

Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Marketing Internazionale c.p.

“Strategie di internazionalizzazione nel settore del trasporto aereo: il caso Alitalia Sky Team”

RIASSUNTO

RELATORE: Prof Michele Quintano

CANDIDATO: Dr Francesco Dell’ Annunziata

Matr: 633461

CO-RELATORE: Prof Marco Ferretti

ANNO ACCADEMICO

2011/2012

Indice della versione originale completa

Prefazione

1. Alleanze strategiche internazionali
 - 1.1. Definizione
 - 1.1.1. Le "Forze" che ci spingono verso l'alleanza
 - 1.1.2. Le "Forze" che ci spingono verso una fusione
 - 1.2. Nell'organigramma cosa cambia?
 - 1.2.1. La difficoltà congenita del "minimo cambiamento" in organizzazione
 - 1.3. Il problema della diversità
 - 1.3.1. Teoria dei costi transattivi
 - 1.3.2. Teoria della rete delle alleanze
 - 1.4. Una soluzione: "La cultura dell'alleanza"
 - 1.4.1. Dalla teoria di Mc Kraken al caso specifico dell'alleanza
2. Il mercato del trasporto aereo: specificità e caratteristiche
 - 2.1. Sovrapposizione dei mercati e la discriminazione del prezzo
 - 2.2. Fattori produttivi "statici" e domanda dinamica
 - 2.3. Separazione fra chi paga e chi sceglie: il ruolo dei loyalty systems
 - 2.4. Ampia pluralità di politiche di offerta
 - 2.4.1. Generalità
 - 2.4.2. Modello Hub più fideraggio
 - 2.4.3. Modello point to point
 - 2.4.4. Modello multimodale
 - 2.5. Evoluzione del quadro normativo
 - 2.5.1. Compagnie di bandiera
 - 2.5.2. Compagnie profit oriented
 - 2.5.3. Avvento delle low cost

- 2.6. Mercato fra l'internazionale e il territoriale
 - 2.6.1. cieli di tutti e gli aeroporti degli stati
3. I rapporti fra aerolinee
 - 3.1. Il periodo delle compagnie di bandiera e delle consorelle
 - 3.2. Le prime aggregazioni intorno ai CRS
 - 3.3. Le spinte degli anni '90 e la cooperazione
 - 3.3.1. Diminuzione dei margini operativi
 - 3.3.2. Necessità di riduzione dei costi
 - 3.3.3. Necessità di allargamento del network
 - 3.3.4. Altri benefici di una alleanza
 - 3.4. Verso un oligopolio naturale e omogeneo
 - 3.4.1. le nuove alleanze
 - 3.4.2. CRS e nuove alleanze
 - 3.4.3. Tendenze evolutive
4. Alitalia
 - 4.1. Dalle origini alla regina delle estati romane
 - 4.2. Dall'avvento dei jumbo alle crisi degli anni '90
 - 4.3. Il primo tentativo di alleanza: GALILEO
 - 4.4. Il cambiamento di alleanze e la adesione a Skyteam
 - 4.5. Il tentativo di fusione con KLM
 - 4.6. 2008 il giorno più lungo
 - 4.6.1. Così non si può continuare
 - 4.6.2. La scelta del partner o del proprietario
 - 4.6.3. AF a un secondo dalla crisi a un secondo dalla soluzione
 - 4.6.4. L'opzione nazionale e i "capitani coraggiosi"
 - 4.7. Roma - Milano minacce e opportunità
 - 4.7.1. Alitalia Cai un giallo ancora privo di finale
5. Strategie di internazionalizzazione

- 5.1. La più piccola delle grandi o la più grande delle piccole?
- 5.2. Sopravvivere nel oligopolio naturale: istruzioni per l'uso
- 5.3. Perché non fusioni ma alleanze
 - 5.3.1. Alleanza modello di contro-tendenza
 - 5.3.2. Il valore del brand: l'esempio SwissAir
 - 5.3.3. Il servizio al "Sistema paese"
 - 5.3.4. L'integrazione con gli aeroporti
 - 5.3.5. Il problema della lingua
 - 5.3.6. Allora alleanze!
- 5.4. La scelta dell'alleanza: Star VS Sky team
 - 5.4.1. La concorrenza strategica fra Hub
 - 5.4.2. L'aggressività della politica Lufthansa verso l'Italia
- 5.5. Conclusioni
6. Prospettive
 - 6.1. Lo scenario di settore
 - 6.1.1. Crescita tendenziale del mercato
 - 6.1.2. La concorrenza asimmetrica: il caso Emirates
 - 6.1.3. La concorrenza del trasporto sul ferro: il caso Ntv
 - 6.1.4. La mappa futura degli aeroporti italiani
 - 6.1.5. Nuove tecnologie: fra aeree a capacità "estrema " e nuove tecniche di avionica
 - 6.2. Nuovi modelli di business
 - 6.2.1. La navetta
 - 6.2.2. La deforestazione dello yield
 - 6.2.3. L'acquisto d'impulso
 - 6.3. L'ipotesi del mantenimento dell'autonomia nella crescita.
 - 6.4. l'ipotesi della fusione-acquisizione
 - 6.5. Conclusioni

7. Bibliografia
 - 7.1. Tradizionale
 - 7.2. Siti Web

Prefazione

La presente trattazione riguarda le scelte dell' Alleanza Internazionale di vettori Aerei effettuata da Alitalia circa 10 anni fa (2001).

Come spesso accade l'analisi lessicale di questa frase ne costituisce una chiave di interpretazione e difatti nel presente lavoro siamo partiti (Capitolo 1) dalla definizione di una Alleanza Strategica Internazionale inquadrandola come una modalità di entrata nei mercati internazionali e tratteggiandone opportunità e difficoltà di realizzazione in un ambito che prescindendo dallo specifico settore. Le specificità del settore del trasporto aereo sono stati oggetto del Capitolo 2 nel quale abbiamo introdotto i concetti fondamentali di questo mercato e la stessa terminologia (load factor, hub & spoke, point-to-point, low cost, compagnia di bandiera) che viene utilizzata nel seguito. Particolare enfasi è stata data all'aspetto normativo del settore che è passato da un sistema fortemente regolato a uno di concorrenza quasi perfetta fornendo quasi un prototipo di liberalizzazione al punto che la parola "deregulation" senza aggettivi è spesso usata per antonomasia per indicare la liberalizzazione del trasporto aereo.

