

POLITECNICO DI TORINO

Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale LM-31



TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Il mercato del trasporto aereo: il caso Alitalia

A.A. 2020/2021

RELATORE:

Prof. Franco Varetto

CANDIDATO:

Bartolomeo Pistillo

Indice

Introduzione	5
1. Il mercato del trasporto aereo	7
1.1 Il settore del trasporto aereo: overview	8
1.1.1 Background storico	9
1.2 Analisi del settore	13
1.2.1 Anatomia del mercato	13
1.2.2 Caratteristiche economiche del settore	20
1.3 La liberalizzazione del trasporto aereo	28
1.3.1 La deregolamentazione americana	29
1.3.2 La deregolamentazione europea	31
1.4 I vettori low-cost	33
1.4.1 Il modello low cost	33
1.4.2 Lo scenario italiano	41
2. Alitalia: la storia del declino	44
2.1 Alitalia: dalla nascita ad oggi	45
2.1.1 Dalla nascita agli anni '50	45
2.1.2 Gli anni '60	46
2.1.3 Gli anni '70-'80	49
2.1.4 Gli anni '90	50
2.1.5 Gli anni 2000	51
2.1.6 Dagli anni 2010 ad oggi	53
2.2 Alitalia: la storia economica	54
2.2.1 Le partecipazioni statali di Alitalia	54
2.2.2 La performance economica dei primi anni	55
2.2.3 Le privatizzazioni: dal 1996 al 2007	57

2.2.4: Gli anni recenti: dal 2009 al 2019	59
2.3 Alitalia: la storia degli aiuti di Stato	64
2.3.1 I costi sostenuti dalla collettività.....	64
2.3.2 Gli aiuti di Stato e il quadro normativo europeo	66
2.3.3 Aiuti di Stato: un confronto con i <i>competitors</i>	69
3. Analisi comparativa della gestione operativa di Alitalia	70
3.1 Alitalia e i <i>flag carriers</i>	71
3.1.1 I ricavi.....	72
3.1.2 I costi.....	78
3.2 Alitalia e le low cost	89
3.2.1 I ricavi.....	90
3.2.2 I costi.....	93
3.2.3 Le politiche tariffarie	98
3.3 Conclusioni.....	101
4. Gli anni recenti: pandemia e scenari futuri	103
4.1 Il Covid-19 e il trasporto aereo	103
4.1.1 Il 2020: ‘l’anno più buio di sempre’	104
4.1.2 Alitalia e la pandemia.....	112
4.2 La Newco e gli scenari futuri.....	115
4.2.1 ALITALIA: slacciate le cinture di sicurezza.....	115
4.2.2 L’importanza di un vettore nazionale	119
Conclusioni.....	124
Bibliografia & Sitografia:	126

Introduzione

Alitalia è, o meglio, è stata la compagnia aerea di bandiera italiana. Un vettore di bandiera, oggi chiamato vettore tradizionale, è un'impresa che opera nel settore del trasporto aereo e che in passato godeva di privilegi e di protezione da parte dei governi. Quest'ultimi, inoltre, ne detenevano la quota di maggioranza. La locuzione 'di bandiera' si riferisce proprio a questo aspetto: lo Stato controllava le varie società per gli elevati costi di realizzazione e di funzionamento. Tuttavia, negli ultimi decenni l'intero mercato si è reso protagonista di un processo di liberalizzazione che ha favorito l'ingresso di nuovi operatori, i low cost, e molte compagnie di bandiera sono state cedute totalmente, o in parte, a privati. Oggi, quindi, si usa la denominazione 'compagnia di bandiera' per una società che un tempo era statale e/o che tutt'ora ricopre una posizione dominante nel Paese di appartenenza. In questo scenario, Alitalia è stata il simbolo di uno Stato che rinasce dalle macerie della Seconda Guerra Mondiale e per decenni ha rappresentato il Bel Paese nel mondo contribuendo, in termini di efficienza ed eccellenza, al *made in Italy*. Tutto questo è durato un ventennio, dopodiché il declino. Crisi economiche, decisioni strategiche errate, scelte governative illogiche, lotte sindacali hanno trasformato il sogno italiano in un vero e proprio incubo. Un limbo dal quale si è trovato una via d'uscita con la nascita della nuova compagnia di bandiera, Ita Airways.

Nel corso degli anni Alitalia è stata al centro di dibattiti politici, di talk show televisivi, ed è stata protagonista di decreti parlamentari ad hoc e di prime pagine dei quotidiani. Per decenni i vari governi si sono ostinati ad avviare procedure di salvataggio per evitarne il fallimento, tutto a spese del contribuente. Per il risalto mediatico, per l'importanza economica, sociale e tradizionale, lo studio ripercorre le varie tappe della vita della società aerea ad oggi etichettata un vero e proprio disastro italiano, e del contesto nel quale operava. In questa prospettiva, l'indagine si pone l'obiettivo di analizzare le cause del dissesto di Alitalia e chiarirà le ragioni per le quali la decisione circa un suo fallimento/chiusura siano tutt'altro che semplici.

Più nello specifico, il primo capitolo tratterà l'evoluzione dell'intero mercato del trasporto aereo, con un focus su quello italiano nel quale Alitalia ha operato. Il secondo capitolo riprende la storia di Alitalia sotto tre punti di vista: storico, economico e pubblico, ossia la storia statale nella compagnia e il costo gravato sulle tasche del

cittadino italiano. Inoltre, sarà analizzato il problema degli aiuti di Stato nel quadro normativo europeo, argomento che ha suscitato diverse polemiche dopo che la Commissione Europea ha dichiarato illegittime le risorse pubbliche confluite nelle casse dell'ex compagnia di bandiera. Il terzo capitolo, invece, mette in evidenza, attraverso un'analisi numerica, il gap che ha separato la società nostrana dalle sue competitors, sia tradizionali che low cost. Infine, il quarto capitolo affronterà il nuovo scenario nel quale l'industria ha dovuto operare a causa del dilagare del nuovo coronavirus che ha determinato il sorgere di una pandemia, stravolgendo così come le nostre vite anche il business di diversi settori. Anche in questo caso sarà presentato un focus su Alitalia: la nuova situazione economica globale ha spinto il governo italiano ad autorizzare la nascita di una nuova compagnia che ha sostituito la vecchia società aerea. L'ultimo capitolo termina presentando un possibile scenario futuro di Ita Airways, il cui piano industriale presenta dei punti critici.

Lo studio si conclude cercando di rintracciare delle possibili soluzioni che potevano essere implementate per la risoluzione della crisi di Alitalia.

1. Il mercato del trasporto aereo

Il capitolo si pone l'obiettivo di compiere un'analisi approfondita del mercato del trasporto aereo, un settore che è stato protagonista di cambiamenti profondi tra gli anni '90 e gli anni '00 a seguito di nuove normative che hanno permesso a nuovi operatori di rivoluzionarne il *business*. Sarà presentato dapprima lo scenario internazionale, per poi concentrarsi più specificatamente sul mercato europeo e ancora su quello italiano. Dopo aver ripercorso la storia del settore oggetto dell'analisi, dalla sua nascita fino ad oggi, si analizzeranno le sue componenti economiche: sarà approfondita la struttura dei costi e sarà condotta un'analisi delle 5 forze di Porter per comprenderne i punti di forza e di debolezza, nonché i *drivers* che ne guidano crescita e redditività. La trattazione degli ultimi due paragrafi riguarderà il percorso del processo di liberalizzazione di cui il settore è stato protagonista, partendo dagli USA e arrivando in Europa, e l'ingresso nel mercato dei vettori low cost (LCC), compagnie aeree a basso costo che da una parte hanno concesso la possibilità a più persone di volare ma dall'altra hanno messo in difficoltà gli operatori già presenti sulla piazza. Quest'ultimo aspetto sarà discusso per comprendere il cambiamento del mercato italiano e le difficoltà del vettore nazionale Alitalia.

Si precisa che l'ultimo anno considerato per effettuare confronti ed analisi è il 2019. Questo perché se si fossero considerati gli ultimi due anni (2020-2021) l'analisi sarebbe risultata distorta, al di là degli scopi che si pone il seguente capitolo, in quanto il trasporto aereo è stato, ed è tuttora, un settore messo in ginocchio a causa del perdurare della crisi sanitaria dovuta alla diffusione del virus Sars-Cov-2, argomento che sarà approfondito in un capitolo specifico.

1.1 Il settore del trasporto aereo: overview

Il trasporto aereo rappresenta, oggi, uno dei mercati più importanti al mondo ed è uno dei settori che ha assistito ad un incremento esponenziale delle sue dimensioni. Secondo IATA¹, International Air Transport Association, nel 2018 il settore ha generato 65,5 milioni di posti di lavoro contribuendo con 2700 miliardi di dollari all'economia mondiale, sostenendo il 3,6% dell'attività economica globale. Una crescita che sembra inarrestabile. Secondo la stessa associazione, infatti, nel 2036 il mercato del trasporto aereo potrebbe generare 97,8 milioni di posti di lavoro contribuendo con 5700 miliardi di dollari all'economia mondiale.

Dati che trovano riscontro nel volume dei passeggeri trasportati nel 2019. In figura 1.1 è mostrato il costante incremento del numero di passeggeri trasportati nel mondo. Da più di 2,5 miliardi di passeggeri trasportati nel 2010 si è arrivati a poco più di 4,5 miliardi nel 2019 con un incremento del +68,57%.

Nel mondo sono presenti circa 2000 compagnie aeree che muovono circa 32000 aerei su 130000 rotte giornaliere potendo contare su 3700 aeroporti (IATA). Nel giorno più trafficato dell'anno si è stimato che vi era un decollo ogni mezzo secondo con 30 milioni di persone trasportate alla fine dello stesso giorno, pari alla metà della popolazione italiana.

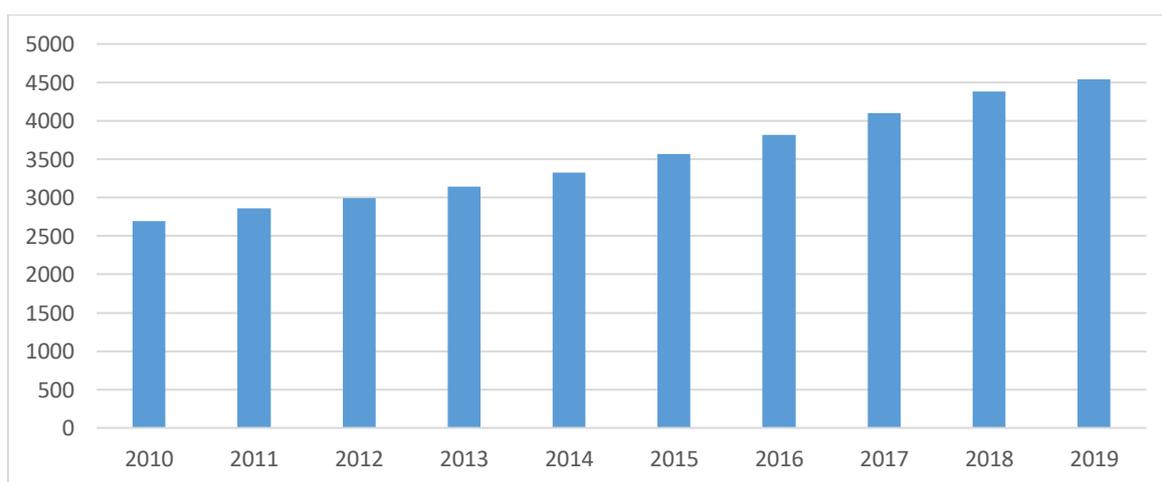


Figura.1.1: passeggeri trasportati dal settore aereo mondiale – in milioni (Fonte: Statista)

¹ International Air Transport Association (IATA) è un'organizzazione internazionale di compagnie aeree con sede a Montreal, nella provincia del Quebec, Canada. L'associazione unisce ed integra le varie reti di servizi delle compagnie associate.

Un'evoluzione costante garantita dall'introduzione di norme che hanno sempre più deregolamentato il settore, soprattutto in Europa. Nel vecchio continente, specialmente in determinati Paesi, tra cui l'Italia, si è assistito all'ascesa incontrastata dei vettori low-cost (LCC) che ne hanno rivoluzionato il *business*.

Tra i principali benefici che questo settore apporta vi sono:

- Incentivo al progresso e alla crescita economica e sociale;
- Connessione tra persone, Paesi e culture diverse;
- Creazione di posti di lavoro;
- Aumento del turismo e del commercio;
- Ampliamento delle casse degli Stati attraverso la tassazione, ad esempio:
 - i. Codice YQ (sicurezza, assicurazione, carburante): questa tariffa è applicata per compensare l'aumento del costo del carburante;
 - ii. Codice IT (diritti d'imbarco): imposta versata dalla compagnia aerea ai gestori dei servizi aeroportuali, come i servizi di check-in o smistamento bagagli;
 - iii. Codice HB (addizionale ministeriale e comunale): tassa fissa girata al comune in cui è situato l'aeroporto;
 - iv. Codice FR (aviazione civile): tassa riscossa dallo Stato per il funzionamento dell'aviazione civile;
 - v. Codice FN (Iva): imposta sui diritti aeroportuali che incassa lo Stato;

In un mondo globalizzato, in cui è sempre più dominante l'esigenza di una comunicazione diretta ed in tempo reale, non si può fare a meno del trasporto aereo.

1.1.1 Background storico

- Dal primo volo ai giorni nostri

Il sogno di volare accompagna la storia dell'uomo sin dall'antichità: dai miti di Dedalo e Icaro, passando per i primi progetti di Leonardo da Vinci che progettò una sorta di navicella volante formata, oltre che da ali a forma di pipistrello, anche da una cabina di pilotaggio. La storia è stata caratterizzata dal susseguirsi di leggende e di tentativi, fallimentari e non.

La storia dell'aviazione civile ha inizio il 17 dicembre 1903 con il volo dei fratelli Wright, Wilbur e Orville, a bordo del loro *Flyer*, oggi considerato come il primo aeroplano, inteso come macchina volante motorizzata più pesante dell'aria, ad aver eseguito un volo controllato e prolungato con un pilota a bordo² (Castagneri, *La storia del volo umano*). Gli stessi Wright, due anni dopo, con un nuovo aereo, realizzarono un volo che coprì 39 km alla velocità di 60 km/h e da allora il cielo fu alla portata dell'uomo³.

A dare una spinta all'aviazione furono, però, i conflitti bellici.

Durante la Prima Guerra Mondiale furono messi a punto aerei con motori molto più potenti e con strumentazione a bordo più dettagliata tanto che fu proprio negli anni Venti che si realizzò il volo che cambiò per sempre la storia dell'aviazione. Era il 20 maggio 1927 quando Charles Lindbergh, un aviatore postale, accettò la sfida lanciata dall'imprenditore Raymond Orteig di sorvolare l'oceano atlantico senza scalo, in palio un premio da 25000 dollari. Così la mattina del 20 maggio, a bordo dello *Spirit of St Louis*, Lindbergh decollò da New York per raggiungere Parigi. Dopo 33 ore di volo l'aereo atterrò all'aeroporto *Le Bourget* di Parigi. Fu fatta la storia (WeBuildValue.com, 2017).

Un ulteriore impulso alla ricerca fu dato, di nuovo, da un altro conflitto, la Seconda Guerra Mondiale. Durante quegli anni fu utilizzato uno strumento fondamentale ancora oggi: il radar. Le esigenze belliche che richiesero la realizzazione di aerei sempre più grandi e potenti, furono il punto di partenza per la nascita del trasporto aereo contemporaneo. Fu in quegli anni che furono coperte le prime rotte internazionali e ridotte le distanze tra persone (WeBuildValue.com, 2017).

Le compagnie aeree beneficiarono delle tecnologie utilizzate durante la Seconda Guerra Mondiale. Tutti questi miglioramenti fecero sì che il trasporto aereo prevalesse su quello via mare, che fu poco a poco abbandonato (F. Rotondo, *La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo* 2008).

² Il primo volo durò 12 secondi e furono percorsi 36 metri. Nell'arco della giornata furono effettuati altri 3 voli, l'ultimo dei quali durò 59 secondi e coprì 260 metri.

³ I fratelli Wright hanno creato la più grande forza culturale dopo l'invenzione della scrittura. L'aereo è diventato il primo World Wide Web, che avvicina persone, linguaggi, idee e valori' (Bill Gates)

- Le prime compagnie aeree

Oggi le compagnie aeree trasportano miliardi di persone e tonnellate di merci in tutto il mondo. Offrono una vasta gamma di servizi a bordo e si impegnano nel costante aggiornamento tecnologico dei propri velivoli tanto che l'aereo, secondo le statistiche, è il mezzo di trasporto più sicuro. Oggi chiunque può viaggiare in aereo, da una parte grazie ai prezzi ridotti del biglietto a causa dell'elevata competitività che caratterizza il mercato e dall'altra grazie alla possibilità di ricoprire grandi distanze in breve tempo e in tutta comodità. In passato, tuttavia, le compagnie aeree sorgevano da ciò che rimaneva degli aerei militari utilizzati durante le guerre. La RAF (*Royal Air Force*) britannica, ad esempio, dopo la Grande Guerra, modificò alcuni aerei militari in aerei civili ed effettuò i primi voli tra Londra e Parigi.

La prima compagnia aerea al mondo fu la *DELAG* fondata nel 1909 a Francoforte sul Meno dal progettista tedesco di dirigibili Ferdinand Graf Von Zeppelin. Trasportò circa 34000 passeggeri tra il 1910 e 1913. Compagnia aerea i cui mezzi di trasporto non erano gli aerei, bensì i dirigibili.

In Europa, sia durante che subito dopo la Prima Guerra Mondiale, furono fondate diverse compagnie aeree. La prima ad ala fissa fu l'inglese *Aircraft Transport and Travel* fondata nel 1916, considerata l'antenata della moderna *British Airways*, che fu seguita dalla nascita di numerose compagnie aeree in tutti i principali Paesi europei, tra cui *KLM* fondata nel 1919 e tutt'ora compagnia di bandiera dei Paesi Bassi (*History of Airline*). Queste compagnie erano caratterizzate da una flotta minima, da aerei piccoli con capacità ridotta, e da poche rotte che durante lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale furono cancellate.

Negli Stati Uniti, invece, lo sviluppo dell'aviazione civile non si evolse con gli stessi ritmi europei. Solo dopo l'impresa di Lindbergh, nel 1927, le linee aeree americane iniziarono a crescere. Nel 1926 se ne contavano 12. Nel 1928, erano già 25. Negli anni '30 le compagnie aeree americane avevano già volato più del doppio di quelle europee.

- L'Italia spicca il volo

Il trasporto aereo italiano conobbe il suo maggior progresso durante gli anni compresi tra la fine della Prima Guerra Mondiale e l'inizio della Seconda. Durante la Grande Guerra, in un Paese rurale e prettamente agricolo come l'Italia, furono operati diversi sforzi nello sviluppo di aeromobili che gettarono le basi per l'industria aeronautica. Tali sforzi furono, inoltre, necessari a causa della morfologia del territorio italiano la quale rappresentò un ostacolo per il progresso del trasporto aereo. Tuttavia, l'evoluzione tecnologica riuscì a colmare con il volo il gap infrastrutturale della penisola.

Il primo volo di linea italiano fu effettuato nel 1926 dalla S.I.S.A.⁴ (Società Italiana Servizi Aerei) sulla tratta Torino-Trieste. Dopo il volo inaugurale iniziarono collegamenti regolari, il prezzo del biglietto era di 350 lire per la tratta completa. Nel 1935 fu inaugurata la cosiddetta *Tratta dell'Impero* che collegava con 4 voli settimanali Roma a Mogadiscio. Nel 1938 fu compiuto il primo collegamento tra l'Italia e l'America Latina. Nel 1934 nacque la prima compagnia aerea italiana statale, l'*Ala Littoria S.A*⁵, che trasportava 50000 passeggeri l'anno ed effettuava la corrispondenza da e per l'Italia (IEX, *Storia dell'aviazione civile italiana*). Dalle ceneri dell'*Ala Littoria* fu fondata, con capitali privati, il 16 settembre 1946, la compagnia *Alitalia – Aerolinee Internazionali Italiane*.

Memorabili nella storia civile italiana furono le imprese di Francesco de Pinedo e di Italo Balbo. Il primo raggiunse nel 1925 l'Australia con un idrovolante biplano e fece ritorno in Italia passando da Tokyo. Volò per 370 ore su 3 continenti percorrendo 55000 km. Il secondo comandò la prima crociera Atlantica Italia-Brasile nel 1930. Impresa che bissò nel 1933 con la seconda crociera Atlantica sulla rotta Orbetello-Chicago-New York-Ostia. L'intento era quello di festeggiare il decimo anniversario della Regia Aeronautica⁶.

⁴ S.I.S.A. (Società Italiana Servizi Aerei) fu una compagnia aerea italiana con base a Trieste, la prima ad essere fondata in Italia e la prima a compiere voli di linea regolari.

⁵ *Ala Littoria* fu inaugurata nel 1935 sulla Tratta dell'Impero. Utilizzava mezzi esclusivamente italiani. Fu la prima linea per intensità di volo in Africa davanti a Air France. Riportava un'azzurra rondinella come volo. La società Alitalia, per differenziarsi, scelse la celebre freccia alata.

⁶ La Regia Aeronautica fu insieme al Regio Esercito, Regia Marina e alla Milizia Volontaria Sicurezza Nazionale, una delle 4 forze armate del Regno d'Italia. Attiva dal marzo 1923, prese parte alla Seconda Guerra Mondiale.

Queste imprese ebbero un eco internazionale e diedero fama e prestigio globale all'intero settore aeronautico italiano (Castagneri, *La storia del volo umano*).

1.2 Analisi del settore

1.2.1 Anatomia del mercato

- Anatomia del mercato aereo mondiale

Il settore aereo ha assistito, negli ultimi 20 anni, tranne nell'ultimo semestre del 2001 a seguito dell'attacco terroristico alle Torri Gemelle, ad una crescita esponenziale delle sue dimensioni, sia economiche che strutturali, grazie all'ingresso dei vettori low cost. Il mercato è cresciuto mediamente, dal 2006 al 2019, del 5,8% in un range compreso tra il 4,1% e l'8%. In figura 1.2 è mostrata tale crescita anno per anno. Unica eccezione all'andamento generale, non considerando l'anno 2020 che sarà oggetto di un approfondimento specifico, si è verificata nel 2009 a causa degli effetti della crisi finanziaria. Per fare un confronto, tra l'ultimo semestre del 2001 e il 2002, il settore registrò, a seguito dell'attacco terroristico, un calo degli introiti pari a 23 miliardi di dollari. Nel 2009, con un calo della domanda pari all'1,2%, si registrò un calo di 62 miliardi di dollari, a fronte di una riduzione del prezzo del carburante che ne limitò gli effetti⁷. Nel 2020 il calo della domanda è stato pari al 65,9%.

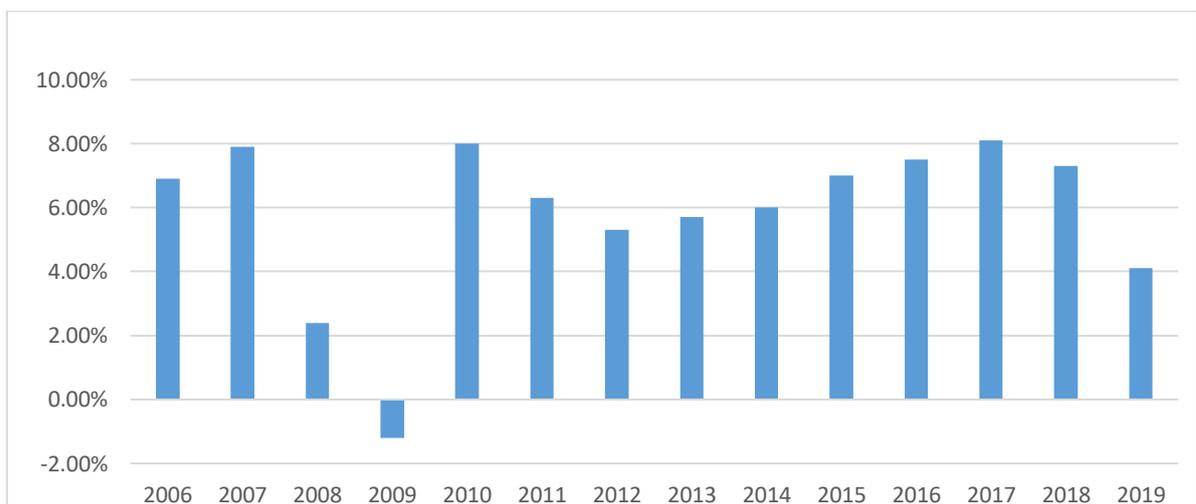


Figura 1 2: crescita annuale della domanda dei passeggeri per il traffico aereo mondiale

⁷ La riduzione del prezzo del carburante contribuì ad evitare perdite ancora più pesanti. Il prezzo, nel 2008, era di 99 dollari a barile. Nel 2009 scese a 50 dollari a barile. Nel 2009 il carburante rappresentava il 25% dei costi di gestione, nel 2008 ne rappresentava il 32%. (Fonte IATA)

Parallelamente all'aumento della domanda, sono cresciuti progressivamente anche i ricavi delle compagnie. Tra il 2006 e il 2019, il fatturato complessivo è aumentato del 66,30%. In figura 1.3 è mostrata la progressione anno per anno.

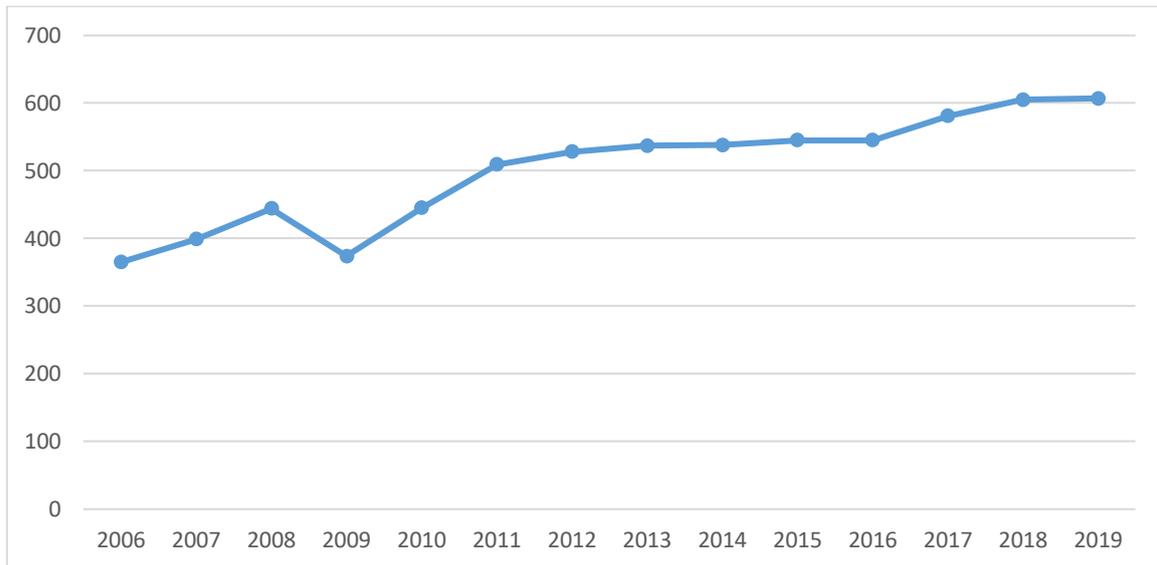


Figura 1 3: Fatturato mondiale del traffico aereo passeggeri (in miliardi di dollari)

Il settore aereo è un mercato che può essere diviso in 4 categorie:

- Internazionale: sono utilizzati aerei con una capacità ampia che coprono tratte internazionali e intercontinentali. Le compagnie che effettuano tali tratte hanno un fatturato medio di circa 1 miliardo di dollari l'anno;
- Nazionale: sono utilizzati aerei con capacità ridotta che coprono tratte nazionali o domestiche. Le compagnie che effettuano tali tratte hanno un fatturato compreso tra 100 milioni e 1 miliardo di dollari l'anno;
- Regionale: imprese con un fatturato inferiore a 100 milioni di dollari che si concentrano su voli a corto raggio;
- Cargo: compagnie che trasportano esclusivamente merci;

Il mercato più grande, ossia il mercato che detiene la quota più alta dell'intero settore, secondo ICAO, International Civil Aviation Organization, a fine 2019, è quello asiatico. In

tabella 1.1 è riportata la suddivisione delle varie market share per i principali mercati geografici.

Tabella 1.1: Suddivisione market share per mercato geografico (Fonte: ICAO)

Mercati	Market Share
Europa	26,1%
Asia	37%
Nord-America	22,7%
America Latina	6,8%
Medio Oriente	5,1%
Africa	2,2%

Come si può notare, il mercato che detiene la quota più bassa è l’Africa ma è anche quella che in futuro, si prevede, crescerà ad un ritmo più veloce: dal 2011 cresce ad un tasso del 4% medio annuo. Questo incremento è dovuto da una parte agli investimenti compiuti per il miglioramento e per la creazione di nuove infrastrutture nel continente africano e dall’altra all’impegno da parte di alcuni Stati nel lancio del progetto SAATM⁸ finalizzato alla liberalizzazione dei cieli continentali (IATA).

La tendenza del mercato africano è confermata da una previsione effettuata da Statista, secondo la quale il continente nero crescerà, dal 2020 al 2039, del 5,5%, a fronte di un aumento complessivo dell’intero settore del 4%. In figura 1.4 è mostrata la stima del tasso di crescita nel dettaglio, ossia per ogni mercato geografico.

⁸ Il SAATM, acronimo in inglese di Mercato Unico del Trasporto Aereo Africano, è un progetto dell’Unione Africana a cui hanno aderito 34 Paesi. L’obiettivo è quello di far progredire la liberalizzazione dell’aviazione civile in Africa, promuovendo, per il continente stesso, la sua integrazione sociale, economica e di conseguenza stimolandone il commercio e il turismo. (IATA)

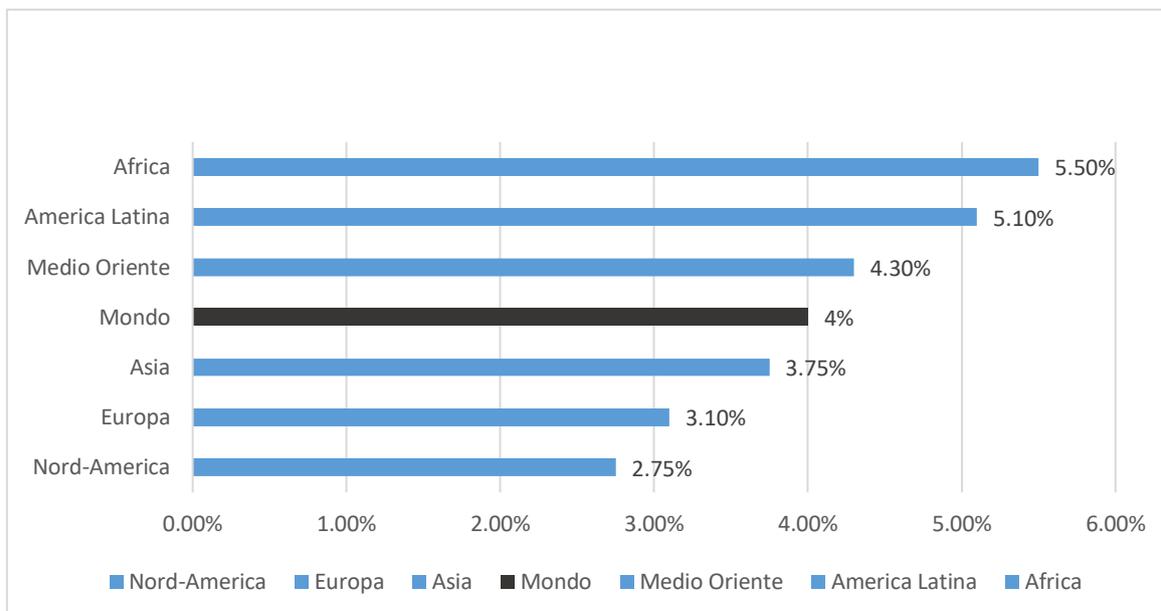


Figura 1.4: Stima del tasso di crescita di ogni mercato geografico (Fonte: Statista)

- Anatomia del mercato aereo europeo

Il mercato europeo è il secondo per market share a livello globale e ricopre un ruolo fondamentale per l'economia dell'UE. Prima della pandemia innescata dal diffondersi del virus Sars-Cov-2, il settore dell'aviazione contava tra i 4,8 e i 5,8 milioni di posti di lavoro occupati e contribuiva al PIL dell'UE per 110 miliardi di euro. L'indotto complessivo, che comprende anche il turismo, raggiungeva i 510 miliardi di euro (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea).

Nel 2019, in Europa, sono stati trasportati quasi 1,2 miliardi di passeggeri con un aumento medio annuo, dal 2013 al 2019, del 6,52%. Questa performance è dovuta a 3 aspetti:

- il miglioramento delle condizioni economiche;
- prezzi del petrolio a ribasso: dal 2016 al 2019 il prezzo del petrolio greggio è oscillato tra 43,64\$ a 71,34\$ a barile. Per un confronto, si consideri che nel triennio 2011-2013 il prezzo è rimasto stabile sopra i 100\$ a barile, toccando cifre superiori a 110\$ a barile;
- aumento dell'offerta delle compagnie aeree;

All'interno dell'UE-28, il Paese che possiede la quota di mercato più rilevante è il Regno Unito, seguito da Spagna, Germania, Francia e Italia. In figura 1.5, è mostrata la classifica dei primi 10 paesi dell'Unione Europea per market share (Statista).

Ad oggi, secondo Statista, la compagnia aerea leader in Europa, in base al numero di passeggeri trasportati, è Ryanair, seguita da EasyJet, Lufthansa Group, Air France-KLM e IAG. Si può notare, allora, come la crisi sanitaria, diventata crisi economica, impatti sull'industria del trasporto aereo. Il settore, forse più di altri, risente profondamente dei cambiamenti del contesto, sia sociale che economico. Al momento, infatti, le due più grandi compagnie aeree sono due vettori low-cost. Solo nel 2018 Lufthansa Group era leader incontrastata dei cieli europei mentre EasyJet era, soltanto, quinta.

