protagonista negli anni che vanno dal 1948 al 1957 di una serie di disastri aerei che la gettarono in un oblio di sfiducia e critiche dalla quale non fu più capace di uscire.

di Roma Ciampino. Dopo la fusione<sup>7</sup>, operativa dal primo novembre di quell'anno, Alitalia poté contare su 2.992 dipendenti (279 piloti) e una flotta di 37 aerei, grazie alla quale, nel 1958 i passeggeri triplicarono rispetto all'anno precedente, passando da 221 a 657 mila. Queste cifre permisero ad Alitalia di salire dal ventesimo al dodicesimo posto nella classifica mondiale delle compagnie aeree e di divenire il biglietto da visita della nazione.

Nel 1960, la Alitalia si affermò in modo completo e definitivo e tra l'altro fu il mezzo di trasporto ufficiale per le Olimpiadi di Roma.

Nella nuova compagnia c'era però un problema di fondo che riguardava il limitato aumento del capitale, il che rendeva problematico esaudire esigenze importanti a scadenza ravvicinata, quali la razionalizzazione e l'ammodernamento della flotta e l'acquisizione dei nuovi aerei a reazione.<sup>8</sup>

Parlando di aerei a reazione non si può non citare il "*Caravelle*", sul quale l'impresa italiana aveva messo gli occhi da tempo, esso infatti avrebbe rappresentato un elemento molto importante, ma a causa del problema sopra descritto il suo acquisto era molto difficile. All'epoca però il management era abituato a considerare come ordini i "desideri" governativi, tanto che non esitò a commissionare i primi sei "*Caravelle*", con un'importante contro partita: la garanzia dell'Iri presso le proprie banche per il finanziamento relativo agli investimenti dell'Alitalia.

Il 30 aprile 1960 atterò il primo dei nuovi acquisti della compagnia di bandiera, immatricolato *I-Daxe* e battezzato "*Aldebaran*", affidato al comandante Adriano Chiappelli; il nuovo aereo permise il salto di qualità: con 90 passeggeri ed alla velocità media di crociera superiore a 800 km l'ora a 9.800 m di quota, raggiungeva un raggio operativo di 200 km, rappresentò inoltre per Alitalia il definitivo tramonto del volo a vista.<sup>9</sup>

Grazie agli azzecatissimi investimenti la compagnia toccò quota un milione di passeggeri trasportati, con conseguente trasferimento della base da Roma Ciampino a Roma Fiumicino, il nuovo e più grande aeroporto della capitale inaugurato l'11 gennaio del 1961.

---

<sup>7</sup> L'atto di fondere Alitalia e IRI non fu visto di buon occhio dal Presidente del Consiglio, Antonio Segni, e dal ministro delle partecipazioni statali, Giuseppe Togni. Dopo le dimissioni di Segni, sostituito da Adone Zoli, l'unificazione fu cosa fatta. G. D'Avanzo, *op cit*.

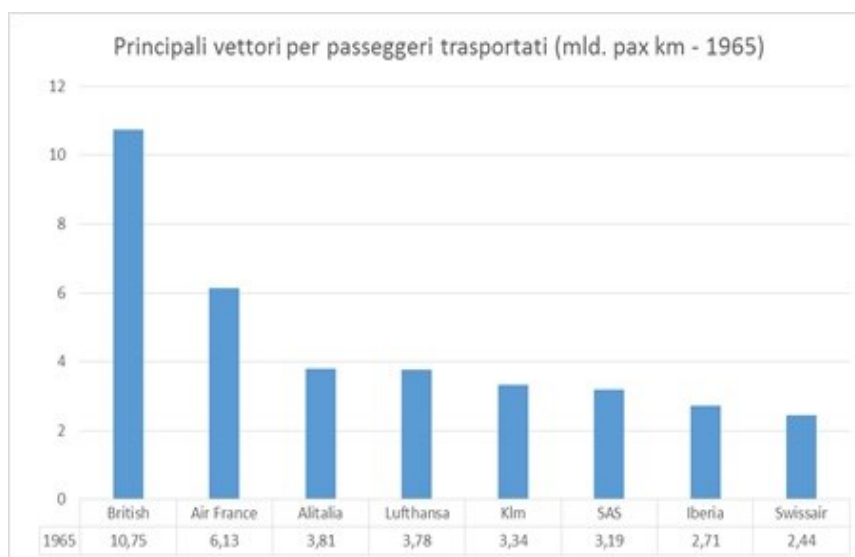
<sup>8</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 81

<sup>9</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 83

Il 3 giugno del 1964 venne creata a Napoli una filiale della compagnia di bandiera, chiamata *ATI (Aero Trasporti Italiani)*, destinata ad accrescere l'offerta verso gli aeroporti minori e l'Italia meridionale in particolare<sup>10</sup>. Nel 1965 entrarono in flotta i *Douglas DC-9* e da lì a poco anche i primi *Jumbo jet*, conosciuti meglio come Boeing 747, portando la flotta di Alitalia ad essere composta da più di 60 velivoli per 5.200 posti totali a bordo; quattordici di essi, per quasi duemila posti erano DC-8 a lungo raggio. In quell'anno Alitalia diventò il settimo vettore mondiale per

traffico realizzato e il terzo in Europa.

Figura I.1



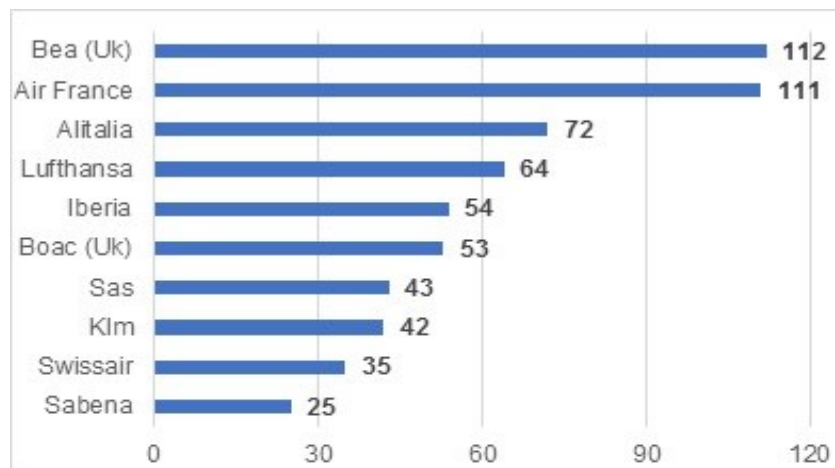
Fonte: Ministero dei Trasporti, *30 anni di trasporti in Italia, 1996*.

Nel 1967 Alitalia abbandonò la sede storica di via Maresciallo Pilsudski per inaugurare il nuovo grattacielo dell'Eur. Nel '69 fu la prima compagnia aerea europea a volare esclusivamente con una flotta di velivoli a reazione. Nello stesso anno decise di modificare la livrea dei suoi aerei assegnando l'incarico di rinnovare l'immagine allo studio Landor & Associates di San Francisco: al posto del vecchio logo della freccia alata venne introdotta la lettera A tricolore sull'impennaggio dei velivoli, la cui fascia verde proseguiva e proseguì fino al 2016, percorrendo tutta la linea degli oblò, dalla coda sino all'altezza della cabina di pilotaggio.

<sup>10</sup> La presunzione di essere o di divenire un global carrier, cioè una compagnia aerea a livello di Air France o Lufthansa, comportava che Alitalia creasse infatti società satelliti, tra queste individuammo quella di maggiore successo cioè l'ATI.

Alla fine del decennio 60 Alitalia contava una flotta di 72 aerei, collegava 70 nazioni, fatturava 140 miliardi e occupava oltre 14 mila dipendenti, alcune migliaia in più di quelli attuali. Il 1969 chiuse pertanto un periodo di poco più di vent'anni di continui successi, resi possibili da una dirigenza stabile, motivata e lungimirante che realizzò, dalla fondazione dell'azienda in avanti, ottime strategie di investimento e di espansione. Quello stesso anno terminò in Italia con l'autunno caldo sindacale il quale pose anche fine all'epoca d'oro della compagnia di bandiera. La storia successiva non avrà quasi nulla da spartire con quella precedente.

Figura I.2- Flotta delle principali compagnie europee



Fonte: Mediobanca, Studio societario R&S Alitalia, 1973.

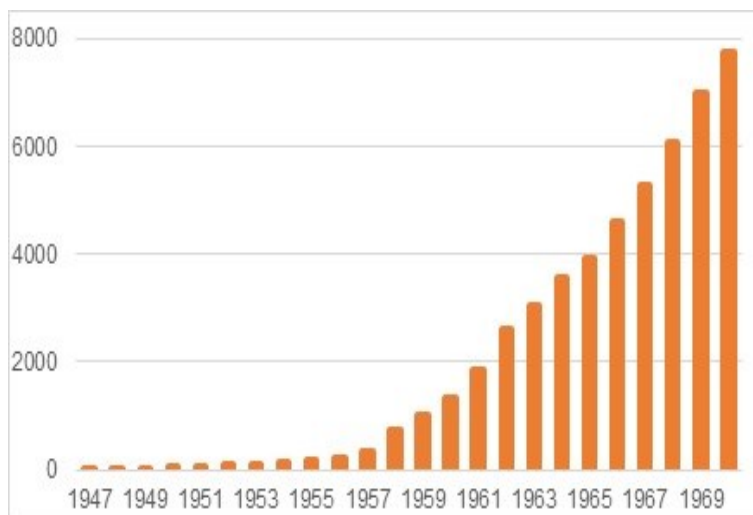
Fermiamoci un attimo ed analizziamo la situazione di Alitalia alla fine di quel magnifico periodo. È possibile descrivere graficamente l'enorme crescita di Alitalia nei poco più di venti anni trascorsi dalla fondazione, gran parte della quale concentrata nel decennio del boom economico: nel 1959 Alitalia superò per la prima volta il miliardo di passeggeri trasportati per km, mentre nel 1970 arrivò a sfiorare gli otto miliardi, dunque moltiplicando per otto le sue dimensioni in soli undici anni.