In tale scenario si sono evoluti e trasformati i rapporti fra le linee aeree e a tali rapporti, sfociati fra la fine dello scorso secolo e l'inizio di questo nelle alleanze strategiche che oggi costituiscono gran parte del mercato, è dedicato il Capitolo 3. Il fenomeno delle alleanze per quanto recente ha natali antichi e si è sviluppato nelle forme della associazione istituzionale (IATA, EAA,.....) con un importante tentativo di accorpamento di airline per la costituzione dei CRS/GDS per poi approdare nelle forme moderne e attuali.

Stabilito il background nel quale si è sviluppata la sua storia, il Capitolo 4 introduce la protagonista di questo studio: Alitalia.

Con un profilo prevalentemente storico, che però va oltre la semplice elencazione delle date e dei fatti, ricostruiremo sia i motori economici dello sviluppo e

dell'involuzione del vettore di bandiera italiano sia i rapporti internazionali con le consorelle. Particolare enfasi verrà data al decennio 2000 - 2010 sia perché è quello che ha portato alla scelta di campo di Sky Team sia perché è stato quello della scomparsa traumatica della "vecchia" Alitalia e della nascita dell'attuale compagine societaria che eredita nome e una parte notevole delle strutture dall'illustre predecessore.

A metà strada fra interpretazione delle spinte del passato e definizione delle direttrici future il Capitolo 5 cerca di inquadrare le ragioni profonde che hanno portato nello specifico settore al successo di una forma di collaborazione (l'alleanza strategica naturalmente a metà strada fra la collaborazione e la fusione) rispetto a tutte le alternative possibili. Si partirà dalla concettualizzazione della forma di mercato utilizzando la categoria dell'oligopolio omogeneo per considerare la presenza di forti valori di identità e riconoscibilità che si conducono alle due concettualizzazioni del brand e della identità nazionale. In questo capitolo, come del resto in tutta la trattazione, si metterà l'accento sui rapporti fra aerolinee e territorio definendo come le scelte strategiche di tutti i vettori siano state spesso guidate dalla localizzazione geografica e dalla capacità di crescita dei rispettivi Hub di riferimento. In particolare per la storia recente di Alitalia è stato e continua ad essere fondamentale il ruolo del Hub di Milano Malpensa.

Le prospettive future sono l'argomento precipuo del Capitolo 6 che conclude la trattazione. Vengono passati in rassegna i probabili scenari a breve del settore condizionati da una crescita comunque rilevante e da una spinta tecnologica sempre pronta a creare nuovi paradigmi di riferimento (aerei a grande capacità e/o a grande gittata). Affiancando e integrandosi con questi scenari abbiamo ipotizzato nuovi modelli di business sia sul lato dell'offerta (navetta) che su quello della domanda (acquisto d'impulso, deforestazione dello yield).

Il capitolo e la trattazione si concludono con i due possibili scenari del prossimo futuro dell'Alitalia: il mantenimento dell'autonomia e quindi lo sviluppo strategico come vettore nazionale, oppure la fusione con Air France in quella che diventerebbe la più grande aerolinea europea.

1. Il mercato del trasporto aereo: specificità e caratteristiche

Una delle caratteristiche del trasporti aereo di persone singolari, nel senso che sono poco o per nulla condivise con altre tipologie di business e fondative, nel senso che non tenerle in conto non permette di gestire in modo efficiente ed economico i fenomeni è quella della sovrapposizione di due domande di più domande di servizio aventi caratteristiche differenziate fino alla contraddizione. Ci spieghiamo subito con una analisi semplificata, anche se non semplicistica che vede due sole tipologie di utenti¹:

- Utenti business
- Utenti leisure

I primi hanno una maggiore rigidità verso il prezzo e quindi permettono più alti prezzi ma ben presto si capì quindi che più tosto che far partire un aereo pieno solo al 50% era preferibile vendere quei sedili (quelli vuoti) anche a un prezzo scandalosamente basso rispetto agli standard abituali.

Un esempio numerico sarà chiarificatore: supponiamo di avere un aereo con 400 posti disponibili di cui 60 in classe business e 340 in classe economica. Si aggiunge che:

- Prezzo classe business 10
- Prezzo classe economica 8
- I costi operativi legati al voli (ammortamento del mezzo, benzina, equipaggi, diritti aeroportuali, ecc)

Con questa configurazione di offerta si riescono a vendere:

- 50 biglietti di classe business
- 100 biglietti di classe economica

¹ Sancetta Giuseppe “Il servizio di trasporto aereo nella dinamica del sistema turistico” CEDAM Padova 2002

La situazione di ricavi costi e margini è espressa dalla seguente tabella:

	Prezzo unitario	n. biglietti	TOT
Classe Business	10	50	500
Classe Economica	8	100	800
		Tot Proventi	1300
		Costi operativi	1500
		Margine	-200

VOLO IN PERDITA

Se riusciamo a vendere una parte della capacità residua della classe economica pari a 200 biglietti al prezzo di “2” avremo la seguente situazione

	Prezzo unitario	n. biglietti	TOT
Classe Business	10	50	500
Classe Economica	8	100	800
Classe Riempimento	2	200	400
		Tot Proventi	1700
		Costi operativi	1500
		Margine	200

VOLO IN ATTIVO

1.1. Modello Hub & spoke

Il punto di partenza del modello è che se devo servire una tratta con un “traffico” non particolarmente alto per garantire un buon load factor devo offrire poche frequenze .

Ad esempio se da Palermo a Venezia c’è un traffico medio di 80 passeggeri/giorno posso ragionevolmente prevedere un unico collegamento giornaliero se utilizzo aeromobili da 100 posti. Di conseguenza il servizio offerto al passeggero potrebbe essere di bassa qualità. Pensiamo al caso in cui questo volo sia collocato di sera quindi obbliga il cliente a passare una notte fuori casa con aggravii di spese e spesso vanificando il maggior



Figura 1 - Modello senza HUB

vantaggio del volo aereo che per la sua brevità mi permette di partire poco prima di quando mi serve essere sul posto.

L’alternativa offerta dal modello Hub and spoke è quella di non collegare direttamente i due punti ma collegarli entrambi ad un unico aeroporto intermedio di principio unico per tutto la rete offerta dal vettore aereo.

Questa scelta permette di cumulare tutti i traffici degli scali secondari sullo scalo principale permettendo di offrire numerosi voli nel rispetto del load factor.