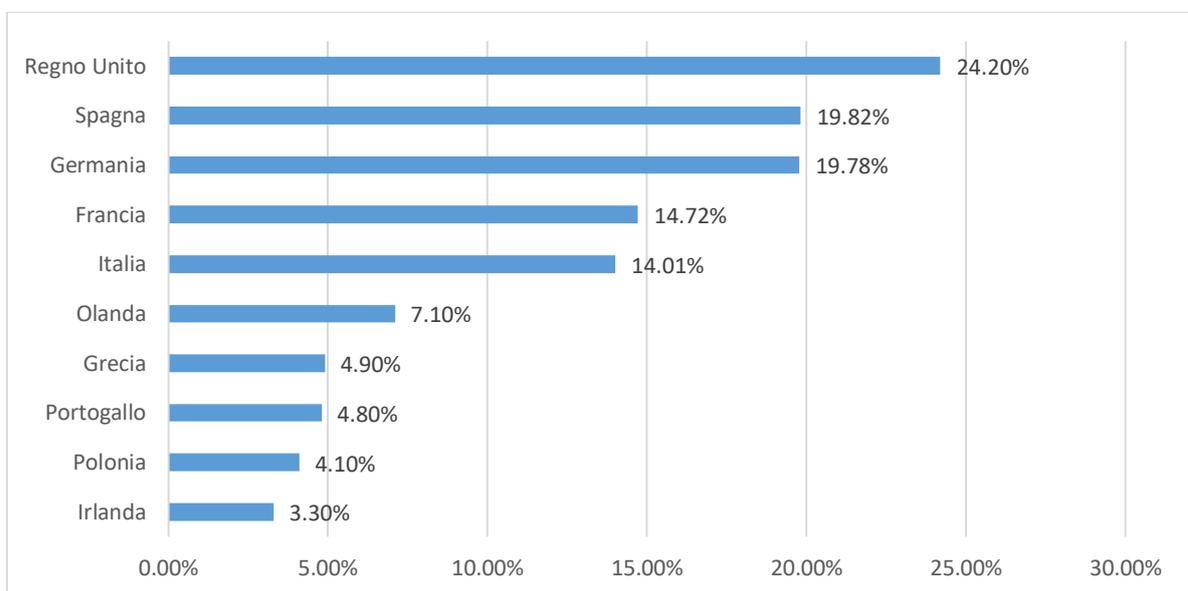


Figura 1.5: Classifica Paesi dell'UE per market share (Fonte: Statista)

Nel periodo pre-Covid, la metà del trasporto aereo di passeggeri, riguardava voli extra-UE, mentre il trasporto nazionale e internazionale all'interno dell'UE rappresentavano, rispettivamente, il 16% e il 34%.

Il mercato aereo europeo, secondo le stime, assisterà ad una crescita, insieme al mercato americano, a tassi di incremento di poco inferiori alla media globale. A livello europeo molteplici possono essere i fattori negativi che impattano sulle stime di crescita, prime fra tutte le basse potenzialità del mercato europeo e la debolezza dell'euro rispetto al dollaro. Secondo *Boeing*, ad esempio, il mercato asiatico giungerà a

detenere il 40% del mercato nel 2039, grazie a politiche che permetteranno di ridurre i prezzi e, contestualmente, di migliorare l'efficienza.

- Anatomia del mercato aereo italiano

Nel 2019, l'Italia è stata il quinto paese all'interno dell'UE per numero di passeggeri trasportati. In particolare, nello stesso anno, sono transitati negli aeroporti italiani circa 192 milioni di passeggeri: 64 milioni a livello di traffico nazionale, 128 a livello di traffico internazionale. Nel decennio 2010-2019, il trasporto aereo italiano ha fatto registrare un tasso di crescita medio annuo pari al 3,9%, mentre l'aumento complessivo è stato del 47,3%. L'industria aerea incide sull'economia italiana per il 3,6% e sostiene 880000 lavoratori. Nello stesso periodo anche gli aeroporti italiani hanno incrementato il numero di rotte: al Nord si è verificato un aumento del 50,5%, al Centro del 22,1%, al Sud del 70,8% e nelle Isole del 40,3% (Assaeroporti). Gli aeroporti che hanno ricevuto più passeggeri sono stati l'aeroporto di Roma-Fiumicino e l'aeroporto di Milano Malpensa. In figura 1.6 è riportata la suddivisione del traffico internazionale nel 2019 da/per le diverse aree geografiche.

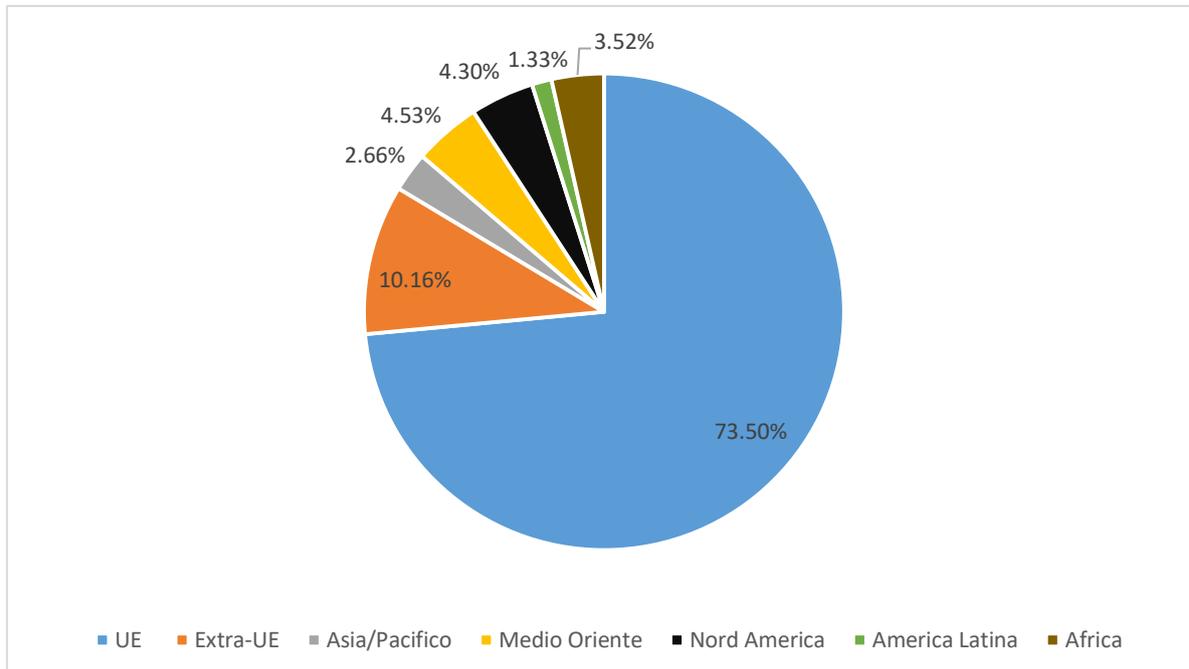


Figura 1.6: Suddivisione del traffico internazionale in Italia (Fonte: ENAC)

In figura 1.7 e in figura 1.8, invece, sono mostrati gli andamenti nel quinquennio 2015-2019 (in milioni di passeggeri) del traffico nazionale e internazionale. A seguire i relativi

CAGR⁹. Dai grafici si evince come il traffico nazionale rimanga pressoché invariato, mentre cresce quello internazionale, sia quello all'interno dell'UE sia quello extra-UE. In quest'ultimo, si può notare, che l'aumento più significativo riguarda le tratte da/per l'Africa (ENAC¹⁰).

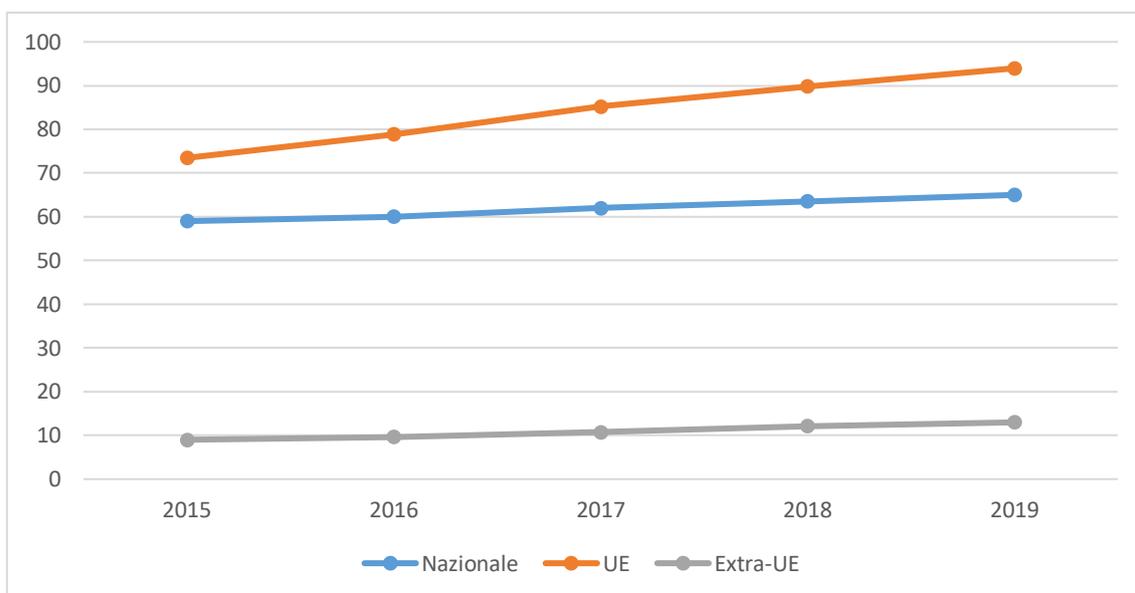


Figura 1.7: Andamento traffico nazionale ed europeo (Fonte: ENAC)

I CAGR sono i seguenti:

- Traffico nazionale: 2,20%;
- Traffico all'interno UE: 6,35%;
- Traffico extra-UE: 8,34%

⁹ Il tasso annuo di crescita composto, più propriamente detto CAGR dall'acronimo anglosassone "Compounded Average Growth Rate", rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza in un lasso di tempo (fonte Borsaitaliana.it)

¹⁰ ENAC, Ente Nazionale per l'aviazione civile, è un'autorità italiana di regolamentazione tecnica, certificazione e vigilanza nel settore dell'aviazione civile sottoposta al controllo del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti. Fu istituita nel 1997 dal Governo Prodi I con sede in Roma.

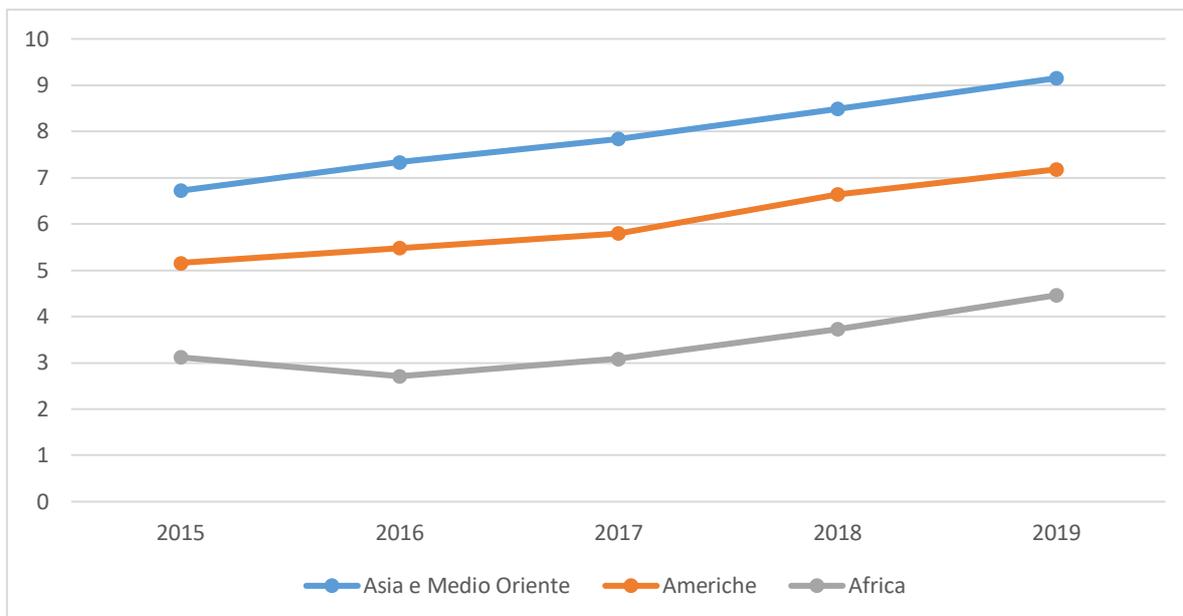


Figura 1.8: Andamento traffico internazionale (Fonte: ENAC)

I CAGR sono i seguenti:

- Asia e Medio Oriente: 8,04%;
- Americhe: 8,64%;
- Africa: 9,34%;

La compagnia aerea più attiva sul territorio italiano è Ryanair con 40,5 milioni di passeggeri trasportati nel 2019. Il vettore low cost domina i cieli italiani dal 2014, primo anno in cui Alitalia, sino ad allora prima per quantità di clienti trasportati, cede il passo. A livello di traffico nazionale, resiste al primo posto il vettore italiano con 11,9 milioni di passeggeri. Ma è sul traffico internazionale che si crea una differenza netta. Nel 2019, Ryanair ha trasportato 29,2 milioni di passeggeri. Alitalia, al secondo posto, solo 9,9 milioni (Enac, Dati Traffico 2019).

1.2.2 Caratteristiche economiche del settore

- I drivers di settore

Il trasporto aereo è un mercato in continua evoluzione e cambiamento. La liberalizzazione dei mercati, il progresso tecnologico sono solo alcuni dei drivers che hanno favorito lo sviluppo del trasporto aereo negli ultimi decenni. I drivers che guidano il settore devono essere cercati non soltanto nei fattori che influenzano gli attori

coinvolti nel mercato di riferimento, ma anche nei fattori con i quali il mercato entra in contatto direttamente o indirettamente. L'analisi va condotta sapendo che i drivers che guidano la crescita del mercato del trasporto aereo sono numerosi e complessi e si riflettono a livello globale, nazionale e regionale. Questo studio si concentra sulle seguenti 4 macro-aeree e si pone l'obiettivo di analizzare il loro impatto sul mercato dell'aviazione:

- Sistema politico-istituzionale;
- Sistema economico;
- Sistema tecnologico;
- Sistema socio-demografico;

Tutti questi sistemi, nel loro insieme, influenzano le strategie di un'impresa e si traducono, a seconda dei casi, in opportunità da cogliere o in minacce da fronteggiare.

I fattori politici, come ad esempio la politica fiscale, il diritto al lavoro, le restrizioni commerciali o anche l'equilibrio politico internazionale, possono influenzare fortemente il settore in cui un'impresa opera attraverso normative e leggi che ne regolano il funzionamento (Salicone, 2013). Le normative adottate da un Paese su un'economia, come l'imposizione di un tetto salariale o l'eccessiva regolamentazione di un settore, condizionano la domanda del settore stesso. Nel settore dell'aviazione, la deregolamentazione, avvenuta negli USA prima e in Europa poi, ha favorito l'ingresso dei vettori low cost i quali hanno fatto sì che il settore fosse caratterizzato da una forte concorrenza. Di conseguenza, le tariffe dei biglietti sono crollate e inversamente la domanda è aumentata significativamente. La possibilità data alle compagnie aeree di volare in ogni dove, ha reso più conveniente il trasporto aereo per i passeggeri considerata la maggiore frequenza dei voli. Altro fattore che influenza l'industria aerea è la stabilità politica che incide sulla scelta dei consumatori e sugli scambi commerciali. Appare probabile, allora, come l'instabilità politica sia responsabile dei bassi tassi di crescita del traffico aereo in quelle aeree dell'Africa caratterizzate da costanti crisi di governo.

I fattori economici, come crescita economica, tassi d'interesse, tassi di cambio hanno un notevole impatto sul *modus operandi* delle imprese (Wittmer e Bieger, 2011). La crescita

economica influenza la domanda del settore in due modi: da una parte, l'aumento dell'attività economica determina un aumento dei posti di lavoro con conseguente aumento dei viaggi d'affari, i viaggi dei cosiddetti *business travellers* che rappresentano il segmento più redditizio per le compagnie aeree. Questi viaggiatori, spostandosi per motivi di lavoro, utilizzano con maggior frequenza il mezzo aereo e sono orientati all'acquisto dei servizi premium, ossia quei servizi che garantiscono un margine di guadagno maggiore. Questo fenomeno, spiega come sia aumentato negli ultimi anni, il traffico aereo nelle zone di Londra e New York. Dall'altra, un aumento dei posti di lavoro significa riduzione della disoccupazione e aumento del reddito delle famiglie con possibilità di spesa maggiore. Tutto ciò si traduce in un incremento dei viaggi. E' l'esempio della Cina, dove un ceto medio sempre più in crescita ha garantito una rapida espansione del traffico aereo del Paese. In figura 1.9 è interessante notare come l'andamento del traffico aereo segue l'andamento del ciclo economico (Bartolucci 2015). Quest'ultimo è misurato in termini di prodotto interno lordo (PIL). Il PIL è il valore di mercato totale di tutti i beni finali in un Paese in un certo anno.

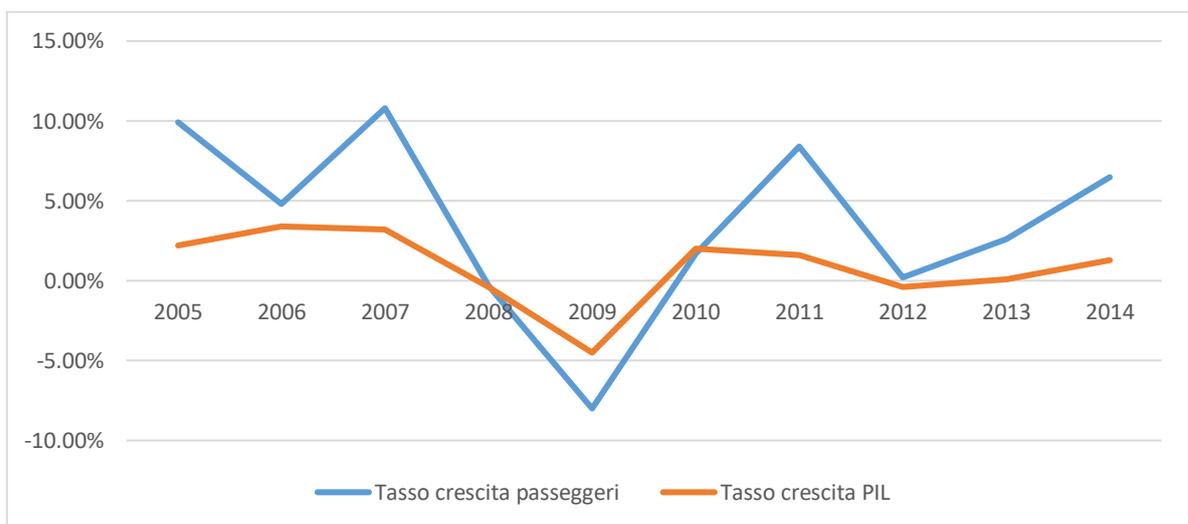


Figura 09: Andamento ciclo economico e trasporto aereo (Fonte: Bartolucci, 2015)

I fattori sociali, come crescita demografica, livello d'istruzione, stili di vita, o anche solo aspetti emotivi, come paura, euforia, tranquillità, possono influenzare i processi decisionali dei consumatori. Ad esempio, dopo l'attacco terroristico dell'11 settembre, fu planetario il sentimento di paura e di incertezza nei confronti del settore aereo, il cui traffico crollò drasticamente con conseguente perdita di miliardi di dollari di fatturato

per le compagnie aeree. O ancora, l'aumento della popolazione in quelle aeree come l'India o la Cina, ha contribuito all'incremento dei viaggi aerei nelle stesse.

I fattori tecnologici, come l'automazione, l'innovazione, contribuiscono alla creazione di valore aggiunto e spingono verso una migliore efficienza dei servizi offerti da un'impresa. Nel settore aereo, oggi la tecnologia ricopre un ruolo importantissimo per le compagnie: in un mercato altamente competitivo, è forte la necessità di ridurre i costi. Ad esempio, il progresso tecnologico ha permesso:

- Miglioramento dell'efficienza dei velivoli in termini di riduzione dei consumi e costi operativi;
- L'utilizzo di nuovi materiali e di nuove tecnologie di produzione che hanno ridotto i costi di fabbricazione e i tempi di consegna degli aeromobili;
- Creazione di entrate aggiuntive per le compagnie aeree attraverso canali di distribuzione diretti e indiretti;

Negli ultimi anni, una delle tematiche più trattate e destinata a far sentire la propria voce in diversi settori industriali, a partire da quello aereo, è quella legata all'ambiente. Nell'era pre-Covid, secondo i dati diffusi da ATAG¹¹, Air Transport Action Group, il settore produceva circa il 2% delle emissioni di CO₂ globali. Non solo, confrontando i livelli di CO₂ prodotti dall'aereo con i livelli prodotti dall'automobile si riscontra come il primo sia il mezzo di trasporto più inquinante: le auto producono 42 grammi di CO₂ per passeggero per chilometro, l'aereo ne produce 285 (Cristina Da Rold, IlSole24Ore 2019). Tuttavia, grazie al progresso tecnologico, oggi si possono utilizzare dei velivoli in grado di volare riducendo il consumo di carburante. In questo modo, da una parte le compagnie aeree riducono i costi legati al petrolio, dall'altra si rispettano le linee guida indicate dall'ICAO che fissano una riduzione del consumo di carburante per una soglia pari all'1,5% annuo.

- La struttura dei costi

Peculiarità del trasporto aereo è la presenza di una struttura dei costi caratterizzata da elevati costi fissi e da bassi costi variabili. Questa struttura è la causa della forte concorrenza che contraddistingue il settore. Le compagnie low cost, infatti, adottano

¹¹ ATAG, Air Transport Action Group, è un'associazione indipendente per lo sviluppo dell'aviazione sostenibile.

politiche di prezzi in cui quest'ultimi sono molto vicini ai costi variabili (Vasigh-Fleming, 2013). I motivi di questa struttura sono gli elevati investimenti sia dei costruttori, nella creazione di nuovi velivoli, sia delle compagnie aeree, nel finanziamento di nuovi aerei, sia degli aeroporti, nella fornitura di infrastrutture di terra. Nel settore, è fondamentale avere informazioni sui costi relativi ad ogni singolo volo, in modo da ricavare indicazioni sulle singole rotte, e capire, così, quali sono quelle da sopprimere o implementare.

I costi possono essere distinti in costi operativi e costi non operativi. Con i primi si fa riferimento alla spesa necessaria per il funzionamento del trasporto aereo, con i secondi, invece, alla gestione finanziaria non per forza legata al settore esaminato, come interessi pagati sul debito, perdite su cambi (Pellicelli, 1996).

Tra i costi operativi troviamo:

- a) Costo del personale;
- b) Costo del carburante;
- c) Costi di leasing e assicurativi dell'aeromobile;
- d) Ammortamenti, svalutazioni e manutenzione;
- e) Costi per servizi (servizi passeggeri, di distribuzione) e tariffe aeroportuali;

Il costo legato alla gestione del personale rappresenta una delle voci di costo più consistente nei bilanci delle più grandi compagnie aeree anche se il peso varia a seconda di quale vettore si tratti. Dai bilanci delle compagnie del 2019, è risultato come, per compagnie di bandiera come Air-France, gruppo IAG e Lufthansa Group, il costo del personale incida rispettivamente del 32,30%, 24,64% e del 18,15%, mentre per i vettori low cost, come Ryanair e EasyJet, tale costo incida rispettivamente del 16,29% e del 15,85%. Ciò è dovuto a differenti strategie adottate da vettori full service (FSC) come quelli di bandiera e i vettori LCC: i primi competono sulla qualità del servizio e richiedono al personale un alto livello di *customer service*, i secondi invece competono sul prezzo e richiedono al proprio personale alti livelli di produttività. Di conseguenza, i LCC stipulano contratti temporanei e stagionali con i propri lavoratori i quali possono essere reclutati tramite agenzie di lavoro ed, inoltre, tendono a subappaltare a terzi servizi come assistenza a terra o catering. Altro aspetto da considerare è la normativa vigente nei singoli Stati in materia di diritto al lavoro.

Secondo IATA, nel 2019, il costo del carburante rappresentava circa il 25% dei costi totali. Tale costo, a differenza di quello del personale, non è flessibile e non può essere controllato dalle compagnie aeree. Tuttavia, può essere gestito. Il petrolio è una risorsa molto ricercata il cui prezzo varia a causa di eventi anche esterni alle leggi dell'economia, come disastri naturali o guerre. Le compagnie aeree, per ridurre la volatilità e per proteggersi dagli effetti derivanti dall'aumento o dalla diminuzione del prezzo del petrolio, stipulano contratti di *hedging*. In Europa le compagnie aeree tendono a coprirsi fino al 70% il primo anno e fino al 50% il secondo. O ancora, altro strumento utilizzato è la tassa aggiuntiva, la *fuel surcharge*, applicata direttamente sul prezzo del biglietto. Tale prezzo dipende anche dalle ore di volo, dall'età della flotta (più l'età aumenta, più carburante è consumato) e anche dalla tipologia di viaggio: per viaggi di corto raggio è richiesto un consumo maggiore di carburante in quanto saranno compiuti più decolli e atterraggi, le due manovre in cui vi è dispendio maggiore di energia, rispetto ad un velivolo che compie voli di lungo raggio (Mara Monti, *IlSole24Ore* 2018).

I costi di leasing sono legati a contratti di leasing operativo o finanziario stipulati dalle compagnie aeree. Si tratta di rate molto elevate, in quanto comprendono una parte del deprezzamento che il velivolo subisce. Anche i costi assicurativi sono elevati toccando punte del 3% del costo di acquisto dell'aereo. I costi di svalutazione e ammortamento sono strettamente connessi al valore del bene, mentre la manutenzione è imposta dall'autorità proprio per la natura dell'*asset* che richiede un grande controllo e una grande revisione. Anch'essi hanno una notevole incidenza. In tutti gli altri costi, rientrano quelli legati ai vari servizi, come la gestione dei vari mezzi trasporto (bus o navette), degli uffici, dei vari strumenti di handling, e quelli legati alle varie tasse che le compagnie aeree devono pagare per l'utilizzo delle piste che dipendono dal peso del velivolo e da un *charge* in base al numero di passeggeri trasportati.

- Analisi delle 5 Forze di Porter

Il modello delle 5 forze di Porter è uno strumento sviluppato dall'economista Michael Eugene Porter attraverso il quale le imprese possono valutare la loro posizione competitiva all'interno del settore in cui operano. Secondo questo modello, l'intensità delle 5 forze determina il margine di profitto del settore: se è molto intensa non si otterranno grandi ritorni sugli investimenti, al contrario, se l'intensità è bassa, il settore

godrà di buoni margini. Porter, in definitiva, ha sviluppato un modello che permette alle aziende di poter comprendere la struttura del settore in cui operano e la sua redditività in modo tale da trarne il maggior vantaggio competitivo. Le 5 forze, in figura 1.10, sono le seguenti:

- Concorrenza diretta;
- Minaccia di entrata;
- Prodotti sostitutivi;
- Potere contrattuale dei fornitori;
- Potere contrattuale dei clienti;

Il modello di Porter

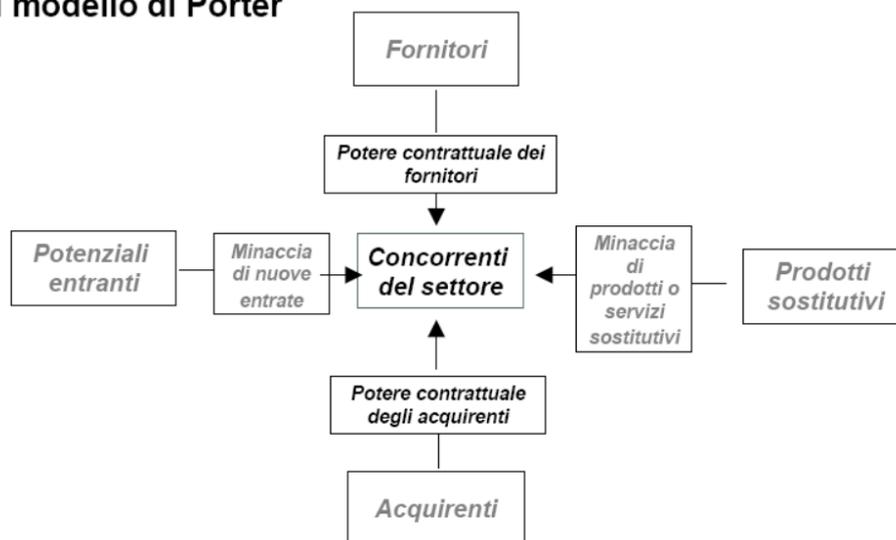


Figura 1.10: Modello delle 5 Forze di Porter

Nell'analisi di questo modello diviene fondamentale distinguere i due tipi di compagnie: le low cost e i vettori tradizionali o di bandiera. Quest'ultime, fino agli anni '90, detenevano una grande fetta del mercato del trasporto aereo europeo e ancora oggi, nonostante la liberalizzazione, ne detengono un minimo potere grazie alla reputazione costruita negli anni. Nelle tratte brevi, infatti, dove la differenziazione del servizio è minima e il consumatore è molto sensibile al prezzo, padroneggiano le low cost che riescono a garantire un costo più basso rispetto ai vettori FSC. Tuttavia, con il crescere della distanza, comincia a crescere l'esigenza, da parte del consumatore, di un servizio di qualità. Sulle tratte più lunghe, il cliente è più sensibile alla qualità del volo che al costo

dello stesso. Tutto ciò garantisce, alle compagnie di bandiera, potere di mercato nel segmento delle tratte più lunghe, poiché le compagnie low cost, per poter competere, dovrebbero sostenere dei costi elevati che non sono in grado di affrontare. Si è più volte affermato che le performance del settore preso in esame e delle compagnie aeree dipendano dagli andamenti sociali ed economici. Ciò significa, che a causa della continua guerra sul prezzo e di un grado di concentrazione elevato, il trasporto aereo è un'industria caratterizzata da una forte attività competitiva, da profitti e da ritorni sul capitale volatili i quali dipendono dalla capacità degli *incumbent* di differenziarsi sulle tratte lunghe e di abbattere i costi nelle tratte brevi. La forte concorrenza è dovuta anche alla presenza di barriere all'uscita elevate. Basti pensare agli ingenti investimenti che si debbono sostenere per poter entrare nel mercato: investimenti tecnologici, nel fattore umano, nelle autorizzazioni necessarie, non invece negli aerei che possono essere acquistati in leasing o essere rivenduti senza subire troppe perdite.

Il concetto di barriere all'uscita, si ricollega a quello di barriera in entrata e alla minaccia di nuovi entranti nel mercato. Si è visto come il settore sia caratterizzato da grandi investimenti che potrebbero scoraggiare l'ingresso di nuovi concorrenti. Tuttavia, gli investimenti dipendono dalla dimensione della market share che si vuole detenere. Inoltre, la possibilità di acquisire i velivoli attraverso operazioni di leasing che permettono di dilazionare i pagamenti e la possibilità di poter accedere al credito, riducono le barriere in ingresso. Un altro aspetto che ha permesso l'abbattimento di queste barriere è stata la deregolamentazione: da monopolio statale il settore è divenuto un mercato dinamico e competitivo, lasciando piena libertà alle compagnie aeree.

Un prodotto sostitutivo è un bene diverso da quello proposto dall'impresa ma, allo stesso tempo, è un bene che soddisfa un bisogno identico o simile del cliente (Francesco Tartabini, 2018). Per poter analizzare al meglio questo punto, torna utile fare una distinzione tra le tratte brevi e le tratte lunghe. Per le prime è alta la minaccia di prodotti sostitutivi. I treni ad alta velocità sono riusciti a garantirsi una buona quota di mercato nel trasporto sulle brevi distanze sfruttando anche quelli che sono i punti di debolezza del settore aereo: tempi morti in aeroporto, la lunga distanza tra il centro città e l'aeroporto stesso, i tanti controlli di sicurezza. Tutto ciò ha contribuito a rendere

l'aereo, sulle tratte a corto raggio, un mezzo non particolarmente comodo. Il caso della rotta Roma-Milano ne è un esempio: la tratta è servita più da treni che da aerei. Per le seconde, invece, la minaccia è bassa. I mezzi sostitutivi sulle lunghe distanze sono principalmente navi e treni ma l'aereo riesce a garantire una certa velocità e comodità. Ad esempio, per la tratta Roma-New York l'aereo impiega circa 9 ore, la nave 15 giorni.

Per poter analizzare il potere contrattuale dei fornitori bisogna comprendere chi sono questi ultimi e il loro grado di concentrazione. Un numero minor numero di fornitori implica un maggior potere contrattuale per gli stessi: i principali produttori di velivoli sono *Air Bus* per l'Europa e *Boeing* per gli USA, di fatto un duopolio. Ne consegue che entrambi avranno un alto potere contrattuale. Altri fornitori operanti nel settore aereo possono essere i distributori di servizi di catering, servizi a terra, di manutenzione che non godono, per la loro numerosità, di un forte potere contrattuale.

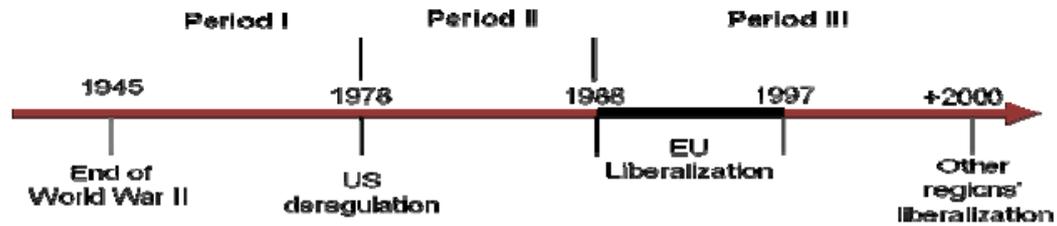
Il potere contrattuale del cliente dipende, sostanzialmente, dal tipo di consumatore. Questi hanno un peso maggiore rispetto ai fornitori nell'industria aerea, poiché nella stessa si offre un prodotto poco differenziabile: le compagnie aeree difficilmente riescono ad offrire un prodotto diverso rispetto ai loro competitors. I turisti, ad esempio, sono viaggiatori molto sensibili al prezzo e quindi, preferiranno vettori low cost.