Tuttavia, il dato più sorprendente, fu l'elevatissima produttività economica del personale, di gran lunga la maggiore tra tutti i vettori europei. Infatti, anche se Alitalia aveva nel 1970 ormai più di 14 mila dipendenti, essa fu molto prudente nell'espansione del personale e della sua produttività economica, misurata attraverso il rapporto tra i passeggeri per km annui trasportati



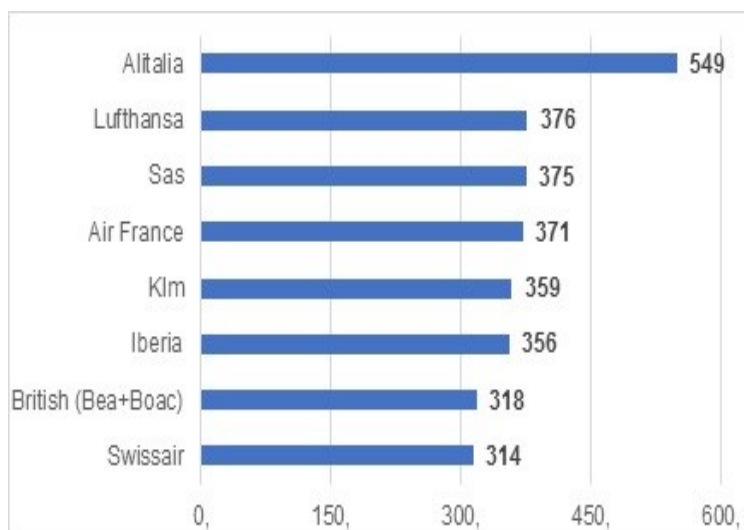
e i dipendenti; risulta pari in quell'anno a quasi 550 mila unità, un valore record rispetto a tutti gli altri vettori.

**Figura I.3- Passeggeri per km trasportati da Alitalia (milioni)**



*Fonte: elaborazioni su dati Ministero dei Trasporti.*

**Figura I.4- Produttività del personale dei vettori europei**

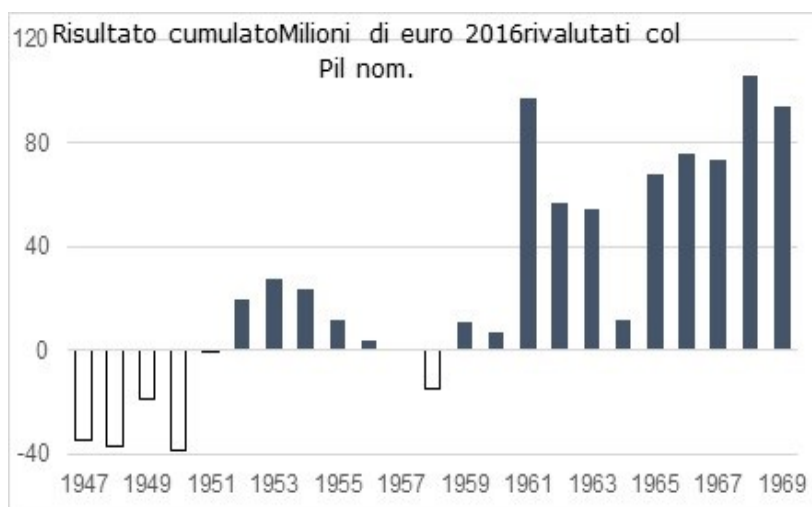


*Fonte: Ministero dei Trasporti, 1969.*

Non si può tuttavia terminare quest'analisi del periodo d'oro di Alitalia senza far riferimento alla grandezza di maggior interesse: il risultato di bilancio. Bisogna dire al riguardo che Alitalia chiuse in perdita i suoi primi quattro esercizi, quando si trovava nella condizione di start up,

mentre nel quinto anno raggiunse un sostanziale pareggio di bilancio e dal sesto in poi avrà sempre esercizi in utile sino a tutto il 1969, con la sola eccezione del 1958, anno dell'integrazione della seconda compagnia aerea dell'Iri, la Lai, nel quale la perdita potrebbe essere stata determinata da oneri di ristrutturazione o da minusvalenze da fusione. I risultati netti annui di bilancio, rivalutati in euro 2016 in base all'indice del Pil nominale dell'Italia, sono illustrati nel grafico al di sotto riportato.

Figura I.5

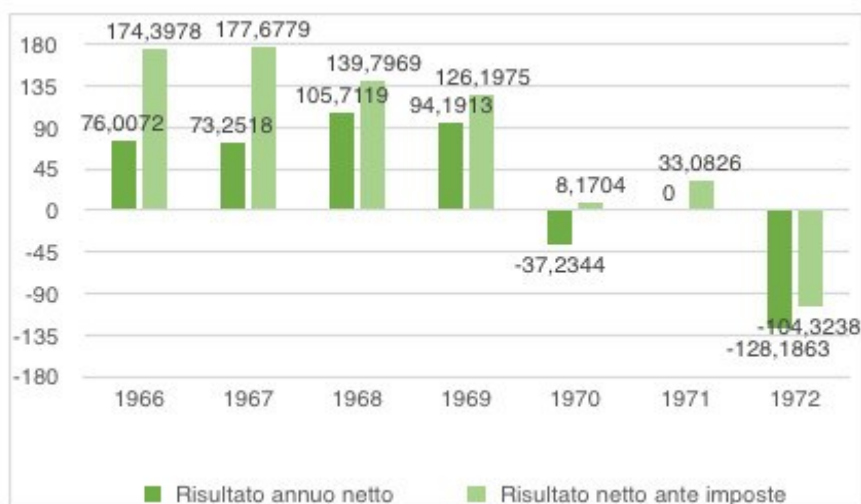


Fonte: elaborazione su dati *Venti anni di Alitalia, 1967* e *Mediobanca, Dati delle principali società italiane*.

## 1.2 Le prime crisi

Quel periodo felice, caratterizzato da un'ottima gestione aziendale che realizzò una grande crescita dell'azienda, si interruppe bruscamente nel 1970. Infatti, in quell'anno il bilancio si chiude in perdita per 1,5 miliardi di lire, il 1971 in pareggio, e il 1972 con una perdita più elevata, pari a 6,2 miliardi. Questi disavanzi non risultarono particolarmente consistenti, soprattutto se rapportati a quelli degli ultimi quindici anni, infatti 1,5 miliardi del 1970 corrispondono oggi a 37 milioni di euro, mentre i 6,2 miliardi del 1972 a 128 milioni attuali.

Figura I.6- Risultati annui di bilancio Alitalia 1966-72  
(Euro 2016 – rivalutazione effettuata con l'indice del Pil nominale)



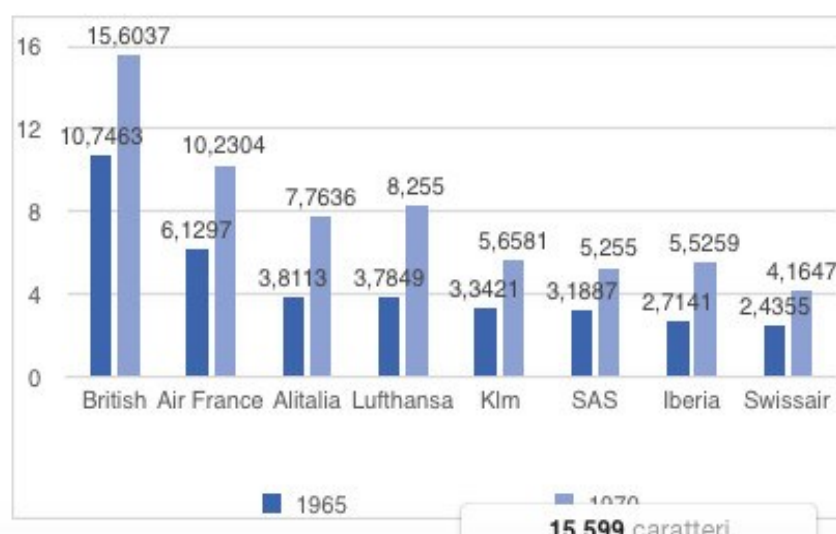
Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca, 1973.

Le cause di queste perdite hanno origine da alcune difficoltà con le quali Alitalia, tra la fine degli anni 60 e l'inizio dei 70, si dovette rapportare. Esse possono essere raggruppate in tre principali problemi:

- la crescita stazionaria, della compagnia di bandiera, che portò gli altri vettori a riprenderla e a superarla;
- le agitazioni sindacali per il rinnovo dei contratti di lavoro;
- la riduzione dei proventi medi.

Per quanto riguarda la crescita, tra il 1965 e il 1970, prima del rallentamento del biennio successivo, Alitalia crebbe nel quinquennio del 104%, passando da 3,8 a 7,8 miliardi di passeggeri per km, più elevato rispetto a tutti gli altri vettori ma minore di Lufthansa che, lievemente più piccola di Alitalia nel 1965, passò da 3,8 a 8,3 miliardi di passeggeri per km (+118%) e le subentrò al terzo posto tra i vettori europei, retrocedendola al quarto. Questo divario continuerà ad allargarsi nei periodi successivi.<sup>11</sup>

Figura I.7- **Passeggeri trasportati dai principali vettori europei**  
(Miliardi di passeggeri per km)



Fonte: elaborazioni su dati Ministero dei Trasporti, 30 anni di trasporti in Italia, 1997.