Riprendendo l’esempio della tratta precedente se colleghiamo sia Palermo che Venezia a Roma il traffico atteso sulla tratta Palermo Roma non sarà solo quello del Palermo Venezia ma anche quello del Palermo Milano, Palermo Torino Palermo Parigi ecc. e sarà quindi molto più alto che nel primo esempio (da 80 passeggeri/giorno a 450 passeggeri/giorno). A questo punto è possibile offrire 5 differenti frequenze giornaliere sempre utilizzando aerei da 100 posti; con l’effetto contemporaneo:

- Avere una migliore offerta all’utente

- Aumentare il load factor atteso (da $80/100=80\%$ a $450/100=90\%$)

Ulteriori vantaggi per il vettore si hanno se si sceglie come centro della rete (in gergo "go hub") la principale base di sosta e

manutenzione permettendo notevoli ottimizzazioni logistiche dei flussi di aeromobili e anche possibilità di scegliere per ogni tratta il veicolo più adatto tra quelli disponibili in flotta.

Va ricordato che in tutti i fenomeni complessi e con ampia presenza umana la buona gestione logistica è la base del successo, come ben insegnarono tutte le campagne militari da quelle di

Roma antica allo sbarco in Normandia.

Ovviamente a fronte dei suoi vantaggi indubbi l'hub and spoke costringe l'utente ad un viaggio più lungo e sicuramente meno confortevole per la necessità di uno scalo intermedio con i connessi rischi di perdita della coincidenza, baggage lost e simili.

1.2. Modello point to point

Lo sviluppo estremo del modello Hub e spoke ha creato problemi non secondari quali:

- affollamento degli Hub specialmente quelli di grandi compagnie aeree e/o caratterizzati da posizioni geografiche particolarmente favorevoli per fare da "ponte" (tipico esempio è l'aeroporto di Londra Heathrow che nel 2011 ha contato 69,4 milioni di passeggeri in transito)
- complesse procedure di carico/scarico bagagli e di sbarco imbarco dei passeggeri, necessarie per riavviare il traffico dal volo in arrivo a quello in partenza e che devono avvenire in tempi brevissimi (a questi fenomeni sono collegati anche i frequenti disguidi sui bagagli che pur risolvendosi

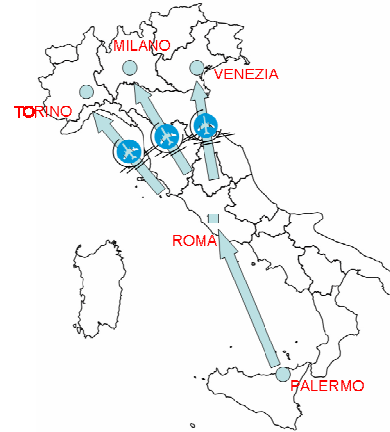


Figura 2 - modello con HUB

spesso in 24 ore o meno creano comunque disagio e disaffezione nei passeggeri.

- grande sensibilità del sistema ai ritardi, anche di pochi minuti: dati i tempi stretti delle coincidenze un ritardo tecnico di pochi minuti per un motivo qualsiasi può risolversi per uno o più viaggiatori in una perdita di coincidenza e di conseguenza con un grande ritardo nel volo finale.

La difficoltà di gestire queste situazioni in modo organico ha indotto molte compagnie, particolarmente quelle a più basso costo, come vedremo nel seguito, a riscoprire il modello point to point offrendo meno alternative ma con una gestione più lineare del network.

I vantaggi maggiori di questa scelta sono:

- semplificazione delle procedura a terra (handling)
- minor tempo di servizio (mancanza di scali intermedi)
- utilizzo di aeroporti secondari con costi nettamente inferiori a quelli dei grandi hub (es Ciampino vs Fiumicino, Londra Gatwick vs Heathrow, Parigi Orly vs Roissy)

1.3. Evoluzione del quadro normativo

- 1945-78 Compagnie di bandiera
- 1978-95 Deregulation
- 1995-now Avvento low cost

2. I rapporti fra aerolinee

- Il periodo delle compagnie di bandiera e delle consorelle
 - Il patto bilaterale
 - L'accorto generalizzato fra tutti i vettori
- Le prime aggregazioni intorno ai CRS
 - Galileo
 - Amadeus
- Le spinte degli anni '90 e la cooperazione
 - Concorrenza delle low cost
 - Necessità di riduzione dei costi
 - Necessità di allargamento del network

2.1.1. Verso un oligopolio naturale e omogeneo

Nel periodo 1990-2000 si vanno strutturando nuove alleanze fra le linee aeree e precisamente:



- Sky team nata nel 2000 fra Air France, Delta Airlines, Korean air e Aeromexico. In seguito allargatasi a Alitalia, KLM, Northwest Airlines, Aeroflot.



- Star alliance fondata 1997 da United Air Lines, Lufthansa, Air Canada, SAS e Thai Airways.



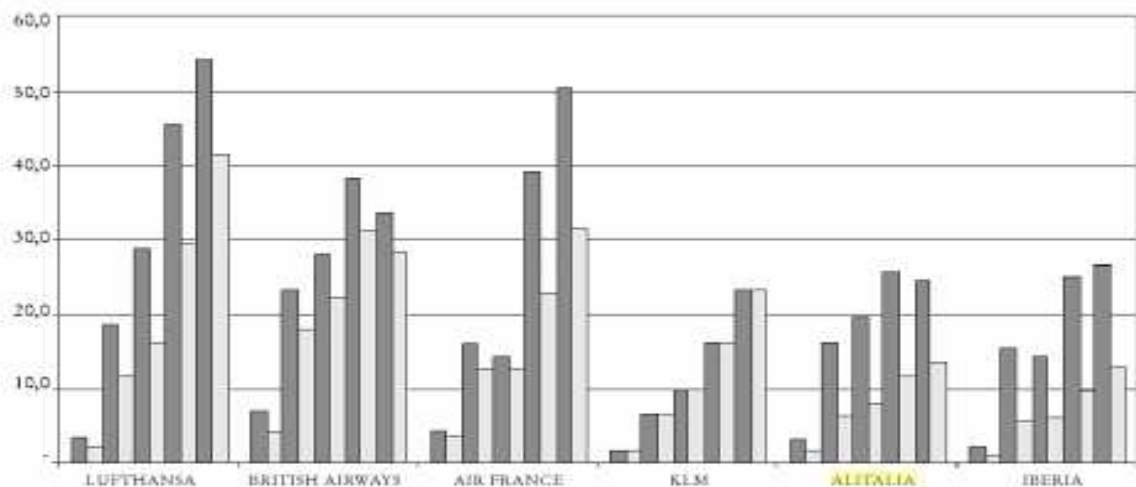
- One world fondata nel 1999 fra British airways, American airlines, Cathay pacific, Iberia

I vincoli fra le compagnie alleate sono piuttosto forti per quello che riguarda la visibilità verso l'utente finale:

- Network progettato in modo integrato; i voli sono previsti con coincidenze e strutture di orari per favorire la comunicazione da origine a destinazione sull'intero globo costituendo in pratica un unica rete multi hub, che come detta sopra è il maggior vantaggio competitivo che può offrire un'alleanza
- Forte comunicazione unitaria verso gli utenti: dal logo dell'alleanza che accompagna quello dell'azienda in ogni pubblicità, nella livrea stessa degli aerei, il logo presente negli aeroporti fino ad arrivare alle comunicazioni di servizio e cortesia a bordo dove ad esempio su un volo Alitalia gli assistenti di volo usano la frase: "Alitalia partner di Sky team vi dà il benvenuto a bordo del volo.....".
- Sostanziale omogeneizzazione dei programmi di frequent flyer per cui si guadagnano miglia volando per uno qualsiasi dei vettori alleati.