In conclusione, il settore è caratterizzato da una profittabilità volatile, da un elevato grado di concentrazione e da una forte concorrenza. Tutto ciò impatta negativamente sui profitti, i quali, molto spesso, dipendono dall'andamento del ciclo economico. Con la liberalizzazione del mercato, inoltre, si è assistito ad un abbattimento delle barriere all'ingresso che non sono più così elevate anche se il settore necessita di grandi investimenti. Con queste considerazioni si potrebbe pensare che il settore non sia redditizio, tuttavia la possibilità di ottenere fatturati elevati e di creare buoni margini di guadagno dipende dalla market share posseduta.

1.3 La liberalizzazione del trasporto aereo

La deregolamentazione del mercato è un processo che ha trasformato completamente il business del trasporto aereo e può essere suddiviso in due tappe: la prima ha riguardato la trasformazione del mercato, a seguito dell'attuazione di tale piano, negli

USA, la seconda ha riguardato la propagazione dello stesso in Europa. La figura 1.11 ripercorre le tappe del processo di deregolamentazione.



Fonte: Macário et al. (2009)

Figura 1.11: processo di deregolamentazione del trasporto aereo

1.3.1 La deregolamentazione americana

- Il processo negli USA

Dopo la Grande Depressione gli Stati Uniti sentirono la necessità di regolamentare il trasporto aereo con l'obiettivo di garantire livelli di concorrenza compatibili con la stabilità del mercato. Compiti come autorizzare l'entrata di nuovi concorrenti, fissare le tariffe, controllare le politiche commerciali dei vettori spettavano alla CAB, *Civil Aeronautic Board*. Tuttavia, se da un lato tale modello garantiva buoni livelli di concorrenza con capacità di attirare nuovi investitori e quindi nuovi capitali, dall'altro non vi era lo stimolo all'efficienza: sia grandi che piccoli vettori, infatti, non differivano molto nei costi unitari. L'intento di rendere il mercato più competitivo, pensando che la concorrenza potesse stimolare le compagnie a scelte gestionali più efficienti e l'aumento, negli '70, dei costi del carburante e del lavoro che si trasformarono in tariffe sempre più alte per i consumatori, portarono all'avvio del processo di liberalizzazione. (Arrigo-Giuricin, Confronto Usa-Europa). Così, nel 1978, l'amministrazione Carter promulgò l'*Airline Deregulation Act* (ADA) e successivamente soppresse la CAB.

- Gli effetti

Gli effetti derivanti dall'introduzione dell'ADA furono, nella quasi totalità, positivi, come ad esempio:

- Ingresso di nuovi operatori del mercato che resero il settore più competitivo;
- L'incremento dell'offerta, con più voli e rotte;

- Una generale riduzione dei prezzi;
- Aumento del numero dei passeggeri trasportati, che portò ad un incremento del traffico aereo del 60% (Arrigo-Giuricin, Confronto Usa-Eurooa);

Importante innovazione dal punto di vista organizzativo e strutturale del trasporto aereo che può essere attribuito alla deregulation, è il passaggio dal sistema *point to point* ad un sistema *hub and spoke*. Per abbattere i costi e diventare più competitivi, le compagnie aeree hanno sentito l'esigenza di offrire servizi con scalo intermedio, appunto l'*hub*: nell'*hub* si concentra la maggior parte dei voli e si garantiscono dei viaggi più frequenti tra i due aeroporti *spoke* con conseguente aumento della probabilità di saturare la capacità del velivolo e viaggiare, quindi, con aerei pieni. In figura 1.12, è mostrato un esempio di rete *hub and spoke* e una rete *point to point* nel caso di 5 aeroporti. Nella prima tutti gli aeroporti possono essere serviti con 4 voli, nella seconda con 10. Appare chiaro, quindi, come una compagnia aerea, attraverso questo sistema, possa da una parte ridurre i costi ma dall'altra aumentare la durata dei voli a causa del transito in un altro aeroporto.

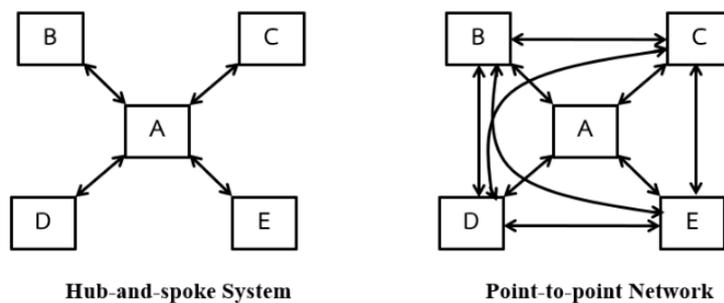


Figura 1.12: Modelli di rete del trasporto aereo

Tra gli effetti negativi della deregolamentazione vi furono:

- L'abbandono di rotte non profittevoli anche se di interesse pubblico;
- Fallimento di alcune compagnie aeree a causa della guerra di prezzi che il processo scatenò;
- Taglio del costo del lavoro e dei costi della manutenzione (R.J.Fahy, 1999);

1.3.2 La deregolamentazione europea

- Il processo in Europa

Il processo di liberalizzazione del mercato del trasporto aereo in Europa, a differenza di quanto accaduto negli Stati Uniti, avvenne in maniera graduale attraverso l'introduzione di tre pacchetti normativi che sostituirono le norme di carattere protezionistico verso le compagnie di bandiera. Il protezionismo fu il risultato della Convenzione di Parigi del 1919 che stabiliva la sovranità dei Paesi europei sui propri spazi aerei. Queste norme protezionistiche prevedevano:

- Una riserva in favore delle compagnie di bandiera;
- Regolazione affidata ad accordi bilaterali tra due Paesi finalizzati a ripartire tra le compagnie di bandiera i collegamenti tra i due Stati. Oggetto di tali accordi era, ad esempio, la ripartizione della capacità offerta sulle singole rotte tra i due territori (solitamente 50%-50%) e l'approvazione delle tariffe da parte dei governi di ciascun Paese;

La comunità europea, trainata dal processo di liberalizzazione americano e messa sotto pressione dalle associazioni a tutela dei consumatori a causa di tariffe troppo elevate, fu costretta a rivedere queste norme. Fu così, che a fine degli '80 si avviò la deregolamentazione del trasporto aereo in Europa. Tuttavia la liberalizzazione completa entrò in vigore soltanto nel 1997¹², un decennio dopo l'introduzione del primo pacchetto normativo (Arrigo-Giuricin, Confronto Usa-Europa). Di seguito, si distinguono le tre tappe, segnate dall'emanazione dei 3 pacchetti normativi:

- Il primo pacchetto entrò in vigore nel gennaio 1988 e rese più flessibili le politiche tariffarie, limitando il diritto detenuto dai governi di respingere tariffe ritenute non congrue, e cancellò restrizioni riguardanti la frequenza dei voli;
- Il secondo pacchetto normativo fu introdotto il primo gennaio 1990. La novità più importante riguardò, ancora una volta, la struttura tariffaria: si passò dal sistema della doppia approvazione, ossia le tariffe sono valide solo se entrambi

¹² Per liberalizzazione completa si intende l'entrata in vigore di tutte le norme previste dai pacchetti normativi. Soltanto nel 1917 entrò in vigore la libertà del cabotaggio ossia la possibilità per le compagnie aeree di trasportare passeggeri tra due Stati diversi dal proprio (Arrigo-Guericin, Confronto Usa-Europa)

gli Stati le autorizzano, ad un sistema della doppia disapprovazione, ossia le tariffe non sono valide se sono rifiutate da entrambi gli Stati coinvolti nell'accordo bilaterale;

- Fu soltanto nel gennaio del 1993, con l'emanazione del terzo pacchetto normativo, che il settore fu deregolamentato: fu soppresso il sistema bilaterale tra due Stati a favore di un sistema multilaterale, basato sul principio di libero accesso al mercato e sulla libertà nella determinazione di prezzi e tariffe (Arrigo-Guericin, Confronto USA-Europa);

Confrontando i due processi, quello americano e quello europeo, appare chiaro come il secondo sia avvenuto in maniera più lenta e graduale rispetto al primo. Infatti, obiettivo della comunità europea era, non solo creare un'unità economica, politica e sociale, ma anche quello di non destabilizzare l'intera industria, adottando riforme rapide e così profonde. Una possibile motivazione può essere cercata nella realtà che il mercato americano sia sostanzialmente omogeneo, mentre quello europeo, caratterizzato dalla presenza di Stati che differiscono per cultura, lingua, dimensione territoriale, risulta essere più complesso e differenziato.

- I risultati

Gli effetti del processo di deregolamentazione non stati così evidenti sino al diffondersi dei vettori low cost sull'intero continente europeo nei primi del 2000. Infatti:

- A metà degli anni '90 il 30% delle rotte intraeuropee era servito da un solo vettore;
- Il traffico passeggeri non ha subito grossi cambiamenti: tra il 1993 e il 1999 si è verificato un incremento medio annuo del 6,7% sui voli intraeuropei, tra il 1985 e il 1993 è stato del 7%. Invece sui voli extraeuropei tra il 1993 e il 1999 il traffico aereo passeggeri è cresciuto del 6,8%, tra il 1985 e il 1993 del 6,5% (Current Market Outlook, 2000);
- Le tariffe sono rimaste invariate sul segmento domestico, mentre si sono ridotte del 18% su quello infraeuropeo (Arrigo-Guericin, Confronto Usa-Europa);

La rimozione di ogni barriera anti-competitiva e la possibilità di fissare liberamente la struttura tariffaria, tuttavia, ha scatenato, in Europa, delle guerre di prezzo tra i flag

carriers e i nuovi operatori entranti nel mercato. Questa guerra era favorita dalla presenza dello Stato nella compagine sociale delle compagnie di bandiera che il più delle volte, potendo contare sui sussidi del governo, spingevano i prezzi verso il basso.

Il processo di liberalizzazione favorì, inoltre, il verificarsi di numerose alleanze, o proprio fusioni, tra le compagnie aeree europee. Le alleanze strategiche erano finalizzate a:

- Aumentare la propria competitività di mercato;
- Aumentare la propria offerta: le alleanze permettevano di accedere in mercati protetti o ancora regolamentati;
- Sfruttamento delle economie di scala, diminuendo i costi e divenendo più efficienti;
- Entrata di nuovi supporti finanziari;

Le prime alleanze strategiche in Europa hanno avuto come obiettivo le economie per la manutenzione degli aerei: ma il primo accordo che può definirsi strategico fu quello che portò alla nascita della *Global Excellence*, alleanza costituita tra Swissair, Singapore International Airlines e Delta nei primi anni '90. Come si è detto, fu dopo la *deregulation* che tale fenomeno si intensificò. Ad oggi, sono 3 le più grandi alleanze strategiche: *Oneworld*, *Star Alliance* e *SkyTeam* (che vide la partecipazione di Alitalia e, oggi, di ITA). Oltre il 50% della capacità operativa globale è nelle mani delle compagnie che compongono queste alleanze (Pellicelli, *Le alleanze strategiche nel trasporto aereo*).

Va sottolineato, che le alleanze si differiscono dalle fusioni/acquisizioni per un aspetto principale: i *partners* stringono un accordo per raggiungere obiettivi di comune interesse ma rimangono indipendenti tra di loro e rispetto all'alleanza.

1.4 I vettori low-cost

1.4.1 Il modello low cost

- Ingresso e crescita in Europa

Il mercato del trasporto aereo è stato quello in cui la liberalizzazione ha apportato maggiori benefici ai consumatori. Nonostante il processo di deregolamentazione in Europa si fosse concluso nel 1997, il fenomeno dei vettori LCC rimase confinato in Gran Bretagna e in Irlanda dove le compagnie EasyJet e Ryanair erano già operative. Nel 2003,

grazie alla nascita di nuovi operatori e al conseguente aumento dell'offerta complessiva, i collegamenti tra le due isole e il resto d'Europa iniziò ad intensificarsi (Arrigo-Guericin, Confronto Usa-Europa). Da quel momento l'offerta dei vettori low cost iniziò a crescere e con essa anche la competitività del settore e la quota di mercato dei vettori stessi. In figura 1.13 si mostra l'andamento delle market share dei LCC in Europa nel decennio 2010-2019.

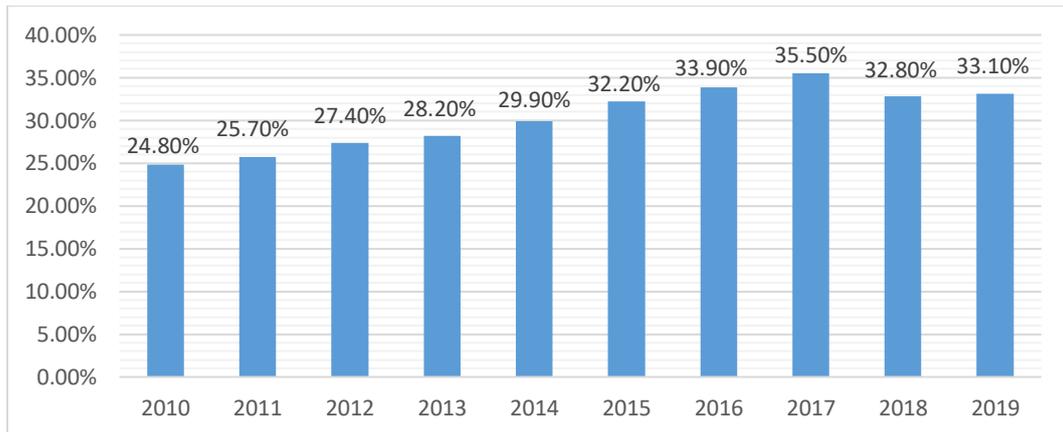


Figura 1.13: Market Share dei vettori low cost (Fonte: Statista)

La crescita in Europa è stata trainata dallo sviluppo delle low cost in alcuni Paesi dove i vettori sono riusciti a conquistare una posizione di supremazia rispetto ai tradizionali. E' il caso dell'Italia, la cui situazione sarà analizzata più avanti.

Appare lecito chiedersi quanto le market share conquistate dalle compagnie a basso costo siano dovute ad una nuova domanda, ossia all'incremento del traffico aereo con nuovi passeggeri, oppure al trasferimento della domanda, ossia i passeggeri che dalle compagnie tradizionali hanno scelto di viaggiare con le low cost. Il grafico 1.14 mostra come, in realtà, il fenomeno dei LCC e, più in generale della liberalizzazione, abbia reso l'aereo un mezzo di trasporto accessibile a tutti. Il 59% è dovuto ad una nuova domanda: la percentuale rappresenta nuovi consumatori che hanno scelto l'aereo, incoraggiati dalla possibilità di viaggiare a basso costo e in tempi ridotti.

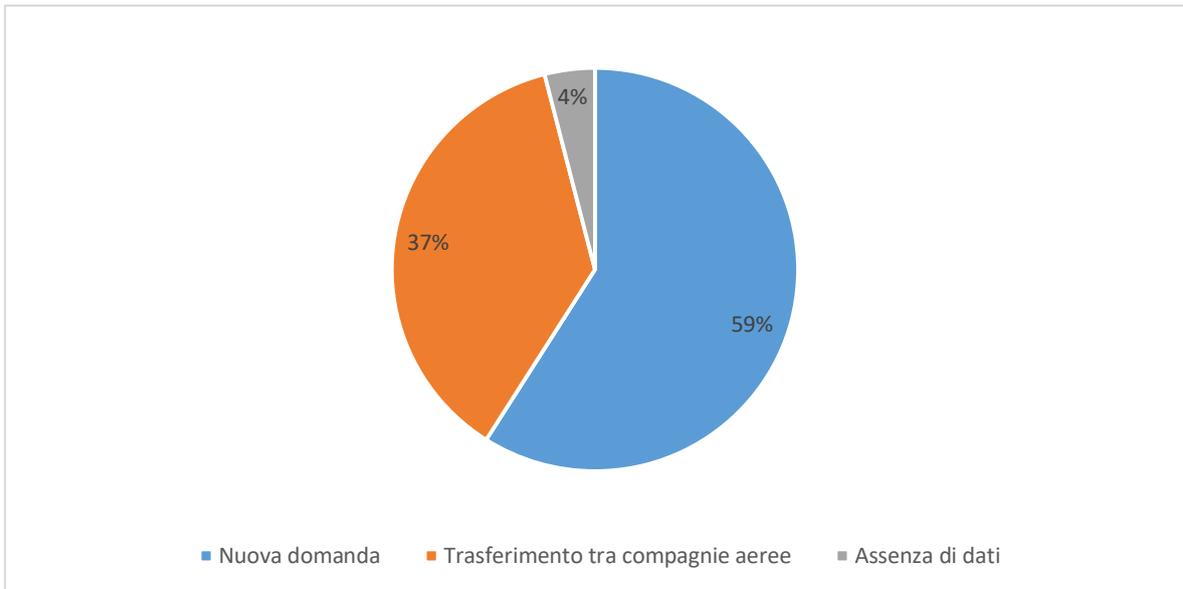


Figura 1.14: Composizione della domanda del trasporto aereo (Fonte: Le compagnie low cost e la tutela dei consumatori, Bergantino e Ponti)

Di seguito, invece, in tabella 1.2, sono riportati i dati, risalenti al 2020, anno condizionato dallo scoppio della crisi sanitaria, riferiti ai primi 10 vettori per numero di aeroporti serviti, numero di rotte e ASK¹³.

Non sorprende che le prime posizioni sono occupate da vettori low cost. Il primo vettore tradizionale è Lufthansa al quarto posto. Alitalia è solo diciassettesima con 66 aeroporti serviti e 219 rotte effettuate.

Tabella 1.2: Prime compagnie aeree per ASK europeo (Fonte: La competitività del trasporto aereo in Europa 2020)

Rank	Compagnia	N° Aeroporti serviti	N.ro Rotte	ASK non pesato	ASK Pesato	Delta
1	Ryanair	197	3.664	78.563	78.563	0%
2	easyJet	134	1.874	38.832	38.832	0%
3	Wizzair	127	758	18.596	18.574	0%
4	Lufthansa	118	394	17.379	15.700	-10%
5	Air France	97	406	13.109	11.773	-10%
6	Vueling Airlines	100	590	12.887	12.887	0%
7	SAS	97	432	12.705	12.119	-5%
8	British Airways	113	345	12.603	12.276	-3%
9	Jet2	65	672	12.194	12.194	0%
10	KLM	87	172	10.377	8.386	-19%

¹³ ASK, acronimo di Available seat kilometres, è l'unità che misura la capacità di trasporto di un velivolo e rappresenta il numero di posti disponibili per chilometro.

Per ASK non pesato si intende il volume di ASK assegnato alla compagnia principale in caso di *code-sharing*¹⁴. Per ASK pesato il volume di ASK assegnato in maniera paritetica alle compagnie in *code-sharing*.

- Il modello di gestione

Il successo delle compagnie low cost, anche dette *low fare*, si deve alla loro offerta di voli che non gravano eccessivamente sulle tasche dei consumatori. Questa possibilità è garantita da un modello di business basato su un controllo serrato dei costi. Di seguito si presenta un'analisi del modello gestionale di un vettore LCC.

L'elemento essenziale per ogni impresa che opera nel settore del trasporto aereo è la flotta. Le flotte delle compagnie low cost sono molto più giovani rispetto a quelle con cui operano i *competitors*. Analizzando i dati dei bilanci del 2019, si scopre come le flotte di Ryanair e EasyJet abbiano un'età media rispettivamente di circa 8 anni e 7,4 anni, contro i 12,1 anni di Lufthansa e 12,5 anni di Alitalia. Una flotta giovane permette di ridurre i costi e di risparmiare sul carburante, più sono nuovi e più, infatti, sono efficienti. Questo aspetto deriva da un'altra caratteristica che distingue le compagnie a basso costo dalle altre: le flotte delle low fare sono composte da un solo modello di aeromobile (o al massimo 2), in quanto non praticano, se non marginalmente, le tratte a lungo raggio e quindi non necessitano di aerei di diversi tipi e di diverse dimensioni. In tabella 1.3 sono riportati i dati riguardanti il modello e la percentuale di utilizzo dei velivoli per alcune compagnie low cost.

¹⁴ 'Il *code-sharing* è un accordo commerciale tra due compagnie aeree che volano sulla stessa tratta e decidono di mantenere uno solo dei due voli vedendo ciascuna anche per conto dell'altra i posti disponibili a bordo' (Oxford Languages).

Tabella 1.3: Modelli e % di utilizzo dei velivoli delle compagnie lowcost

(Fonte: La competitività del trasporto aereo in Europa 2020)

Rank EU	Nome carrier	Primo Aeromobile	%	Secondo Aeromobile	%	Terzo Aeromobile	%
1	Ryanair	Boeing 737-100	99%	Airbus A318	1%		
2	easyJet	Airbus A318	100%	Antonov An-26	0%		
3	Wizzair	Airbus A318	88%	Airbus A321neo	10%		
4	Jet2	Boeing 737-100	89%	Boeing 757-200	5%	Airbus A318	4%
5	Volotea	Airbus A318	69%	Boeing 717-200	31%		
6	Vueling Airlines	Airbus A318	100%				

Utilizzare pochi modelli di aeromobili permette alle aziende di risparmiare su altre voci di costo come ad esempio sulla formazione del personale o, ancora, sull'acquisto stesso. Infatti, i fornitori, come Airbus e Boeing, tenderanno ad offrire più facilmente sconti a clienti che ordinano grosse quantità dello stesso prodotto.

Per il personale, come si è già anticipato, non sono previsti corsi aggiuntivi rispetto a quelli che si sostengono per poter compiere la propria mansione. Le low cost incentivano, inoltre, i propri clienti ad effettuare l'operazione di check-in online in modo da non impiegare personale addetto negli aeroporti. Altra strategia adottata dai LCC è quella finalizzata all'assunzione di giovani, con poca esperienza e quindi a basso costo e per i quali si ricorre, spesso, a contratti stagionali o part-time. Tutti questi aspetti non possono essere imitati dai vettori tradizionali per ragioni sindacali.

L'altra faccia della medaglia di una compagnia aerea low cost che costituisce l'aspetto più noioso per i consumatori è il concetto di extra. Qualsiasi cosa che non sia il posto sull'aereo che ti trasporti alla destinazione desiderata, non è gratis. Eventuali optional come la scelta del posto o il bagaglio in stiva o la bottiglietta d'acqua non è incluso nel prezzo del biglietto e anzi, in volo, hanno un costo maggiore rispetto a quelli a terra. Un modello di business non adottato dai flag carriers i quali garantiscono, ad esempio, pasti gratuiti a bordo.

Oltre all'attenzione nel comprimere i costi, le low fare si concentrano anche ad aumentare i ricavi. Ad esempio, sui velivoli delle suddette vi è una quantità maggiore di posti a sedere, i quali molto spesso sono attaccati l'uno all'altro e con poco spazio per le gambe. A causa di questo spazio ridotto, si fa uso di sedili non reclinabili, che

permettono di evitare, tra l'altro, per l'assenza di parti mobili, costose riparazioni in caso di rottura. Altro aspetto importante è il *load factor*. Il *load factor*, in italiano coefficiente di carico, indica quanti passeggeri sono effettivamente trasportati rispetto alla quantità di posti a sedere sull'aereo. Nel 2019, il *load factor* di Ryanair e Easyjet è stato rispettivamente del 95% e del 91,5%. Per Lufthansa e Alitalia, rispettivamente, dell'82,5% e del 79%. Quindi, i vettori low cost riescono a viaggiare con aerei quasi pieni, più di quelli tradizionali.

Altro elemento essenziale dell'industria aerea è rappresentato dall'aeroporto. Per potervi decollare, atterrare o transitare sono previste, come si è visto, delle tasse da corrispondere al gestore dell'infrastruttura. Le tasse variano in base al tempo di permanenza del velivolo e alla quantità di traffico aereo che vi transita, e ciò dipende anche, implicitamente, dal momento della giornata: appare evidente, infatti, come vi siano più aerei in volo di giorno che di notte. Una prima strategia delle low cost consiste nell'utilizzo di aeroporti regionali, i quali essendo meno trafficati richiederanno tariffe più basse e non solo: le amministrazioni locali, infatti, per incentivare l'utilizzo di infrastrutture vicine alle loro città propendono all'applicazione di sconti. Altra strategia è quella di servirsi di aeroporti più grossi nelle ore della notte, momento della giornata a cui corrispondono tariffe più basse.

Ultimo aspetto rilevante che merita di essere approfondito in quest'analisi riguarda la frequenza dei voli dei LCC. Secondo le statistiche, un aereo di Ryanair o EasyJet effettua in una sola giornata 5-6 voli, il doppio rispetto ad uno di Lufthansa o Air France. Ciò si traduce, chiaramente, in più guadagni ed è possibile grazie ad una serie di circostanze. Per effettuare una quantità così elevata di voli in un giorno, l'aereo deve rimanere fermo in aeroporto per pochi minuti ed una permanenza così breve è possibile minimizzando operazioni, come ad esempio il trasferimento dei bagagli in stiva, servizio con costi extra per il passeggero. Altro aspetto che permette voli così frequenti è la preferenza verso tratte più brevi e dirette rispetto a quelle intercontinentali che richiedono un hub per lo scalo e quindi necessitano di tempi più lunghi.

In conclusione, il successo delle low cost è dovuto ad un modello di business scrupoloso e attento nell'abbattere i costi e nel massimizzare i ricavi. Un modello che difficilmente i full service possono replicare, sia per ragioni strutturali che tradizionali.

- Le low cost e le lunghe distanze

Pare logico domandarsi il perché un modello di business come quello delle low cost non funzioni se la compagnia in questione volesse accaparrarsi quote di mercato anche sul segmento dei voli intercontinentali. Il primo punto, già anticipato in precedenza, riguarda il numero di voli effettuati in un solo giorno. La frequenza elevata dei voli non è possibile se le tratte sono molto lunghe come per i voli intercontinentali. Le compagnie a basso costo, effettuano, in media 5-6 voli al giorno, in modo da poter distribuire i costi su un maggior numero di posti. La tabella 1.4 riporta un confronto tra la compagnia di bandiera degli Emirati Arabi, Emirates, e la compagnia low cost europea, EasyJet (Fabrizio Soggetto, Il Blog). Come si può notare, la prima passa più ore in cielo rispetto alla seconda, ma effettua molti meno viaggi: 2 per il vettore arabo e quasi 6 per il vettore britannico, quindi un numero maggiore di posti offerti. Si prospettano due possibilità: come riportato in tabella 1.5, se si confrontassero i costi sostenuti per ogni ora in volo, quelli delle due compagnie non sarebbero molto distanti, se, invece, si confrontassero per ogni posto offerto, lo scenario sarebbe molto diverso.

Tabella 1.4: Emirates e EasyJet a confronto (Fonte: Il Blog)

	 Emirates	 easyJet
Lunghezza media di un volo (km)	4986	1105
Numero di ore ("block-hours") volate	13.6	10.9
Durata di un volo (ore)	6.5	2.0
Numero di voli effettuati per giorno	2.1	5.6
Numero di posti offerti per volo	375	173
Numero di posti offerti per il giorno	777	967

Con il primo criterio i costi unitari per ore di volo risulterebbero pari a 38 €/h per Emirates e 34 €/h per EasyJet. Con il secondo, invece, i costi unitari per posto offerto risulterebbero pari a 246 € per la prima e 67 € per la seconda. Quindi risulta evidente come per un vettore LCC la possibilità di sfruttare un velivolo più volte in un giorno diventi assolutamente necessaria per poter trarre più profitti.

Tabella 1.5: Confronto costi Emirates ed EasyJet (Fonte: report annuali)

DATI	EMIRATES	EASYJET
Costo totale	191.290 €	65.119€
Costo orario	38 €	34 €
Costo per posto offerto	246 €	67 €

Un altro aspetto rilevante è la differenziazione dei servizi a bordo dei voli dei flag carriers e dei no flag carriers. I primi, infatti, soprattutto nei voli a lunga distanza offrono diverse tipologie di classi in grado di soddisfare le diverse esigenze dei clienti:

- *Economy class*: la classe più economica, scelta dai consumatori che non richiedono particolari benefits;
- *Business class*: la classe scelta dai business travellers, ossia quell'insieme di persone che viaggiano per motivi di lavoro e quindi richiedono più comodità;
- *First class*: la classe che dedica più servizi ai proprio passeggeri come, ad esempio, un'aerea riservata per garantire maggiore privacy;

Le prime due classi sono quelle che hanno un costo maggiore e che permettono, quindi, maggiori guadagni. Le compagnie low cost, tendenzialmente, non attuano tale differenziazione, perché significherebbe ridurre significativamente la capienza dell'aereo.

Il caso della Norwegian, compagnia aerea a basso costo norvegese, ne è un esempio. La società, oltre ad essere specializzata nel traffico europeo aveva intrapreso anche viaggi internazionali con collegamenti oltre oceano con gli USA ma nel 2021 ha annunciato l'interruzione di tutte le tratte a lungo raggio a causa di perdite, in questo segmento, per circa 400 milioni di euro (Fabrizio Soggetto, Il Blog).

1.4.2 Lo scenario italiano

- I vettori LCC in Italia

Nel 1997, come già analizzato, si è concluso il processo di liberalizzazione del mercato del trasporto aereo in Europa. L'Italia è il Paese europeo in cui le low fare sono riuscite a guadagnarsi la quota più consistente del mercato: in Europa la loro fetta di mercato, nel 2019, era del 33%, in Italia del 57% (Statista ed Enac). Questa penetrazione così significativa è dovuta ad una serie di motivazioni:

- La liberalizzazione, appunto, del mercato;
- La debolezza della compagnia di bandiera italiana, Alitalia;
- La gestione degli aeroporti italiani: le infrastrutture sono in mano a proprietari italiani e stranieri, da famiglie, come i Benetton, a comuni o città. Questa frammentazione ha favorito l'erogazione di incentivi ai vettori low cost affinché potessero installarvi e crescere (LaVoce.info);

In figura 1.15 è riportato l'andamento delle market share dei vettori low cost nel mercato italiano. Come si può notare, le market share dei LCC sono progressivamente aumentate ogni anno: dal 2010 con una percentuale del 36% al 2019 con una percentuale, appunto, del 57%.

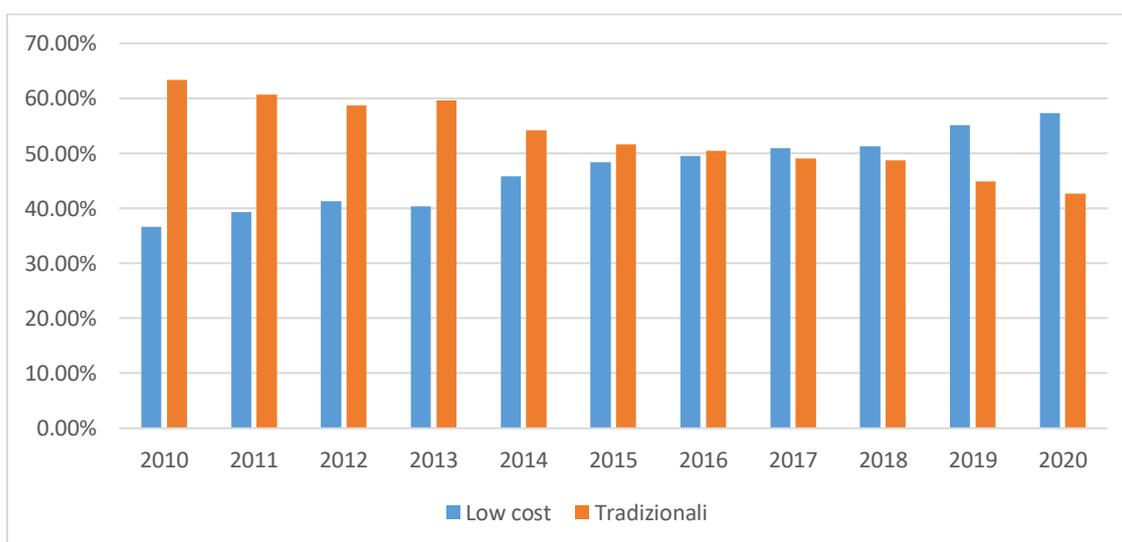


Figura 1.15: Market share dei vettori lowcost in Italia (Fonte: Enac)

Il processo di deregolamentazione ha favorito lo sviluppo del mercato aereo italiano, che, più di altri, è cresciuto esponenzialmente. Questa crescita, tuttavia, non è stata

accompagnata da quella di Alitalia. In un mercato più che quadruplicato in 25 anni, negli anni '90 il traffico aereo italiano contava 45 milioni di passeggeri, nel 2019 190 milioni, il vettore nostrano è rimasto sostanzialmente stazionario con un traffico aereo sia negli '90 che nel 2019 pari a circa 20 milioni di passeggeri, a differenza della sua quota di mercato che è via via diminuita. Questo aspetto è legato all'incapacità della compagnia di adeguarsi alle mutate condizioni del mercato, prime fra tutte, l'impossibilità di aumentare la propria flotta a fronte di un aumento complessivo dell'offerta: secondo i dati delle relazioni semestrali e annuali, la flotta di Alitalia nel 2016, ad esempio, era composta da 123 velivoli, nel 2019, invece, da 113. Queste considerazioni permettono di affermare che l'aumento dei passeggeri aerei, in Italia, è dovuto, quasi esclusivamente, al fenomeno dei vettori low cost.

Per poter effettuare un'analisi più approfondita, è utile considerare disgiuntamente i due segmenti, quello domestico e quello internazionale.

