



# Nuova Alitalia: reingegnerizzazione dei servizi in funzione del budget disponibile

**Francesco Festa**, Executive Vice President Purchasing and Services, Alitalia

**Guglielmo Ela Oyana**, R&D Manager, Natuna

# Agenda

- Precedente gestione delle Facility
- Request della Nuova Alitalia
- Nuova strategia di acquisto
- Risultati raggiunti
- Next Step
- Conclusioni

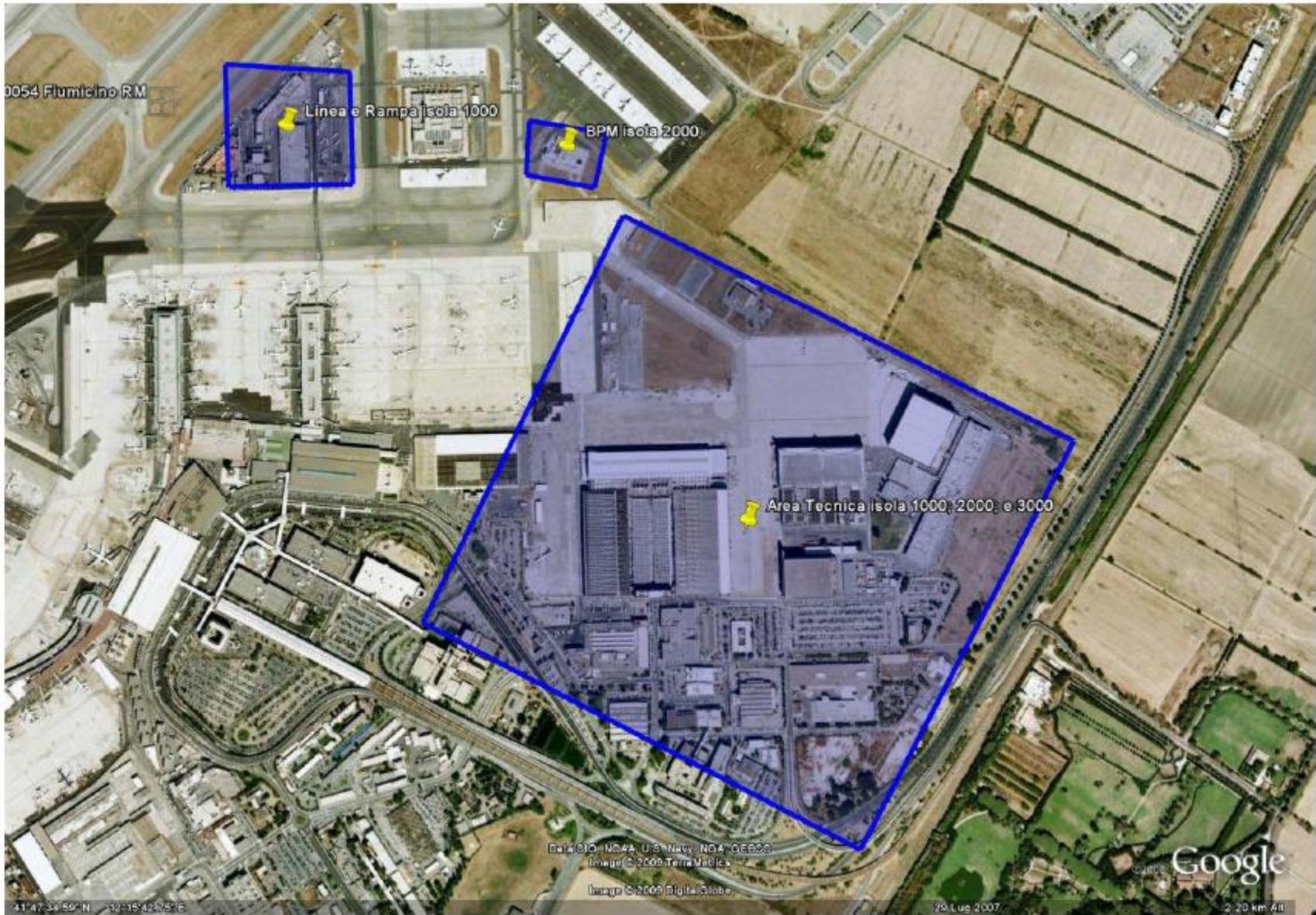
# La passata gestione delle Facility

- Facility affidata ad una pluralità di fornitori diversi      à complessità di gestione
- Costo d'acquisto come principale driver      à rischio di “perdere” visione del “total cost”
- Contrazione della remuneratività degli appalti per i fornitori      à progressivo degrado dello stato conservativo degli immobili e degli impianti.