3. Alitalia

L'Alitalia nasce nel 1946 come una delle due linee aeree che dovranno fornire l'infrastruttura di trasporto aereo alla ricostruzione italiana. Mentre l'Alitalia a parte il controllo dell'IRI è patrocinata dal Regno Unito la sua "concorrente" Linee Aeree Italiane (LAI) è una comproprietà IRI e TWA (USA). L'Alitalia si sviluppa velocemente e a metà degli anni '50 la nascita della classe turistica sancisce la apertura ad altre classi sociali rispetto a quelle tipicamente di lusso a cui sembrava diretta l'offerta del trasporto aereo. Un deciso passo in avanti nell'affermazione di Alitalia come vettore unico italiano e con un notevole ruolo nel mercato internazionale avviene nel '57 con la fusione con la LAI che di fatto è una acquisizione da parte della Alitalia: il nome stesso della compagnia che ufficialmente da quel momento sarà Alitalia - linee aeree italiane verrà sempre abbreviato in Alitalia segnando la sostanziale scomparsa del nome stesso di LAI.



Per ognuna delle principali compagnie aeree europee viene indicato lo sviluppo dei passeggeri trasportati (barre in grigio scuro) e dei passeggeri su voli internazionali (barre in grigio chiaro), in milioni di persone, nei cinque anni: 1966, 1989, 1993, 2000, 2007. Il grafico evidenzia il rallentamento nel tempo della crescita di Alitalia e il suo carattere prevalentemente domestico.
 Fonte: Iata, *World Air Transport Statistics* (2008).

Figura 3 - dinamica dei passeggeri trasportati

Nel complesso nel 1989 l'Alitalia era ancora 3° per numero di passeggeri trasportati dietro Lufthansa e British Airways ma davanti ad Air France KLM e Iberia (vedi Figura 3 - dinamica dei passeggeri trasportati).

Il sistema entra in crisi negli anni '90 a seguito della deregulation.

Nel 1996 viene chiamato a dirigere operativamente l'Alitalia un vecchio uomo di scalo che ha diversificato le sue esperienze Domenico Cempella che così descrive il quadro: "trovai una situazione che si può descrivere così: debiti per 3 000 miliardi, patrimonio netto 150 miliardi, 10 anni di perdite e una situazione interna abbastanza difficile perchè c'erano delle forti lotte intestine tra sindacati [...]"Alitalia era veramente e tecnicamente fallita.²

Già in quei momenti si prospettò la scelta del partner internazionale e le preferenze andavano per le aerolinee riunite intorno ad Air France però la struttura dell'alleanza Skyteam non è ancora completamente delineata (diventerà operativa solo a giugno del 2000) e quindi l'attenzione di management Alitalia ed in particolare di Cempella viene deviato su un altro vettore europeo ancora più piccolo ma membro di una alleanza internazionale già perfettamente funzionante: la KLM che considerava centrale il ruolo di Milano Malpensa.

Il lentissimo avvio di Malpensa ostacolato dai ricorsi alla commissione europea delle compagnie concorrenti veniva visto con estrema preoccupazione dagli olandesi che da una parte vedevano venir meno un punto fondamentale e non negoziabile dell'accordo ma anche perdevano la fiducia nella capacità del Governo Italiano (non dimentichiamo azionista di maggioranza di Alitalia) di procedere con la dovuta decisione alla promozione e sviluppo di Malpensa³. Il colpo di grazia alle speranze industriali e soprattutto alla credibilità del Governo

² "Alitalia come Italia. Una crisi all'Ultimo atto ?" da programma la storia siamo noi Aprile 2008

³ Come confronto si pensi che alcuni decenni prima il governo francese per permettere il corretto decollo dell'aeroporto CDG di Parigi aveva provveduto a chiudere "per manutenzione" lo scalo storico di Parigi Orly per evitare un pericoloso "cannibalismo in famiglia"

italiano agli occhi degli olandesi avvenne a fine '99 quando il ministro dell'ambiente Ronchi in aperta polemica con i suoi colleghi di governo (specie con il ministro dei trasporti Treu) avanza dubbi sulla "compatibilità ambientale" dell'aeroporto di Malpensa poichè situato nel Parco del Ticino e chiama in suo "soccorso" la Commissione Europea che, spinta anche dalle compagnie concorrenti, dichiara la necessità di anali approfondite e accurate volte a determinare una volta per tutte la Compatibilità Ambientale.

Per la KLM questa è la goccia che fa traboccare il vaso. Nel giro di circa sei mesi i rapporti fra i due "sposi" si deteriorano al punto che nel 20 Aprile 2000 con gesto improvviso ma non inaspettato la KLM denuncia la rottura dell'alleanza e in una sola notte rimpatria tutti i suoi dipendenti trasferiti a Roma per il progetto. Il senso della delusione e della sfiducia di KLM si può misurare dal fatto che pur di rompere l'alleanza accetterà di pagare, sia pure dopo un tentativo di contenzioso legale, la pesante penale di uscita dal contratto che secondo la maggior parte degli osservatori sarà una delle cause concorrenti del suo fallimento maturato qualche anno dopo.

Dopo la rottura del "matrimonio" con KLM la situazione di Alitalia è per molti versi drammatica: in questa situazione da "ultima spiaggia" a fine 2006 si iniziano (finalmente in modo serio) le trattative per la privatizzazione di Alitalia. A presentare offerte per rilevare il pacchetto di proprietà del Governo sono essenzialmente linee aeree (Air France/KLM, Lufthansa, Air One, Continental) per cui possiamo dire che la scelta di far parte di una delle alleanze internazionale si è pienamente trasformata nella scelta del compratore.

Questa trattativa però sfuma per il progressivo ritiro di tutte le aerolinee che avevano espresso interesse.