Per quanto riguarda il secondo, che comprende sia voli intercontinentali, sui quali le low cost volano marginalmente che voli infra-europei, la figura 1.16 mostra la stazionarietà di Alitalia. La crescita dei passeggeri è stata, quasi esclusivamente, 'catturata' dai LCC ma si noti come ciò non abbia causato una riduzione dei passeggeri negli altri FSC. Questo aspetto sembrerebbe suggerire che, almeno in questo settore, l'offerta dei vettori tradizionali possa competere con quelle delle low fare, a conferma di quanto analizzato nei paragrafi precedenti.

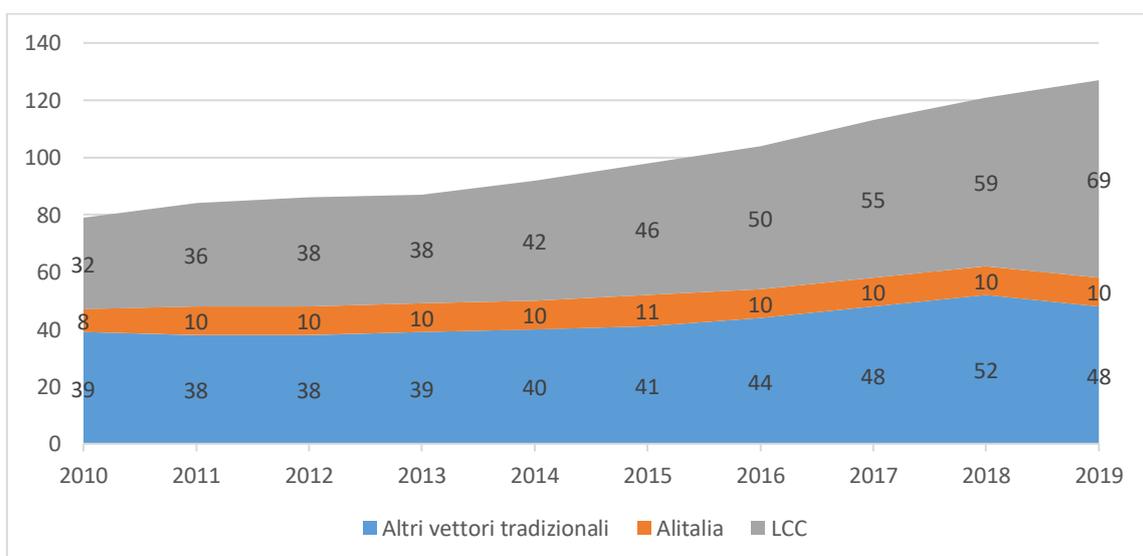


Figura 1.16: Segmento dei voli internazionali (Fonte: Enac)

Per quanto riguarda il secondo, che comprende voli sul territorio nazionale, la figura 1.17 mostra come i vettori no flag abbiano spodestato Alitalia e anche gli altri vettori tradizionali. Infatti, a differenza del segmento internazionale, in quello domestico entrambe le offerte, sia di Alitalia che degli altri, è in diminuzione. Al contrario, i low fare vedono aumentare il proprio traffico grazie sia ad una nuova domanda, infatti il traffico domestico è anch'esso in aumento, che alla capacità di attirare i clienti che, solitamente, volano con i vettori tradizionali. Il settore domestico, infatti, è caratterizzato da consumatori molto sensibili al prezzo, poiché i voli sono di breve raggio e durata, la qualità del servizio non influisce sulla scelta finale.

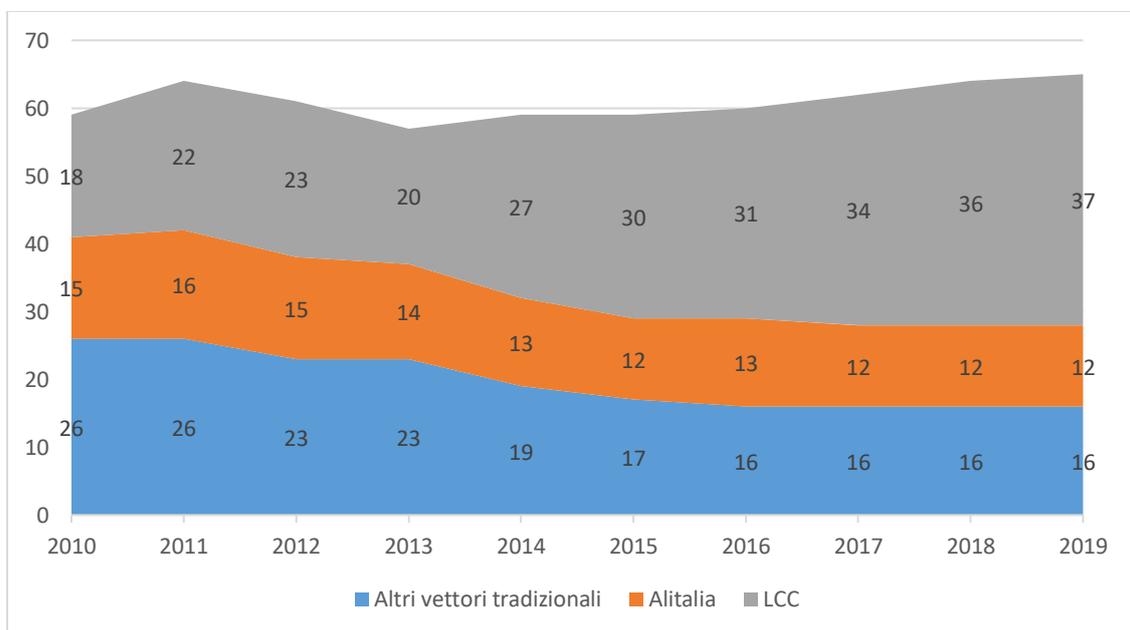


Figura 1.17: Segmento dei voli nazionali (Fonte: Enac)

- Il mercato tedesco e il mercato italiano

La deregolamentazione europea non ha prodotto gli stessi risultati in tutti i Paesi del continente. A differenza di quanto successo nel mercato italiano, dove le low cost ricoprono una posizione di supremazia rispetto agli altri, nel mercato tedesco, la compagnia di bandiera Lufthansa, è riuscita a conservare la propria integrità e la propria leadership. Se è pur vero che le norme abbiano concesso l'ingresso nel mercato a numerosi concorrenti, non vuol dire automaticamente ridimensionare la quota di mercato di chi già si trovava sulla piazza. Dall'altro, come già affermato, la struttura del

mercato europeo non è omogenea, di conseguenza la crescita dei nuovi operatori è avvenuta nei segmenti e nei territori dove c'era più spazio per emergere.

I vettori LCC, nel 2019, detenevano una quota del mercato tedesco pari al 21%, in Italia del 57%. Questa netta differenza è dovuta ad una serie di strategie implementate da Lufthansa per poter continuare a mantenere il controllo dei cieli tedeschi: non solo, infatti, con la crescita del traffico aereo è riuscita ad aumentare, parallelamente, la capacità offerta grazie all'acquisto di nuovi velivoli, dai 350 aerei nel 2016 ai 364 nel 2019, ma si è specializzata in operazioni di fusioni e acquisizioni che le hanno permesso di recuperare lo svantaggio maturato dall'ingresso delle low cost: tra il 2007 e il 2017 acquisisce compagnie di bandiera dei Paesi limitrofi, come Swiss (Svizzera) o Austrian Airlines (Austria), e tra il 2008 e il 2011 prende il controllo anche di compagnie a basso costo come Eurowings e Germanwings. Quindi, mentre in Italia vige una forte concorrenza tra le low cost e il vettore di bandiera, in Germania alcuni di questi sono controllate proprio dal vettore che batte bandiera tedesca, Lufthansa (LaVoce.info). Con il risultato che nel 2019, la Lufthansa Group deteneva una quota del mercato tedesco pari al 48%, mentre Alitalia deteneva una quota del mercato italiano pari all'11,34%.

In conclusione, in Italia, lo scenario di forte concorrenza dei no flag carriers rappresenta un vantaggio per i consumatori, ai quali è concessa la possibilità di viaggiare a basso costo. Ma la posizione di supremazia acquisita dagli stessi implica minori introiti per il vettore nazionale e, se questo dovesse uscire dalle dinamiche di mercato, la struttura tariffaria al ribasso inizierebbe a salire per la minore concorrenza.

2. Alitalia: la storia del declino

Il capitolo successivo si propone di analizzare la storia di Alitalia. Più precisamente, si è deciso di scomporre l'analisi in 3 fasi: dapprima saranno mostrati gli eventi storici della compagnia, dalla sua fondazione agli anni più recenti, dopodiché si tratterà la storia economica, approfondendo le varie performance ottenute dalla società negli anni. A tal proposito, sarà mostrato l'andamento generale dei risultati netti chiusi a bilancio dagli anni della sua fondazione ad oggi, concentrandosi nel dettaglio sul decennio 2009-2019 segnato da continui capovolgimenti alla dirigenza: quegli anni, infatti, hanno assistito alla gestione della CAI, società fondata dai cosiddetti capitani coraggiosi con l'obiettivo

si salvare l'italianità della compagnia, all'entrata nell'assetto societario della compagnia aerea di bandiera degli Emirati Arabi Uniti, *Etihad Airways*, e infine al passaggio in amministrazione straordinaria in attesa di un acquirente disposto a salvare il vettore nazionale. L'ultimo *step* dell'analisi riguarderà la storia degli aiuti statali ottenuti da Alitalia: saranno mostrate le partecipazioni pubbliche nell'assetto societario, sarà stimato il costo complessivo fino ad oggi sostenuto dalla collettività per tenere in vita la compagnia e sarà discusso anche il tema degli aiuti di Stato nel quadro normativo europeo. Ultimamente, infatti, la Commissione Europea ha aperto due indagini nei confronti del vettore per investigare su due prestiti elargiti dallo Stato italiano e finiti nelle casse dell'azienda. Le notizie più recenti, inoltre, hanno permesso di effettuare un confronto tra gli aiuti di Stato ottenuti da Alitalia e quelli concessi ad altri vettori: la crisi sanitaria ha fatto sì che molte compagnie di bandiera necessitassero di interventi e ricapitalizzazioni statali, come successo per Air France – KLM e Lufthansa. In questo contesto, si spiegheranno le differenze tra le due situazioni.

Anche in questo capitolo, gli ultimi dati sono riferiti all'anno 2019. Ancora una volta, il 2020 sarà lasciato fuori dal perimetro d'analisi in quanto oggetto di futura trattazione.

2.1 Alitalia: dalla nascita ad oggi

2.1.1 Dalla nascita agli anni '50

Alitalia fu fondata il 16 settembre 1946 a Roma con il nome di Alitalia – Aerolinee Internazionali Italiane (AII), nome che evoca l'obiettivo principale della compagnia ossia quello garantire viaggi internazionali da/per il Paese, attraverso capitali italiani e britannici. La compagine sociale, infatti, era formata per il 47,5% da azioni di proprietà del governo italiano tramite l'*IRI*¹⁵, Istituto per la Ricostruzione Industriale, per il 22,5% da investitori privati e per il 30% da una compagnia aerea britannica chiamata *BEA*¹⁶, British European Airways (Ministero dell'Economia e delle Finanze). All'atto di fondazione fu adottato come simbolo la freccia alata. Il capitale sociale ammontava a 900 milioni di lire per un totale di 90 mila azioni. I primi velivoli targati Alitalia avevano

¹⁵ L'IRI è stato un ente pubblico istituito nel 1933 durante il fascismo. Ricopriva funzioni economiche e fu coinvolto nella ricostruzione industriale dopo la Seconda Guerra Mondiale. Fu liquidato nel 2002 a causa di ingenti perdite in diversi settori, tra cui Alitalia (Enciclopedia.it)

¹⁶ La BEA è stata una compagnia aerea britannica fondata nel 1946 e fusa nel 1974 con la Overseas Airways Corporation per formare la British Airways.

origini militare e fu uno di questi, un trimotore Fiat G.12, ad effettuare, il 5 maggio 1947, il primo volo con destinazione Catania partendo da Torino. Il 6 luglio dello stesso anno fu coperta la tratta Roma-Oslo. Il primo anno di vita di Alitalia vide il trasporto di 10300 passeggeri, 90 tonnellate di merci e 18 tonnellate di posta. Nel 1948, inoltre, fu compiuta la prima tratta intercontinentale sulla rotta Milano-Buenos Aires dalla durata di 36 ore e con 5 scali intermedi: Roma, Dakar, Natal, Rio de Janeiro, San Paolo.

Nel 1950 fu ampliata la flotta con aerei moderni, fu assunto nuovo personale e furono introdotti i pasti a bordo, una delle caratteristiche che farà di Alitalia una delle compagnie più apprezzate dalla clientela. La compagnia riuscì a chiudere il primo bilancio in attivo nel 1952 e iniziò ad investire in aerei a cabina pressurizzata, nonché a raggiungere un capitale sociale pari 4,5 miliardi di lire e fu in quegli anni che avvenne il salto di qualità. Subentra alla L.A.T.I.¹⁷, Linee Aeree Transcontinentali Italiane, prima e, per volere dell'IRI, si fonde con la LAI poi, più precisamente nel 1957. La LAI, Linee Aeree Italiane, era una compagnia di bandiera specializzata nelle tratte a corto raggio, per lo più nazionali, il cui capitale sociale era in mano per il 40% all'IRI stessa, per un altro 40% alla compagnia statunitense TWA, Trans World Airlines, e per un 20% ad investitori privati. (Ugo Arrigo, *IlSussidiario.net* 2018). Dalla fusione nacque Alitalia – Linee Aeree Italiane, unico vettore a battere bandiera italiana con base principale Roma-Ciampino e che al primo Novembre dello stesso anno contava 30000 dipendenti, 37 aerei e 657000 passeggeri trasportati, di fatto triplicati rispetto all'anno precedente. L'assetto societario era composto da IRI per il 71,5%, per il 15% da privati e per il restante 13,5% da BEA.

2.1.2 Gli anni '60

Il 1960 fu l'anno delle olimpiadi di Roma, evento che determinò la consacrazione di Alitalia permettendole di trasportare un milione di passeggeri. In quegli anni la base operativa divenne l'aeroporto di Roma Fiumicino, e fu fondata l'ATI, Aereo Trasporto Italiani, filiale di Alitalia creata con l'intento di servire sia gli aeroporti minori che quelli meridionali accrescendone l'offerta. Furono gli anni di nuove rotte e di nuovi aerei a reazione che permisero di aumentare il volume dei passeggeri trasportati: nel 1962 fu

¹⁷ La LATI fu un vettore di linea di proprietà dello Stato fondata nel 1939 con l'intento di garantire collegamenti postali tra l'Italia e il Sud America.

toccata la quota di 2 milioni di clienti imbarcati mentre nel 1965 volarono con Alitalia 3 milioni di passeggeri. Questi dati contribuirono a rendere Alitalia il settimo vettore al mondo per traffico aereo e il terzo in Europa dopo British Airways e Air France. Nella figura 2.1 è riportata la classifica risalente al 1965 dei principali vettori europei.

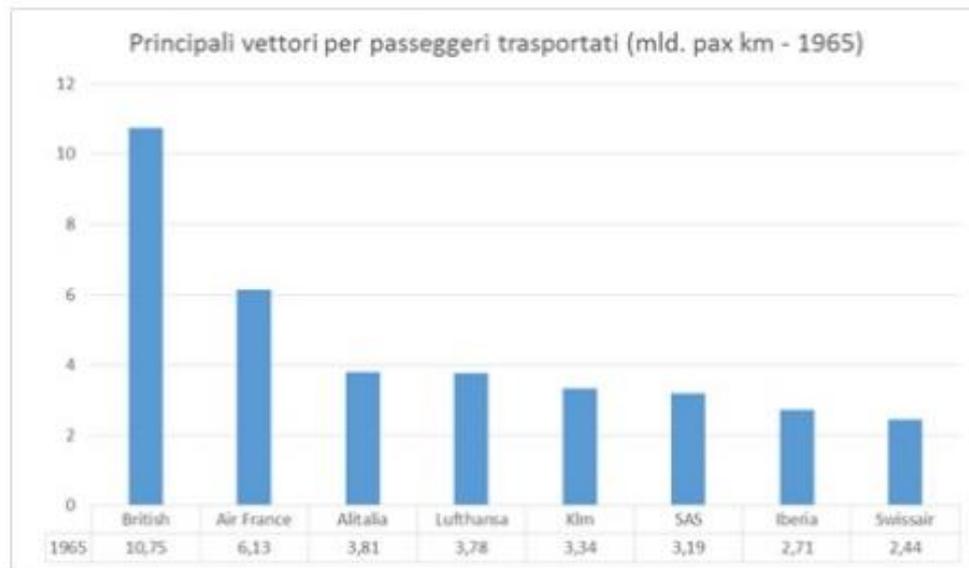


Figura 2.1: Principali vettori europei per passeggeri-km (Fonte: Ministero dei Trasporti)

A fine anni'60 Alitalia possedeva una flotta di 72 velivoli, terza dietro British Airways e Air France, collegava 70 nazioni e occupava 14000 dipendenti, qualche migliaio in più rispetto ad oggi (10500 secondo gli ultimi dati). La crescita esponenziale di Alitalia dal 1947 al 1970 è descritta nella figura 2.2: il vettore raggiunse la quota di un miliardo di passeggeri-km¹⁸ trasportati nel 1959, per poi arrivare a toccare gli 8 miliardi nel 1970 (Ugo Arrigo, *IlSussidiario.net* 2018).

¹⁸ Passeggeri-km: unità di misura calcolata come sommatoria dei prodotti tra il numero dei passeggeri trasportati e le relative distanze (Istat.it).

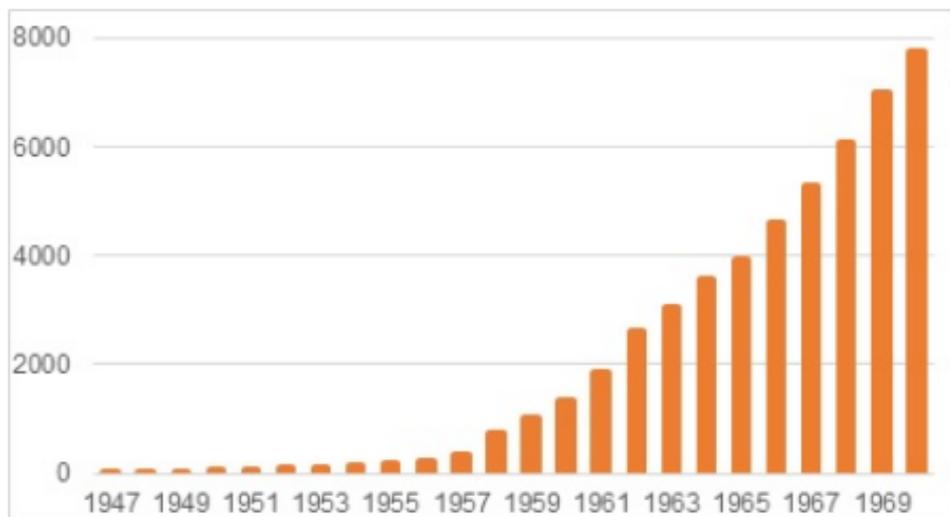


Figura 2.2: Passeggeri-km trasportati da Alitalia (Fonte: Ugo Arrigo, *IlSussidiario.net* 2018)

Altro dato da mostrare è la produttività del personale, intesa come rapporto tra i passeggeri-km trasportati e i dipendenti. Il dato, risalente alla fine degli '60, risulta essere il più alto rispetto agli altri vettori europei raggiungendo una cifra pari a 549 mila unità. La figura 2.3 riporta il confronto di quest'analisi tra Alitalia e i *competitors* e mostra l'evidente differenza tra la prima e tutti gli altri.

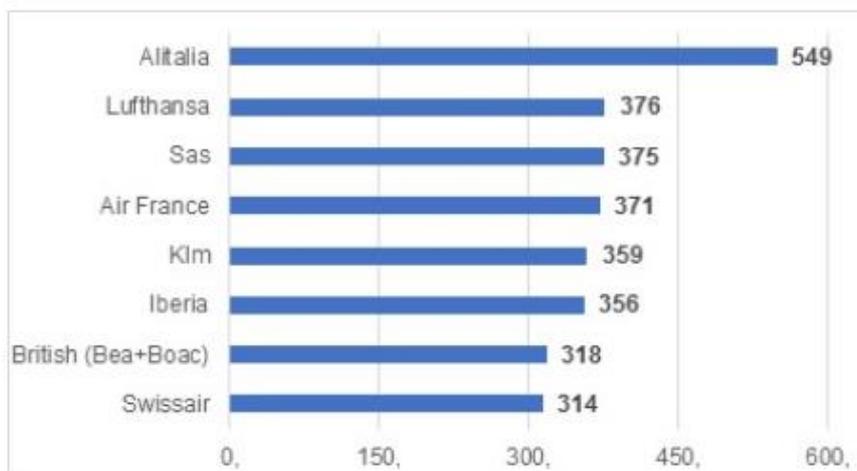


Figura 2.3: Produttività economica vettori europei (Fonte: Ugo Arrigo, *IlSussidiario.net*)

Tuttavia, i successi tra gli anni della sua fondazione e gli anni '60 sono gli ultimi. Si chiude infatti il ventennio d'oro segnato da una dirigenza stabile e sagace, in grado di attuare buone strategie di investimento le quali hanno permesso la crescita esponenziale di Alitalia. Dagli anni '70 in poi la storia cambierà così radicalmente tanto da sembrare quella di un'altra compagnia.

2.1.3 Gli anni '70-'80

Gli anni '70 rappresentano il primo momento critico della compagnia che si ritrova a fronteggiare cambiamenti avvenuti sia sul territorio nazionale che internazionale. Nel 1969 scoppiò il cosiddetto autunno caldo, un periodo agitato da lotte sindacali a seguito delle quali la retribuzione complessiva dei 14000 dipendenti di Alitalia aumentò del 100%, ammontando a 120 miliardi di lire. Il 1973, invece, fu l'anno della crisi petrolifera conseguenza della Guerra dello Yom Kippur tra Egitto e Siria da una parte ed Israele dall'altra. La crisi causò un aumento esponenziale del prezzo del petrolio che portò i Paesi occidentali, per la prima volta, ad attuare politiche di *austerità* sull'industria: in bilancio, la voce relativa al costo del carburante quadruplicò. Se da una parte le principali voci di costo che compongono il bilancio di una compagnia aerea aumentarono, dall'altra furono adottate politiche di riduzione delle tariffe per tentare di accrescere il volume del traffico passeggeri che assottigliarono sempre più il margine di guadagno di Alitalia.

Queste situazioni ebbero ripercussioni anche sui dati del traffico aereo: nel '72 in Italia transitarono 14,6 milioni di passeggeri, 4,4 per voli domestici e 10,2 per voli internazionali. Mentre nel segmento domestico Alitalia riusciva a padroneggiare trasportando 3,9 milioni di clienti su 4,4 milioni complessivi, nel segmento internazionale trasportava solo 3,3 milioni di passeggeri su un totale di 10,2: la differenza tra i due tipi di settori è che il primo pesava sui ricavi per il 16%, il secondo per il 50%. Questi anni furono caratterizzati dalle prime perdite di bilancio con conseguenti riduzioni di capitale e successivi reintegrazioni e aumenti per poterle ripianare.

Nel 1976, gli effetti dello shock petrolifero avvenuto nel 1973 si riflessero negativamente sulla bilancia dei pagamenti di molti Paesi industrializzati tra cui l'Italia la cui moneta, la lira, subì una svalutazione del 27,5% rispetto al dollaro (scenarieconomici.it, 2020) che aumentò la posizione di indebitamento del vettore nazionale. Nonostante gli scenari internazionali avversi, nel '77 e '78 i bilanci di Alitalia si chiusero in positivo grazie all'aumento del traffico passeggeri soprattutto nelle rotte internazionali. Tuttavia, nel 1979, a causa dello scoppio della rivoluzione iraniana che produsse un rincaro del

kerosene e di scioperi interni alla compagnia che provocarono la cancellazione dell'80% dei voli programmati, gli utili si trasformarono in ulteriori perdite.

Gli anni '80 furono segnati dai risultati del processo di deregulation avvenuto negli Stati Uniti nel 1978 e dai primi provvedimenti adottati in Europa nel 1987. Nei primi anni del decennio Alitalia fu stabile dietro British Airways e Lufthansa per numero di passeggeri trasportati e rimase sostanzialmente monopolista del segmento domestico. Nel '82, ad esempio, furono trasportati 10 milioni di passeggeri e fu stabilito un nuovo record per la compagnia. Ma gli effetti della liberalizzazione del mercato aereo americano iniziarono a riscontarsi anche sul mercato europeo: nel 1989 infatti, Alitalia perse oltre il 20% sul segmento internazionale (avionews.it/archivio). Il periodo, inoltre, inaugurò i continui cambiamenti ai vertici della dirigenza: da quegli anni in poi, per i successivi 20 anni, la poltrona di presidente fu occupata da ben 8 persone diverse (alitalia.com/corporate).

2.1.4 Gli anni '90

Gli anni '90 furono segnati dalla prima crisi di Alitalia a seguito del processo di deregolamentazione europeo che portò alla nascita dei vettori *low cost*, i quali si impadronirono di buone quote di mercato, soprattutto sulle tratte domestiche dove i vettori di bandiera come Alitalia detenevano una posizione di supremazia. Non solo, un nuovo shock petrolifero nel 1993 scaturito dall'occupazione degli Stati Uniti nei territori del Kuwait e dell'Iraq, causò, ancora una volta, un aumento del prezzo del greggio con conseguente aumento del costo di carburante per le compagnie aeree.

La perdita di quote di mercato sul segmento dei voli internazionali, tensioni crescenti con i sindacati e panorama politico internazionale poco stabile, spinsero il governo Prodi nel 1996 a nominare come nuovo amministratore delegato Domenico Cempella con il compito di tracciare una nuova rotta per Alitalia. La strategia del nuovo AD si articolò in due fasi: rilancio attraverso un nuovo piano industriale che prevedeva una diminuzione dei costi operativi e la ricerca di alleanze strategiche. Inoltre, fu deciso di cedere il 37% della società a personalità esterne al governo: il 20,4% ai dipendenti e il 16,6% fu quotato in Borsa (Ministero delle Economie e delle Finanze). Cempella trattò anche la pace sociale con i sindacati e investì 2500 miliardi di lire in nuovi aerei per incrementare la flotta. Tuttavia, il piano di risanamento presentò delle criticità: in primo luogo, la

cessione gratuita di parte dell'azionariato ai dipendenti costò alla compagnia 530 miliardi di lire (Ministero delle Economie e delle Finanze). In secondo luogo, l'alleanza, che divenne operativa nel novembre 1999, con il partner olandese KLM non diede i frutti sperati: le due società diedero vita ad una fusione operativa sotto forma di joint venture integrale e l'accordo prevedeva una partnership sia nel settore passeggeri che in quello delle merci basata su un sistema multi hub composto dagli aeroporti di Amsterdam, Roma Fiumicino e Milano Malpensa, oltre che una divisione degli utili 50-50 (Repubblica.it). L'alleanza avrebbe prodotto un traffico di 40 milioni di passeggeri su più di 350 tratte (ilSole24ore). Inizialmente l'accordo sembrò funzionare, con Alitalia che chiuse il bilancio in positivo, tuttavia l'alleanza naufragò nell'aprile del 2000 con una lettera di divorzio da parte di KLM. L'unione si interruppe a causa del progetto Malpensa 2000 che secondo gli accordi doveva diventare lo snodo principale per i voli nazionali e primo aeroporto italiano, progetto che però non decollò per diverse ragioni: da una parte i milioni passeggeri di Malpensa non sopportavano di transitare per un aeroporto molto più distante dalla città rispetto a quello di Linate, dall'altra i ricorsi delle altre compagnie europee alla Commissione Europea spaventate dalla partnership KLM-Alitalia che minacciava i loro profitti. Alla fine del matrimonio tra Alitalia e KLM contribuì anche il governo italiano e il nuovo presidente del consiglio Massimo D'Alema il quale era deciso a mantenere come hub principale per il Paese l'aeroporto di Roma-Fiumicino.

Alitalia dall'accordo ne uscì con 3 hub (Roma-Fiumicino, Milano Linate e Milano Malpensa), quindi costi triplicati, e con 250 milioni di penale pagati da KLM per aver rotto l'accordo (adnkronos.it).

2.1.5 Gli anni 2000

L'evento che gettò ancora più nel caos la compagnia nazionale si verificò l'11 settembre 2001 con l'attacco terroristico alle Torri Gemelle. Dopo l'11 settembre tutte le più grandi compagnie aeree entrarono in crisi, compresa Alitalia che era già scossa dai bilanci in profondo rosso e da tumulti interni per il sodalizio fallito con KLM che causò le dimissioni nell'aprile 2001 dell'AD Cempella. Nello stesso anno Alitalia strinse un accordo con Air France con uno scambio reciproco di azioni pari al 2% ed entrò a far parte di SkyTeam, una delle più grandi alleanze di compagnie aeree di cui faceva parte, oltre alla stessa Air France, anche Aeromèxico, Delta AirLines, Korean Air. Nel frattempo, per contrastare gli

effetti nefasti dell'attacco terroristico, furono tagliate il 40% delle rotte internazionali e fu annunciato un taglio del costo del lavoro che scatenò le ire dei sindacati (avionews.it). Si tentò così la via della privatizzazione: al 2003, infatti, gli unici vettori europei ad essere di proprietà statale erano Alitalia e Air France, con quest'ultimo che si avviava ad una fusione con KLM privatizzando le sue azioni. Fu il governo Prodi II a intraprendere questa strada nel 2006 lanciando un'OPA per il 39,9% del capitale sociale mentre Alitalia continuava a perdere denaro e rotte, anche domestiche. Il tentativo fallì a causa delle titubanze riguardanti i conti della compagnia da parte dei partecipanti all'offerta pubblica (skytg24.it).

Si decise, così, di procedere per altre strade. Fu avviata una trattativa privata con Air France-KLM che ufficializzò la sua offerta nel maggio del 2008 che prevedeva l'acquisizione del 100% del capitale di Alitalia. L'accordo aveva un valore complessivo pari a un miliardo e settecento milioni di euro tra ricapitalizzazioni e acquisto delle azioni dell'azienda italiana e obbligazioni convertibili (borsaitaliana.it). Le condizioni dell'accordo comprendevano, tra le altre, la proprietà dello Stato italiano dell'1,4% di azioni, un consigliere italiano all'interno del nuovo CDA, un taglio di 2000 unità ed una flotta ridotta a 150 velivoli. Quello stesso anno, in Italia, si tennero le elezioni politiche che videro trionfare il centrodestra il cui leader, Silvio Berlusconi, fece di Alitalia il tema principale della sua campagna elettorale opponendosi all'accordo con Air France-KLM che si ritirò dalle trattative. Il progetto del nuovo presidente del Consiglio si basava sull'italianità della compagnia e prevedeva la cessione della stessa ad una cordata dei cosiddetti 'capitani coraggiosi' formata da enti privati, imprenditori e banche. Alitalia, in quell'anno, perdeva, secondo le stime, 3 milioni di euro al giorno e contava 17 mila dipendenti e 190 aerei (ilSole24Ore). Nell'agosto del 2008 nacque la società CAI – Compagnia Aerea Italiana, società formata dai capitani coraggiosi, e fu varato il *Piano Fenice* che consisteva nella divisione in due della vecchia Alitalia: la parte buona della società, ossia la parte senza debiti, fu acquistata dalla CAI, la parte bad, comprendente i debiti e tutte le passività, fu soggetta all'amministrazione straordinaria per volere del governo. Nel nuovo assetto societario entrò a far parte anche Air France-KLM acquisendo il 25% del capitale sociale e nel gennaio 2009 iniziò ad operare la nuova compagnia.

2.1.6 Dagli anni 2010 ad oggi

Il 2010 portò, per la neonata Alitalia, un aumento dei ricavi pari al 14% dovuti ad un aumento del traffico passeggeri pari al 7% e ad una liquidazione di velivoli vecchi 20 anni che permise di risparmiare sui costi di manutenzione e di carburante. Tuttavia, il risultato netto era ancora negativo. Il piano industriale 2013-2015, che prevedeva un utile netto positivo alla fine del 2013, si basava sul contenimento dei costi operativi e sul potenziamento di alcune tratte nazionali. Ancora una volta, il 2013 si chiuse con un EBIT in rosso e divenne necessario l'ingresso di un partner straniero nell'azionariato. Nell'agosto 2014 fu sottoscritto un accordo con *Etihad Airways*, compagnia di bandiera degli Emirati Arabi, che acquisì il 49% della società, con il 51% in mano alla MidCo s.p.a., controllata dalla CAI. Nacque così la nuova Alitalia – SAI, Società Aerea Italiana. Il primo passo dell'accordo fu la rottura con Air France-KLM e l'approvazione di un nuovo piano industriale che prevedeva un ritorno agli utili entro il 2017 puntando su rotte a lungo raggio, furono aperte tratte verso Città del Messico, Pechino e Santiago del Cile, e investimenti nella flotta, furono investiti 400 milioni di euro in strumentazione e design a bordo dei velivoli e nell'acquisto di nuovi aerei.

Il 2016 si chiuse, ancora una volta, in rosso, con una perdita stimata di un milione al giorno. L'esigenza di una nuova ricapitalizzazione fu resa impossibile per la quota di minoranza di Etihad, che in base alla normativa europea non poté detenere la maggioranza delle azioni poiché compagnia extracomunitaria e per il veto degli imprenditori della CAI che non erano disposti a finanziare un'azienda in cui erano estranei alla gestione. Il nuovo piano industriale 2017-2021 aveva l'obiettivo di scongiurare il fallimento basandosi sul ridimensionamento della flotta e su una riduzione del costo del lavoro, tagliando 2500 esuberanti. A tal proposito fu siglato un pre-accordo con i sindacati, bocciato dai dipendenti della compagnia ai quali fu data la possibilità di esprimere il loro parere attraverso un referendum. A questo punto, dopo averle provate tutte, Alitalia – SAI entrò in amministrazione straordinaria con un prestito ponte di 900 milioni di euro da parte del governo Gentiloni che nominò, inoltre, tre commissari straordinari con il compito di ricercare un acquirente idoneo per la società.