Il rovesciamento del gap nei livelli di traffico tra Lufthansa e Alitalia fu dovuto alle politiche di incremento dell'offerta da parte del vettore tedesco, rese possibili da una crescita della flotta, avvenuta in tempi più brevi rispetto ad Alitalia. Nel 1966 Alitalia aveva 50 aerei e Lufthansa 39, che nel 1973 divennero 82, coi quali essa riuscì a realizzare più traffico. Un altro esempio può essere preso considerando Air France, con una flotta pari a 128 aerei, una volta e mezza più grande di Alitalia e Lufthansa, o la British Airways, con 172 aerei, più del doppio rispetto alla compagnia italiana e tedesca.

Si può comunque dire che Alitalia crebbe moltissimo in quel periodo, ma non in maniera

<sup>11</sup> U. Arrigo, "Le scelte che spiegano i 44 anni di errori strategici", *il sussidiario.net*, 24-11-2017.

sufficiente per conservare il posto che si era ritagliata in precedenza nel panorama dei vettori europei.

Concentrandosi invece sul ruolo giocato dai sindacati, nell'incidere sul futuro dell'Alitalia, bisogna tornare al 1969. In quell'anno infatti l'Anpac, il sindacato dei piloti con un numero di iscritti pari a 1.052 aviatori e presieduto da Aldo Pierani, procedette al rinnovo del contratto di lavoro piloti con l'introduzione del "moltiplicatore".

Il nuovo contratto riduceva il numero massimo delle ore di volo mensili da 100 a 90 e nel caso fossero state superate entrava in gioco il moltiplicatore; si moltiplicavano per tre le ore volate in eccedenza che poi venivano tolte a quelle del mese successivo. Se quindi un pilota in un mese volava 95 ore, il mese successivo avrebbe dovuto volare solo per 75 ore.

Molto presto questo portò ad un aumento del numero di piloti che non volavano per mesi e la compagnia aerea fu costretta ad assumere altri aviatori con conseguente aggravio dei costi. Gli effetti del moltiplicatore cessarono solo negli anni Novanta, essi contribuirono in modo significativo al progressivo dissesto economico.

Ai problemi sopra elencati, bisogna aggiungere l'elevato numero di scioperi che i sindacati, ormai sempre con maggiore potere, organizzavano<sup>12</sup>.

Tra questi va ricordato quello del 1970; sciopero di settantadue ore che provocò, in piena stagione estiva, rilevanti danni economici alla compagnia (una delle principali cause del disavanzo del bilancio di quell'anno) ed instaurò fra questa e l'Anpac un'atmosfera conflittuale.

Nel 1972 si può affermare che il costo del lavoro mediamente ammontava a 8,1 milioni di lire che, rivalutato con l'indice dei prezzi al consumo, corrisponde a 66.200 euro attuali. Le spese per il personale erano passate dai 60 miliardi del 68 a 120 nel 1972 corrispondenti a 982 milioni di euro attuali, mentre il fatturato dell'azienda era di 277,7 miliardi di lire, corrispondenti a 2,3 miliardi di euro attuali, rivalutati con l'indice dei prezzi al consumo. Il deterioramento del conto economico nei primi anni Settanta fu quindi in parte causato dalle conseguenze dell'autunno caldo.<sup>13</sup>

Tra il 1966 e il 1972 inoltre, si assistette a una consistente riduzione dei proventi medi. A fronte di tale riduzione il costo del lavoro restò sostanzialmente invariato (rispetto ai valori

---

<sup>12</sup> All'Anpac già presente e affermato, si aggiunge il Sipac (Sindacato Italiano Aviazione Piloti Commerciali) e l'Afai (Associazione Federativa Aviazione Italiana).

<sup>13</sup> U. Arrigo, *op cit.*

riportati nei paragrafi precedenti), mentre gli altri costi diretti diminuirono ma non in maniera sufficiente da impedire un consistente calo, pari al 61%, del margine lordo unitario reale. Tale margine si rivelerà insufficiente a coprire le spese generali, gli ammortamenti, gli interessi sul debito e le tasse, e dunque a garantire bilanci in utile.

Perché diminuirono i proventi medi?

Per capirlo bisogna prima capire in quali mercati in quel periodo la Compagnia stesse operando.

Nel settore dei voli domestici Alitalia era quasi monopolista dato che trasportava 2,1 milioni di passeggeri, essa rappresentava il 55% dei passeggeri ma solo il 16% dei passeggeri per km e il 22% dei ricavi da traffico.

Sul mercato dei voli esteri la quota di Alitalia era nettamente inferiore dato che trasportava 3,3 milioni di passeggeri su 10,2 totali. Di essi 2,4 milioni riguardavano voli europei e solo 850 mila voli intercontinentali, di cui 490 mila sul Nord Atlantico e 360 mila verso il resto del mondo. Tuttavia, anche se il segmento intercontinentale rappresentava solo il 12% dei passeggeri trasportati, esso pesava per il 64% dei passeggeri per km e per la metà esatta dei ricavi da traffico passeggeri.<sup>14</sup>

Tabella I.1- **Produzione e ricavi di Alitalia 1972**

	Passeggeri		Passeggeri km		Km per pax	Ricavi	
	(milioni)	(quote %)	(miliardi)	(quote %)		(miliardi £)	(quote %)
Voli nazionali	3,9	55	1,6	16	416	63	22
Voli europei	2,4	34	2,0	20	833	83	28
Voli intercontinentali	0,9	12	6,5	64	7.616	146	50
<b>Totale Alitalia</b>	<b>7,2</b>	<b>100</b>	<b>10,1</b>	<b>100</b>	<b>1.406</b>	<b>292</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione su dati Mediobanca 1973.

Le informazioni individuate identificano in quel periodo Alitalia come vettore prevalentemente

---

<sup>14</sup> U. Arrigo, *op cit.*

concentrato sui voli internazionali e, al loro interno, sul lungo raggio intercontinentale. Dal 1973 a oggi la capacità sul lungo raggio di Alitalia, misurata attraverso i posti a bordo, è cresciuta solo del 14% mentre nello stesso periodo il mercato italiano del trasporto aereo è aumentato dell'860%. La differenza tra questi due numeri è la sintesi migliore dei 44 anni di errate scelte gestionali compiute in Alitalia dopo il 1973.

La risposta alla domanda e quindi al perché ci fu questa discesa di proventi è la seguente: Alitalia non fu in grado di competere con le migliori offerte garantite dalle sue maggiori concorrenti, la concorrenza quindi aveva già portato a un consistente abbattimento dei prezzi.

### 1.3 La crisi petrolifera

A queste problematiche, come se non bastasse, si aggiunse il primo grande shock petrolifero, che contribuì alla continuazione di questo periodo di perdite, per molto tempo.<sup>15</sup>

Il blocco del petrolio diede il via ad una forte crisi energetica in tutta l'Europa. Essa comportò il vertiginoso aumento del prezzo dell'oro nero; in alcuni casi il prezzo triplicò rispetto a quello precedente alla crisi. I paesi europei, per rispondere alla crisi, vararono provvedimenti che dovevano far diminuire il consumo del petrolio ed evitare sprechi.

Per l'Alitalia la percentuale d'incremento del trasporto si ridusse dal 17,7% del 1973 al 3,3% dell'esercizio successivo ed al -7% ed al -4% rispettivamente del 1975 e 1976, consuntivi che contribuirono a peggiorare la condizione economica, già compromessa nel 1973 (perdita di 6,2 miliardi di lire) e poi precipitata dal 1974 al 1976 con perdite rispettivamente a 37, 49,8 e 4 miliardi di lire.<sup>16</sup>

L'Iri non rimase insensibile affrettandosi, per la prima volta, ad aumentare il capitale portandolo da 80 miliardi a 100 miliardi nel 1976 e negli anni a venire a 120 miliardi (1979), consentendo a Nordio<sup>17</sup>, nuovo presidente Alitalia, succeduto a Romiti nel 1972, di superare le sempre più gravose difficoltà economiche.

La Società riuscì infatti a ridurre l'indebitamento a breve termine passando da 20 miliardi a 8,5 nel 1975 e ad uno nel '76.

Negli anni successivi la Compagnia riuscì finalmente a bloccare le perdite ottenendo nel 1977 nuovamente degli utili di bilancio pari a 11 miliardi e nel '78 a 14 miliardi con ricavi rispettivi di 827 e 986 miliardi, con una diminuzione dei costi, che passarono da 946 a 861 miliardi.

---

<sup>15</sup> La crisi energetica fu causata dalla decisione degli Stati arabi, produttori di petrolio, di tagliare del 25% le esportazioni del greggio verso i paesi occidentali, colpevoli di aver sostenuto lo Stato d'Israele durante la guerra arabo- israeliana del Yom Kippur scoppiata il 6 ottobre 1973.

<sup>16</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 119

<sup>17</sup> Nato a Genova nel 1919 si laureò in fisica ed iniziò la sua carriera nel trasporto marittimo, fino a diventare vicepresidente della nordamericana Home Lines e nel 1968 direttore generale della Finmare, la finanziaria dell'Iri per i trasporti marittimi fino al 1971.



L'utile d'esercizio del 1978 fu determinato dall'aumento dei passeggeri trasportati: 6 milioni 900 mila persone, il 64% sulle rotte intercontinentali, il 26% sulla tratta europea ed il 10% sui voli interni.

Il 1979, però, non si presentò sotto buoni auspici: prima gli scioperi del “comitato di lotta” degli assistenti di volo,<sup>18</sup> che causarono la cancellazione nel primo trimestre dell'80% dei voli programmati, poi il nuovo aumento del costo del kerosene (in crescita del 40%) dovuto alle cause precedentemente analizzate ed infine il “giallo” dei DC-10 rimasti a terra per problemi tecnici, riportano in rosso il bilancio dell'Alitalia, sia pure in presenza di una solidità patrimoniale senza precedenti (dovuta ai vari aumenti di capitale), in grado di assorbire con maggiore sicurezza i contraccolpi in atto. La perdita fu di 15 miliardi che si ridussero a circa 8 l'anno successivo, il contenimento dell'offerta ed il blocco delle assunzioni aiutarono a contenere le perdite in uno dei periodi più complicati e meno redditizi del settore aereo mondiale.