Tocca quindi al nuovo presidente Maurizio Prato di bandire una nuova gara (agosto 2007) per la assegnazione delle azioni di proprietà governativa. A questo secondo tentativo aderiscono AF/KLM, Lufthansa, Air One Aeroflot e una

cordata italiana rappresentata da Baldassarre. Il 21 dicembre 2007 viene individuato dall' Alitalia e poi ratificato dal governo Prodi con delega al ministro Padoa Schioppa⁴ la Air France /KLM come interlocutore⁵ unico per il progetto di cessione che viene ottimisticamente definito come "integrazione dei due gruppi".



Nonostante il valore economico complessivo della Alitalia sia comunque poco valutato da AF sin dalla prima ipotesi di offerta (500 milioni di Euro) la trattativa sembra destinata ormai ad una rapida conclusione sulla base di una acquisizione di tutto il pacchetto azionario di Alitalia, della diminuzione del personale di 2100-6000⁶ lavoratori, del mantenimento del logo e della livrea. Parte quindi la fase di accertamento tecnico economico (cd Data Room o Due Diligence) in cui al potenziale acquirente viene accordato di leggere tutti i libri contabili e le consistenze anche non presenti in bilancio per formulare l'offerta definitiva.

Una volta che gli analisti comunicano i risultati alla casa madre l' AD Spinetta decide di abbassare il prezzo di offerta per l'acquisto di 2/3 posizionandolo a 140 milioni di euro. Dalle cronache dell'epoca e/o dalle analisi successive non è stato possibile chiarire se questa "mossa" fosse stata pianificata fin dall'inizio o se fosse maturata dopo la presa visione dei libri contabili⁷.

Le conseguenze economiche di questa scelta erano sostanzialmente trascurabili o quasi (nei 10 anni precedenti Alitalia aveva bruciato circa 7 miliardi di Euro) ma

⁴ Comunicato stampa n. 207 del Ministero dell'economia e delle Finanze del 28/12/2007

⁵ Forum di Air Press, "Nella strategia delle alleanze il futuro del trasporto aereo?" Air Press n. 8, pp. 265-281, 24 febbraio 2003

⁶ ovviamente una oscillazione di quasi tre volte nel numero può apparire assurda ma tutte le varie fonti danno cifre diverse per questo valore e quindi è difficile essere precisi.

⁷ Va tenuto presente che Spinetta era tutt'altro che all'oscuro della situazione Alitalia anche perchè in forza di un precedente scambio azionario era da tempo consigliere di amministrazione.

l'effetto psicologico fu devastante. Nonostante tutto però il CDA della Alitalia approvò la proposta di Air France e per di più con 15 giorni di anticipo sul limite imposto dai Francesi al 31/3/2008. Ma come sempre nella storia dell' Alitalia il parere dei suoi manager e/o dei suoi enti di governance (CDA in primis) non hanno alcuna importanza: sono molto più importanti per le scelte la linea politica del governo e le richieste dei vari sindacati e questi stakeholder accolgono con freddezza per essere gentili la proposta di Air France. Le polemiche maggiori sono di matrice sindacale⁸ ma anche il governo (che peraltro è dimissionario già dal gennaio e in carica solo per gli affari ordinari in attesa delle elezioni di aprile in cui i partiti che lo compongono sono dati perdenti) non lesina problemi e risse interne⁹, mentre politici di destra e di sinistra si scagliano contro l'accordo¹⁰

Questi malumori non tardano a scavalcare le Alpi e a giungere a Parigi, dove dei compratori già nervosi per i precedenti accadimenti (in fondo è la terza volta che sono ad un passo dall'acquisto di Alitalia) alzano la posta e richiedono non solo il benessere della azienda ma anche un patto esplicito di sindacati e governo che risulterà dalle elezioni (qualsiasi esso sia)¹¹ e per queste ulteriori garanzie viene imposta la data del 31/3/2008 poi prolungata di sole 48 ore.

Sta di fatto che il 2/4/2008 Air France vola via lasciando una Alitalia piena come non mai di debiti e vicina alla chiusura.

La Alitalia si trova costretta alla Amministrazione Controllate (sostanzialmente un fallimento) anche se riesce con una serie di acrobazie normative (esenzioni della legge Merloni sui fallimenti di grandi aziende) e con la collaborazione di

⁸ Lampanti le parole del leader di settore della CGIL "Ci aspettiamo contenuti nuovi che vadano a modificare l'offerta Air France-Klm altrimenti l'appuntamento di martedì 25 marzo è inutile e può durare anche un quarto d'ora" La Repubblica del 21/3/2008

⁹ Articolo de La Repubblica del 24/3/2008 "Alitalia, Air France pronta a trattare Nel governo rissa tra ministri"

¹⁰ Articolo de La Repubblica del 17/3/2008

¹¹ In particolare al governo futuro viene richiesto per un lungo periodo il mantenimento dei diritti di traffico, quindi i "favori storici" accordati all'Alitalia dal suo azionista governativo

ENAC a non perdere la licenza di volo e a continuare l'operatività nell'estate del 2008.

Il 1 settembre 2008 si materializza la "cordata italiana" sotto le vesti della Compagnia Aerea Italiana (CAI) formata da un nutrito gruppo di aziende italiane (ma con la partecipazione anche di Air France ma senza particolari poteri azionari).

Dopo una ulteriore sfibrante trattativa con i sindacati e dopo vari tentativi andati a vuoto (assi vistoso anche per gli echi sulla stampa quello del 18 settembre conclusasi con il ritiro dell'offerta di CAI per l'opposizione dei sindacati) si arriva il 12 dicembre 2008 all'acquisto degli asset di Alitalia (diritti di volo, strutture operative, brand societario) da parte della CAI e quindi alla ripresa piena delle attività.

Alcune peculiarità della acquisizione da parte di CAI vanno evidenziate

- Al contrario della operazione ipotizzata da Air France circa 12 mesi prima quella di CAI non preleva tutti gli asset e i debiti di Alitalia ma solo la parte "buona" (good company) mentre quella in perdita e i relativi debiti restano in carico alla gestione del liquidatore
- Nella "nuova Alitalia" confluisce anche la Air One garantendo alla nuova compagnia l'importante asset del monopolio di fatto sulla fondamentale tratta Roma Milano (anzi tale monopolio viene blindato da una apposita norma fino al 2013)

La compagnia che esce da questo travaglio è molto più piccola della Alitalia originale si pensi che delle quasi 21 000 persone presenti solo poco più di 10 000 sono state "recuperate"

3.1. La scelta dell'alleanza: Star VS Sky team

Siamo ora giunti ad un punto focale della nostra trattazione: atteso che per l'Alitalia era impossibile continuare a "vivere isolata" e stabilito sulla base delle

categorie di cui al paragrafo precedente (ma anche sul fallimento del tentativo di fusione con KLM) che la via da perseguire era quella dell'alleanza rimaneva la scelta di quali delle due compagnie (Sky team o Star Alliance) scegliere come appartenenza strategica stante che il terzo competitor teoricamente presente (One world) appariva costantemente disinteressato all'Alitalia.