# Il Patrimonio da gestire

- **Le 3 aree:**
  - Area Tecnica Fiumicino (comprende 7 Hangar, Officine Centrali, Officine Motori, Centrali Tecnologiche, Centrale Termica, Cogeneratore da 3,5 MW)
  - Nuovo Centro Direzionale e Centro Elaborazione Dati della Magliana
  - Aree Tecniche Linate e Malpensa
- **Complessità del patrimonio**
  - 110 Ettari totali su cui sono distribuiti gli immobili della sola area di Fiumicino
  - 4.000.000 di mc immobili





# Le esigenze della nuova Alitalia

I driver alla base del processo:

- limitare la spesa entro un budget limitato e predefinito;
- migliorare i livelli di servizio;
- riqualificare il patrimonio Alitalia;
- individuare un Partner realmente in grado di supportarla nella individuazione delle esigenze e di nuove soluzioni.

Individuazione del Partner

Reingegnerizzazione del servizio

Refining dei costi

# LA NUOVA STRATEGIA DI ACQUISTO



Milano 4 e 5 novembre 2009



# La gara per la selezione del partner

## Individuazione del Partner

Reingegnerizzazione del servizio  
Refining dei costi

Al fine di individuare il Partner, la Direzione Acquisti e Servizi di Alitalia:

- Ha effettuato una gara al *massimo ribasso* sulla traccia dei vecchi capitolati tecnici
- Ha consentito all'Aggiudicatario provvisorio di individuare e progettare tutti i nuovi aspetti del servizio riducendo, quindi, al minimo i vincoli tecnici



Milano 4 e 5 novembre 2009



# I limiti alla progettualità

## Individuazione del Partner

Reingegnerizzazione del servizio  
Refining dei costi

Principali vincoli tecnici presenti nella fase di gara:

- Manutenzione full risk
- Tempi d'intervento definiti per la manutenzione correttiva
- Programma di manutenzione definito nei dettagli

# Natuna

## Individuazione del Partner

Reingegnerizzazione del servizio

Refining dei costi

- Il partner selezionato è stato Natuna S.p.A.
- Key figure
  - Risparmio sulle manutenzioni ordinarie 22,12%
  - Risparmio sugli interventi straordinari 5%
- È stata firmata una lettera d'intenti sulla base della quale Natuna ha iniziato un confronto tecnico con il Facility Management Department (FMD), Area controllata dalla Direzione Acquisti e Servizi.



Milano 4 e 5 novembre 2009



# I principali punti della lettera d'intenti

## **Individuazione del Partner**

Reingegnerizzazione del servizio

Refining dei costi

La lettera d'intenti firmata tra le parti conteneva le istruzioni per il processo di reingegnerizzazione e, in particolare, regolava le condizioni relative a:

- termini entro i quali dover raggiungere l'accordo tra le parti
- importi economici e modalità di remunerazione
- specifiche tecniche e SLA minimi e inderogabili

# Gli scopi della reingegnerizzazione

Individuazione del Partner

**Reingegnerizzazione del servizio**

Refining dei costi

Il processo di reingegnerizzazione prevedeva 5 obiettivi da concordare con il FMD, sotto l'egida e con la leadership del management Alitalia:

- incrementare i livelli qualitativi per l'utenza
- migliorare il patrimonio attraverso una progressiva riqualificazione
- bilanciare la forte riduzione del canone con la riprogettazione delle esigenze e l'individuazione delle eventuali inefficienze
- innovare il servizio attraverso il ricorso alle più moderne soluzioni informatiche e gestionali
- individuare nuovi SLA e modalità di controllo della qualità

# Integrazione e condivisione delle risorse

Individuazione del Partner

**Reingegnerizzazione del servizio**

Refining dei costi

La reingegnerizzazione ha permesso una riduzione di circa il 40% del numero delle risorse attraverso:

- un unico sistema di governo
- presidi condivisi tra le aree
- forte miglioramento della logistica dei servizi con cambiamento degli usi e costumi del FMD Alitalia e coinvolgimento degli altri fornitori di servizi
- sinergie con risorse tecniche Alitalia
- rivisitazione delle esigenze e degli SLA



Milano 4 e 5 novembre 2009



# L'analisi delle esigenze

Individuazione del Partner

**Reingegnerizzazione del servizio**

Refining dei costi

- Alla base della reingegnerizzazione di Natuna vi è stata un puntuale analisi delle esigenze di Alitalia, dalla quale è emersa la presenza di SLA superflui con un elevato costo
- Il processo ha permesso di evidenziare all'FMD il costo, diretto ed indiretto, degli SLA precedentemente richiesti evidenziandone, attraverso un percorso critico, benefici ed impatto sul cliente interno



Milano 4 e 5 novembre 2009



# Stato conservativo e riqualificazione

Individuazione del Partner  
**Reingegnerizzazione del servizio**  
Refining dei costi

Parte integrante della reingegnerizzazione dei servizi, è il conseguimento di una riqualificazione tecnologica del patrimonio attraverso:

- l'analisi preventiva dello stato conservativo/funzionale di tutti gli impianti e componenti;
- l'individuazione degli interventi atti a riqualificare, valorizzare e migliorare la funzionalità e l'efficienza degli impianti.