La storia più recente porta al decreto legge 18/2020¹⁹, nominato Cura Italia, che permise la costituzione di una nuova società, l'ITA, Italia Trasporto Aereo, che avrebbe dovuto inglobare la vecchia Alitalia – SAI ridimensionandone il personale e la flotta. La nuova compagnia di bandiera italiana, di proprietà statale tramite il ministero delle Economie e delle Finanze, ha iniziato le operazioni il 15 ottobre 2021.

2.2 Alitalia: la storia economica

2.2.1 Le partecipazioni statali di Alitalia

Interessante è notare come la storia di Alitalia sia stata caratterizzata da un costante susseguirsi di amministratori e presidenti assunti con il compito di salvare le sorti della compagnia ma, come si è visto, tutti i tentativi sono stati fallimentari. Oltre i dirigenti, a cambiare è stato molte volte anche l'assetto societario con le partecipazioni statali che passavano in mano ad investitori privati, gruppi bancari o ad altre compagnie, per poi tornare nuovamente del governo italiano.

Dall'anno della sua fondazione, il 1946, al 2008 la compagnia è sempre rimasta nelle mani dello Stato le cui partecipazioni, tuttavia, sono andate via via diminuendo: il controllo statale è stato assoluto fino al 1985, anno in cui il totale delle azioni possedute scese all'84% quando l'IRI collocò il proprio 15,6% del capitale in offerta pubblica, per poi abbassarsi nuovamente al 53% nel 1998 quando furono cedute azioni ai dipendenti e ad investitori stranieri e italiani. Negli anni '00 si assiste ad un cambiamento altalenante delle partecipazioni: prima con il passaggio dall'IRI al MEF (Ministero Economie e Finanze) si raggiunge la quota del 62,5%, poi nel 2005, invece, del 49,9% a seguito dell'ultima importante ricapitalizzazione di Alitalia. Nel 2008, lo Stato uscì di scena per consegnare la società alla CAI e l'assetto societario era così suddiviso: Air France-KLM possedeva il 25%, Fire s.p.a deteneva l'11%, Intesa San Paolo e Atlantia s.p.a. entrambe al 9% e altri investitori minori. Dopo il fallimento della cordata, fu la volta di Etihad che acquisì il 49% della compagnia, il 51% era ancora in mano alla CAI nella quale subentrò lo Stato attraverso la partecipazione di Poste Italiane del 2%

¹⁹ Con il decreto 'Cura Italia' il governo stanziò 500 milioni di euro per interventi a favore di Alitalia e di altre compagnia con licenza italiana colpite dagli effetti della crisi sanitaria. Il testo dell'articolo 79 cita 'in considerazione della situazione determinata sulle attività di Alitalia è autorizzata la costituzione di una nuova società interamente controllata dal Ministero dell'Economia ovvero da una società a prevalente partecipazione pubblica' (IlSole24Ore, 2020).

(Osservatorio CPI, Alitalia: una storia di perdite e interventi statali). Questo fu l'ultimo caotico cambiamento. Fallito anche il tentativo della compagnia asiatica, Alitalia passò prima in amministrazione straordinaria dopo aver liquidato i vari azionisti e dal 2020 si trasformò in ITA posseduta interamente dallo Stato italiano tramite il MEF.

2.2.2 La performance economica dei primi anni

I primi anni di Alitalia, ossia gli anni appartenenti al ventennio d'oro 1946-1969, si chiusero con buoni risultati reddituali. Alla fine del periodo infatti Alitalia fatturava circa 150 miliardi di lire, possedeva una flotta composta da più di 70 aerei, collegava altrettante nazioni ed era un'azienda che offriva lavoro a 14 mila dipendenti. Come si è detto, questi anni furono caratterizzati da un modello di gestione efficiente basato su investimenti lungimiranti da parte di una dirigenza stabile e capace. Nella figura 2.4 è riportato l'andamento dei risultati netti della compagnia nel ventennio d'oro in milioni di euro.

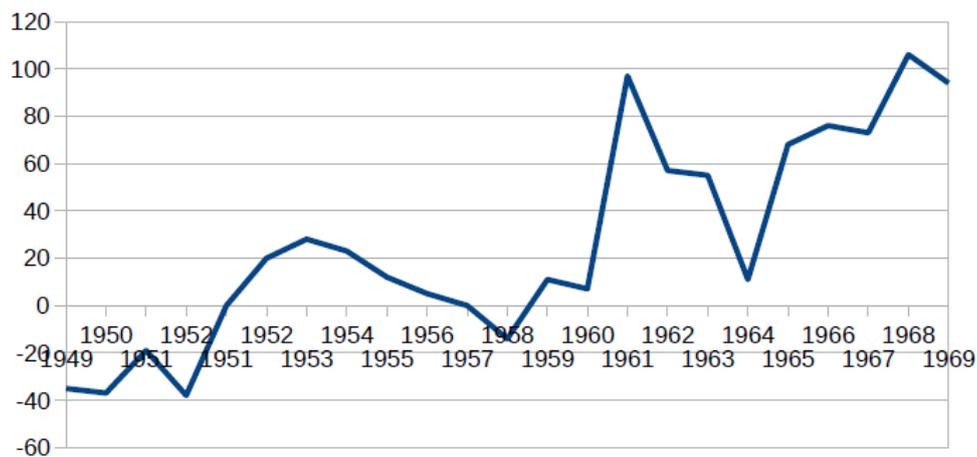


Figura 2.4: Risultati netti di bilancio – Milioni di euro (Fonte: Bilanci Alitalia e Studi Mediobanca 1972)

Come si può notare, gli anni in cui i bilanci si chiusero in rosso furono i primi quattro, situazione normale per un'azienda appena nata, e il 1958 anno della fusione con la LAI la cui perdita potrebbe essere stata causata da oneri di ristrutturazione o da minusvalenze da fusione. Ma con il 1969, purtroppo, si chiuse anche la stagione di continui successi.

Come testimonia il grafico della figura 2.5, dagli anni '70 in poi la situazione economica di Alitalia inizia a deteriorarsi a causa dell'instabilità internazionale segnata da guerre e shock petroliferi e dell'instabilità interna con scioperi e lotte sindacali.

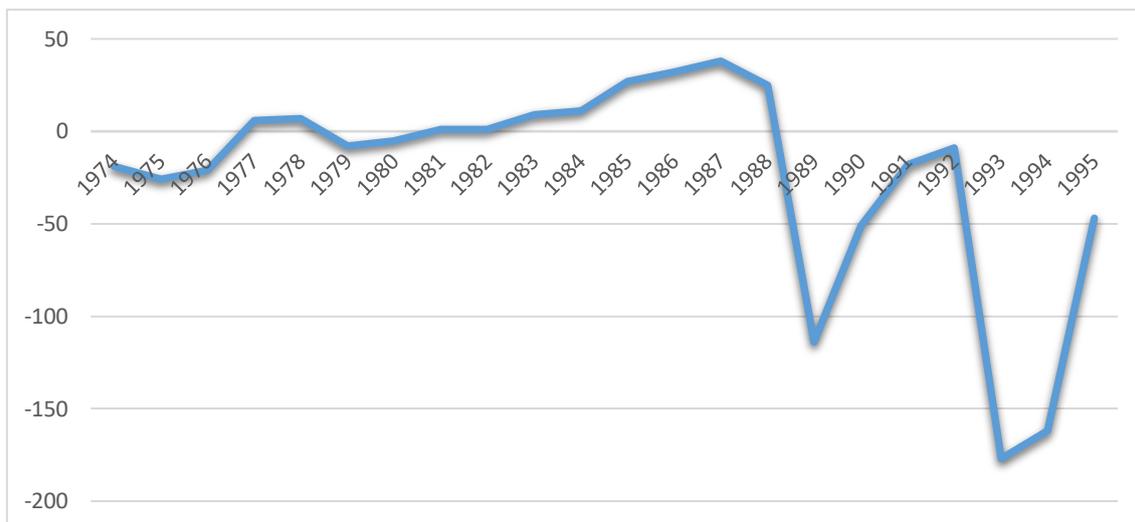


Figura 2.5: Risultati netti Alitalia 1974-1995 in milioni di € (Fonte: Area Studi Mediobanca, Alitalia 1974-2014)

L'andamento degli utili di Alitalia, come si evince, seguì un andamento altalenante fino al 1995. A determinare questo movimento quasi ondulatorio fu il periodo degli anni '80 in cui Alitalia chiuse dei bilanci in positivo. Dopo gli utili modesti dei primi anni '80, la compagnia riuscì ad ottenere profitti cospicui dall'83 all'88 grazie ai prezzi al ribasso del carburante dopo le due crisi del '73 e del '76, all'aumento del traffico passeggeri e alla vendita di velivoli e beni immobili, come la sede storica ossia la Torre Alitalia ceduta all'IBM, azienda informatica americana. In realtà, come si vedrà nel seguito, dietro questi risultati si celano una serie di aiuti statali che hanno dato linfa alle casse della compagnia. Gli anni '90, invece, furono caratterizzati da costanti perdite dovute alla *deregulation* americana e alla Guerra del Golfo che causarono una riduzione del trasporto passeggeri sul segmento internazionale e da investimenti realizzati dal vettore per incrementare la flotta. Non solo, il decennio fu segnato da una parte dalle speculazioni finanziarie contro la lira italiana che determinarono l'uscita del bel Paese dallo SME²⁰, Sistema Monetario Europeo, insieme alla sterlina inglese, nel cosiddetto mercoledì nero, il 16 settembre 1992, dall'altra dall'aumento dell'IVA da parte del governo italiano che raggiunse la quota del 20% nel 1997 (a fine '70 era pari al 14%, Mario Nicolliello, 2012), la più alta in Europa, che disattese gli auspici della compagnia che sperava in una riduzione.

²⁰ Lo SME è stato un sistema di accordi tra i Paesi facenti parte della Comunità Economica Europea (CEE) che 'aveva come principale elemento costitutivo gli Accordi Europei di Cambio (AEC) che comportavano la fissazione di una parità centrale per i cambi bilaterali dei Paesi membri' (Treccani.it).

2.2.3 Le privatizzazioni: dal 1996 al 2007

Il decennio 1996-2007 è stato caratterizzato da eventi sociali avversi come l'attacco terroristico del 2001 ma anche da sodalizi sfumati come con KLM nel 2000, senza dimenticare che nel 1997 terminò in Europa il processo di liberalizzazione del mercato del trasporto aereo. Si parte dai risultati netti che Alitalia conseguì in quegli anni per poi analizzare la situazione patrimoniale della stessa in alcuni di essi. Il grafico della figura 2.6 riassume l'andamento dei profitti dal 1996 al 2007 in milioni di euro.

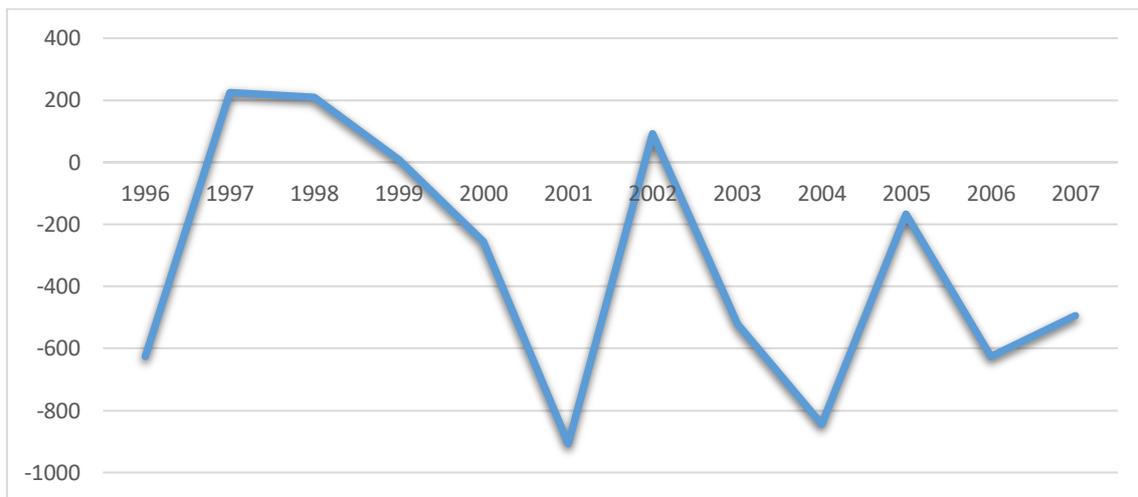


Figura 2.6: Risultati netti di Alitalia 1996-2007 (Fonte: Area Studi Mediobanca, Alitalia 1974-2014)

Il primo vero crollo di Alitalia si registrò nel 1996 con una perdita di oltre 600 milioni di euro e fu l'anno di Cempella come nuovo AD. Nello stesso anno fu varato un nuovo piano industriale dalla durata di 5 anni deciso assieme alla Commissione Europea affinché l'azionista pubblico potesse contribuire alla causa Alitalia (la storia degli interventi statali sarà approfondita nel prossimo paragrafo). Il piano consisteva in un forte ridimensionamento sia dell'offerta, con una riduzione degli aerei in flotta, di rotte e di frequenze di volo, che strutturale in quanto furono cedute partecipazioni che la società deteneva in aeroporti o compagnie minori, il tutto reso ancora più pesante se si considera il fatto che il mercato europeo in quegli anni, per effetto della deregolamentazione, era in continua espansione. Il ridimensionamento si rese necessario per poter migliorare l'efficienza della compagnia. In effetti, come dimostra il grafico, il risanamento sembrò funzionare con la chiusura dei successivi bilanci in positivo dal 1997 al 1999: furono gli ultimi anni che presentarono questa 'anomalia', in

quanto nella storia di Alitalia le perdite sono state croniche, una sorta di patologia che ha contraddistinto la società fin dai suoi albori.

Il biennio 2000-2001 fu segnato dal mancato accordo con KLM prima, con tensioni crescenti con i sindacati, e dall'attacco alle Torri Gemelle poi che causò la più grande perdita della compagnia di oltre 900 milioni di euro. L'anno 2002 è un'apparenza, l'utile che ne scaturì è stato frutto della penale di 250 milioni di euro pagata dalla compagnia olandese per essersi defilata dalla *partnership*. Gli anni successivi videro continue perdite per via dei vettori low cost che guadagnarono terreno anche sul territorio italiano, o ancora, per via delle svalutazioni di una flotta ormai invecchiata e a causa di un personale costituito da più di 3 mila esuberanti su 12 mila dipendenti a cui il governo italiano diede la possibilità di accedere alla cassa integrazione per un totale di 167 milioni di euro di oneri accantonati.

Altro aspetto interessante è notare come Alitalia bruci la sua liquidità. A fine 2004 la tesoreria toccava 117 milioni euro, l'anno prima ne contava 550. O ancora, a luglio 2007 la cassa disponibile era pari a 600 milioni di euro, a marzo 2008 era pari a 90, diventato poi 170 per la vendita delle partecipazioni in Air France (LaVoce.info, 2008). Il ritmo con cui si perdevano soldi era pari a 100 milioni al mese. Ecco spiegato il continuo e necessario aiuto statale, senza il quale non si poteva far fronte alle varie obbligazioni assunte dalla società come i salari.

Nella tabella 2.1, invece, sono riportati i livelli di indebitamento, di capitale proprio ed è calcolato anche il rapporto tra di essi, ossia il rapporto di indebitamento per capire l'incidenza del debito sulla società. I dati sono relativi agli anni 2002, 2003, 2004 e 2007, ultimo anno in cui Alitalia ha chiuso il suo bilancio *in bonis*.

Tabella 2.1: Indebitamento e Capitale Proprio Alitalia – Dati in milioni di euro (Fonte: Storia di Alitalia: dalla nascita all'ipotesi di nazionalizzazione con Trenitalia, 2019)

Anni	Indebitamento	Capitale Proprio	Rapporto di indebitamento
2002	908	1.769	0,51
2003	1.440	1.264	1,14
2004	1.683	645	2,61
2007	2.734	381	7,18

Come si nota, le due variabili seguono un andamento completamente opposto: l'indebitamento va via via aumentando mentre il capitale proprio va via via diminuendo, con conseguente aumento del loro rapporto il cui valore se maggiore di 1 è indice di una situazione finanziaria negativa. Nel 2007, il 90% degli investimenti fu finanziato tramite indebitamento mentre le immobilizzazioni rappresentarono il 62% delle attività e i margini di struttura, il primo e il secondo, non riuscirono a fronteggiare questi investimenti con la conseguenza che questi furono finanziati con debiti a breve termine.

Il problema di Alitalia non fu principalmente finanziario ma industriale, con una gestione dei costi del tutto inefficiente se confrontata con i principali competitors, argomento, questo, che sarà approfondito nel prossimo capitolo.

2.2.4: Gli anni recenti: dal 2009 al 2019

Gli anni che si analizzeranno di seguito sono stati contraddistinti, sul fronte esterno dalla crisi finanziaria dei debiti sovrani, mentre sul fronte interno dall'accordo saltato con Air France-KLM, dalla costituzione di una nuova società, Alitalia – CAI, dalla gestione a guida Etihad e per ultimo dal commissariamento della compagnia. Come dimostra la figura 2.7 nel decennio la società, in tutte le sue diverse forme, ha sempre registrato delle perdite²¹, talvolta anche pesanti come nel 2017. Dall'analisi è stato escluso il 2008 in quanto non si dispone dei dati relativi all'anno.

²¹ L'ultima perdita ufficiale di Alitalia risale al 2015. Le perdite successive a quell'anno sono state stimate. In questo studio sono stati utilizzati i dati dell'analisi condotta dal professor Ugo Arrigo. Per le perdite dal 2009 al 2015 si è fatto riferimento ai bilanci degli anni corrispondenti, nel 2016,2017,2018 sono state riportate le perdite stimate dal prof. Ugo Arrigo, mentre nel 2019 la perdita è stimata da alcuni quotidiani come il Corriere della Sera o il Sole24Ore.

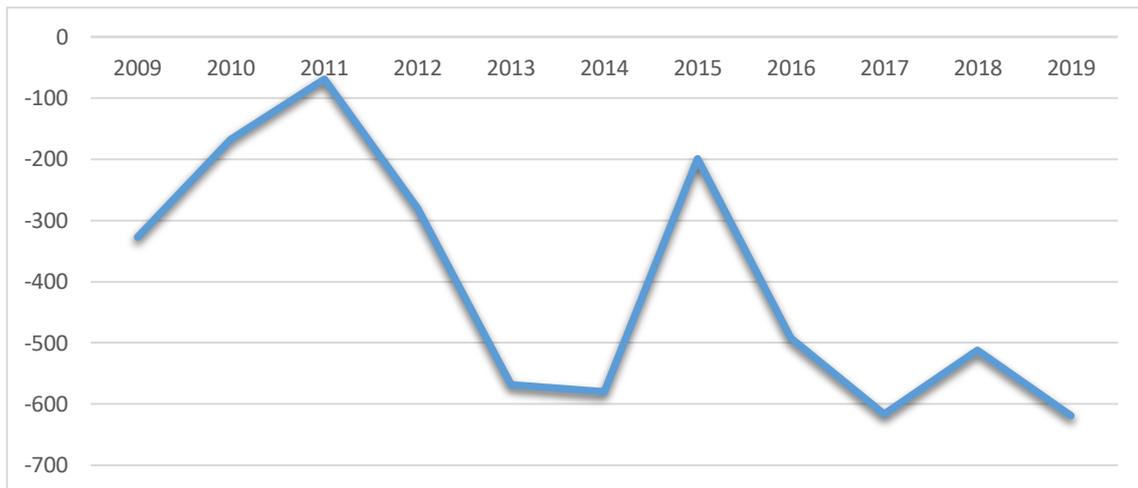


Figura 2.7: Risultati netti Alitalia 2009-2019 (Fonte: bilanci 2009-2015, stime 2016-2019)

Nel 2009 fa il suo ingresso nel panorama del trasporto aereo la nuova società Alitalia – CAI a gestione privata sotto la guida della cordata dei capitani coraggiosi che poteva contare anche sul contributo di Air France – KLM che aveva acquisito il 25% del capitale della società. Contestualmente fu varato il Piano Fenice che prevedeva l'integrazione con AirOne, compagnia low cost italiana che dal dicembre 2008 entrò a far parte del gruppo Alitalia, il rinnovo della flotta, nel 2008 l'età media dei velivoli era di 12,4 anni, passando dai 220-230 aerei (compresi quelli di AirOne) del 2008 ai 137 del 2009, un nuovo network costituito da 65 rotte, 16 intercontinentali e 49 tra domestiche e intra-europee ed una nuova ristrutturazione del personale che contava 3 mila esuberanti. La nuova Alitalia subiva un altro ridimensionamento delle sue dimensioni e della sua offerta per la convinzione basata sul fatto che per abbattere i costi di una società in un lasso di tempo molto breve sia necessario limitare il suo perimetro aziendale. Tuttavia, se è vero che nel 2009 i costi operativi risultarono pari a 3,2 miliardi di euro, in diminuzione rispetto ai 5,2 miliardi del 2007, è pur vero che questa strategia porta alla riduzione anche dei ricavi della porzione rimasta fuori dal taglio del perimetro: infatti, nel 2009 i ricavi operativi risultarono pari a 2,9 miliardi rispetto ai 4,9 miliardi del 2007. Sia i costi che i ricavi subirono una riduzione, rispetto a due anni prima, di circa due miliardi di euro, che si rivelò non sufficiente a contenere le perdite che nel 2009 si assestarono sui 300 milioni di euro, in quanto la strategia sopra citata porta a vantaggi solo se la riduzione dei costi è assai più consistente di quella dei ricavi (La nuova crisi di Alitalia e prospettive di soluzione, 2016). Bisogna ammettere, però, che il primo anno della nuova compagnia risultò difficile sia per lo scetticismo dei consumatori verso la nuova azienda

che per la Grande Recessione, causa del crollo del traffico aereo: nel biennio successivo il piano sembrò funzionare, infatti le perdite rientrarono in maniera significativa. I risultati positivi del 2010 e del 2011, risultarono effimeri da una parte a causa della crisi dei debiti sovrani europei che determinò per Alitalia un crollo del 12% del traffico domestico, dall'altra per il rapido avanzamento dei vettori low cost nel territorio italiano che si impadronirono di una buona quota di mercato a scapito di Alitalia: il risultato fu un aumento delle perdite fino a 570 milioni di euro nel 2013. Dopo l'ingresso delle low cost, i vettori tradizionali modificarono il loro business, potenziandosi sul lungo raggio, dove i vettori low fare, come si è visto nel capitolo precedente, difficilmente possono competere, o acquisendo compagnie a basso costo: la compagnia italiana da una parte ridusse le tratte intercontinentali, così come prevedeva il Piano Fenice, per concentrarsi sulle tratte a corto raggio, dove la concorrenza delle low cost era agguerrita, dall'altra acquisì solo AirOne, scelta che si rivelò inadeguata per salvare i conti economici. Gli anni a gestione privata si chiusero con perdite di bilancio pari a 1 miliardo e 400 milioni di euro sulle quali hanno pesato 915 milioni di minusvalenze per la vendita di *assets*, ricavi operativi complessivi pari a 24,1 miliardi di euro e costi complessivi pari a 25,6 miliardi di euro.

Da metà 2014 ad inizio 2017 Alitalia è stata gestita dalla compagnia asiatica Etihad. Come si evince dal grafico 2.7, tuttavia, cambiano le forme ma non la storia delle perdite patologiche, eppure l'allora presidente della società, Luca Cordero di Montezemolo, dichiarò: 'Andremo in utile nel 2017 e non saremo più dipendenti da banche e altri sostegni'. Al 30 giugno 2014 la compagnia presentava la seguente situazione:

- Un totale dell'attivo di 748 milioni di euro;
- Debiti per un ammontare di 1,7 milioni di euro;
- Un netto patrimoniale negativo per 1,9 miliardi di euro;
- Cespiti coinvolti nella transazione con CAI, il cui valore corrente era pari a 1,05 miliardi mentre il valore di libro era pari a 1,6 miliardi (Area Studi Mediobanca);

Il piano Etihad prometteva uno sviluppo delle tratte a lungo raggio ed un ridimensionamento, ancora una volta, della flotta che toccava le 120 unità e del personale. In effetti, come dimostra la figura 2.7 che riporta il numero di posti totali a bordo dei velivoli di lungo raggio, la nuova amministrazione tentò di potenziare le rotte

intercontinental rispetto alla gestione privata CAI; il 2009, infatti, fu l'anno in cui si toccò il punto più basso dagli anni '60.

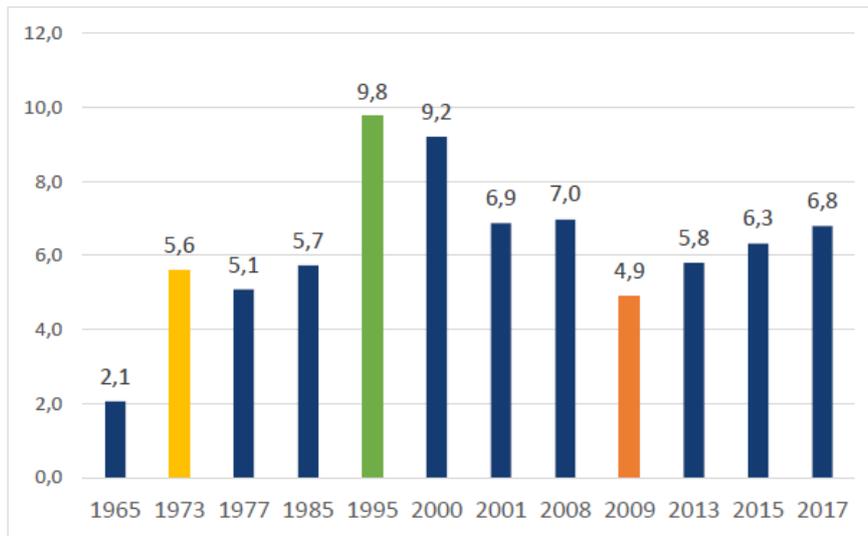


Figura 2.8: Posti a bordo degli aerei a lungo raggio – migliaia di posti (Fonte: Alitalia, Mediobanca e Ministero dei Trasporti)

Il biennio 2015-2017 vide un timido sviluppo del segmento intercontinentale rispetto al crollo subito dallo stesso durante la gestione privata della cordata dei capitani coraggiosi. Anche se lo sviluppo risultava assai tardivo, era reso anche difficile dal fatto che la flotta di Alitalia era costituita da solo 18 aerei a lungo raggio. Come si fa ad implementare una strategia se non si hanno i mezzi necessari ad attuarla? A tal proposito, il piano prevedeva l'ingresso nella flotta di 7 nuovi grandi velivoli fino al 2018, ma ne entrarono soltanto 2.

In tabella 2.2 sono riportati nel dettaglio alcune voci di conto economico riferite al quinquennio 2015-2019.

Tabella 2.2: Conti economici Alitalia 2015-2019 (Fonte: conti economici anni corrispondenti e ricostruzioni)

Dati in milioni di euro	2015	2016	2017	2018	2019
Ricavi operativi	3.312	3.106	2.945	3.077	3.141
Costi Operativi	(3.337)	(3.299)	(3.227)	(3.198)	(3.155)
EBITDA	(25)	(193)	(282)	(120)	(14)
Amm/Svalu	(124)	(166)	(213)	(219)	(429)
EBIT	(149)	(360)	(496)	(340)	(443)

Come la tabella dimostra, i costi diminuiscono allo stesso ritmo con cui decrescono i ricavi. Dal 2015 al 2019 i primi sono diminuiti del 5,4%, i secondi del 5,2%. I conti economici evidenziano come nonostante i continui ridimensionamenti della compagnia, quest'ultima non riesca ad abatterli in maniera significativa. Le singole voci di costo saranno analizzate nel dettaglio nel prossimo capitolo. Altra voce interessante è quella relativa agli ammortamenti e svalutazioni che incidono negativamente sull'EBIT: considerando le svalutazioni e ammortamenti riferiti ai velivoli, evidentemente i continui annunci di ringiovanimento della flotta fatti da quasi tutte le dirigenze che si sono susseguite non sono bastati. Nel 2019, infatti, la flotta contava 113 aerei con un'età media di 12,5 anni (Relazione presentata al Senato dai commissari straordinari 2019). Gli anni della gestione Etihad prima e dei commissari straordinari poi sono costati alla compagnia una perdita complessiva pari a 3 miliardi di euro.

Di seguito sono riportati gli ultimi dati ufficiali sulla situazione patrimoniale che riescono a fotografare meglio la posizione di insolvenza della compagnia. Al 28 febbraio 2017 (nel maggio dello stesso anno Alitalia entrò in amministrazione straordinaria perché dichiarata insolvente) Alitalia presentava:

- Attivo pari a 921 milioni di euro e un passivo pari 2,3 miliardi di euro;

- Patrimonio netto, considerando soltanto i primi due mesi del 2017, negativo per 111 milioni;
- Indebitamento finanziario netto per 1,2 miliardi di euro;
- Liquidità per 147 milioni. Al 31 dicembre 2016 era pari a 452;

Questa situazione, che si immagina non sia migliorata negli anni a venire, dimostra come Alitalia sia passata da sogno italiano ad una vera e propria zavorra per gli italiani.

2.3 Alitalia: la storia degli aiuti di Stato

2.3.1 I costi sostenuti dalla collettività

Alitalia è stata protagonista non solo di una storia di perdite, ma anche di una storia di continui aiuti statali per scongiurarne il fallimento. Gli interventi del governo italiano possono essere distinti in quattro categorie:

- Ricapitalizzazione della società;
- Garanzie prestate per la copertura del debito della compagnia;
- Contributi a vario titolo erogati;
- Altri esborsi non riconducibili ai suddetti;

Secondo uno studio di Mediobanca, il supporto economico da parte dello Stato iniziò ad intensificarsi dopo il 1995, proprio con il deteriorarsi dei risultati netti di Alitalia. Fino al 1995, infatti, l'onere complessivo a carico dello Stato fu di 591 milioni di euro, dal 1996 al 2005 l'onere fu di 2 miliardi e 350 milioni di euro. Questo ammontare è dovuto a piani di ristrutturazione che comportarono il finanziamento nel biennio 1996-1997 da parte dell'IRI di più di 2000 miliardi di lire (circa 1 miliardo e 40 milioni di euro a valori correnti) e il finanziamento nel biennio 2001-2002 da parte del MEF di 818 milioni di euro. Nel 2004 l'intervento statale si trasformò in un prestito ponte da 482 milioni di euro, da restituire nel 2005. Il quadro è completato da altre operazioni meno significative.

Dal 2008 al 2019 lo Stato ha sborsato un ammontare complessivo pari a 5 miliardi e 488 milioni di euro. Le principali operazioni sono state:

- Prestiti ponte: nel 2008 pari a 332 milioni di euro mai restituiti, nel 2017 pari a 900 milioni di euro che dopo 3 proroghe è diventato un prestito che non ha più scadenza, e l'ultimo nel 2019 da 400 milioni di euro a causa di una cassa carente di liquidità, (si è stimato che i 200/300 milioni presenti in tesoreria fossero dovuti

ad anticipi riguardanti biglietti già venduti) la cui restituzione fu anche questa prorogata prima dal 31 dicembre 2020 al 30 giugno 2021 e dopo fino al 31 dicembre 2021 (IlSole24Ore, 2021) ;

- Operazioni di tutela risparmiatori per 320 milioni di euro ossia per i migliaia di piccoli azionisti che detenevano piccole quote di Alitalia;
- Interventi di ripiano per il passivo a carico del MEF per 1,6 miliardi di euro;
- Importi per cassa integrazione e mobilità per 1,9 miliardi di euro (Osservatorio CPI, Alitalia: una storia di perdite e interventi statali);

Complessivamente gli oneri lordi a carico della collettività dal 1974 al 2019 sono stati pari a circa 11 miliardi euro. La figura 2.8 raccoglie gli oneri cumulati dello Stato fino al 2017, a cui va aggiunto il prestito ponte concesso nel 2019.

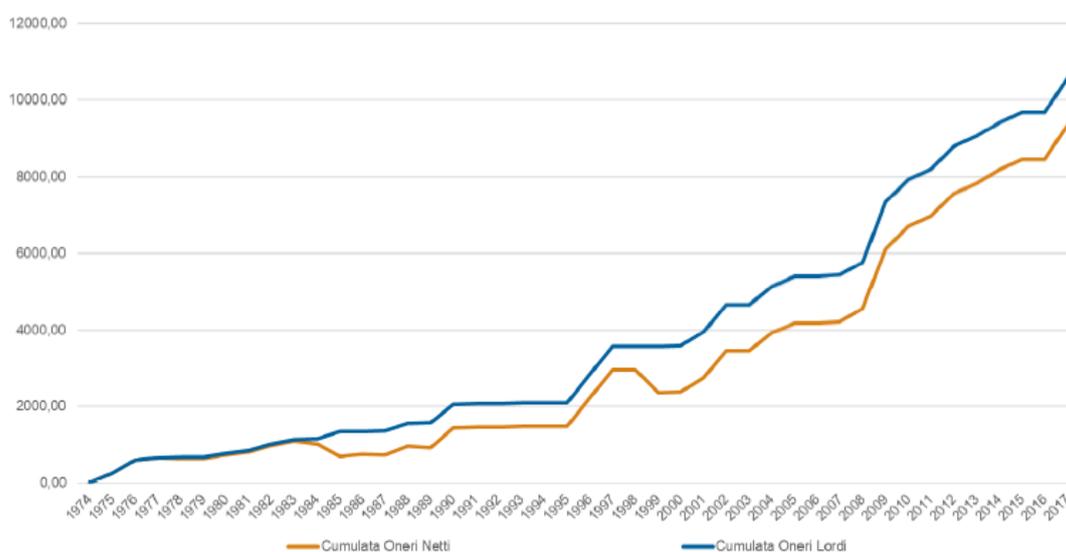


Figura 2.8: Oneri netti e lordi cumulati a carico dello Stato 1974-2017 (Fonte: Area Studi Mediobanca e Osservatorio CPI)

Dall'analisi di questo grafico occorre fare delle osservazioni. In primo luogo, l'importo complessivo degli oneri lordi è costituito dal 48% da aumenti di capitale, dal 18% da contributi per la cassa integrazione, dal 12% da prestiti ponte e il restante da altre operazioni meno significative. In secondo luogo, quasi il 50% del totale si riferisce ad operazioni effettuate dal 2008 in poi, cioè dopo la privatizzazione: questo dato evidenzia come, nonostante lo Stato sia uscito dalla compagine sociale della compagnia, il rapporto con la stessa non si sia mai interrotto. Inoltre, il grafico mostra non solo l'andamento degli oneri lordi, ma anche quello degli oneri netti, ossia le spese sostenute

dall'azionista pubblico al netto dei proventi ricevuti. Tra il 1974 e il 2017 gli oneri netti ammontavano a 9,4 miliardi di euro, con la differenza di 1,2 miliardi²² rispetto a quelli lordi dello stesso periodo pari a 10,6, dovuti principalmente alla vendita delle partecipazioni. Solo in minima parte, 244 milioni di euro, sono dovuti ai dividendi incassati dal governo (Osservatorio CPI, Alitalia: storia di perdite e interventi statali).