I motivi che hanno fatto preferire Sky team vanno ricercati essenzialmente nella concorrenza fra gli Hub e nella troppo aggressiva politica di penetrazione della Lufthansa nel mercato italiano.

Le principali direttrici delle scelte compiute da Alitalia si possono riassumere nel seguente flusso logico:

- La situazione di mercato generale delle compagnie aeree e particolare di Alitalia dopo il fallimento della fusione con KLM e con due Hub a stento coperti dalla incompleta flotta non dava alcuna possibilità ad una scelta autarchica
 - Il fondamento stesso del mercato di riferimento è quello dell'oligopolio naturale e solo parzialmente omogeneo e per queste ragioni i componenti elettivi di tale oligopolio sono delle alleanze strutturate e stabili nel tempo fra aziende che però rimangono autonome
 - La scelta di quale alleanza è dettata da fattori sostanzialmente di esclusione dove la territorialità degli Hub gioca un ruolo fondamentale
- La scelta finale è quindi quella della alleanza Sky team e viene abbracciata con notevole convinzione: basti pensare allo scambio azionario che si perfeziona fra 2002 e 2003¹² che anche se di entità minima (circa il 3%) fa sì che i rappresentanti Alitalia siedano nel CdA di Air France e viceversa con notevoli risvolti di trasparenza reciproca.

¹² fonte La Repubblica, "Tra Alitalia e Air France scambio azionario" del 11 ott 2002

Non a caso quando la crisi di Alitalia toccò il culmine la trattativa giunta più vicino alla conclusione fu quella con Air France - KLM, e quando poi la valutazione degli aspetti "nazionali" del vettore aereo fece protendere per una soluzione di autonomia societaria (creazione di Alitalia - CAI nel 2008) si confermò sia l'appartenenza all'alleanza Sky team sia il ruolo privilegiato di Air France che ancora alla data in cui scriviamo è il più grande azionista unico di Alitalia anche se il suo ruolo nelle decisioni strategico - operativo del vettore è stato generalmente "discreto" e rispettoso dell'autonomia.

4. Prospettive

4.1. L'ipotesi del mantenimento dell'autonomia nella crescita.

Qual è il destino prossimo di Alitalia nel macro scenario di ambiente e di opzioni di servizio che abbiamo brevemente tratteggiato nei precedenti paragrafi di questo capitolo?

La domanda è fortemente attuale in quanto nel 2013 scadrà l'obbligo preso dagli azionisti fondatori di Cai di non vendere la propria partecipazione azionaria.

Una prima ipotesi è che con la presente composizione azionaria o più probabilmente con una riorganizzazione dell'azionariato che permetta ad alcuni soci di avere un maggior peso specifico e a probabilmente ad altri di uscire la Alitalia mantenga comunque una sua identità societaria.

Per quanto detto nella trattazione punti qualificanti del presente scenario si possono riassumere in:

- Forte identificazione del Brand e della nazionalità da esaltare con tutte le leve comunicative e operative, dalla lingua italiana da rendere obbligatoria per ogni operatore estero¹³ che tratti il prodotto Alitalia, alla scelta di pasti di bordo che richiamino la tradizione "nostrana".
- Leale e convinta adesione all'alleanza Sky Team nella convinzione che specie un'aerolinea divenuta forzatamente più piccola debba essere integrata in un tessuto internazionale di relazioni anche e soprattutto per offrire ai suoi clienti un servizio realmente globale
- Forte integrazione col territorio di appartenenza e in particolare con i maggiori scali e più in generale con il sistema infrastrutturale nazionale.

¹³ per quanto ciò possa apparire paradossale l'unica linea aerea ad avere l'obbligo della lingua italiana all'estero è stata per lunghi anni la Meridiana. Mentre l'Alitalia si è spesso poggiata su operatori che parlavano il solo inglese gettando nello sconforto clienti Italiani

Sarebbe assurdo reiterare un modello che vedeva da una parte la partecipazione preminente dello stato nell'azionariato di Alitalia e dall'altra articolazioni locali dello stato (regioni e comuni ma soprattutto gestori aeroportuali posseduti da regioni e comuni) in aperta ostilità e contestazione dell'Alitalia e del suo ruolo di vettore nazionale. Il minimo da richiedere è che su Roma Milano o Catania, per esempio, l'Alitalia sia padrona di casa come lo è la British a Heathrow o l'Air France a Parigi.

- Rinforzo della flotta e dell'offerta specie sulle rotte trans-oceaniche verso paesi economicamente emergenti come quelli del BRIC. Tale rinforzo passa necessariamente per una politica di investimenti in beni capitale (impianti) e capitale umano da attuarsi tramite forte apporto di capitale azionario che richiede soci più coinvolti di quelli attualmente presenti
- Un rilancio di ruolo del vettore nazionale non può prescindere dal più grosso bacino di utenza italiano (aerea Nord Est e Ovest) e quindi da un ritorno a quello che in tutti i piani (compreso quello presentato dal Ministro dello sviluppo economico C. Passera) è l'Hub dell'Italia settentrionale: Milano Malpensa. Ovviamente tale ritorno va supportato da un considerevole ampliamento della flotta e anche da una nuova razionalizzazione e localizzazione delle risorse umane¹⁴.

Questo scenario porterebbe il vettore di bandiera ad una nuova vita e sarebbe quindi il naturale sbocco della volontà di dotare il paese di una propria ed indipendente infrastruttura nel delicato e strategico settore del trasporto civile di linea.

¹⁴ ricordiamo che tra i motivi del fallimento del piano Malpensa (che poi portò come diretta conseguenza la mancata fusione con KLM) ai tempi di Cempella ci fu il mantenimento per quasi tutti gli equipaggi della base operativa a Roma con conseguenti enormi costi economici e logistici per gli spostamenti continui degli equipaggi fra Roma e Milano

4.2. l'ipotesi della fusione-acquisizione

Alternativa all'ipotesi del mantenimento di una indipendenza societaria è ovviamente quella della fusione dell'Alitalia con un grande player del settore.

Al di là di ogni ipotesi fantasiosa e creativa è evidente che se si percorrerà questa strada il partner di riferimento dovrà essere Air France. Altrettanto evidente, data la disparità dimensionale e anche la congrua presenza di Air France nell'azionariato attuale è che questa fusione prenderà nella sostanza se non nella forma tutti i connotati di una acquisizione.