Milano 4 e 5 novembre 2009



# Spendere bene e dove serve

Individuazione del Partner

**Reingegnerizzazione del servizio**

Refining dei costi

Lo scopo finale dell'analisi conservativa è:

- la prioritizzazione degli interventi in funzione dell'importanza che l'esecuzione degli stessi ha sulla gestione del patrimonio in oggetto;
- la definizione di un piano degli interventi che preveda, nei 4 anni del contratto, la riqualificazione sistematica degli impianti sulla base della priorità assegnata a ciascun intervento e all'onere economico/finanziario degli stessi.

# La nuova strategia di acquisto

Individuazione del Partner  
Reingegnerizzazione del servizio  
**Refining dei costi**

- Alla luce della reingegnerizzazione dei servizi è stato necessario riallineare i costi con la Direzione Acquisti e Servizi
- Con un piccolo incremento dei costi definiti all'inizio del processo di acquisto e formalizzati nella lettera d'intenti, Alitalia ha ottenuto importanti miglioramenti nel servizio

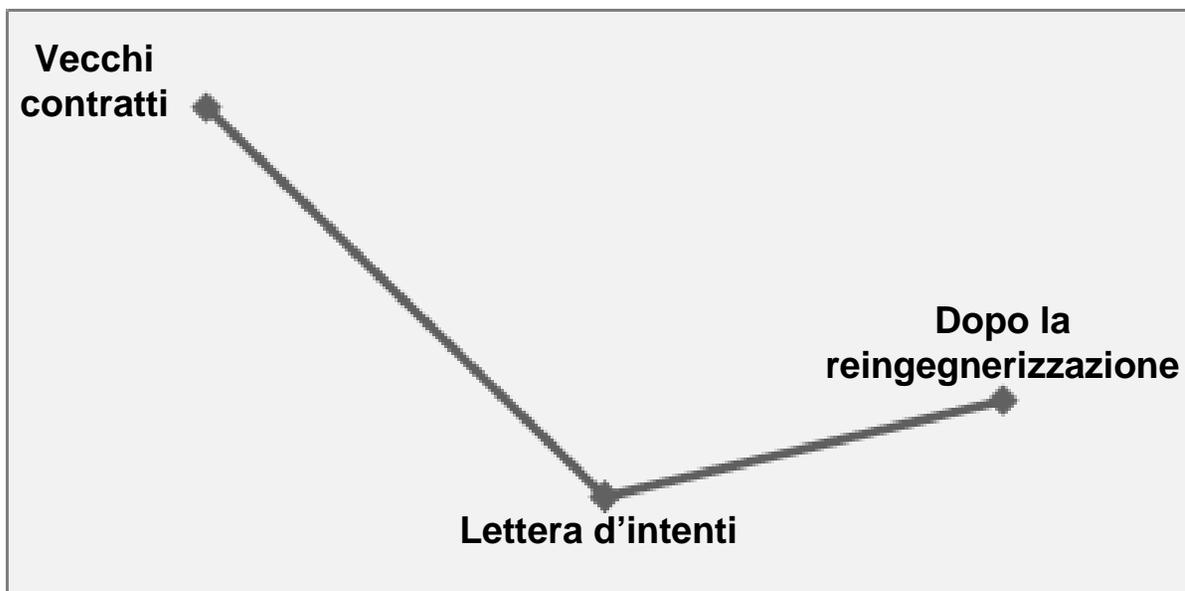


Milano 4 e 5 novembre 2009

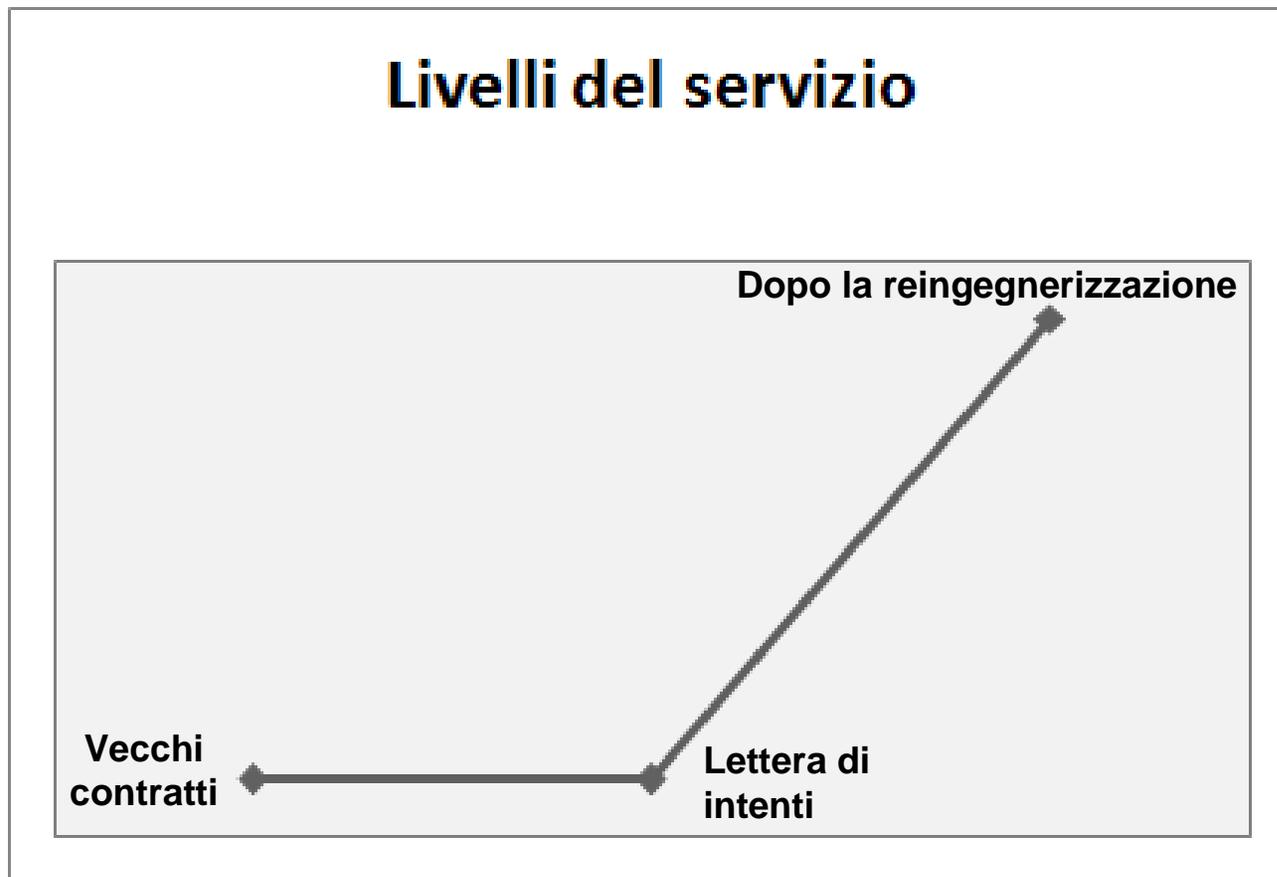


# La nuova strategia di acquisto

## Costi del servizio di conduzione e manutenzione



# La nuova strategia di acquisto



# La situazione attuale

Il 16 luglio 2009 Natuna ha iniziato il servizio di conduzione e manutenzione degli impianti di Alitalia e:

- ha effettuato l'analisi dello stato conservativo -funzionale del patrimonio;