Se si allungasse l'orizzonte di analisi, includendo anche il prestito del 2019 e il 2020, quindi la nascita della nuova ITA, per cui il governo stanziò 3 miliardi di euro più altri 350 milioni concessi ad Alitalia come indennizzo per i danni subiti dalla crisi sanitaria che la Commissione Europea ha autorizzato in misura di 310, si giungerebbe, secondo un report del Sole24Ore, ad un onere netto complessivo, tra interessi non pagati e prestiti non restituiti, pari a 12 miliardi e 610 milioni di euro, vale a dire un costo per ogni italiano di 210 euro.

2.3.2 Gli aiuti di Stato e il quadro normativo europeo

E' notizia recente che gli ultimi due prestiti *monstre* del 2017 e del 2019, pari rispettivamente a 900 milioni e 400 milioni di euro, sono stati oggetto di un'indagine formale da parte della Commissione Europea per presunti aiuti di Stato, vietati dalla normativa europea. Ma cosa si intende per aiuti di Stato?

La definizione di aiuto di Stato è contenuta nell'articolo 107, paragrafo 1 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) secondo cui 'salvo deroghe contemplate dai trattati, sono incompatibili con il mercato interno, nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri, gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza'.

Per poter rappresentare un aiuto di stato, lo stesso articolo, cita i quattro requisiti che si debbono rispettare:

- Imputabilità: la misura deve essere imputabile allo Stato o a risorse statali;

²² Nel conto non sono rientrate le imposte versate dalla compagnia in quanto costituiscono proventi che lo Stato avrebbe incassato anche se non fosse stato azionista della stessa.

- Selettività: la misura deve essere concessa ad una singola impresa e non ad altre imprese attive nello stesso settore che si trovano in una situazione di diritto e di fatto analoga;
- Vantaggio: il vantaggio rappresenta il beneficio economico di cui un'impresa non avrebbe potuto godere in condizioni normali di mercato;
- Falsità della concorrenza: una misura non deve minacciare la concorrenza del mercato e non deve incidere sugli scambi tra gli Stati membri;

Prima di procedere all'analisi di questi requisiti nel caso specifico di Alitalia occorre fare un passo indietro e comprendere i motivi per i quali lo Stato italiano ha erogato tali prestiti e il perché siano stati denunciati da altre società operanti nel settore aereo, come Ryanair e il gruppo IAG di cui fanno parte British Airways, Vueling e Iberia. I finanziamenti sono stati concessi, secondo i documenti ufficiali della Commissione Europea, per evitare la sospensione dei collegamenti aerei della compagnia italiana in attesa di venderne le attività. In altre parole, lo Stato italiano ha concesso denaro pubblico ad un'azienda *zombie*²³, così è stata ribattezzata Alitalia, al fine di scongiurarne il fallimento con la speranza, si può dire illusoria, di trovare un acquirente idoneo disposto a comprarne gli *assets*. Tali operazioni, sostengono Ryanair e le altre denunciati, costituiscono aiuti di Stato illegali in quanto:

- Nella situazione economica di Alitalia nessun altro creditore in un'economia di mercato avrebbe concesso questi importi che, inoltre, hanno conferito un vantaggio all'azienda italiana permettendole di continuare ad operare ed essere una *competitor* per le altre linee aeree dell'UE;
- Non sono stati notificati: secondo le stesse, il governo lo avrebbe fatto solo dopo che il prestito, approvato dal parlamento italiano, è stato denunciato;
- Non possono essere classificati neppure come aiuti per il salvataggio o ristrutturazione, come hanno sostenuto le autorità italiane, poiché i prestiti, come si è visto, non stati restituiti entro 6 mesi dall'erogazione della prima *tranche*, hanno falsato la concorrenza e perché non hanno rispettato il principio dell'aiuto *una tantum* secondo il quale le imprese possono ricevere aiuti statali

²³ Per *zombie firms* si intendono imprese con oltre dieci anni di età e che da tre anni registrano profitti inferiori agli interessi sul loro debito e a cui non è permesso di fallire per volontà dello Stato o di banche creditrici che, altrimenti, dovrebbero iscrivere a bilancio la perdita (IlSole24Ore, 2020).

solo una volta ogni dieci anni (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea) e, come già approfondito, non è il caso della compagnia italiana;

Si procede adesso ad analizzare i prestiti elargiti ad Alitalia per comprendere se soddisfino i suddetti quattro requisiti.

In primo luogo, ai sensi dell'articolo 107 del TFUE, Alitalia può essere classificata come un'impresa con sede centrale in Italia operante nel settore del trasporto aereo. In secondo luogo, è chiaro che si tratti di risorse statali e che siano imputabili allo Stato italiano in quanto risultano essere fondi corrisposti previa autorizzazione del parlamento con l'approvazione del decreto legge n. 55/2017 per il primo²⁴ e del decreto legge n.124/2019 per il secondo (chiamato 'Decreto Fiscale'). Ancora, le misure hanno riguardato soltanto un'impresa e cioè Alitalia, ossia lo Stato non ha previsto e non ha conferito gli stessi finanziamenti per altre aziende italiane operanti nel settore del trasporto aereo. I prestiti, pertanto, risultano selettivi. Più difficile è analizzare l'aspetto del vantaggio economico: bisogna stabilire se l'ente pubblico abbia agito come avrebbe fatto qualsiasi operatore economico sul mercato, perché se così non fosse il beneficiario avrebbe ottenuto un vantaggio rispetto alle sue concorrenti. A tal riguardo, la Commissione Europea ha manifestato molti dubbi sul fatto che un altro creditore, nelle condizioni economiche e finanziarie in cui versava e versa tuttora Alitalia, potesse mai concedere un prestito alla compagnia, per di più alle stesse condizioni. Queste ultime tra l'altro sono state giudicate dalle autorità italiane come favorevoli per il prestatore e ciò fa concludere che qualsiasi altro creditore privato avesse potuto trarne giovamento. Se tutto questo fosse vero come mai nessuna banca, nessun istituto finanziario o altre linee di credito abbia concesso questi importi ad Alitalia? Inoltre, per giustificare le misure, fonti del governo italiano hanno sostenuto che non vi era un rischio di non restituzione da parte della compagnia del capitale in quanto il valore del patrimonio sarebbe bastato a risanare il debito attraverso una sua vendita. Tali affermazioni non sono state accompagnate da informazioni che potessero comprovarle e, anzi, secondo le ultime stime, il valore di Alitalia si aggirerebbe intorno ad un tetto massimo di un

²⁴ Il prestito da 900 milioni di euro fu diviso in due *tranches*: la prima parte da 600 milioni erogata nel 2017 e con scadenza il 30 settembre 2018, la seconda, estensione della prima, da 300 milioni erogata nel 2018 e con scadenza il 31 dicembre 2018. L'incremento rientrò nel decreto legge del 16 ottobre 2017. L'Italia notificò queste misure come aiuti per il salvataggio il 23 gennaio 2018 (Documento Commissione Europea del 23 aprile 2018).

miliardo di euro, non essendo sufficiente, quindi, a rimborsare i prestiti da 900 e 400 milioni di euro. In tali circostanze, è altamente improbabile che lo Stato italiano abbia agito come un creditore prudente e razionale. In ultima battuta, appare evidente come le misure poste in essere possano falsare la concorrenza dal momento in cui si tratta di benefici economici che altri *competitors* non hanno ricevuto e possano avere ripercussioni sugli scambi tra Paesi dell'UE proprio per la natura della compagnia che opera nel settore dei trasporti.

A conferma di queste considerazioni, è recentissima la notizia riportata dal *Financial Times* secondo la quale l'antitrust europeo chiederà alla compagnia la restituzione del prestito da 900 milioni di euro (più gli interessi) poiché hanno rappresentato aiuti di Stato illegali. L'indagine sul secondo prestito erogato nel 2019 risulta ancora in corso.

2.3.3 Aiuti di Stato: un confronto con i *competitors*

A causa dell'epidemia da Covid-19 che ha devastato economicamente molti settori, il trasporto aereo è risultato essere tra quelli più bisognosi di sostegni, non solo in Italia. E' il caso di Lufthansa e Air France-KLM che hanno ricevuto aiuti di Stato per 9 miliardi la prima e 10,4 miliardi la seconda (IlSole24Ore, 2021). Pare logico chiedersi il perché allora per la compagnia tedesca e per quella franco-olandese l'antitrust europeo abbia dato via libera ai fondi di Stato mentre per Alitalia lo stesso antitrust sia propenso ad adottare una procedura d'infrazione. La risposta, secondo le autorità europee, si deve trovare nella situazione economica e finanziaria delle imprese prima del 31 dicembre 2019, ossia 'rispetto al paragone tra Alitalia e Air France, lo scopo principale del quadro temporaneo sugli aiuti è fornire sostegno a società che sarebbero sostenibili, cioè ad aziende entrate in crisi a causa della crisi sanitaria', secondo le parole di Arianna Podestà, portavoce dell'antitrust UE. Quindi non vi è nessuna discriminazione, in quanto la crisi di Alitalia si trascina da anni. Ma non appare del tutto chiaro il motivo per cui le ricapitalizzazioni di Lufthansa e Air France – KLM non costituiscano aiuti di Stato. In primo luogo, occorre considerare il paragrafo 2 lettera b dell'articolo 107 del TFUE il quale recita 'sono compatibili con il mercato interno gli aiuti destinati ad ovviare ai danni arrecati da calamità naturali oppure da altri eventi eccezionali' ed evidentemente la Commissione Europea considera la pandemia un evento eccezionale, come parrebbe logico pensare in quanto si tratta di un fenomeno del tutto imprevedibile e con

conseguenze economiche significative. In secondo luogo, sono le stesse parole di Arianna Podestà a fare chiarezza, la quale parla di 'quadro temporaneo degli aiuti di Stato'. Il quadro temporaneo è stato approvato il 19 marzo 2020 ed è stato pensato come uno strumento attraverso il quale gli Stati potessero godere della piena flessibilità prevista dalle norme sugli aiuti statali, per poter garantire livelli di liquidità sufficienti a tutti i tipi di imprese durante l'emergenza epidemiologica. Quindi, i finanziamenti concessi a Lufthansa e Air France-KLM non sembrano contraddire questi due principi.

Inoltre, non sarebbe nemmeno corretto affermare che Alitalia non abbia ricevuto alcun aiuto da parte dello Stato per far fronte alla crisi sanitaria. Il governo ha concesso 350 milioni di euro alla compagnia di bandiera per compensare i danni arrecati dalla pandemia e la Commissione Europea, seppur suddivisi in diverse *tranches*, ne ha autorizzati 310.

3. Analisi comparativa della gestione operativa di

Alitalia

Il capitolo è incentrato su un'analisi comparativa delle performance operative tra Alitalia e altre compagnie aeree distinte in tradizionali e low cost. Nello specifico tra le compagnie di bandiera utilizzate come benchmark vi sono: Lufthansa e British Airways, le quali sono da intendersi singolarmente e non l'intero gruppo, e la holding Air France – KLM. Tra quelle low cost, invece, Ryanair ed EayJet. Si procederà inizialmente con confronti basati su valori unitari dei ricavi e dei costi operativi tra Alitalia e le tradizionali per poi passare a mostrare la situazione di Alitalia rispetto agli LCC. L'orizzonte temporale preso in analisi è pari a 5 anni, nel dettaglio dal 2015 al 2019. Ancora una volta, il 2020 è tagliato fuori dal perimetro in modo da tale da trarre delle considerazioni su risultati che non sono stati influenzati e distorti dall'evento catastrofico della pandemia, che ha causato ingenti perdite a tutte le aziende operanti in questo settore. Si precisa che alcuni dati di Alitalia sono stati stimati mentre altri sono stati reperiti da consultazioni di relazioni trimestrali e semestrali pubblicati dai commissari straordinari. L'ultimo bilancio completo e dettagliato della società, infatti, risale al 2015. Inoltre, le stesse relazioni non contengono esaustivamente tutti i dati: ad esempio, l'ultimo valore del conto economico è il risultato operativo, ossia l'EBIT (*Earnings Before Interest and*

Tax). Il conto economico non riporta il risultato netto d'esercizio e le perdite della compagnia dal 2016 in poi sono state stimate da consulenti esperti del settore. Per di più le informative mancano del tutto di dati e informazioni patrimoniali e finanziarie ed è pertanto risultata impossibile la costruzione di eventuali indici. Nonostante ciò il capitolo si pone l'obiettivo di mostrare la totale inefficienza operativa di Alitalia, soprattutto dal lato dei costi che il più delle volte sono definiti 'fuori controllo' e il modello di gestione delle altre compagnie aeree per le quali, invece, si è potuto raccogliere dati dai bilanci annuali resi pubblici dalle stesse.

3.1 Alitalia e i *flag carriers*

Dopo aver percorso gli eventi storici ed economici più rilevanti è interessante notare come questi abbiano avuto ripercussioni sulle principali voci di conto economico di Alitalia e metterle a confronto con i principali vettori tradizionali. Nel paragrafo seguente Alitalia sarà messa a paragone con gli LCC. Gli anni presi per effettuare tali analisi coprono quelli della gestione Etihad e quelli della gestione dei commissari straordinari, quindi dal 2015 al 2019. Dal 2016 in poi non è stato più pubblicato il bilancio d'esercizio e non è stato più reso noto il risultato netto conseguito dalla compagnia il quale, tuttavia, è stato stimato da diversi consulenti ed esperti del settore. Inoltre, quegli anni furono caratterizzati da documenti ufficiali che presentavano la situazione economica di Alitalia a metà con conti economici che si fermavano all'EBIT. Le compagnie utilizzate per il confronto in questo paragrafo sono:

- Deutsche Lufthansa AG, compagnia di bandiera della Germania che nel 2019 ha trasportato 72,4 milioni di passeggeri;
- British Airways, compagnia di bandiera inglese entrata a far parte del gruppo IAG con la quale hanno viaggiato 47,7 milioni di persone nel 2019;
- Air France – KLM, holding a cui appartengono la compagnia di bandiera della Francia (Air France) e la compagnia di bandiera dei Paesi Bassi (KLM) che ha raggiunto complessivamente una mole pari a 87,6 milioni di clienti;

Per poter effettuare analisi comparative omogenee i dati saranno rapportati in termini di posto offerto, in termini di posto venduto o di posto offerto per un volo di 1000 km. In quest'ultimo caso sarà utilizzato un indicatore già incontrato in precedenza, ossia l'ASK (*Available Seat Kilometres*).

3.1.1 I ricavi

Tra i ricavi operativi conseguiti da una compagnia aerea figurano i ricavi derivanti dal traffico passeggeri, cargo, posta, charter ed ancillari (questi ultimi derivano da tutti i servizi che si aggiungono alla sola vendita del biglietto e saranno oggetto di confronto con gli LCC). Nel 2015, anno dell'ultimo bilancio pubblicato, Alitalia ha totalizzato ricavi pari a 3,3 miliardi di euro, di cui 2,8 relativi al traffico aereo (2,5 al traffico passeggeri, il 70% proveniente dai segmenti internazionali e intercontinentali e il rimanente 30% proveniente da quello domestico) e i rimanenti 500 milioni circa provenienti da servizi vari resi a terzi, la vendita parziale della controllata Alitalia Loyalty e da ricavi ancillari. Dal 2016 in poi, secondo i conti economici parziali pubblicati e le varie ricostruzioni da parte di esperti, i ricavi sono stati circa 3,1 miliardi negli anni 2016, 2018, 2019 mentre nel 2017 pari a circa 2,9 miliardi di euro. I ridimensionamenti continui, con Etihad prima e sotto l'amministrazione straordinaria poi, già citati nel capitolo precedente, hanno tagliato anche i ricavi, soprattutto sul mercato domestico anche a causa della penetrazione delle low cost che hanno saputo raccogliere i passeggeri lasciati a terra da Alitalia causando un peggioramento del già precipitante margine industriale. Nel 2015, secondo anno in cui Ryanair fu la compagnia aerea dominatrice dei cieli italiani per totale di passeggeri (domestici ed internazionali) trasportati, i ricavi sul segmento dei voli nazionali è stato pari a 750 milioni e furono imbarcati 12,35 milioni di passeggeri. Ciò vuol dire un ricavo per passeggero pari a 60,7 euro; nel 2009, anno della prima gestione della CAI, questo dato era pari a 112 euro, quasi il doppio.

Come anticipato, il peggioramento della situazione di Alitalia è dovuto, oltre ad una gestione dei costi inefficiente, anche a strategie operative sbagliate. Il disimpegno sulle tratte intercontinentali si è rivelato fallimentare e come dimostra il grafico 3.1, Alitalia è l'unica, fra i vettori tradizionali europei, ad aver attuato questa decisione.

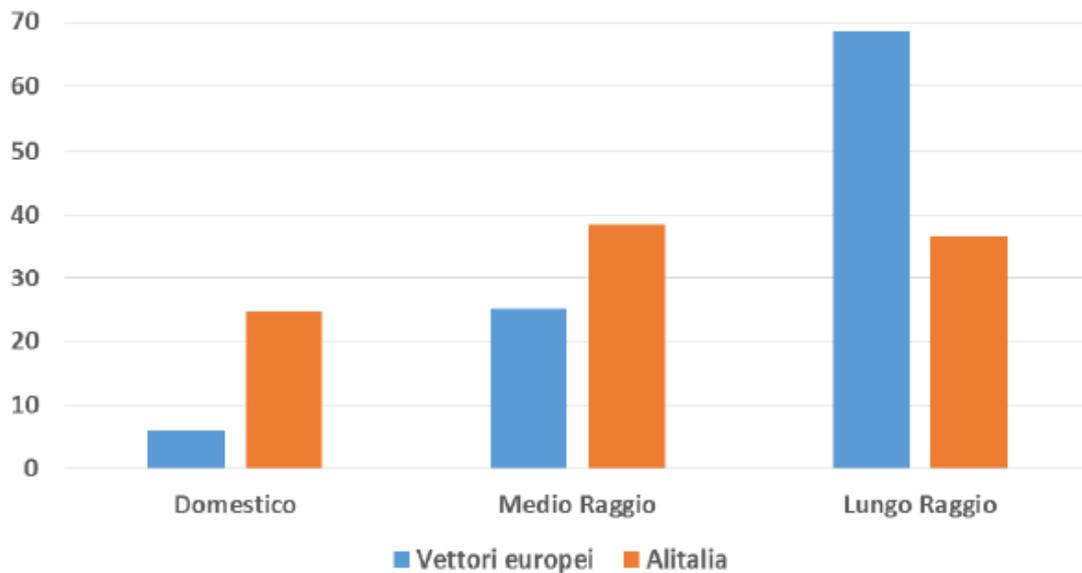


Figura 3.1: Il mix di offerta di Alitalia e altri vettori europei – ASK in % (Fonte: Ugo Arrigo, *La nuova crisi di Alitalia e prospettive di soluzione*)

In questo scenario non è stata considerata l'ascesa dei vettori *no flag*: nel 2019, Alitalia trasportò 11,88 milioni di passeggeri per tratte nazionali, Ryanair 11,30. Seppur vero che Alitalia continua ad essere la prima compagnia aerea per numero di clienti domestici in Italia, è anche vero che nel 2011 la compagnia italiana trasportò 15 milioni di passeggeri nello stesso segmento, mentre la compagnia a basso costo irlandese solo 6 milioni posizionandosi sempre al secondo posto. Un decennio fa la differenza tra le due era pari ad una decina di milioni di passeggeri, oggi il gap si è ridotto a qualche centinaia di migliaia. Questo ha comportato una riduzione dei ricavi per la dirigenza della società, la quale pensava di riuscire a ricoprire una posizione di supremazia sul segmento domestico. Tuttavia, la nuova domanda è stata tutta raccolta dai LCC. A differenza degli altri vettori di bandiera europei, quindi, che hanno investito in aerei in grado di coprire maggiori distanze intuendo lo strapotere delle low fare sul corto raggio, Alitalia ha agito completamente in senso opposto perdendo passeggeri anche sul segmento internazionale: nel 2018, ad esempio, Ryanair trasportò 25 milioni di passeggeri, Alitalia neanche 10.

Approfondendo l'andamento dei ricavi e dei costi tra il 2015 e il 2019, risulta utile rappresentare il grafico della figura 3.2.

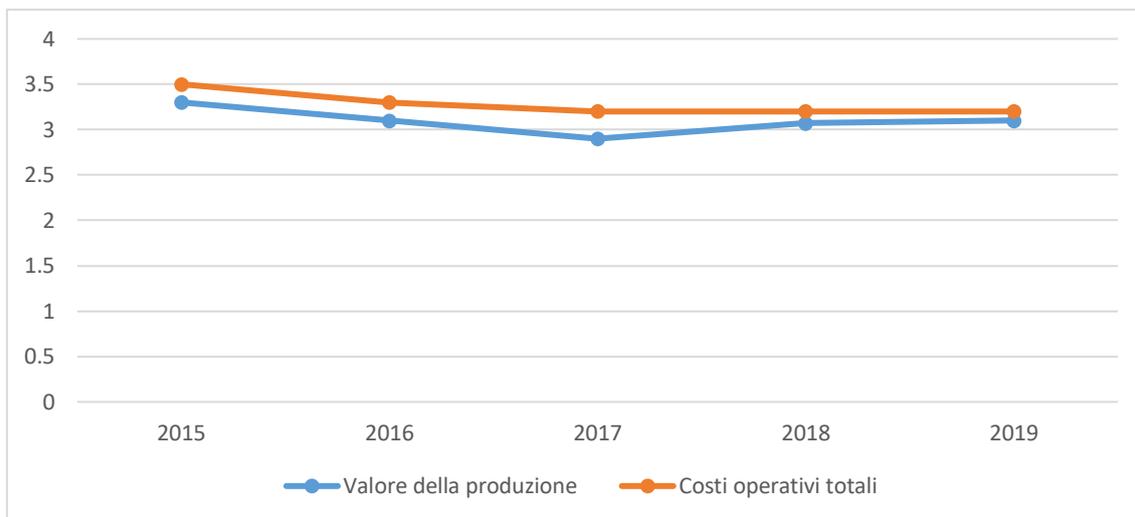


Figura 3.2: valore della produzione e costi operativi di Alitalia (Fonte: bilanci e conti economici anni corrispondenti)

Come si può notare i ricavi operativi coprono mediamente i costi per il 94%, incidendo negativamente sul margine operativo lordo (EBITDA) sempre in costante rosso. La perdita derivante dalla gestione operativa nei 5 anni considerati risulta circa pari a 634 milioni di euro.

Analizzando in maniera più dettagliata, è necessario però riportare tali grandezze in termini di posti offerti, ossia il numero di sedili occupabili sui velivoli targati Alitalia, e quelli venduti, ossia i sedili a bordo effettivamente occupati dai passeggeri. Il problema di Alitalia non è solo, infatti, il contenimento dei costi operativi come si potrebbe pensare osservando il grafico 3.1, ma anche quelli relativo alle vendite in termine di posti a bordo occupati. In questa prospettiva è necessario disporre di un ulteriore indicatore, anch'esso incontrato in precedenza, chiamato *load factor*. Quest'ultimo risulta essere, per Alitalia, molto più basso rispetto a tutti gli vettori, sia tradizionali che low cost. Il grafico 3.3 riporta tale la differenza tra l'azienda italiana e le altre compagnie di bandiera.

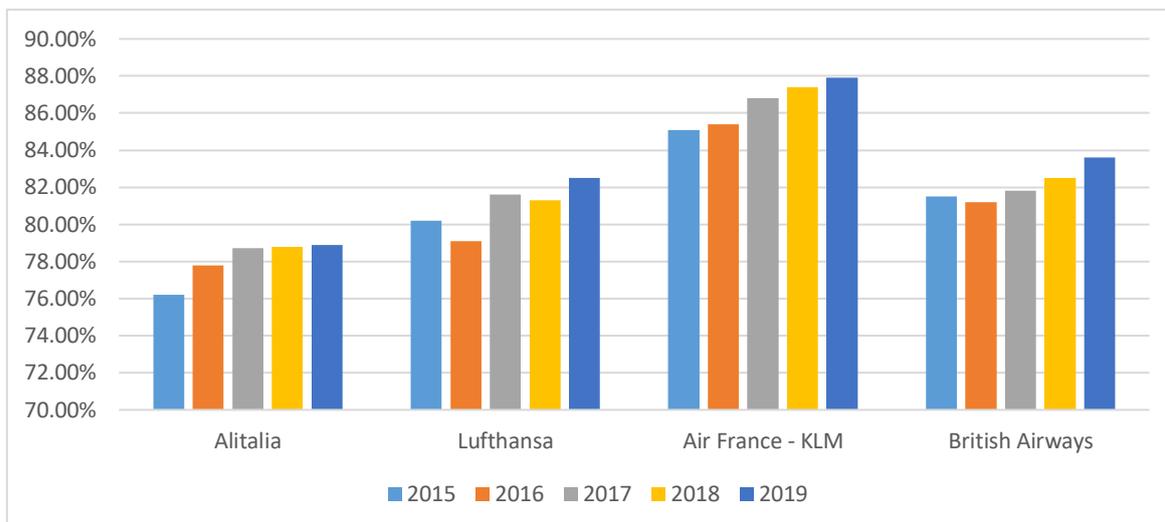


Figura 3.3: Load Factor Alitalia e vettori tradizionali (Fonte: bilanci delle compagnie)

Come si può notare, Alitalia in 5 anni non è mai riuscita a superare il muro dell'80% che, invece, le sue *competitors* europee riescono ad oltrepassare molto facilmente toccando quote vicine al 90%, tipiche dei vettori low cost, come nel caso del gruppo Air France – KLM. Utilizzando questo valore è possibile confrontare i ricavi operativi con i costi operativi, entrambi rapportati in termini di posto offerto. La figura 3.4 mostra l'andamento dei due valori.

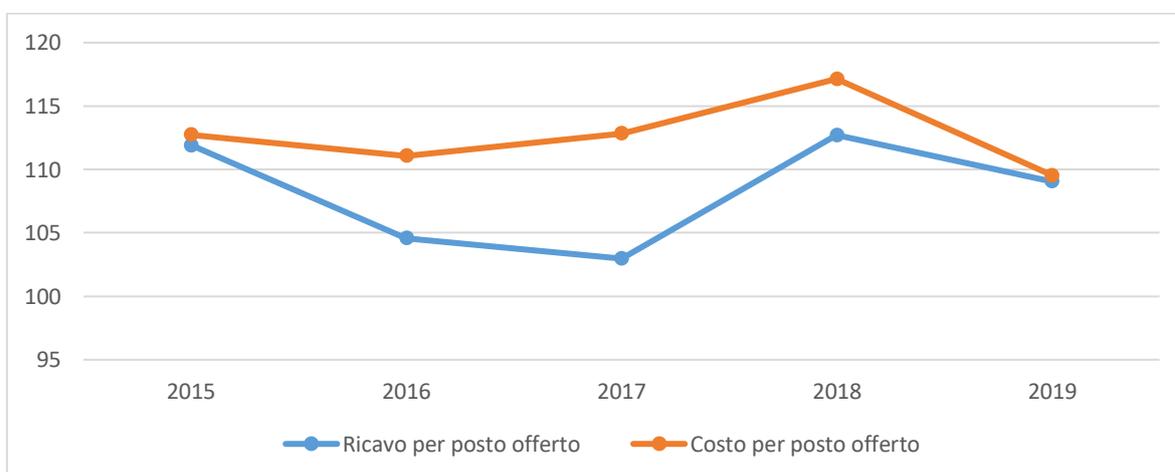


Figura 3.4: Ricavo e costo operativo per posto offerto (Fonte: bilanci e conti economici anni corrispondenti)

Come si evince, la forbice risulta più larga negli anni centrali rispetto al grafico della figura 3.1. In particolare, la differenza più netta si verifica in corrispondenza dell'anno 2017, l'anno in cui Alitalia passò in amministrazione straordinaria per evitare il fallimento. In quell'anno, per ogni posto offerto a bordo dei velivoli, la compagnia perdeva quasi 10 euro e moltiplicando questo onere per il totale della capacità offerta

(circa 28,5 milioni di posti) si giunge alla perdita operativa lorda di quell'anno che fu circa pari a 285 milioni di euro. Discorso analogo può essere fatto in corrispondenza di tutti gli anni o utilizzando i dati diffusi dall'ENAC riportando tali numeri in termini di posti effettivamente occupati.

Si procede ad un confronto comparato dei ricavi operativi con le altre compagnie tradizionali e si rapportheranno i dati, per rendere l'analisi più omogenea, in termini di ricavi per posto offerto su un volo di 1000 km utilizzando l'indicatore ASK, ottenuto dai bilanci delle compagnie europee e dal portale *Statista* per Alitalia. Il raffronto è riportato nel grafico della figura 3.5. Si deve tener presente che si sono utilizzati dati sui ricavi operativi complessivi, nell'impossibilità di distinguere, all'interno di essi, tra proventi derivanti dal traffico aereo, più precisamente dal traffico passeggeri, e altre tipologie di entrate.

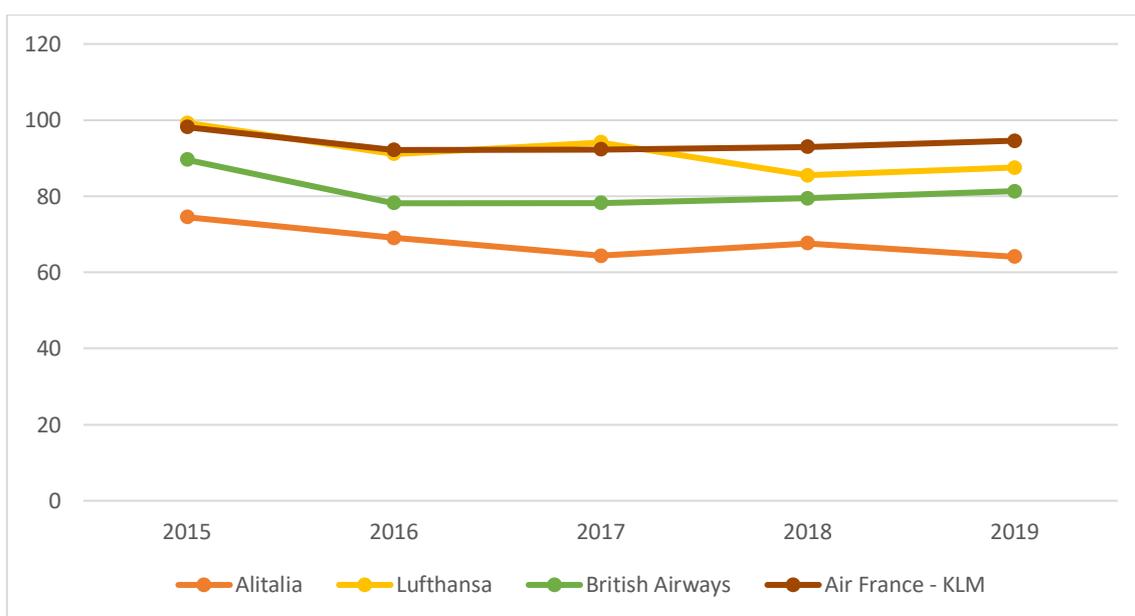


Figura 3.5: Ricavo per posto offerto su un volo di 1000 km (Fonte: Elaborazione bilanci anni corrispondenti)

Come si evince, Alitalia è ben distante dai livelli di performance di Lufthansa, della holding Air France – KLM e dall'inglese British Airways, dalle quali si differenzia, come si vedrà nel seguito, per la gestione dei costi. Per ogni posto a bordo, che sia occupato o meno, che ha volato per 1000 km nel 2019, Lufthansa ha ottenuto un ricavo pari a 87,49 euro, ancora meglio il gruppo franco-olandese il quale ha ottenuto un ricavo pari a 94,51 euro. Alitalia, invece, poteva contare su un'entrata pari a 64,10 euro, che si rivelano essere distanti anche dagli 81,3 euro incassati da British Airways. Guardando

attentamente il grafico, va sottolineato il fatto che nonostante i valori su cui si assesta Alitalia siano vicini a quelli della compagnia inglese, i due andamenti sono completamente opposti: mentre quelli di Alitalia sono in discesa, passando dai 74,5 euro del 2015 ai 64,10 del 2019, quelli della compagnia inglese sono in salita (risultano in discesa rispetto al 2015 per il cambio £/€), dalle 65 sterline del primo anno si è superata quota 70 sterline nel 2019.

In figura 3.6 è rappresentato, invece, il grafico relativo ai ricavi ottenuti per posto occupato, quindi venduto, i soli che generano entrate per una compagnia, per un volo medio di 1000 km. In questo caso invece dell'indicatore ASK (posti offerti per km percorsi) è stato utilizzato un altro indicatore noto come RPK (*revenue passenger kilometres*) che indica il numero totale dei posti occupati per i chilometri percorsi.