In tale ottica è probabile che il Brand Alitalia sia preservato dall'assimilazione riconoscendone il Brand Value come sta avvenendo per KLM e Iberia rispetto ad Air France e British. Ma la sostanza rimarrà di una "Alitalia" con quartier generale a Parigi e leve operative in Italia. Punti essenziali di tale scelta saranno:

- la conferma dell'appartenenza a Sky Team sia pure nell'ottica indiretta della appartenenza ad Air France membro fondatore dell'alleanza
- un sistema di trasporto incentrato sulle rotte europee e sulle direttrici mediterranee con espliciti scopi di fideraggio verso il grande scalo internazionale di Parigi
- correlati con il punto precedente una flotta con netta prevalenza degli aerei di corto-medio raggio a scapito di quelli intercontinentali
- conferma del ruolo centrale dell'aeroporto di Roma Fiumicino che può presentare la sua doppia valenza di:
 - Hub "secondario della fusione
 - Corridoio "naturale" verso il traffico Sud Europeo e più in generale Mediterraneo

- Sostanziale abbandono dell'Hub di Malpensa troppo vicino a quello di Parigi confermando scelte non a caso già intraprese dopo il 2008 da un'Alitalia che ha come socio prevalente Air France

Due note ci sembrano d'obbligo:

1. in questo scenario (la fusione) ma anche nel precedente (il mantenimento dell'autonomia) come in quasi tutte le scelte cruciali della storia dell'Alitalia nell'ultimo decennio gioca un ruolo assolutamente preminente l'Hub di Milano Malpensa

lo scenario della fusione è sostanzialmente contraddittorio con la scelta operata in sede di costituzione di Cai e a posteriori produrrebbe il paradossale risultato di giungere allo stesso punto di arrivo della proposta di acquisizione da parte di Air France datata 2008 ma avendo fatto carico lo stato italiano del cospicuo debito della vecchia Alitalia e il sistema Italia del costo in termini di perdita di occupazione qualificata.

5. Bibliografia

5.1. Tradizionale

- AA. VV., Economia aziendale e management. Scritti in onore di Vittorio Coda, Milano, Università commerciale Bocconi, 2010.
- ACNielsen, le tendenze della distribuzione moderna; Nielsen Business Indicators, Milano 2007
- Acocella N., La politica economica nell'era della globalizzazione, Roma, Carocci, 2000.
- Acocella N., Politica economica e strategie aziendali, Roma, Carocci, 2011
- AIDEA, L'internazionalizzazione delle imprese italiane, Bologna, Il Mulino, 2009
- Alamadri F., "Airline deregulation: an analysis under different Regulatory and operating environments" - London 1989
- Alessandrini A., Trasferimento di tecnologie e gestione delle licenze, 'Impresa', n. 3, 1984.
- Arrigo U e Giuricin A. - "Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost: un confronto USA e Europa" atti del convegno XVIII conferenza SIEP Nuove tendenze nella regolamentazione, nella produzione e nel finanziamento - Pavia, Università, 14 - 15 settembre 2006
- Atti del convegno del 5 luglio 2012 "il Mercato del trasporto aereo in Italia. Quali prospettive?" presso LUISS Guido Carli atti in via di pubblicazione
- Basevi G., Calzolari G., Ottaviano G., Economia politica degli scambi internazionali, Roma, Carocci, 2001.

- Baronchelli G., La delocalizzazione nei mercati internazionali : dagli IDE all'offshoring, Milano, LED, 2008.
- Bartlett G. e Ghosal S., Management globale : la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa, Milano, Etas, 1990.
- Bellante P., Manuale di commercio internazionale, Milano, Ipsoa, 2002.
- Berenschot N., Modelli di management, idee e strumenti, Milano, Pearson, 2005.
- Boschi D. materiale del corso Trasporto Aereo e Sicurezza dell' università di Padova pubblicato sul sito aerospaziali.net
- Bowersox D.J., Manuale di logistica e gestione della supply chain, Milano, Tecniche Nuove, 2011.
- Borgonovi Fattore Longo" Managment delle istituzioni pubbliche" Egea Milano 2009 pagina 89
- Bordoni, A. "C'era una volta l'Hub&Spoke", Travelling Interline giugno 2003
- Brignardello M., "La determinazione delle tariffe e dei prezzi nel settore dei trasporti" Giappichelli Editore Torino 2000
- Busacca B., Bertoli G., Molteni L., Consumatore, marca ed "effetto made in": evidenze dall'italia e dagli Stati Uniti, Finanza Marketing e Produzione, 2006
- Busacca B., Bertoli G., Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore, Milano, Egea, 2009.
- Caroli M.G., Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata, Torino, Giappichelli, 1994.
- Caroli M.G., Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionale, Milano, Angeli, 2000.
- Caroli M.G., Fratocchi L. (a cura di), Nuove tendenze nelle strategie di

internazionalizzazione delle imprese minori : le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico, Milano, Angeli, 2000

- Caroli M.G., Lipparini A., Piccole imprese oltre confine, Competenze e processi d'internazionalizzazione, Roma, Carocci, 2002
- Caroli M.G., Matteo G., Le strategie competitive e di crescita, Milano, McGrawHill, 2006
- Caroli M.G., Matteo G., Gli effetti degli investimenti diretti esteri sull'economia del paese di destinazione, Milano, Angeli, 2005.
- Caroli M.G., Economia e gestione delle imprese internazionali, Milano, McGrawHill, 2008
- Caroli M.G., Matteo G., Le strategie di entrata nei mercati esteri, Milano, McGraw-Hill, 2008
- Caroli M.G., Matteo G., L'internazionalizzazione delle imprese: scenari e tendenze, Milano, McGraw-Hill, 2008
- Cateora P.R., Graham J.L., Ghauri P.N., International Marketing. European Edition, Londra, McGraw-Hill, 1994.
- Colabraro, E. "Le politiche finanziarie per il trasporto aereo" dal convegno su "Aviation Business: strategie competitive e modelli di sviluppo" Luiss Guido Carli 31 ottobre 2003
- Collesi U., Marketing, Padova, Cedam, 2000
- Daft R.- "Organizzazione aziendale" - McGrawHill - 2004
- De Blasi Niesutta "Alitalia: una privatizzazione italiana" Donzelli editore 2009
- Di Gregorio C., La comunicazione internazionale di marketing, Torino, Isedi, 2003
- Dragoni G. " La Roma Milano all'esame del Tar" pubblicato sul Sole24 ore del 04/07/2012