---

<sup>18</sup> Il 19 ottobre una frangia oltranzista organizzò una manifestazione a Ciampino e Linate nella quale i controllori di volo si presentarono in servizio, ma si rifiutarono di adempiere le funzioni di controllo. Risultato: chiusura dello spazio aereo internazionale.

## 1.4 Si torna a crescere

Nonostante il panorama non favorevole l'Alitalia superò la congiuntura con buoni consuntivi: la percentuale d'accrescimento dei passeggeri trasportati fu dell'11% nel 1980, del 9,4% nel 1981 e del 3,8% nel 1982, aumenti dovuti soprattutto a un'impennata della puntualità dei voli e della qualità del servizio all'utenza.

Chiuso il 1980 con una perdita pari a 8,8 miliardi di lire, già negli esercizi successivi i risultati economici furono apprezzabili (1,8 e 1,3 mld di lire nei successivi due anni), per arrivare all'anno della svolta il 1983 con un attivo di 17,3 miliardi di lire.<sup>19</sup>

Sempre in quell'anno il capitale subì un ulteriore aumento passando da 120 a 280 miliardi, inoltre fu toccato il massimo storico del numero dei dipendenti (26.668).

Il 1984 fu anch'esso caratterizzato da un'utile, nello specifico 4 miliardi di lire generati soprattutto dalla diminuzione del prezzo del carburante. Il 1985 fu invece interessato da importanti operazioni straordinarie quali le cessioni di aerei per 213 miliardi.

Nel triennio successivo la Compagnia continuò a registrare utili record: il 1986 si chiuse con un utile di 60 miliardi, il 1987 con l'utile di 73,3 miliardi; questo fu anche l'anno in cui si superarono i nove milioni di passeggeri trasportati<sup>20</sup>, e il 1988 con un utile di 50 miliardi. Fondamentale fu il contributo dell'Iri che, oltre a consentire nuovi aumenti di capitale portandolo a 421 miliardi di lire nel 1986 ed a 585 mld di lire nel 1988, aveva trasferito dall'Italstat<sup>21</sup> alla compagnia aerea il controllo della società Aeroporti di Roma, fonte di notevoli profitti.

Tuttavia, l'incremento dell'offerta degli anni 80, fu modesta e a subirne le conseguenze fu la quota di mercato che rimase stabile negli anni: 1,3% del traffico internazionale, 7% del traffico europea e 90% del traffico interno.

L'efficienza della Società non era tuttavia migliorata di molto, malgrado negli ultimi cinque anni il costo del carburante scese dal 20,4% all'8,6% dei costi complessivi; in parte, a causa

---

<sup>19</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 132

<sup>20</sup> Alitalia divenne la quarta compagnia europea per il trasporto passeggeri, dietro a British Airways, Lufthansa e Iberia.

<sup>21</sup> Holding di ingegneria civile dell'Iri.

dei costi operativi, aumentati per la lievitazione delle spese per il personale che da una incidenza del 29,6% passarono al 34,9%, in parte, per l'aumento degli ammortamenti, passati dal 5% al 8,3%.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Area Studi Mediobanca*, “Stima dei costi diretti, pubblici e collettivi, originati dalla gestione Alitalia” (1974-2014).

## CAPITOLO DUE

### IL PROCESSO DI PRIVATIZZAZIONE

#### 2.1 Dalla liberalizzazione alla prima (fallita) privatizzazione

Si iniziò a percepire che il vento per Alitalia stesse inesorabilmente cambiando e questo cambiamento iniziò con le parole che l'allora presidente dell'Iri, Romano Prodi, pronunciò contro la gestione fin lì realizzata da Umberto Nordio “ *debole sul piano delle alleanze e delle acquisizioni internazionali, manca di iniziative per risolvere il nodo dell'asse Roma-Milano, ha abbandonato il redditizio settore charter, molto importante per un Paese turistico come l'Italia e dimostra disinteresse per il terzo livello* ”.<sup>23</sup>

Il presidente del gruppo pubblico di trasporto aereo era quindi imputato di non aver saputo organizzare un servizio navetta fra Roma e Milano, di non aver saputo sfruttare la capacità del mercato in crescita attuando *join ventures* e di aver trascurato lo sviluppo di collegamenti di terzo livello.

Sulla base di queste affermazioni Nordio, il 25 luglio 1988, si dimise ed ebbe così inizio un periodo di turbolenza con continui cambiamenti al vertice del vettore.

I positivi consuntivi di bilancio, degli anni 87 e 88, sprofondarono nel 1989 che si chiuse con una perdita di 220 miliardi schiudendo una serie di esercizi in passivo che si protrasse (fatta eccezione per il 1995) fino al 1997, obbligando l'Iri ad aumentare il capitale a 975 miliardi nel 1990 e ad 1.548 miliardi nel 1991.

Nordio venne sostituito da Verri che rimarrà in carica per un solo anno a causa della prematura morte. Dopo Verri diventò amministratore unico Giovanni Bisignani, che subentrò in un momento difficile, infatti, da lì a poco esplose la prima guerra del golfo, che si sarebbe accompagnata con un nuovo aumento del prezzo del petrolio. Tuttavia, la sua gestione non fu negativa poiché riuscì a ridurre la pesantezza dei risultati economici, ad assicurare un'accettabile efficienza ed a raggiungere la così detta massa critica.<sup>24</sup>

Nel 1987 la British Airways, ormai quasi privatizzata, s'era irrobustita con l'acquisizione della British Caledonian. Il governo di Parigi aveva disposto la confluenza delle compagnie

---

<sup>23</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 141

<sup>24</sup> Termine utilizzato nel gergo del trasporto aereo, per indicare una dimensione tale da consentire di competere con i maggiori vettori europei.

private francesi nell'Air France. In Spagna, l'Iberia aveva avviato il processo d'integrazione con l'Aviaco e con la Spantax.

Solo in Italia una politica del genere non fu possibile poiché non v'erano compagnie private di rilievo, a causa di una politica monopolistica indotta dall'Alitalia. Nei primi anni Novanta Alitalia si posizionava dopo British, Lufthansa e Air France, ma le prospettive nel medio termine imponevano l'integrazione di altri vettori, in modo da generare una massa critica tale da poter fronteggiare la concorrenza.

Bisignani riuscì a perfezionare nel 1992 l'acquisto del 30% della compagnia ungherese Malev, con un esborso di 77 milioni di dollari, nello stesso anno s'assicurò il 27,26% di AirEurope ed infine acquisì il controllo dell'Eurofly.

Il successore di Bisignini fu individuato in Roberto Schisano che varò il suo programma "pareggio nel 1995 senza esuberi". Fondamentale per la riuscita del piano fu l'utilizzo dei bimotori *Boeing 667/300Er*, acquisiti in *wet leasing*,<sup>25</sup> i quali garantivano un minor costo rispetto ai *Jumbo Jet*. Schisano venne poi licenziato nel 1995 dopo aver tentato di portare i costi del personale ai livelli dei concorrenti.

Il 23 febbraio 1996 fu nominato A.D. Domenico Cempella che da subito dovette confrontarsi con gli effetti che la liberalizzazione<sup>26</sup> aveva portato all'interno del mercato aereo. Tali effetti portarono alla nascita di nuovi tipi di compagnie, le così dette *low cost*, tra cui va ricordata una delle prime: Ryanair.

La posizione d'Alitalia si aggravò ancor di più, così come per gli altri vettori, perciò a partire dagli anni 90 si avviò in Europa un graduale processo di privatizzazione delle compagnie aeree comunitarie che fino ad allora erano state costituite da una forte partecipazione statale.

Nel 1993 iniziò un dialogo con Air France, ma questa interruppe le trattative a causa delle proteste sindacali che bocciarono il piano di tagli per 4mila posti. Dopo mezzo secolo di controllo statale, nel 1996, il governo Prodi decise di quotare in borsa il 37% di Alitalia, ma per

---

<sup>25</sup> Affitto dell'aereo e dell'equipaggio.

<sup>26</sup> Nel 1987 seguendo l'esempio americano di deregulation, anche l'Europa cominciò a intuire le potenzialità di un mercato liberalizzato. Prima della liberalizzazione, le compagnie di bandiera non potevano effettuare un servizio al di fuori dei confini nazionali; ad esempio Alitalia non poteva effettuare un volo tra Parigi e Madrid, perché tale rotta poteva essere effettuata solamente da Iberia e AirFrance. Fu così che tra gli anni 80 e 90 furono varati i primi "pacchetti" di liberalizzazione del trasporto aereo: CEE 2407, 2408, 2409 del 1992.

migliorare i conti la cessione ai privati non bastò, era necessaria secondo Cempella, la stipula di un patto con un colosso industriale, che fu individuato nell'olandese KLM.

La compagnia olandese, ormai privata per il 75%, raggiunse un accordo di *joint venture* con il vettore italiano. Era una mossa corretta, dal punto di vista industriale, perché le due aziende s'integravano alla perfezione. Alitalia era molto forte nel corto medio raggio, mentre KLM aveva il suo punto di forza nel lungo raggio.

Dal previsto *mariage* Alitalia-KLM si sarebbe potuta generare una compagnia con 260 aerei operante una rete di 377 destinazioni con una previsione per l'anno 2000 di 39 milioni di passeggeri, dinanzi ai 38 milioni di Lufthansa ed ai 33 di AirFrance.