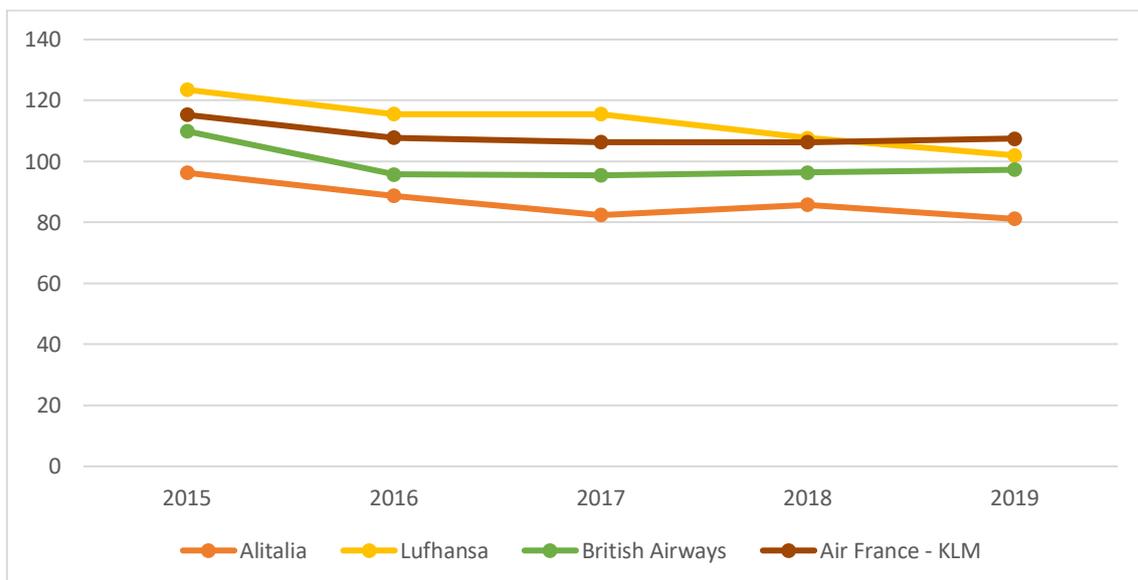


Figura 3.6: Ricavo per posto venduto su un volo di 1000 km (Fonte: Elaborazione bilanci anni corrispondenti)

L'osservazione derivante dall'analisi di questo grafico è che Alitalia riesce a ridurre il gap di qualche euro con il gruppo Air France – KLM (ogni anno il margine si riduce mediamente di 4 euro) ma soprattutto rispetto a British Airways che presenta un fattore di carico di poco superiore rispetto alla compagnia italiana. Tuttavia, la differenza con Lufthansa diventa più ampia (in questo caso ogni anno la compagnia tedesca riesce a ricavare rispetto al grafico precedente circa 3 euro). Approfondendo la prima voce del conto economico si può concludere che, pur essendo lontana dalle performance operative ottenute da alcune compagnie di bandiera, come Lufthansa e Air France-KLM,

Alitalia non risulta assai distante dai risultati registrati da altri vettori ad essa simili come la compagnia inglese, leader del gruppo IAG. Come mai, allora, in 74 anni di storia, la società italiana ha chiuso il bilancio in utile una manciata di volte? Si procede all'analisi dei costi operativi.

3.1.2 I costi

I costi operativi sono la seconda voce del conto economico e permettono di risalire al margine operativo lordo (EBITDA) il quale evidenzia il reddito di un'azienda considerando solo la gestione operativa. In altre parole, non rientrano nel calcolo dell'indicatore interessi, imposte, svalutazioni e ammortamenti. I costi operativi sono stati i protagonisti indiscussi di ogni nuovo piano industriale lanciato da ogni nuova dirigenza, con l'obiettivo di ridimensionarli e di abbatterli perché considerati eccessivi. Il seguente paragrafo si pone l'obiettivo di capirne le ragioni attraverso un'analisi comparata con i costi operativi sostenuti dalle altre compagnie di bandiera seguendo lo schema logico adottato per i ricavi. Lo studio presenterà la scomposizione di ogni tipo di costo distinguendolo in 4 categorie:

- Costo del carburante;
- Costo della flotta (tra cui manutenzione, leasing e ammortamento);
- Costo dei servizi;
- Costo del personale;

I costi operativi complessivi, nel totale, secondo informazioni ufficiali della società, ammontano a più di 16 miliardi di euro. I ricavi complessivi, invece, sono risultati pari complessivamente a poco più di 15,5 miliardi di euro. Una prima conclusione si può già trarre: nonostante i continui cambiamenti di gestione a cui ha assistito la compagnia, nessuna di queste è riuscita ad abbatterli: in nessun anno, infatti, si sono ottenuti ricavi maggiori dei costi.

L'analisi inizia approfondendo l'andamento dei costi unitari relativi a queste macro aeree rappresentandoli come costi per posto offerto su un volo di 1000 km (figura 3.7).

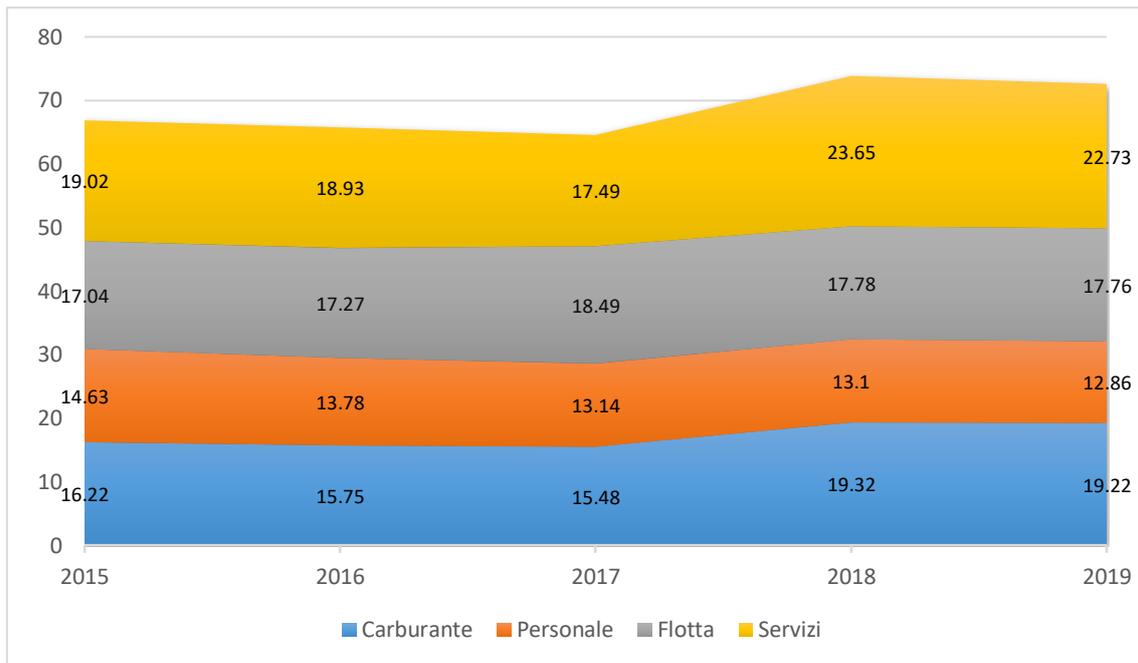


Figura 3.7: composizione costo medio – euro per volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

I costi medi unitari nel 2019 sono risultati pari a 73 euro contro i 67 euro sostenuti nel 2015. Bisogna ammettere però che in realtà una riduzione significativa dei costi si è verificata: nel 2003 il costo medio era pari a 111 euro, sceso a 75 euro nel 2009, prima anno di Alitalia a gestione privata, soprattutto per effetto del calo dei prezzi petroliferi, voce di costo che invece risulta in netta risalita nel 2018 e nel 2019. Una voce di costo che risulta in costante diminuzione è quella relativa al personale, conseguenza dei continui tagli delle unità lavorative. Nel 2015 il gruppo Alitalia contava circa 12500 risorse, oggi, invece, circa 10500. Il sacrificio di migliaia di lavoratori però è stato reso vano dai crescenti costi dei servizi, ossia quelli aeroportuali, di volo e legati a spese commerciali, e da costi della flotta che sono rimasti costanti nonostante questa abbia un'età media superiore a quella europea.

Un'ulteriore rappresentazione dei costi è quella raffigurata nel grafico della figura 3.8. In questo caso è rappresentata la struttura dei costi di Alitalia con valori in percentuale rispetto ai costi operativi totali.

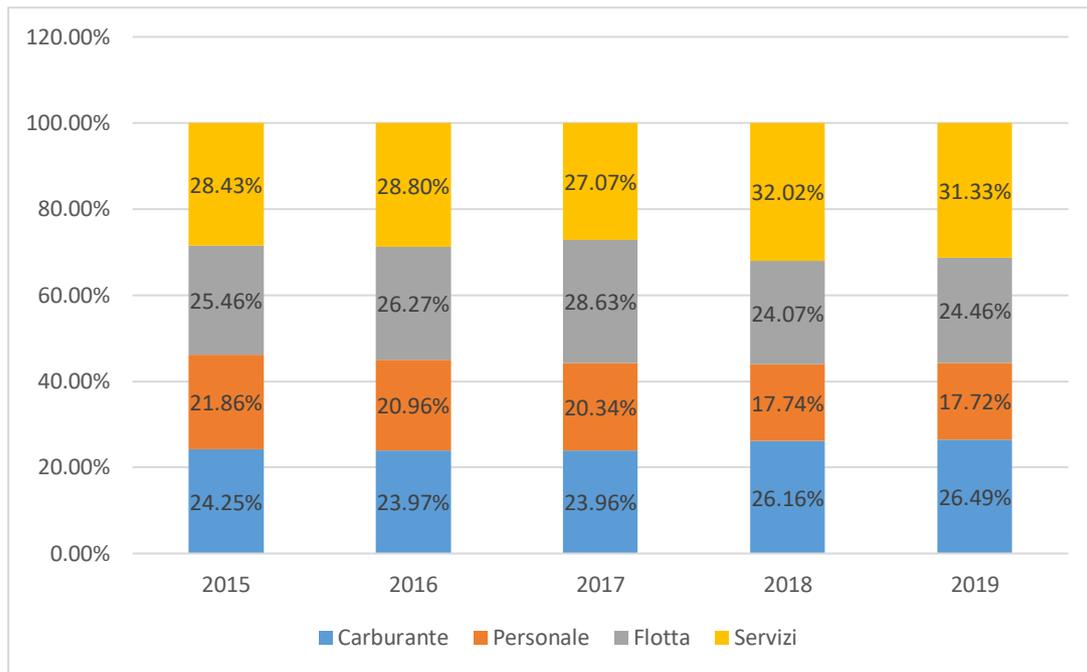


Figura 3.8: Struttura dei costi industriali Alitalia (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Dal grafico si comprende meglio come a pesare sui costi della compagnia siano le voci relative ai servizi e alla flotta. Il costo del carburante, è vero, è aumentato del 18,5% dal 2015 al 2019 ma le sue oscillazioni non sono controllate direttamente dalle dinamiche aziendali ma legate alle fluttuazioni delle tariffe petrolifere. Il costo del lavoro è appunto la voce meno consistente, diminuendo del 12% in 5 anni e si prevede diminuisca ulteriormente a seguito della trasformazione di Alitalia in ITA che decollerà con solo 2800 addetti.

E' necessario, tuttavia, per poter comprendere al meglio questi numeri, osservare il comportamento dei costi medi anche dei vettori tradizionali (figura 3.9), per poi procedere ad una sua scomposizione. Si precisa che nell'analisi sono rientrati esclusivamente i costi appartenenti alle 4 macro aeree e sono misurati in termini di costo unitario per posto offerto per un volo di 1000 km.

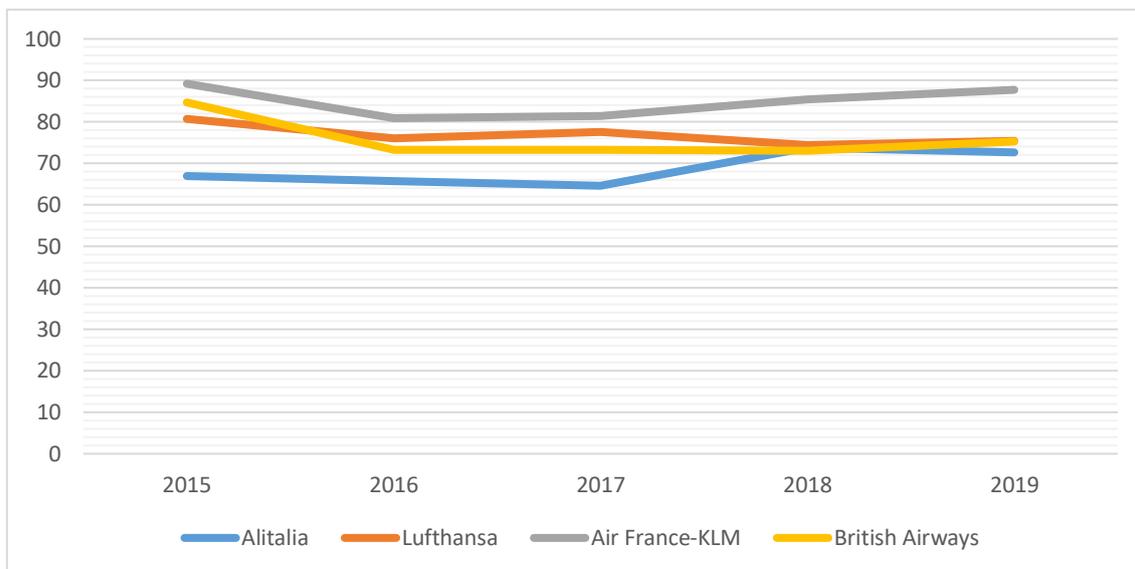


Figura 3.9: Costi medi unitari per posto offerto per un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Dal grafico possono essere fatte diverse osservazioni. In primo luogo, sia Lufthansa che British Airways hanno conseguito un importante contenimento dei costi che sono diminuiti, per la prima, del 6,6%, con punte quasi dell'8% come nel 2018, scendendo da 80,7 euro a 75,34 registrati nel 2019. Per la seconda, invece, si è verificata una riduzione dell'11% nello stesso periodo, toccando quota di 75,27 euro nell'ultimo anno e partendo da 84,68 euro nel primo. Al contrario quelli di Alitalia sono aumentati dell'8,5%, passando dai 66,9 euro nel 2015 ai quasi 73 nel 2019. Di conseguenza, si può notare come British Airways, rispetto alla quale Alitalia registra, come si è visto, performance simili dal lato dei ricavi, riesca ad attuare meglio piani industriali che restringono i costi unitari. Ancora, non deve sorprendere che vettori come Air France-KLM sostengano dei costi molto più alti rispetto a quelli di Alitalia perché da una parte i ricavi unitari medi ottenuti dalla compagnia franco-olandese non possono essere raggiunti da quella italiana e dall'altra i diretti competitors di Alitalia non vanno cercati nei *flag carriers* ma nei vettori low cost, le quali hanno acquisito più del 50% del mercato domestico. Inoltre, la differenza tra le due compagnie di bandiera, diminuisce molto se si considerassero i costi per passeggero trasportato come nella figura 3.1.

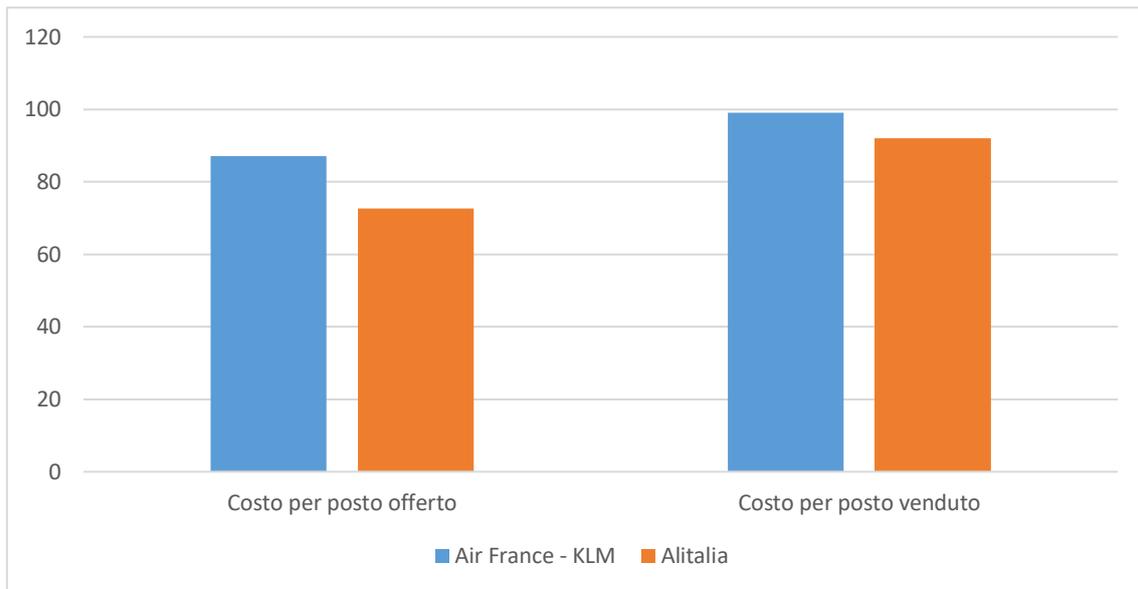


Figura 3.10: Costo per posto offerto e venduto su un volo di 1000 km – Anno 2019 (Fonte: bilancio anno 2019)

Si può osservare come il gap si dimezza, passando da 15 euro a circa 7, portando alla conclusione che Alitalia non solo deve attuare un piano per il contenimento dei costi di produzione ma anche, forse soprattutto, riempire gli aerei in modo da ottenere dei ricavi che permettano di raggiungere il tanto dimenticato pareggio di bilancio.

- Costo del carburante

Si è sempre detto che quello del *jet fuel* sia uno dei costi che più pesano sui bilanci delle compagnie aeree le quali non ne hanno il diretto controllo poiché le sue oscillazioni dipendono dalle tariffe petrolifere che, come si è visto, dipendono molto spesso da fattori esterni come guerre o catastrofi naturali. Tuttavia, uno strumento in mano alle società operanti in questo mercato è la protezione, attraverso contratti di hedging, da possibili fluttuazioni che potrebbero aggravare la voce di costo. Ma cos'è un'operazione di hedging? L'hedging è una strategia consistente nell'effettuare operazioni di copertura per proteggersi da rischi legati ad un altro investimento e si basa sulla vendita o acquisto di contratti (futures, swap, forward) detti derivati perché rappresentano dei titoli il cui prezzo è basato sul valore di mercato di altri beni (Borsaitaliana.it). Così come da questa strategia si possono ricavare dei profitti allo stesso modo si possono ottenere delle perdite. Fatta chiarezza su questo strumento, si può procedere all'analisi della suddetta voce di costo attraverso il grafico della figura 3.11.

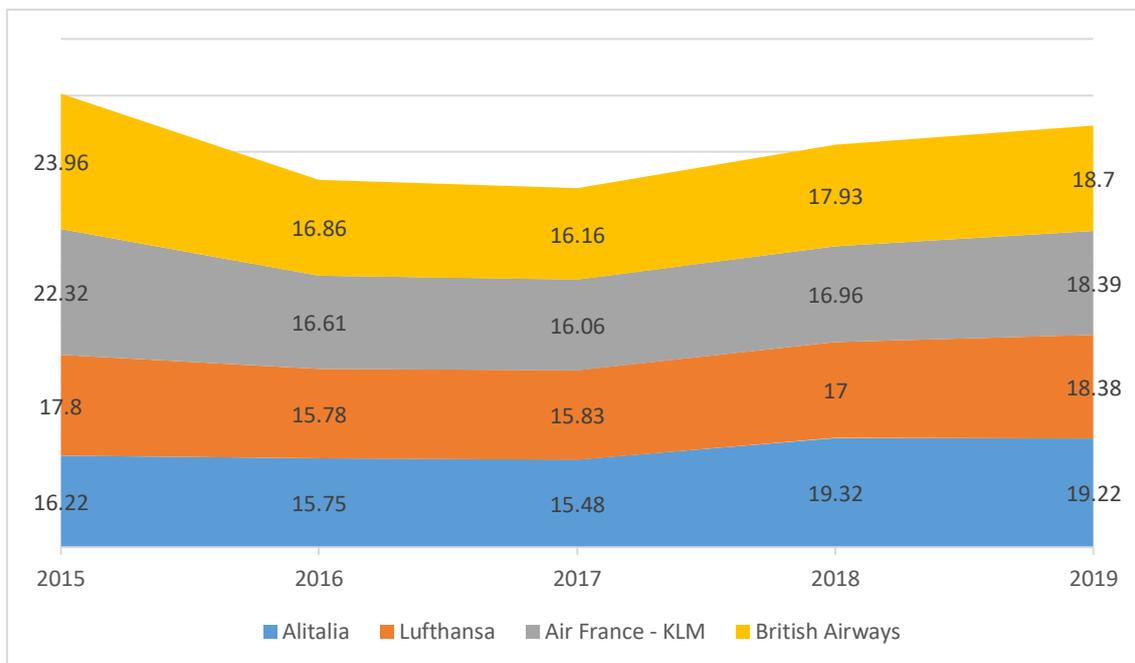


Figura 3.11: Costo del carburante per posto offerto per un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

La conferma che il costo del carburante sia, in parte, esterno alle gestione operativa di una compagnia arriva confrontando tale voce sui 4 vettori. Il costo, per ciascuna azienda, diminuisce di qualche euro negli anni 2016/2017 rispetto al 2015 per poi rialzarsi nel biennio 2018/2019. Come si può osservare, per Alitalia, nell'ultimo periodo, l'esborso per il carburante è maggiore rispetto a tutte le altre, in particolare del 4,6% rispetto a Lufthansa e Air France e del 2,8% rispetto a British Airways. La causa è imputabile da una parte alle perdite derivate dai contratti di hedging, nel 2015 le perdite furono pari a 50 milioni di euro, nel 2019, invece dimezzate a 25, dall'altra all'utilizzo di motori piccoli montati su velivoli più grandi che risultano così depotenziati e necessitano di un lasso di tempo maggiore per raggiungere la quota di crociera ottimale. Quindi mentre gli altri vettori tradizionali europei riescono a contenere il costo del carburante trasferendo ai propri clienti i risparmi ottenuti attraverso prezzi più bassi, Alitalia, invece, è costretta sia a spendere di più che allo stesso tempo a ridurre le tariffe per effetto della concorrenza, peggiorando, così, il disavanzo (adnkronos.com).

- Costo della flotta

Per costo della flotta si intende il costo necessario a gestire, organizzare, monitorare e ad acquistare velivoli. E' distinta, in questo studio, in tre voci principali:

- Ammortamento, attraverso cui il valore del velivolo è distribuito in più esercizi;
- Leasing, ossia contratto d'affitto attraverso cui una parte concede ad un'altra il godimento di un bene per un periodo di tempo prefissato e dietro pagamento di un canone periodico;
- Manutenzione, operazione fondamentale in quanto se mancasse si metterebbe a repentaglio la vita dei passeggeri;

La flotta di Alitalia, al 31 dicembre 2019, era composta da 113 aerei: 26 di lungo raggio, 67 di medio raggio e 20 regionali. Di questi, oltre il 67%, 76 velivoli, erano in leasing, solo 37 erano di proprietà della compagnia. Dai bilanci pubblicati dalle altre compagnie tradizionali europee, nessuna di queste deteneva una percentuale così alta di aerei in leasing: Air France – KLM il 54%, British Airways il 51% e Lufthansa solo il 14% (Dato relativo al gruppo Lufthansa). Inoltre, quella di Alitalia era la flotta più vecchia con un'età media di 12,5 anni, battuta solo dai velivoli del vettore franco - olandese con un'età media di 12,7 anni. Non a caso, infatti, le due aziende presentavano i costi relativi alla flotta più alti. Si procede prima mostrando l'andamento del costo complessivo (figura 3.12), per poi scomporre nel dettaglio le varie voci.

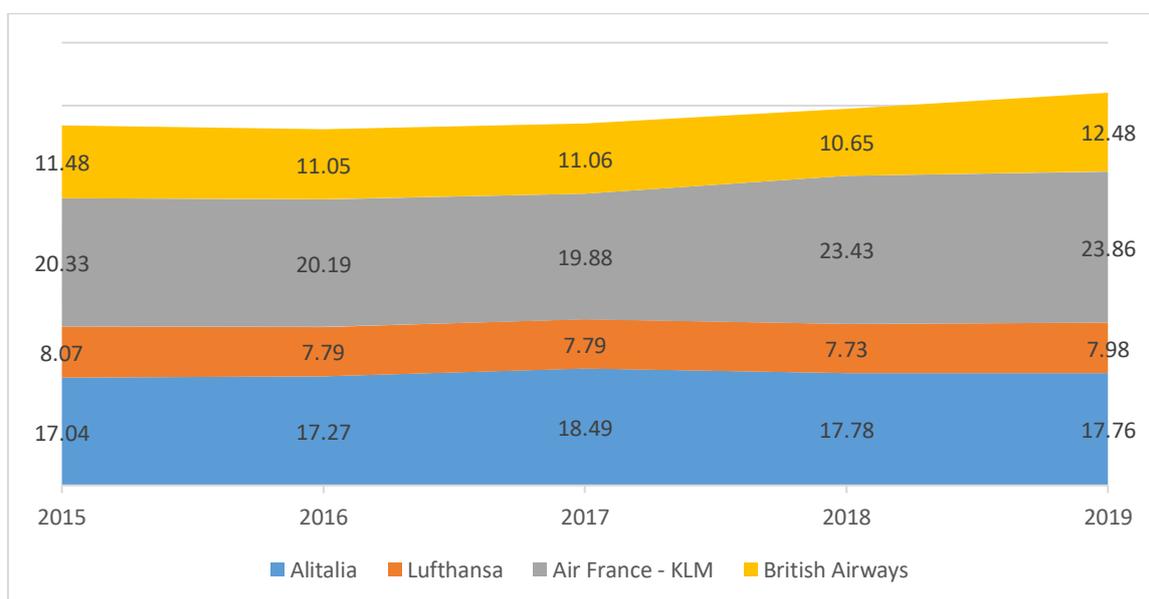


Figura 3.12: Costo della flotta per posto offerto su un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

La prima evidenza di questo grafico è la costanza del costo della flotta unitario che, in 5 anni, non subisce delle variazioni significative. Questo aspetto è da ricondurre alla difficoltà che un piano di ringiovanimento della flotta impone a causa degli investimenti

ingenti necessari, anche se alcune delle compagnie analizzate non sembra averne bisogno. E' il caso di Lufthansa e British Airways che mostrano dei costi molto contenuti. Inoltre, il costo elevato di Air France – KLM è riconducibile a costi di manutenzione che sono più elevati rispetto a tutte le altre, conseguenza di una flotta di età avanzata.

In figura 3.13 è riportata la scomposizione nelle varie voci: leasing, ammortamento e manutenzione. I costi sono riferiti all'anno 2018, in quanto dal 2019 è stato applicato il nuovo principio contabile IFRS 16 che ha fornito una nova definizione di leasing: sono stati esclusi tutti quei contratti che avevano come oggetto il cosiddetto *low value assets*, ossia beni di valore inferiore a 5000 euro e tutti quei contratti con durata residua minore di 12 mesi. L'adozione di questo nuovo principio contabile ha consentito ad Alitalia di risparmiare 250 milioni di euro rispetto all'anno precedente (Relazione Commissario Straordinario).

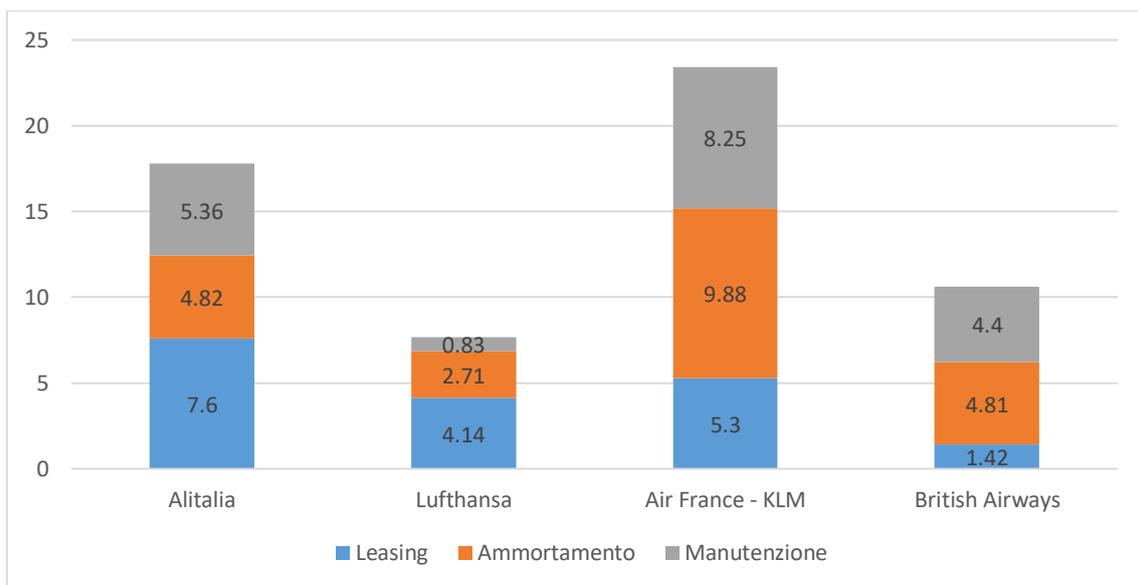


Figura 3.13: Costo della flotta per posto offerto su un volo di 1000 km – Anno 2018 (Fonte: bilancio delle società)

Come si può notare, la voce di costo più consistente per il vettore italiano è quella relativa al leasing, incidendo per il 43% sul totale. La ragione per la quale questa voce di costo risulta maggiore rispetto agli altri vettori europei è data dal fatto che Alitalia possiede quasi il 70% della propria flotta in leasing e non solo: si è stimata la presenza di sovra costi del 63% sui velivoli di lungo raggio, del 36% su quelli di corto raggio e del 41% sugli aerei regionali. Gli extra costi del leasing sono dovuti all'adozione di un modello chiamato *WET LEASE*, o *ACMI* (acronimo di *aircraft, crew, maintenance, insurance*),

attraverso cui, nel contratto di noleggio dell'aeromobile, sono inclusi equipaggio, manutenzione ed assicurazione del velivolo. Questa formula, stipulata tra due compagnie aeree, prevede, quindi, la prestazione di un vero e proprio servizio più che garantire la disponibilità del mezzo. Il meccanismo è utilizzato dalle compagnie aeree soltanto in particolari circostanze come nel caso di avaria di un velivolo: infatti, per tutelare i diritti dei passeggeri, l'aeromobile a terra è sostituito con un altro, per un periodo di tempo, operato da un altro vettore. Il problema è che Alitalia utilizza questa formula anche quando potrebbe far volare i proprio aerei sostenendo un costo orario ACMI di 2200 euro all'ora. Tuttavia, i commissari straordinari hanno assicurato la revisione dei contratti di leasing con tutte le società, quasi 15, con le quali furono firmati stimando un risparmio di circa 4,5 milioni di euro al mese. Ulteriore voce di costo che è più elevata rispetto alle altre, non considerando Air France i cui ricavi e il cui load factor sono abbastanza cospicui da garantire alla compagnia dei profitti, è quella relativa alla manutenzione dei velivoli, servizio che Alitalia ha deciso principalmente di esternalizzare. L'esternalizzazione ha causato la lievitazione dei costi di manutenzione che hanno contribuito ad "azzoppare" la compagnia a causa di contratti fuori mercato: per tale servizio Alitalia si è servita di Atitech, società che si occupa appunto della manutenzione di aeromobili, alla quale ha pagato, per anni, un costo orario di 75 euro per lavori manutentivi della cellula (ossia la parte intera dell'aeromobile senza i motori), scesi in un secondo momento a 55. Secondo studi, però, questo costo non supera i 40 euro per ora lavoro se il servizio fosse *in house*: oltre a risparmiare milioni di euro l'anno, migliaia di lavoratori, oggi in cassa integrazione, avrebbero la possibilità di essere re-inseriti. Secondo le ultime voci, Atitech continuerà ad essere la società di riferimento per la manutenzione della flotta della neonata ITA sebbene manchino conferme ufficiali.

- Costo del personale e dei servizi

Si confrontano, infine, i costi relativi al personale e ai servizi, quali *handling*, diritti per l'uso delle infrastrutture degli aeroporti, assistenza al volo, catering, altre spese commerciali e pubblicità. Per quanto riguarda i secondi, non vi sono grosse differenze tra i vettori di bandiera europei: tutte le compagnie considerate in quest'analisi presentano dei costi dei servizi per posto offerto su un volo di 1000 km molto elevati. Questo aspetto è legato alle diverse strategie di network adottate dai vettori tradizionali

e da quelli low cost. In precedenza si è detto che le tariffe per determinati servizi dipendono dalla grandezza dell'aeroporto, dalla sua importanza e persino dalla fascia oraria in cui operano i velivoli. Le low cost per abbattere i costi si servono di aeroporti regionali minori: gli accordi tra le due parti spingono le infrastrutture ad implementare strategie di *marketing* territoriale. Mentre Alitalia e gli altri vettori tradizionali pagano tariffe più elevate per i servizi aeroportuali a causa del loro network che prevede lo scalo, l'hub, presso un aeroporto principale, i low fare riescono ad aumentare anche il proprio traffico grazie alle sovvenzioni degli aeroporti più piccoli. Per le compagnie di bandiera, quindi, i costi maggiori sono sia diretti che indiretti: diretti poiché legati alle tariffe più basse pagate da società come Ryanair o EasyJet, indirette a causa della concorrenza agguerrita degli LCC, avvantaggiati dalle società di gestione aeroportuali.

Risultato contrario alle aspettative deriva dall'analisi del costo del personale. Contrariamente a quanto si possa pensare, Alitalia spende meno soldi per le proprie unità lavorative rispetto a tutte le altre compagnie tradizionali europee: nel 2019, la voce di costo del personale pesava sui conti di Alitalia per il 17,7%, sui conti di Lufthansa per il 19,7%, su quelli di Air France – KLM e di British Airways rispettivamente per il 30,9% e per il 20,5%. Nella figura 3.14 è riportato l'andamento del suddetto costo per i vari flag carriers.