- sta elaborando i piani di intervento al fine di riqualificare tutti gli impianti, sfruttando la competenza e l'esperienza nell'ambito dell'energia e delle fonti rinnovabili;
- installerà panchine fotovoltaiche (brevettate e già realizzate presso l'ESA) in aree strategiche dell'aeroporto di Fiumicino.



Milano 4 e 5 novembre 2009





Milano 4 e 5 novembre 2009



# I prossimi passi

- Alitalia sta valutando di estendere la nuova strategia di acquisto alle altre Facility.
- Creando delle partnership analoghe con altre società e raggruppando i servizi in macrocategorie



Milano 4 e 5 novembre 2009



# Conclusioni

- Il processo di innovazione della nuova Alitalia nasce da un vincolo imprescindibile: il limite di spesa
- Si basa sull'individuazione non “di un fornitore” ma “del Partner migliore” per creare il connubio perfetto tra qualità e prezzo delle Facility
- Il tutto grazie ad una attenta reingegnerizzazione dei servizi e l'analisi delle esigenze

Minor costo, maggior qualità e un Partner, Natuna, in grado di supportare Alitalia nel processo del cambiamento:  
**ecco la strategia vincente di Alitalia.**

## Grazie per l'attenzione

Guglielmo Ela Oyana  
*R&D Manager*  
**Natuna**

Via Licio Giorgieri, 93  
00165 Roma - Italia

Mobile: +39 338 6034426

E-mail: [guglielmo.elaoyana@natuna.it](mailto:guglielmo.elaoyana@natuna.it)



Milano 4 e 5 novembre 2009