L'atto di nascita o anche *Master Cooperation of Agreement* sarebbe stato sottoscritto il 27 novembre 1998; due erano le condizioni da rispettare: la totale privatizzazione dell'Alitalia e il cosiddetto "Milan package" comprendente (a) l'adattamento dell'aeroporto di Malpensa, con creazione di collegamenti rapidi con Milano, alle esigenze sia di un alto traffico KLM con Amsterdam, sia di secondo *hub*<sup>27</sup> dopo quello di Roma-Fiumicino, dell'Alitalia (b) il declassamento di Milano-Linate in modo che non togliesse traffico a Malpensa.<sup>28</sup>

Nonostante i rilevanti lavori compiuti, a partire dal 1985 e protratti negli anni successivi, Malpensa rimaneva un luogo nel deserto, a causa di insufficienti fabbricati ed un collegamento con Milano (a 45 km) mediante una strada a due corsie spesso intasata, e quindi molto distante dal concetto di *hub* desiderata da KLM. A ciò si univa la persistente riluttanza del Comune di Milano al declassamento di Linate.

L'accordo tra gli olandesi e gli italiani divenne operativo a fine luglio 1999. Nonostante le promesse, la privatizzazione non ebbe inizio, così come il trasferimento di una parte di voli da Linate a Malpensa.

Il 27 aprile del 2000, Leo Van Wijk, presidente di KLM chiamò Cempella annunciando la rottura dell'alleanza. Come motivazioni per lo strappo, vennero indicate la mancanza di sviluppo di Malpensa (per il quale la compagnia aveva versato 100 milioni di euro a dicembre dell'anno passato) e l'impossibilità della privatizzazione di Alitalia entro il 30 giugno 2000 (indicato come termine ultimo). La fuga costò cara alla compagnia olandese, che fu costretta a

---

<sup>27</sup> Per una grande compagnia aerea l'hub è l'aeroporto dove, oltre a far scalo linee con provenienze o destinazioni continentali e intercontinentali, s'irradiano anche collegamenti da e per aeroporti secondari di minore traffico.

<sup>28</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 160

pagare una penale di 250 milioni di euro, portando in rosso il proprio bilancio, questo affrettò gli olandesi ad intraprendere degli accordi con l'Air France, con la quale si fusero nel 2003.<sup>29</sup>

Il 13 dicembre 2000 Domenico Cempella presentò le sue dimissioni, a causa della mancata fusione, lasciando la compagnia in attivo, generato principalmente dal risarcimento di KLM. Il 9 febbraio 2001 fu nominato il nuovo amministratore delegato Francesco Mengozzi.

---

<sup>29</sup> A. Giuricin, *Alitalia. La privatizzazione infinita*, IBL Libri, Torino, 2009, pag. 23

## 2.2 Una nuova speranza

Il nuovo amministratore iniziò la sua avventura subito in salita, infatti, qualche mese dopo l'11 settembre 2001 si verificò l'attentato alle Twin Towers, evento che segnò una rilevantissima flessione de traffico a livello mondiale; Alitalia che aveva anticipato la crisi, peggiorò drasticamente i conti, arrivando ad una perdita d'esercizio di 900 milioni.

A Mengozzi va il merito d'aver dilazionato di sei anni lo spettro del fallimento dalla compagnia, a questo fine portò a termine le iniziative, già avviate da Cempella, d'inserire l'Alitalia nella Global Alliance Skyteam Star Alliance<sup>30</sup> e di avviare un rapporto collaborativo con l'Air France con la quale fu scambiato il 2% del capitale. L'intento era di perseguire la via dell'integrazione.

Un ulteriore tentativo di risanare l'azienda si realizzò attraverso la riduzione della flotta a lungo raggio per aumentare quella a medio e breve raggio. Il taglio previsto riguardava il 40% dei voli internazionali della compagnia, s'ebbe la cancellazione delle tratte per Gedda, Bangkok, Pechino, Hong Kong, San Francisco e Los Angeles, ritenuti tutti non remunerativi.

Nel 2002 l'utile netto realizzato fu positivo, 93 milioni, ma il risultato operativo era sempre in negativo per 232 milioni, l'utile di bilancio si conseguì grazie alla penale pagata da KLM di 250 milioni di euro.

Nel 2003 non sarebbe stato possibile ottenere la ripetizione delle entrate straordinarie dell'anno precedente, mentre avrebbero influito le conseguenze negative della contrazione dei voli sul lungo raggio. Come presupposto, l'anno si chiuse in perdita per 520 milioni di euro.

Il 13 novembre 2003 il Consiglio dei Ministri approvò un provvedimento che annunciava la riduzione della partecipazione pubblica nel capitale Alitalia, dal 62% a meno del 50%, senza però stabilire tempi e modalità e non soddisfacendo la condizione posta da Air France per una privatizzazione totale. Conseguentemente il vettore aereo italiano restava fuori dalla costituenda compagnai franco olandese; un'altra occasione perduta.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Una delle grandi alleanze mondiali costituite fra compagnie aeree alla finalità di uniformare e razionalizzare i servizi, conseguire sinergie e coordinare orari e negoziazioni con i fornitori.

<sup>31</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 172



Il 27 febbraio 2004, dopo due mesi, Mengozzi se ne andò, il posto di amministratore delegato venne occupato da Giancarlo Cimoli.

Il nuovo dirigente ed il proprio staff si dedicarono a adempimenti meno contingenti ma sempre importanti, affrontati col “Piano industriale 2005-2008” approvato dal consiglio di amministrazione della compagnia italiana.

Il nuovo progetto prevedeva la separazione delle due attività di Alitalia: da un lato le attività di trasporto aereo (AZ Fly), con il mantenimento della struttura giuridica dell'attuale società, e dall'altro, le attività di prestazione di servizi, che furono trasferite ad una filiale di nuova costituzione (AZ Service) la quale assicurava i servizi di manutenzione, assistenza a terra, ed informatici (ICT) e *shared services*. Il piano includeva l'esodo di 3.679 dipendenti e il Governo italiano consentì il ricorso alla cassa integrazione che venne estesa al settore aereo, allo scopo di limitare il trauma sociale indotto da tali misure.

Nel 2005 la compagnia conobbe un anno di recupero, ma nell'autunno 2006 fu reso noto che il consuntivo del primo semestre dell'Alitalia raggiungeva la perdita di 221,5 milioni di euro, con la conseguente impossibilità di raggiungere il pareggio a dicembre. Alitalia non era in grado di generare redditività, neppure per il capitale investito, i proventi chilometrici per il volo risultavano di 17,5 centesimi, contro i 18,4 di Air France, ai 21,1 della Brithis ed ai 27,9 di Lufthansa.

Sulla base di queste dichiarazioni Prodi, a dieci anni di distanza, ritentò la strada della privatizzazione-tampone, decidendo di cedere un ulteriore 39% della compagnia e quindi il controllo, ma il tentativo non ebbe successo, invece della Borsa, per cedere la seconda tranche, il governo scelse la procedura di gara, la quale fallì per il ritiro progressivo dei concorrenti che rinunciarono dopo aver visto i conti.<sup>32</sup>

Mentre i conti di Alitalia e il titolo in Borsa scivolavano verso il baratro, il governo passò alla trattativa privata. Il compratore scelto dopo le prime consultazioni fu Air France-KLM, che dal 21 dicembre 2007 divenne l'interlocutore unico di Alitalia. L'offerta finale concordata tra le due parti nelle settimane successive consisteva, in:

- acquisizione da parte del governo italiano del 3% del gruppo Air France-Alitalia-KLM;

---

<sup>32</sup> M. Borrillo, “Dalla privatizzazione agli arabi i 23 anni di crisi (senza stato) di Alitalia”, *Corriere della Sera*, 27-11-2019.

- contributo da parte di Air France di un miliardo di euro per la ricapitalizzazione di Alitalia Fly;
- contrazione della flotta da 185 a 149 aerei e conservazione delle rotte possedute da Alitalia;
- esodi per Alitalia Fly di 2500 dipendenti;
- inclusione di un italiano al consiglio d'amministrazione del gruppo Air France-Alitalia-KLM;
- il nuovo gruppo avrebbe operato da tre *hub* principali: Amsterdam, Roma e Parigi.

Per la compagnia franco-olandese il costo dell'operazione sarebbe ammontato a 2,7 miliardi di euro, come per KLM, Alitalia avrebbe mantenuto un ruolo parzialmente autonomo, identità italiana, il proprio marchio, logo e livrea e pertanto sarebbe rimasta formalmente italiana. Le condizioni principali poste dal compratore furono: l'approvazione dei sindacati e la conferma della deliberazione governativa sulla vendita della quota dell'Alitalia, ancora in possesso del ministero dell'Economia.<sup>33</sup>

A marzo 2008 le condizioni furono accettate, ma le cose cominciarono subito ad andare male. Prima i sindacati si sfilarono dalla trattativa, uno dopo l'altro. Poi, circa un mese dopo, Air France-KLM ritirò la sua offerta. Nel frattempo, infatti, Silvio Berlusconi, all'epoca leader dell'opposizione, aveva dichiarato di essere contrario alle trattative perché era necessario "preservare l'italianità della compagnia". Questa dichiarazione rendeva impossibile ad Air France proseguire con l'acquisto per almeno due motivi.

Il primo risaliva al 24 gennaio, quando, in seguito a un voto al Senato, il governo Prodi perse la maggioranza in Parlamento.

Il secondo motivo era dovuto al fatto che il tipo di *business* praticato dalle compagnie aeree dipende fortemente dal governo dei paesi in cui operano, che stabilisce regolamenti e regola buona parte del settore. Air France-KLM comprese che il governo italiano che sarebbe succeduto a Prodi (il governo Berlusconi) sarebbe stato ostile e quindi decise di rinunciare all'acquisto. Il presidente di Air France-KLM riassunse così la scelta della compagnia: "In questo settore nessuna operazione di questo tipo si può fare in modo ostile e contro un governo", intendendo, ovviamente, il governo futuro.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 183

<sup>34</sup> D. Maria de Luca, "La brutta storia di Alitalia", *Il Post Economia*, 12-01-2013.