- Eminente G, Politiche di impresa e strategie di marketing, Torino, Isedi, 1972.
- Federtrasporto, Centro Studi “L’internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell’impresa italiana” n. 4 dicembre 2001 n. 5 dicembre 2002
- Federtrasporto, Centro Studi “Indagine congiunturale sul settore dei trasporti” I – II semestre 2002
- Ferrucci L., Strategie competitive e processi di crescita dell’impresa, Milano, Angeli, 2000.
- Fiocca R. e Sebastiani R., Le politiche di Marketing. Analizzare e gestire le relazioni di mercato, Milano, Mac Graw Hill, 2010.
- Foglio Antonio "Il marketing industriale. Politiche e strategie di marketing business-to-business" Franco Angeli editore 2007
- Giardina Andrea / Sabatucci Giovanni / Vidotto Vittorio : "Profili storici volume III" ed. La Terza Bari 2004
- Gradinetti R., Marketing. Concetti e strumenti, Milano, Etas, 2002
- Guatri L., Marketing, Milano, McGraw Hill, 1999
- Guerini C., Export marketing, Milano, Egea, 2002.
- Hatton A., Il piano di marketing. Obiettivi, attività, performance, Milano, Pearson, 2005
- IATA - 2012 Annual review
- Jeannett J.P., Hennessey H.D., International Marketing Management, Boston, Houg-hton Mifflin, 1988
- Kaynak E., Jallat F., marketing in Western Europe. A Monolith or a Multidimensional market?, Journal of Euromarketing, vol.14., nn. 1-2, 2004
- Kleymann B., Seristo H. "Managing strategic airline alliance", ASHgate, Aldeshot 2004

- Kotler Philip, Armstrong Gary "Principi di marketing" Pearson edizione 11
- Labin J.-J., Marketing strategico e operativo, III ed., Milano, McGraw-hill, 2000
- Labin J.-J., Marketing strategico e operativo, IV ed., Milano, McGraw-hill, 2004
- Legrain P., Open world. The truth about globalization, London, Abacus, 2002
- Leigh L. "Competitive airline strategy in the regulated markets", University of North Carolina 1988
- Levitt T., La globalizzazione dei mercati, in AA. VV., Il marketing internazionale, Milano, Isedi, 1986
- Magrini Marco articolo da «il Sole-24Ore», 22 aprile 2003 " le Miglia aeree: la terza valuta del mondo
- Majocchi A., Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese, Milano, Giuffrè, 1997.
- Marino A., Politiche di marketing nelle imprese, casi italiani, Milano, Giuffrè, 19
- Marino V., Casi di Marketing internazionale, Torino, Giappichelli, 2010
- Missineo S., L'evoluzione nelle politiche di marketing. Dalla tradizione delle 4P all'innovazione dell'e-business, Milano, Angeli, 2006
- Masi V., Il marketing globale. Strategia, tattica e piano operativo, Bari, Cacucci, 2006.
- Parente R., Lo sviluppo internazionale dell'impresa, Torino, Giappichelli, 2000.
- Pastore A., Vernuccio M., Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management, Milano, Apogeo, 2008.

- Pellicelli G., Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive, Milano, Etas, 2010
- Pellicelli A C - Le alleanze strategiche nel trasporto aereo - Giampichelli editore Torino 2008
- Porter M., Il vantaggio competitivo, Milano, Comunità, 1985
- Porter M., Competizione globale, Torino, Isedi, 1987
- Regolamento (CE) n. 261/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 febbraio 2004, Decreto legislativo del 27 gennaio 2006, n. 69 recante "Disposizioni sanzionatorie per la violazione del Regolamento (CE) n. 261/2004,
- Regolamento (CE) n. 1371/2007 – diritti ed obblighi dei passeggeri - del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2007
- Robert M. Grant, L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Bologna, Il Mulino, 2010
- Rullani E., L'impresa multinazionale, Milano, Etas, 1973
- Sancetta Giuseppe "Il servizio di trasporto aereo nella dinamica del sistema turistico" CEDAM Padova 2002
- Sciarelli S., Economia e gestione delle imprese, Padova, Cedam, 2002.
- Scognamiglio Carlo Pasini. Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti. LUISS Press
- Siano A.,(a cura di), il piano di comunicazione aziendale. Elementi costitutivi e criteri di relazione, Milano, Edizioni CULS, 2002.
- Silvestrelli S., Marketing internazionale, Ancona, Clua, 2005.
- Stampacchia P., L'impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione, Torino, Giampichelli, 2001.
- Stephen Shaw Ashgate "Airline marketing e management publishing" VII ediz 2008

- Torlò V., Le dinamiche di internazionalizzazione, Roma, Rirea, 2004.
- Valdani E. e Bertoli G., Mercati internazionali e marketing, Milano, Egea, 2006
- Valdani E. – D. Jarach “Compagnie aeree e deregulation” EGEA 1997
- Valdani E. – D. Jarach “La deregulation del trasporto aereo in Europa: il caso Italia” da Economia & Management n. 5/1996
- Wolf M., Why globalization works, Yale University press, New Heaven, 2004
- Zeni, Giancarlo “La via dell’alleanza con una major estera per crescere sui mercati interni: l’esperienza di Air One” dal convegno su “Aviation Business: strategie competitive e modelli di sviluppo” Luiss Guido Carli 31 ottobre 2003
- Interviste a ex manager e dirigenti della Alitalia Linee aeree Italiane Spa con qualifiche di:
 - Manager Yield Management
 - Manager Information Technology
 - Responsabile servizio passeggeri a terra
 - Responsabile qualità servizi di terra
 - Manager dei servizi di manutenzione
 - Direttore amministrativo di divisione
 - Comandante istruttore
 - Responsabile di cabina

5.2. Siti Web

- amadeus.net
- oneworld.com
- www.adr.it
- www.adnkronos.com
- www.aea.aero
- www.agi.it
- www.airbus.com
- www.airdolomiti.it
- www.airpressonline.it
- www.alitalia.it
- www.anas.it
- www.ansa.it
- www.assaeroporti.it
- www.autostrade.it
- www.boeing.com
- www.britishairways.com
- www.corriere.it
- www.delta.com
- www.elfaa.com
- www.elfaa.com/statistics.htm
- www.enac-italia.it
- www.enav.it
- www.fultravel.it
- www.galileo.it
- www.governo.it

- www.iata.org
- www.ilsole24ore.com
- www.ilsussidiario.it
- www.lastoriasiamonoi.rai.it
- www.lufthansa.com
- www.mef.gov.it
- www.meridina.it
- www.rai.it
- www.repubblica.it
- www.seamilano.eu
- www.seamilano.eu/it
- www.skyteam.com
- www.staralliance.com
- www.swiss.com
- www.Swissinfo.ch