## 2.3 Il crollo

Una volta fallito il tentativo di acquisto da parte di Air France, il commissariamento sarebbe stato la scelta più indolore. Una decisione del genere avrebbe segnato però una sconfitta per il governo entrante.

Il legislatore quindi con il decreto-legge n. 80/2008 del 22 aprile 2008, dispose l'erogazione di un prestito a breve termine di 300 milioni di euro, da utilizzare per coprire le perdite, al fine dichiarato di salvaguardare per dodici mesi la continuità aziendale di Alitalia, assicurando le risorse necessarie al possibile risanamento ed escludendo, in tale lasso temporale, il ricorso ad ipotesi di liquidazione. Il prestito doveva essere rimborsato entro il 31 dicembre 2008 maggiorato di un tasso d'interesse.

Il 29 aprile ai sensi dell'art. 20 paragrafo 2 del regolamento europeo 659/1999, la compagnia Ryanair denunciò alla Commissione europea la concessione da parte del governo italiano di un aiuto sotto forma di prestito, sollecitando sanzioni nei confronti dell'Alitalia.<sup>35</sup>

La stessa licenza di volo era a rischio, infatti, l'ENAC avvertì che, se non fossero state chiarite le prospettive economiche della compagnia, la licenza, sarà ritirata. A questo si aggiunse il bilancio del 2007 in rosso per 495 milioni di euro, pur in presenza di vendite straordinarie di *slot* aeroportuali.

Successivamente, venne deliberato il decreto-legge 97/2008 il quale permetteva di salvaguardare interessi pubblici di particolare rilevanza, e in deroga a quanto disposto dall'allora vigente normativa, il Consiglio dei ministri, con propria delibera, potesse individuare uno o più soggetti qualificati (*advisor*) che, promuovessero in esclusiva, per conto terzi o anche in proprio, la presentazione di un'offerta all'azionista o alla società, finalizzata ad acquisire il controllo di Alitalia.<sup>36</sup>

Quest'azione permise di nominare la banca Intesa San Paolo come *advisor* e di incaricarla di trovare la soluzione per la sopravvivenza di Alitalia, entro il 15 agosto 2008.

Il "Piano Fenice", l'idea avuta da Intesa San Paolo, poté essere realizzato attraverso il decreto-legge 134/2008 che permise apposite modifiche alla legge Marzano (originariamente

---

<sup>35</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 192

<sup>36</sup> Senato della repubblica, Camera dei deputati, *Misure urgenti per assicurare la continuità del servizio svolto da Alitalia s.p.a.*, D.L. 55/ A.C.4452, 2-05-2017.

volta ad assicurare la continuazione della funzionalità di aziende in stato fallimentare esercenti servizi di pubblica utilità), in questo modo fu possibile l'acquisto degli asset di Alitalia, senza che si acquistassero anche i debiti. Il decreto, di fatto, proteggeva gli investitori italiani e lasciava il contribuente italiano a dover pagare l'ennesima "tassa" per Alitalia.

Alitalia portò i libri in tribunale e fu così che si procedette allo spaccettamento del vettore italiano in una *bad* ed una *best company*. La prima rimaneva nelle mani dello stato ed assegnata per la gestione ad un commissario, che fu individuato nella figura di Augusto Fantozzi<sup>37</sup>, mentre la seconda veniva assegnata attraverso trattativa privata.

Era stata intanto costituita da alcuni imprenditori e gruppi bancari italiani la Compagnia Aerea Italiana (CAI), una società presieduta dall'imprenditore Roberto Colaninno e composta, tra gli altri, dal gruppo Benetton, dal gruppo Riva (la famiglia proprietaria dell'ILVA), dal gruppo Ligresti, da quello Marcegaglia, dalla famiglia Caltagirone, dal gruppo Gavio e da Marco Tronchetti Provera. Un altro partner importante fu Intesa Sanpaolo, il cui amministratore delegato era all'epoca l'attuale ministro dello Sviluppo Economico e dei Trasporti, Corrado Passera. Lo scopo della CAI era di rilevare il marchio e le attività di Alitalia e di AirOne.<sup>38</sup>

La nuova compagnia avrebbe avuto solo 12.500 dipendenti (1.500 piloti, 3.300 assistenti di volo, e 7.650 operari) ben meno della somma di Alitalia e AirOne. I tagli al personale ammontavano a circa 8.000 esuberi. Il nuovo network si sarebbe sviluppato intorno a sei nodi principali: Milano, Torino, Venezia, Roma Fiumicino, Napoli e Catania.<sup>39</sup>

Tutta l'operazione fu pesantemente criticata. Tra le molte accuse, va ricordato solo che la vendita era meno conveniente per lo Stato e per i contribuenti rispetto all'accordo con Air France-KLM di pochi mesi prima. Nonostante questo, in molti si chiesero se il governo non avesse offerto delle compensazioni agli imprenditori che parteciparono all'operazione. Parecchi di loro infatti, come Marco Tronchetti Provera e la famiglia Benetton, erano, e sono tuttora, concessionari dello Stato. Di conflitto di interesse venne anche accusata la famiglia Colaninno,

---

<sup>37</sup> A seguito dell'entrata in vigore del decreto-legge n. 134/2008, infatti, il consiglio di amministrazione di Alitalia chiese l'ammissione alle procedure di amministrazione straordinaria e presentò istanza al tribunale di Roma per la dichiarazione d'insolvenza. Nella stessa giornata il Governo procedette alla nomina del commissario straordinario.

<sup>38</sup> Air One era un piccolo vettore nazionale che aveva, nel 2008, un risultato netto negativo di 40 milioni di euro, un fatturato di 700 milioni, circa 900 milioni di debiti lordi complessivi e il peggior coefficiente di riempimento tra le compagnie europee.

<sup>39</sup> A. Giuricin, *op cit*, pag. 139

in cui il padre, Roberto, partecipava alla CAI, mentre il figlio svolgeva l'incarico di "ministro ombra" del Partito Democratico.<sup>40</sup>

Le critiche non impedirono le trattative per l'acquisto. Pur se con difficoltà iniziali generate dai sindacati, i quali si opposero alle offerte di contratto proposte ai lavoratori, alla fine, la CAI riuscì a rilevare da Alitalia il marchio e parte delle attività (la cosiddetta *good company*), che conteneva le parti "sane" di Alitalia, offrendo 700 milioni in meno rispetto ad Air France-KLM, ma anche meno, visto che alla fine i "capitani coraggiosi" sborsarono effettivamente solo 300 milioni, mentre la *bad company* con i debiti e il resto venne lasciata nelle mani dello Stato per circa 1 miliardo, inoltre, vennero compiuti 7.000 esuberi, a cui vennero garantiti 7 anni di cassa integrazione pagata dallo stato.

La privatizzazione quindi non è stata altro che un lungo calvario, in cui il gruppo Alitalia ha bruciato 1.8 miliardi di euro. Una privatizzazione all'italiana con enorme spreco di denaro pubblico e cosa ben più grave, con una chiusura alla concorrenza nel mercato interno quasi totale e un'apertura delle rotte intercontinentali quasi nulla.

Figura II.1

La lunga privatizzazione		
Dati: in milioni di euro		
Anno	Trimestre	Perdita netta
2006	Quarto	185
2007	Primo	178,75
	Secondo	83,75
	Terzo	90,75
	Quarto	14,75
2008	Primo	220 (1)
	Secondo	200 (1)
	Terzo	340 (1)
Perdite Totali		1.440
(1) Stima IBL		

Fonte: Elaborazione dati di bilancio di Alitalia

<sup>40</sup> D. Maria de Luca, *op cit.*

## 2.4 La gestione CAI

La nuova Alitalia-CAI S.p.A., nata alla fine del 2008 ed operativa dal gennaio 2009 era una società per azioni di diritto italiano. Essa restava secondo gli stessi piani aziendali un operatore con meno del 3% dei passeggeri trasportati nell'Unione Europea. La compagnia non aveva nessun *hub* e sia Milano Malpensa che Roma Fiumicino furono notevolmente ridimensionati per quanto riguarda i voli intercontinentali.

Ci fu fin da subito l'esigenza per l'Alitalia-CAI di un apporto aggiuntivo di capitale, il quale venne individuato a Parigi. Infatti, il consiglio d'amministrazione di Air France-KLM accettò la proposta del vettore italiano di entrare con rilevante partecipazione nel pacchetto azionario della compagnia italiana. Le condizioni furono molto favorevoli per i francesi che per il 25% della compagnia italiana pagarono 322,5 milioni, con i quali la nuova compagnia raggiunse il livello di capitalizzazione ritenuto indispensabile (1.175 milioni di euro). Il 12 gennaio 2009 Alitalia-CAI iniziò le operazioni di volo, contando su 93 aerei, che operavano su una rete ridotta di solamente 70 destinazioni.<sup>41</sup> L'italianità tanto desiderata fu quindi passeggera.

I primi anni di attività della nuova Alitalia, videro l'andamento di seguito riportato. Nel corso del 2010, il gruppo registrò ricavi per 3.225 ml. di euro, con 23,4 milioni di passeggeri trasportati. Il risultato netto fu pari a -168 ml. di euro, in progresso di 159 ml. di euro rispetto al 2009. Nel 2011 il fatturato di Alitalia fu invece di circa 3,4 miliardi a livello mondiale, di cui circa 1,4 miliardi a livello nazionale.

L'Autorità garante della concorrenza e del mercato, con provvedimento dell'11 aprile 2012, impose ad Alitalia-CAI di rimuovere entro il 28 ottobre 2012 la situazione di monopolio di Alitalia esistente sulla rotta Roma Fiumicino-Milano Linate<sup>42</sup>. Il 18 luglio l'AGCM autorizzò l'acquisizione delle attività di WindJet da parte di Alitalia-CAI, subordinandola all'adozione di misure volte ad eliminare gli effetti anticoncorrenziali della concentrazione sulle rotte Catania-Milano, Palermo-Milano e Catania-Roma. Il 25 ottobre 2012 il Cda di Alitalia-CAI,

---

<sup>41</sup> G. D'Avanzo, *op cit*, pag. 203

<sup>42</sup> Il governo Berlusconi cambiò la legge e varò il decreto "Salva Alitalia", che di fatto proibiva all'Antitrust, per un periodo di tempo, di intervenire laddove si fossero create delle posizioni monopolistiche in seguito alla fusione con AirOne.

esaminando l'andamento del gruppo nei primi tre trimestri del 2012 evidenziò una perdita netta di 173 milioni di euro. La quota di mercato del gruppo Alitalia rimase stabile al 23% circa.<sup>43</sup>

Nel 2013 il Consiglio di Amministrazione approvò i risultati gestionali dei primi nove mesi, che videro una diminuzione del 6% dei ricavi totali gestionali e un indebitamento finanziario netto gestionale pari a -813 mln di euro, con perdite quasi di 100 milioni.

Tabella II.1- **Differenza costi tra Alitalia e CAI**

<b>Compagnia</b>	<b>Periodo considerato (5 anni)</b>	<b>Costo annuo ai cittadini (in milioni di euro)</b>
Alitalia	2003-2007	300
CAI	2009-2013	1.200

*Fonte: Bilanci Alitalia e Piano CAI*

La soluzione CAI ha quindi avuto un costo elevato, rispetto a quanto è costata Alitalia nei precedenti anni.

Gli errori che portarono a questa situazione furono:

- il focalizzarsi sul mercato maggiormente concorrenziale, dove le compagnie *low cost* continuavano a crescere;
- non puntare sul lungo raggio, dove la concorrenza era minore a causa degli accordi vigenti tra Stati.

Punto di debolezza fu anche la mancanza di investimenti, infatti, la compagnia non riuscì a sviluppare i collegamenti intercontinentali di Milano Malpensa e Roma Fiumicino e quindi non aveva *hub*.

La compagnia infine fu molto debole anche da un punto di vista economico: non le bastarono i profitti derivanti dal monopolio delle principali tratte interne dal momento che nacque indebitata.

---

<sup>43</sup> Senato della repubblica, Camera dei deputati, *op cit.*

## CAPITOLO TRE

### GLI ULTIMI ANNI

#### 3.1 La gestione Etihad ed il commissariamento

Nonostante altri 2.400 esuberanti e un taglio del 20% degli stipendi dei manager, Alitalia-CAI non riuscì a partire. Il 13 gennaio 2014 si riunì l'assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti, a conclusione dell'aumento di capitale di 300 milioni di euro. La nuova composizione dell'azionariato della società vedeva tra i principali soci: Intesa Sanpaolo (20,59%), Poste Italiane S.p.a. (19,48%), Unicredit (10,19%), Immsi (10,19%) Atlantia (7,44%) e AirFrance-KLM (7,08%).

Il 2 febbraio 2014 Alitalia comunicò l'esistenza di trattative avanzate con Etihad Airways, in particolare dello svolgimento della fase finale di un processo volto all'investimento di Etihad Airways in Alitalia. Il 12 maggio si riunì un tavolo convocato dal Governo, alla presenza degli azionisti e delle banche creditrici, nel quale si concluse che la trattativa con Etihad dovesse proseguire e condurre ad un esito positivo.

Alitalia ed Etihad Airways firmarono l'8 agosto 2014 un accordo di partnership (*Transaction Implementation Agreement*) che portò alla creazione di una nuova impresa comune. L'accordo prevedeva che la CAI detenesse, una quota di controllo pari al 51%, mentre la parte restante (49%) delle azioni diventava di proprietà di Etihad Airways.

Il "matrimonio" tra CAI ed Etihad si poteva quindi realizzare, mancava solo la benedizione da parte dell'Antitrust dell'Unione Europea, che arrivò il 14 novembre. La Commissione autorizzava l'acquisizione, a determinate condizioni: l'impegno assunto da Alitalia-CAI ed Etihad di liberare alcuni slot a favore di nuovi operatori presso gli aeroporti di Roma Fiumicino e Belgrado.<sup>44</sup>

L'accordo Alitalia ed Etihad Airways, completato a fine 2014, comportò i seguenti impegni finanziari per complessivi 1.758 milioni di euro:

---

<sup>44</sup> Alitalia-CAI e Air Serbia (controllata in parte da Etihad) erano i soli vettori ad offrire voli diretti sulla rotta Roma-Belgrado. La Commissione temeva che il monopolio generato dall'operazione sulla rotta Roma-Belgrado avrebbe potuto comportare un aumento dei prezzi ed una minore qualità del servizio per i passeggeri.



- un investimento di 560 milioni di euro nel vettore italiano da parte di Etihad Airways, in modo da diventare azionista di minoranza;
- l'acquisizione di una quota di partecipazione in Alitalia del 49%, con un investimento di 387,5 milioni di euro;
- un apporto di 300 milioni di euro da parte dei principali azionisti di Alitalia, tra cui Intesa San Paolo (88 mln di euro), Poste Italiane (75 mln di euro), Unicredit (63,5 mln di euro), Atlantia (51 mln di euro), Immsi (10 mln di euro), Pirelli (10 mln di euro) e Gavio (2,5 mln di euro);
- 598 milioni di euro sotto forma di ristrutturazione del debito a breve e medio termine supportati dalle istituzioni finanziarie e le banche azioniste;
- 300 milioni di euro di nuove linee di credito accordate dalle istituzioni finanziarie italiane.<sup>45</sup>

La nuova società Alitalia, partecipata da Etihad Airways, diventata operativa dal 1° gennaio 2015, aveva un nuovo Cda con un mandato della durata di tre anni. Il piano triennale di rilancio aveva l'obiettivo del ritorno all'utile nel 2017.

I risultati del 2015 registrarono una riduzione di 381 milioni di euro nelle perdite, che passarono da -580 milioni € a -199,1 milioni €, in linea con gli obiettivi fissati nel piano industriale. I ricavi furono di 3.312,4 milioni €, con 22,1 milioni di passeggeri trasportati. Alitalia annunciò inoltre di avere in programma nel 2016 investimenti per 400 milioni di euro, destinati all'ampliamento della flotta, al rinnovamento degli interni degli aerei, alla tecnologia e alle infrastrutture.

Nel 2016 la situazione era però preoccupante, dall'obiettivo di inizio anno di contenere la perdita entro i 140 milioni, s'era passati a cercare di evitare il crack, infatti, la proiezione di bilancio stimava una perdita di almeno 400 milioni. Alla luce di questi numeri diventava un problema assicurare la sopravvivenza dell'azienda, anche perché, tra ottobre e novembre, la liquidità in cassa scese più volte fino a toccare quota 20 milioni, ben lontana dalla soglia di sicurezza che per una compagnia delle dimensioni di Alitalia si doveva aggirare attorno a 300 milioni.

---

<sup>45</sup> Senato della repubblica, Camera dei deputati, *op cit.*

Hogan (Vice Presidente non esecutivo nominato da Etihad) che mesi prima, parlava di “andamenti in linea con gli obiettivi”, se la prese con il Governo italiano, dichiarando che lo stesso, non aveva rispettato i patti su alcuni punti specifici, come il rafforzamento dell’aeroporto milanese di Linate, ottenuto autorizzando nuove rotte, e l’investimento di fondi pubblici, 20 milioni di euro per promuovere sui mercati esteri alcune mete turistiche italiane.

Il manager aveva anche le sue ragioni, ma le sue parole suonavano come un ultimo disperato scaricabarile prima della catastrofe aziendale.

Il 2017 fu uno degli anni più bui per la compagnia, ormai a serio rischio fallimento. A gennaio il Governo chiese ad Alitalia di presentare un piano industriale dettagliato condiviso dagli azionisti, dalle banche e dalle istituzioni finanziarie creditrici.

Il 14 aprile fu firmato un pre-accordo, tra sindacati e azienda, che includeva esuberi per 980 persone, diminuzione dell’8% dello stipendio e diminuzione delle ferie. L’accordo fu sottoposto a referendum e bocciato da più della metà dal personale (67%). Data l'impossibilità di procedere alla ricapitalizzazione, il Consiglio decise di avviare le procedure previste dalla legge.

Il 2 maggio 2017 il Consiglio di Amministrazione, riunitosi al termine dell'assemblea, preso atto della grave situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società, del venir meno del supporto dei soci e dell'impraticabilità, in tempi brevi, di soluzioni alternative, decise all'unanimità di presentare l'istanza di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria, decretando quindi l’uscita di Etihad Airways e di tutti i soci di minoranza dalla società.

Venne nominato un collegio commissariale composto dal dott. Luigi Gubitosi, dal Prof. Enrico Laghi e dal Prof. Stefano Paleari<sup>46</sup>. Al dott. Luigi Gubitosi furono attribuite le funzioni di coordinatore del collegio commissariale. Il 17 maggio 2017 pubblicarono il bando per le manifestazioni di interesse per la vendita della compagnia.

Nel frattempo, il MISE aveva provveduto all’emissione, in favore di Alitalia, di 900 milioni<sup>47</sup> a titolo di finanziamento, da restituire il 15 dicembre 2018, per far fronte alle indilazionabili esigenze gestionali della società stessa e delle altre società del gruppo sottoposte

---

<sup>46</sup> Nel 2019 i tre furono sostituiti dal Commissario unico, Giuseppe Leogrande.

<sup>47</sup> 600 milioni con il D.L. n. 50/2017; 300 milioni con il D.L. n. 148/2017.

ad amministrazione straordinaria, al fine di evitare l'interruzione del servizio di Alitalia, con particolare riferimento ai collegamenti aerei svolti sul territorio nazionale.

### 3.2 L'ipotesi nazionalizzazione

Intanto al Governo arrivarono Lega e Movimento 5 stelle. Era il 12 ottobre quando il vicepremier Luigi Di Maio annunciò che lo Stato era pronto a tornare azionista di Alitalia, dopo 22 anni dalla prima privatizzazione, grazie a una NewCo con una dotazione iniziale di almeno 2 miliardi, partecipata per circa il 15% dal Tesoro e con il coinvolgimento di Ferrovie dello Stato e Cdp per la flotta, insieme a un partner industriale internazionale.<sup>48</sup>

Il 20 novembre 2018 arrivò il via libera all'offerta di Ferrovie dello Stato (FS) per Alitalia. FS ricevette la lettera dei commissari straordinari di Alitalia in cui era scritto che la loro offerta era stata positivamente valutata dagli stessi, sentito il MISE. Parallelamente continuavano i contatti con i potenziali partner stranieri.

Il 31 ottobre 2018, giorno in cui scadeva il termine per la cessione della compagnia (fissato nella legge 77 del 21 giugno 2018), i Commissari straordinari di Alitalia avevano in totale tre offerte, due vincolanti ed una manifestazione di interesse non vincolante. FS presentò un'offerta vincolante, per l'acquisto dei rami d'azienda delle società Alitalia-Sai e Alitalia Cityliner. La low cost EasyJet ribadì la sua manifestazione di interesse nei confronti della compagnia, per una "Alitalia ristrutturata" come parte di un consorzio. Inoltre, in campo scese anche Delta, con un'offerta non vincolante, il cui lavoro era quello più avanzato dato che già era coinvolta con il precedente governo nella cordata con Cerberus, Air France e EasyJet.

Ma a distanza di un anno, dopo le condizioni non soddisfatte di EasyJet, la frenata di Atlantia, la non risposta formale di Lufthansa e l'assenza di riscontri positivi da una trentina di potenziali investitori contattati, la situazione non cambiò, anzi, questi fattori determinarono la chiusura dei contatti sia con Delta, sia con Ferrovie dello Stato, che riteneva l'operazione con Alitalia conclusa. Il governo doveva ammettere che la soluzione di mercato per salvare Alitalia non c'era; la compagnia si ritrova ad un passo dal baratro.

La perdita presunta nell'anno era di circa 600 milioni, ecco perché grazie al decreto Alitalia del 2019, il Governo finanziò 400 milioni con lo scopo di evitare il crack.

---

<sup>48</sup> M. Borrillo, *op cit.*

Arriva il 2020, il 5 marzo viene pubblicato il nuovo bando di vendita di Alitalia, con scadenza per la presentazione delle offerte fissata al 18 marzo 2020. Il modello del bando prevede la vendita di tre rami d'azienda: aviation, handling e manutenzione, con facoltà di acquistarli anche in un lotto unico. Nel bando viene indicato che “saranno considerate preferibili prima le offerte che avranno ad oggetto il Lotto Unico e successivamente quelle che avranno ad oggetto più di un Lotto”. Se si scegliesse questa strada (lo spezzatino), resterebbero fuori le attività di handling aeroportuale, la manutenzione e altre attività di terra, con circa 5-6.000 addetti.

In questo caso è probabile che gli addetti dell'attività di handling vengano assorbiti da Aeroporti di Roma, mentre i responsabili della manutenzione potrebbero passare alla napoletana Atitech.

Tuttavia, nei 13 giorni che separano l'avvio e la chiusura del bando, l'Italia si trova a dover fronteggiare l'epidemia scatenata dal Covid-19, la situazione del trasporto aereo è drammatica soprattutto per Alitalia che già perdeva due milioni al giorno. A partire dall'ultima settimana di febbraio, secondo stime interne, Alitalia avrebbe perso almeno 50 milioni a settimana di ricavi rispetto alle attese. Il governo potrebbe intervenire con un nuovo finanziamento o con un'operazione di affitto dell'attività a una nuova società. Entrambe le soluzioni avrebbero lo stesso significato: in sostanza comporterebbero la nazionalizzazione della compagnia e verrebbe abbandonato il tentativo di venderla, peraltro già apparso alquanto difficile.<sup>49</sup>

L'emergenza ha inoltre portato Alitalia ad una nuova procedura di cassa integrazione straordinaria, di 3.960 dipendenti.

In conclusione, non è ancora stato discusso il piano industriale, né la tipologia di flotta da mantenere, come nascerà la nuova Alitalia, che forma assumerà, quali lotti comprenderà, quali rotte mantenere, potenziare o cancellare.

Quel che si sa, è che l'emergenza finirà, e allora si dovranno prendere delle decisioni molto più chiare sul futuro della nostra compagnia di bandiera. Forse.

---

<sup>49</sup> G. Dragoni, “Alitalia, si profila il salvataggio di stato”, *Il Sole 24 ore*, 15-03-2020.

## CONCLUSIONI

Si può affermare che Alitalia abbia da sempre avuto difficoltà a reggersi sulle proprie gambe ma, il vero declino della compagnia è iniziato nel corso degli anni 90, a causa dell'incapacità di fronteggiare i robusti cambiamenti dovuti all'ingresso nel mercato delle compagnie *low cost* nel corto raggio. Il principale errore nella storia di Alitalia è stata la concentrazione delle attività sul corto raggio proprio nel momento in cui il lungo raggio rimaneva l'alternativa più profittevole per le aziende con modelli di business tradizionali. Altro errore è stata la rottura con KLM, che invece avrebbe potuto garantire un futuro migliore alla società grazie alle economie di scala che ne sarebbero derivate. Ma a prescindere da quali siano state le ragioni dell'insuccesso di Alitalia negli anni passati, occorre chiedersi quale debba essere il rapporto futuro tra l'azienda e lo Stato.

Lo Stato sicuramente è uno dei responsabili della mala gestione della compagnia a causa dei continui interventi all'interno delle scelte dell'azienda, che hanno reso impossibile una pianificazione di lungo periodo. Inoltre, un amministratore delegato non riesce a compiere il proprio lavoro se deve anche immedesimarsi nella figura di mediatore di scelte politiche.

È auspicabile che non si operi in questa direzione. Non si vede infatti nessun motivo per cui lo Stato debba partecipare nel capitale di una compagnia di linea quando, nei principali Paesi, questo non accade.

Lo Stato non ha nessun vantaggio comparato nella gestione di una compagnia, un passaggio in mano pubblica non si dovrebbe effettuare perché, da un lato si rischierebbe di generare nuovi interessi politici intorno all'andamento della compagnia e mettere altri soldi pubblici a rischio per nuovi interventi sulla stessa in futuro, considerando già i circa 10 miliardi che lo Stato ha speso negli ultimi 40 anni. Dall'altro, i dati analizzati nei paragrafi precedenti ci mostrano come per lo Stato non

sia mai stato conveniente avere partecipazioni nella società e che la gestione in mano pubblica non abbia mai dato risultati brillanti.

La politica dovrebbe rassegnarsi insomma, a fare un passo indietro, con il quale il Paese potrebbe fare un passo avanti, verso un'organizzazione economica più razionale e feconda.

Allo Stato si aggiunge un'altra figura che ha contribuito ad intralciare l'Alitalia: i sindacati. Essi avranno anche vinto delle battaglie sul breve periodo, ma sul lungo termine si sono visti presentare il conto di anni di scelleratezza. Gestire una società è già di per sé un qualcosa di molto difficile, figuriamoci gestire una società aerea il cui mercato varia di giorno in giorno. Tale gestione, può portare a dover compiere scelte molto dure, tra cui tragici tagli del personale, ed in questo caso i sindacati e la politica, non possono sempre opporsi alle necessità aziendali. Se Alitalia si fosse ristrutturata dopo ogni crisi di settore, probabilmente sarebbe ancora viva.

Con i se e con i ma la storia non si fa, l'Italia e soprattutto l'Alitalia devono quindi fare un esercizio di ottimismo, lasciandosi dietro il pessimismo e la delusione per l'attuale situazione, cercando soluzioni utili a un settore tanto importante per l'economia italiana.

## BIBLIOGRAFIA

- Area Studi Mediobanca, “Stima dei costi diretti, pubblici e collettivi, originati dalla gestione Alitalia” (1974-2014);
- Arrigo U., “Il ventennio d’oro per la compagnia (e i contribuenti)”, *Il Sussidiario.net*, 12-11-2017;
- Arrigo U., “Le scelte che spiegano i 44 anni di errori strategici”, *il sussidiario.net*, 24-11-2017;
- Borrillo M., “Dalla privatizzazione agli arabi i 23 anni di crisi (senza stato) di Alitalia”, *Corriere della Sera*, 27-11-2019;
- D’Avanzo G., *Alitalia ascesa e declino*, IBN editore, Roma, 2016;
- Dragoni G., “Alitalia, si profila il salvataggio di stato”, *Il Sole 24 ore*, 15 marzo 2020;
- Giuricin A., *Alitalia. La privatizzazione infinita*, IBL Libri, Torino, 2009;
- Maria de Luca D., “La brutta storia di Alitalia”, *Il Post Economia*, 12-01-2013;
- Senato della repubblica, Camera dei deputati, *Misure urgenti per assicurare la continuità del servizio svolto da Alitalia s.p.a*, D.L. 55/ A.C.4452, 2-05-2017.