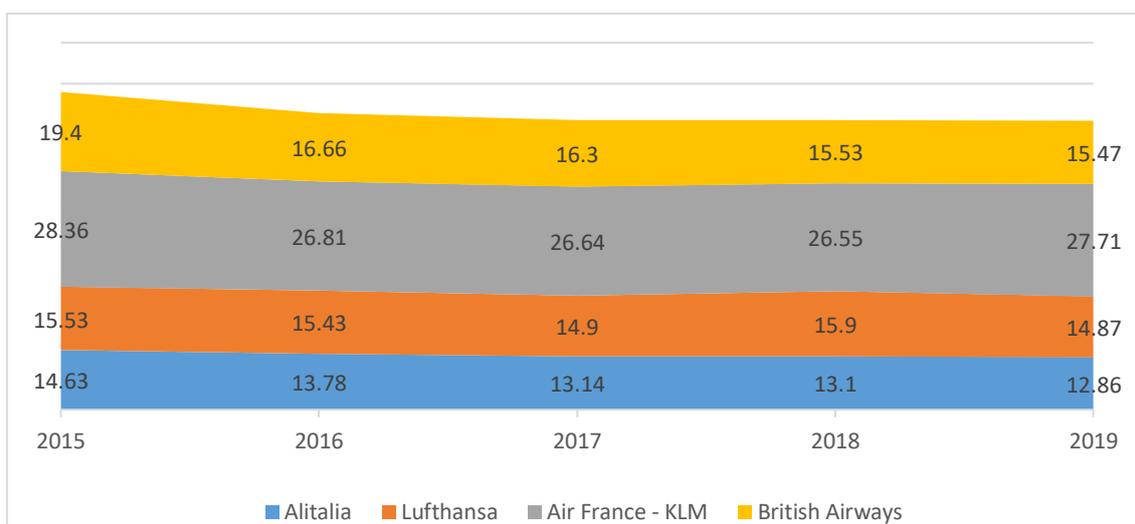


Figura 3.14: Costo del personale per posto offerto su un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Alitalia è l'unica ad avere un costo in costante diminuzione in tutti gli anni. Non solo, è anche la compagnia il cui valore è diminuito più significativamente: dal 2015 al 2019 il

costo è sceso del 12,1%, per Lufthansa e Air France-KLM del 4,2% e per British del 3,5% (se non si considerasse il cambio £/€). Questa riduzione così decisa non è dettata solo dal taglio continuo dei lavoratori, che si è verificato, tra l'altro, per tutte le altre compagnie fatta eccezione per Lufthansa: infatti, confrontando i bilanci relativi al 2015, si è potuto riscontrare come per i dipendenti di Alitalia sia prevista una retribuzione annua lorda minore rispetto ai colleghi europei (figura 3.15).

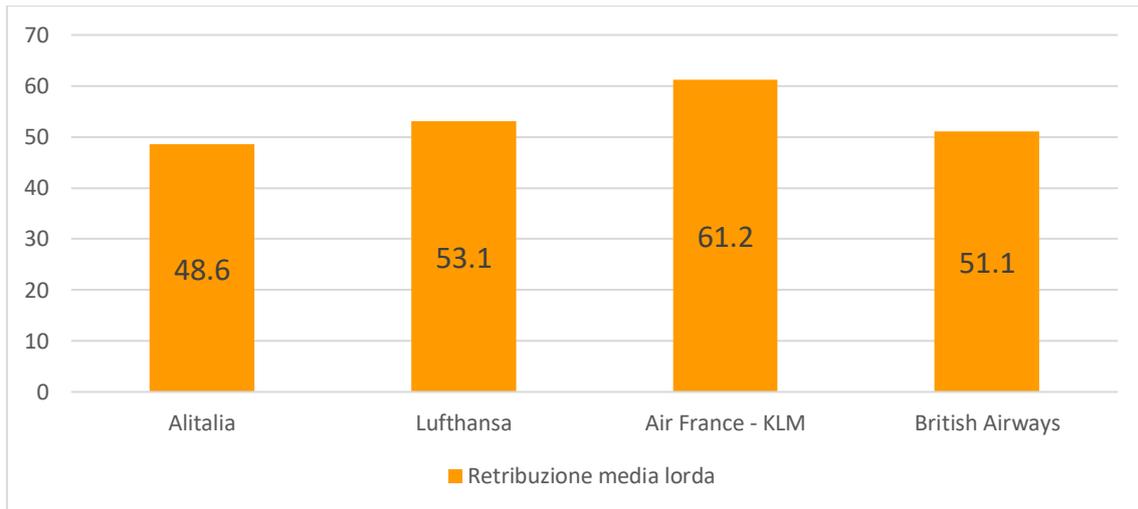


Figura 3.15: Retribuzione media lorda anno 2015 – migliaia di euro (Fonte: bilanci anno corrispondente)

La retribuzione media lorda, prima dei contributi sociali e delle imposte versate dai lavoratori, risulta inferiore di quasi 5 mila euro rispetto alle media dei 4 vettori tradizionali e, nello stesso anno, il costo medio per dipendente è stato inferiore di 8 mila euro rispetto alla media. Alitalia è molto distante dalle altre compagnie di bandiera sia per numero di dipendenti che per costo del lavoro complessivo. L'azienda italiana conta 10500 lavoratori, mentre Lufthansa (non considerando l'intero gruppo) più di 35 mila, Air France – KLM più di 52 mila e British (non considerando l'intero gruppo) più di 38 mila.

In conclusione, dopo aver analizzato ricavi e costi di Alitalia e dei 3 vettori europei, si può notare come l'azienda italiana non sia in realtà molto distante dalle performance operative delle altre: ottiene dei ricavi non eccessivamente diversi rispetto a quelli di British Airways e sostiene dei costi unitari minori rispetto al gruppo Air France – KLM. Tuttavia, rispetto a Lufthansa, la quale è riuscita a contenere i propri costi unitari giungendo agli stessi livelli di Alitalia negli ultimi anni, il gap evidente permane. La

differenza rispetto a tutte le altre è che se queste possono permettersi dei costi unitari maggiori poiché vengono compensati da ricavi che consentono di ottenere profitti (come per Air France – KLM e Lufthansa nei primi anni considerati in quest'analisi) o, al contrario, possono permettersi dei ricavi minori poiché avvantaggiati da gestioni operative che consentono il contenimento dei costi (come per British Airways), Alitalia, invece, non sembra aver trovato il giusto equilibrio tra le due voci: non è riuscita ad aumentare i ricavi e a diminuire i costi, anzi, in diversi anni, come nel 2017, si è assistito ad un ridimensionamento significativo dei ricavi (-11% rispetto al 2015) e ad un andamento più stabile dei costi (solo -3,5% rispetto al 2017). Si procede per comprendere se a tali considerazioni si giungerebbe se si cambiasse l'oggetto del confronto, utilizzando come benchmark le compagnie low cost, Ryanair ed EasyJet.

3.2 Alitalia e le low cost

L'analisi procede confrontando i risultati operativi di Alitalia con le compagnie low cost che possono essere considerate le competitors dirette del vettore italiano. Sarà condotto un approfondimento 'specchio' di quello effettuato in precedenza con gli altri vettori tradizionali europei per comprendere la trasformazione dei risultati fin qui ottenuti. Sono presi in considerazione due vettori low cost, ossia Ryanair, compagnia irlandese a basso costo, oggi la più grande d'Europa con più di 2000 rotte coperte che collegano 33 Paesi europei, e EasyJet, vettore low fare britannico conosciuto ufficialmente come EasyJet Airline Company Limited (plc), seconda compagnia aerea low cost più grande d'Europa con più di 1000 rotte operate. Le due aziende, secondo i dati del 2019 pubblicati dall'ENAC, sono state rispettivamente la prima e la terza forza operante in Italia per numero di passeggeri trasportati: 40,53 milioni per il vettore irlandese e 11,82 per quello inglese. Al secondo posto vi è Alitalia con 21,77 milioni di passeggeri imbarcati. Questo podio mantiene le stesse posizioni anche nell'ultimo anno, seppur con numeri completamente diversi a causa della crisi sanitaria che ha bloccato totalmente, o in gran parte, il trasporto aereo.

Una prima differenza evidente tra gli LCC e i *flag carriers* è relativa al primo indicatore osservato in quest'analisi: il *load factor*. Mentre per le compagnie di bandiera la media nei 5 anni considerati di questa variabile è stato pari all'81,9% (per Alitalia pari al 78%), per le low cost si è riscontrato un fattore di carico medio pari al 93,4%. Paragonando

specificatamente il load factor riferito al 2019 di Alitalia con quello di Ryanair e di EasyJet il divario appare netto (figura 3.16) con conseguenze che ricadono tanto sui ricavi quanto sui costi.

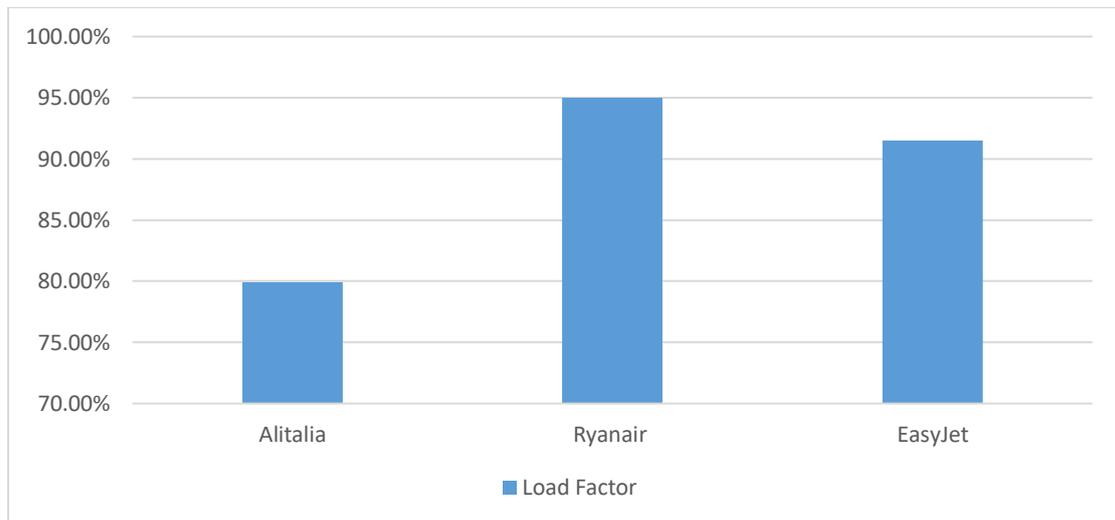


Figura 3.16: Load Factor a confronto – 2019 (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Alitalia stenta ad arrivare all'80%, mentre sia Ryanair che EasyJet superano il 90%: la prima giungendo addirittura al 95%, la seconda al 91,5%.

3.2.1 I ricavi

L'analisi comparata inizia con la prima variabile, ossia i ricavi operativi. Dai bilanci delle due compagnie low cost si è riscontrato come la prima voce del conto economico di EasyJet sia sostanzialmente inferiore rispetto a quella registrata da Alitalia mentre è maggiore nel caso di Ryanair (figura 3.17). L'azienda irlandese si è assicurata lo scettro di prima compagnia a basso costo d'Europa anche per gli elevati margini di guadagno: nei 5 anni analizzati ha chiuso il bilancio con un risultato netto d'esercizio che ha superato abbondantemente il miliardo di euro tre volte, le restanti due poco sotto. Alitalia ha fatto registrare performance migliori rispetto ad EasyJet dal lato dei ricavi principalmente per due ragioni: in primo luogo, Alitalia opera maggiormente, rispetto alle low cost, tratte di lungo raggio che garantiscono incassi più alti e dall'altra perché la caratteristica intrinseca appartenente ad un'azienda come EasyJet è l'applicazione di tariffe molto più basse che comprimono i ricavi.

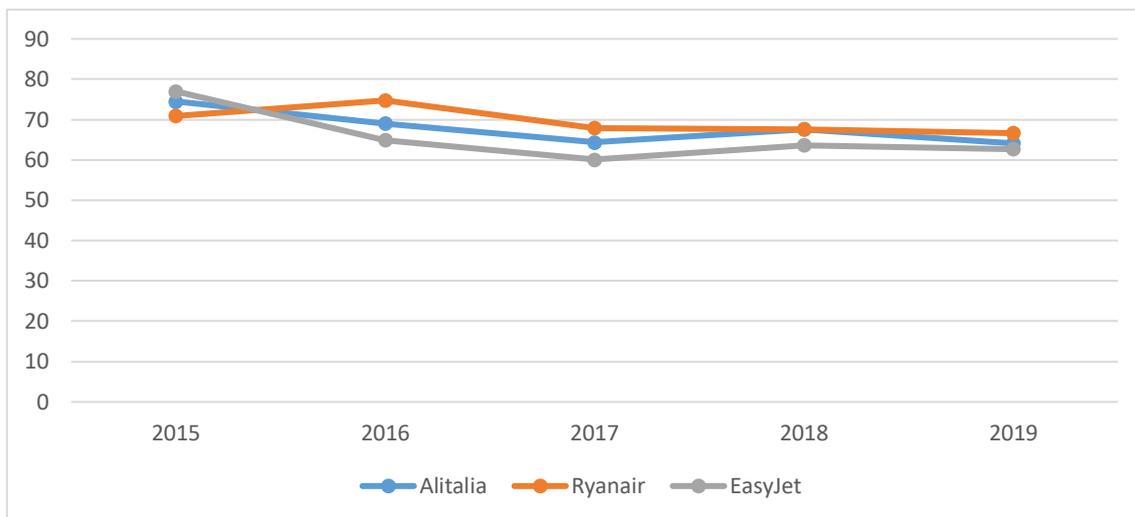


Figura 3.17: Ricavo per posto offerto per un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Il grafico sembra suggerire come Alitalia, almeno dal lato dei ricavi, ottenga delle performance che possono essere considerate proprie delle low cost. Tuttavia, come si vedrà nel seguito, si differenzia sostanzialmente da queste ultime per il contenimento dei costi unitari. Una prima osservazione, quindi, è la seguente: la compagnia italiana ricava per posto offerto un ammontare molto simile a quello ottenuto dalle aziende a basso costo, tanto da poter essere considerata per questo aspetto una vera e propria low cost, ma a causa di costi troppo spesso fuori controllo rientra nel novero dei vettori tradizionali, tra i quali si è osservato come la sola Air France – KLM, che però può contare su ricavi molto distanti da quelli di Alitalia, sostiene dei costi unitari più elevati.

- I ricavi ancillari

La possibilità di applicare tariffe molto basse, impone alle compagnie low cost la ricerca di nuove fonti di proventi. Una di queste si è trovata nei cosiddetti servizi ancillari. I servizi ancillari sono i servizi accessori, cioè quelli che si aggiungono alla vendita del biglietto e che garantiscono l'entrata dei ricavi ancillari. Quindi, in sostanza, si tratta di incassi derivanti da vendite dirette ai clienti o indirettamente come parte dell'esperienza del viaggio come ad esempio assicurazioni, scelta del posto a bordo, pasti speciali, bagaglio di peso maggiore al limite consentito, imbarco prioritario. Negli ultimi anni si è assistito ad un vero e proprio exploit di questi tipi di ricavi: secondo i dati di Statista nel 2019 l'ammontare complessivo derivante dalla vendita di questi servizi è stato pari a 97,8 miliardi di euro nel mondo, nel 2011, neanche 10 anni prima, l'ammontare

complessivo era pari a 23,35 miliardi. Un aumento quasi del 320%. A trainare questa crescita sono state le compagnie low cost, soprattutto in Europa a causa della forte presenza nei mercati del vecchio continente. Le aziende a basso costo garantiscono nel prezzo del biglietto soltanto il posto a bordo del velivolo, tutto ciò che va al di fuori di questa esigenza ha un costo extra. Sono state le prime a spingersi aldilà del proprio *core business*, trasmettendo fiducia ai consumatori e a comprenderne la voglia di acquistare prodotti non essenziali come il noleggio dell'auto, hotel o altre attività. Una situazione che si è amplificata anche con la crisi sanitaria, che ha spinto molti passeggeri a richiedere, per ragioni di sicurezza, servizi come l'occupazione di sedili con spazio extra. I ricavi sono cresciuti così esponenzialmente che nel 2020, alcune compagnie aeree a basso costo come WizzAir hanno registrato più ricavi ancillari che ricavi provenienti dal solo traffico passeggeri, con un'incidenza del 56% sull'entrate totali. Ad oggi anche molti vettori tradizionali stanno seguendo questo modello introdotto dalle loro competitori, non avendo altra scelta che quella di incoraggiare i propri viaggiatori a spendere di più. Sarà così anche per Alitalia? La figura 3.18, che rappresenta dati del 2019, sembra indicare una risposta negativa al quesito. Si noti bene che per la compagnia italiana, in assenza di un bilancio completo e dettagliato, sono state effettuate delle stime.

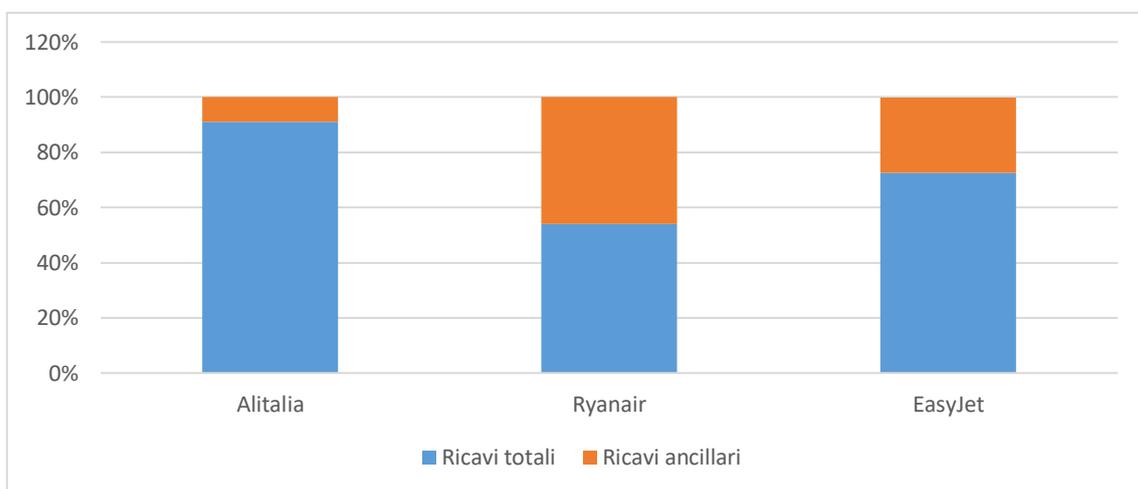


Figura 3.18: Ricavi ancillari – 2019 (Fonte: bilanci e stime)

Appare molto evidente come vi sia una netta differenza. Per EasyJet i ricavi ancillari incidono per il 27% sui ricavi totali, per Ryanair addirittura il 46%. Per il vettore nostrano solo il 9%. I ricavi provenienti da questi servizi accessori, non devono essere intesi come sostitutivi ma come extra guadagni in grado di accrescere le entrate complessive nelle

casce della società. Dirigersi in questa direzione, come insegnano le low cost e i tentativi dei competitors tradizionali, rappresenta un'opportunità per trarne un vantaggio economico. I dati mostrano come i vettori aerei non garantiscano più soltanto lo spostamento in poco tempo da una località ad un'altra, ma come si stiano trasformando in un vero e proprio supermercato di servizi.

3.2.2 I costi

La gestione dei costi è la caratteristica peculiare delle compagnie low cost che le differenziano dai vettori tradizionali, non solo Alitalia. Più che alla massimizzazione dei ricavi, le low fare si concentrano sul contenimento dei costi unitari per potersi concedere l'adozione di prezzi molto bassi, diventando in questo modo attrattive per il consumatore oltre che a scatenare una concorrenza che si ripercuote anche sui competitors di bandiera. Prima di procedere all'analisi di ogni singola voce di costo è necessario comprendere il collocamento di Alitalia nello scenario low cost (figura 3.19). Anche in questo caso, per effettuare l'analisi, sono presi in considerazione i costi appartenenti alle 4 macro aeree: carburante, flotta, servizi e personale.

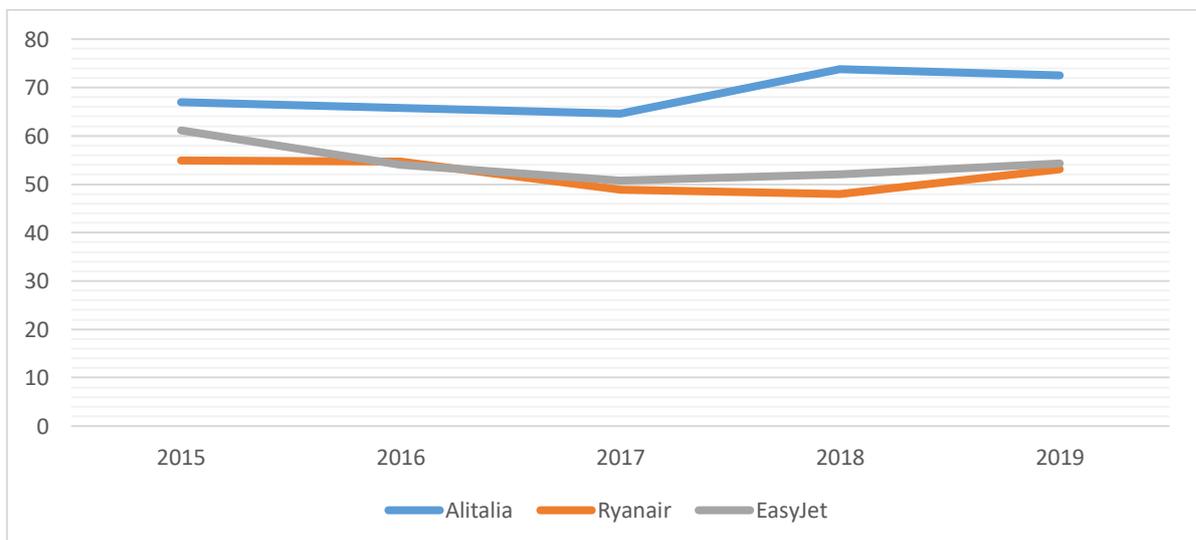


Figura 3.19: Costo per posto offerto per un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Se il vettore italiano può essere paragonato ad uno low cost per le performance registrate dal lato dei ricavi, non si può affermare la stessa cosa osservando il grafico rappresentante l'andamento dei costi medi unitari. Se rispetto ai vettori tradizionali sosteneva nei primi anni dei costi più bassi, per poi giungere agli stessi livelli negli ultimi due (si guardi il grafico 3.9 e il confronto con Lufthansa e British Airways), rispetto a

Ryanair e EasyJet vi è un gap notevole in ognuno di essi, giungendo, talvolta, a differenze di oltre 25 euro con la prima e di oltre 20 euro con la seconda per ogni posto volato, occupato e non, a bordo dei velivoli. Inoltre, se si volessero confrontare i costi per posto offerto e per posto venduto, la forbice si allarga ancor di più (figura 3.20).

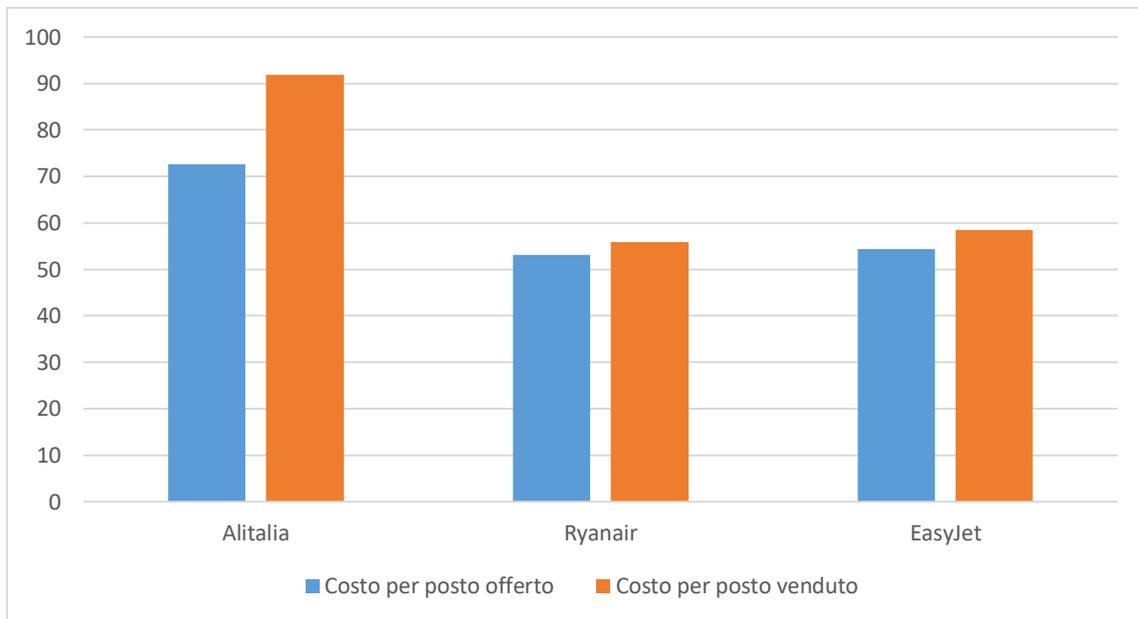


Figura 3.20: Costo per posto offerto e per posto venduto – 2019 (Fonte: bilancio anno corrispondente)

Alitalia per ogni passeggero che sceglie di viaggiare a bordo dei propri aerei spende quasi 92 euro, Ryanair circa 56 ed EasyJet 58,5, con una differenza di qualche manciata di euro rispetto al caso in cui il velivolo fosse pienamente occupato. L'effetto di questo risultato è imputabile totalmente al load factor: viaggiando sempre con aerei quasi pieni le low cost hanno la possibilità di spalmare i propri costi su più risorse. Allora l'obiettivo di Alitalia di riempire quanto più possibile i propri voli viene riconfermato attraverso questi dati. Ma questa, che ad oggi si può chiamare impresa, richiede una politica di vendita e di differenziazione delle tariffe molto sofisticata, uguale a quelle che hanno garantito il successo ad aziende quali Ryanair ed EasyJet.

- Costo del carburante

Interessante è notare l'andamento del costo del carburante di Alitalia rispetto alle low cost (figura 3.21). Un andamento che potremmo definire anomalo se messo a paragone con tutti gli altri. Tuttavia, è un dato che non deve sorprendere visto che si sta

analizzando la compagnia italiana nella sua interezza, compreso il lungo raggio. I dati di confronto sono riferiti al 2019.

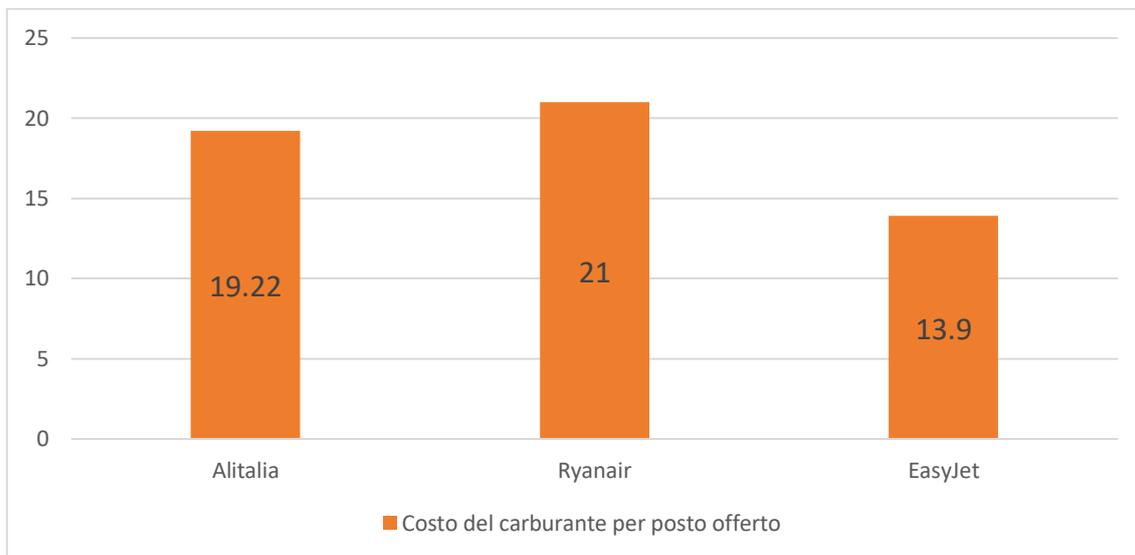


Figura 3.21: Costo del carburante per posto offerto per un volo di 1000 km – 2019 (Fonte: bilanci anno corrispondente)

Ryanair nel 2019 ha speso 21 euro per ogni posto a bordo dei suoi aerei, Alitalia poco più di 19 euro. I valori della compagnia irlandese si mantengono maggiori anche negli anni passati. Come si diceva, è un riscontro che non stupisce. Il vettore italiano, rispetto a quello low cost, opera sicuramente su più tratte a lungo raggio. Questo aspetto fa sì che gli aerei consumino di meno durante il volo di crociera ad alta quota. I velivoli di Ryanair volano sulla stessa tratta, a corto raggio, più volte al giorno e quindi compie le operazioni di atterraggio e decollo più frequentemente ed è risaputo che tali operazioni richiedano un maggior consumo di carburante. Stupisce, più che altro, il basso valore di EasyJet il quale probabilmente è dovuto ad un utilizzo di aerei mediamente più grandi e quindi con più posti a bordo o ad una flotta più giovane rispetto all'azienda irlandese.

- Costo della flotta

La seconda variabile è il costo della flotta ed è quella in cui emerge una netta differenza tra Alitalia e le altre. Infatti, mentre la compagnia di bandiera si avvia al declino, se già non si è verificato, e procede al taglio di tutte le sue componenti strutturali a cominciare da flotta e personale, le low cost sono in continua espansione. Il vettore nostrano disponeva nel 2015 di flotta di 122 aerei, scesi nel 2019, come più volte affermato, a 113. Ryanair, al contrario, nel 2015 poteva contare su 340 aerei, nel 2019 ben 479 e la

flotta di EasyJet è passata da 241 velivoli a 331 nello stesso periodo. Altra caratteristica da considerare è l'età media della flotta che, come si è visto, permette di risparmiare su alcune voci di costo: 7,4 anni per EasyJet e poco più di 8 anni per Ryanair (si ricordi che l'età media della flotta di Alitalia è pari a 12,5 anni). Inoltre, il divario si allarga se si considera la percentuale di velivoli in leasing: per il vettore irlandese e per quello britannico i valori risultano rispettivamente pari all'8,5% e a circa il 30%, per Alitalia, invece, quasi pari al 70%. A fronte di queste considerazioni è possibile raffigurare il costo unitario della flotta (figura 3.22). Anche in questo caso si è preferito confrontare dati relativi al bilancio del 2018 a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS16 che ha contribuito a ridurre i costi relativi al leasing e ad aumentare quelli relativi all'ammortamento.

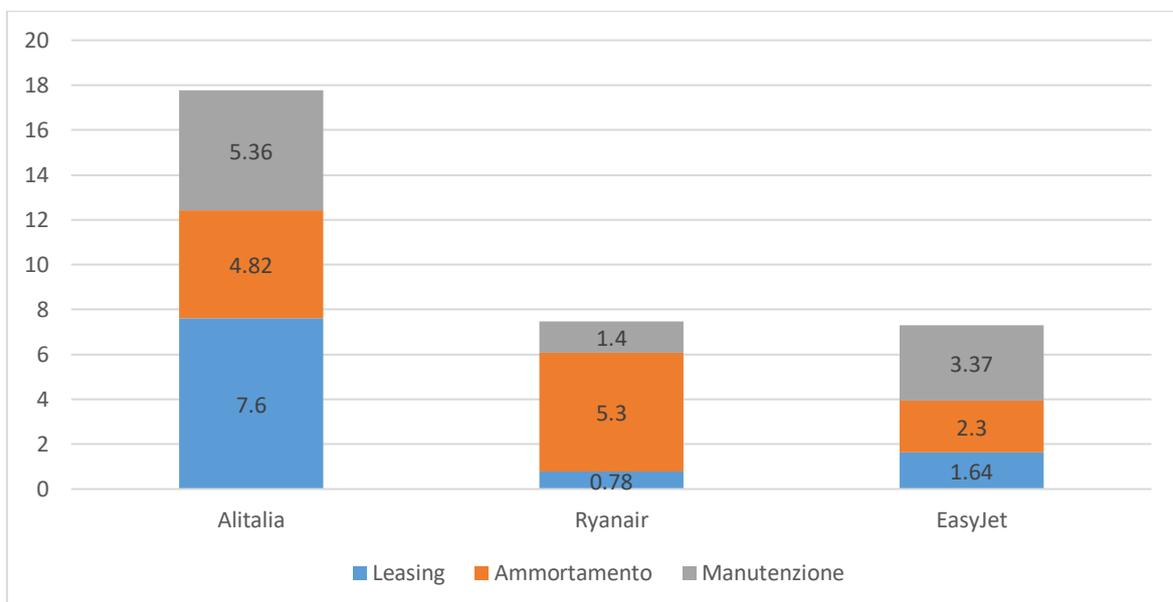


Figura 3.22: costo della flotta per posto offerto per un volo di 1000 km – 2018 (Fonte: bilanci anno corrispondente)

Osservando il grafico, si può considerare che detenere una flotta principalmente in proprietà risulti essere una scelta vincente per il contenimento dei costi unitari. Infatti, il costo delle compagnie low cost per il leasing è quasi irrisorio così come quello relativo alla manutenzione, sul quale incide la durata di vita dei velivoli. Per il contenimento dei costi della manutenzione le low cost adottano una serie di strategie come ad esempio l'eliminazione di sedili reclinabili che essendo costituiti da parti mobili, in caso di rottura richiedono esborsi maggiori o l'utilizzo di pochi modelli di velivoli. Per quanto riguarda il leasing, le compagnie a basso costo prediligono il *dry lease*, un tipo di finanziamento

contrario al *wet lease*. Il *dry lease* è un tipo di leasing che prevede che la compagnia che noleggia l'aeromobile detenga sia il mezzo di trasporto stesso che l'equipaggio e non comporta alcun costo per prestazioni accessorie a differenza dell'ACMI come assicurazione, personale, assistenza a terra e manutenzione. Proprio perché più economico, il dry lease risulta essere il leasing tradizionale, quello su cui ricade maggiormente la scelta delle compagnie aeree.

Per offrire una panoramica più completa, si riporta, in figura 3.23, l'andamento complessivo del costo della flotta nei 5 anni analizzati.

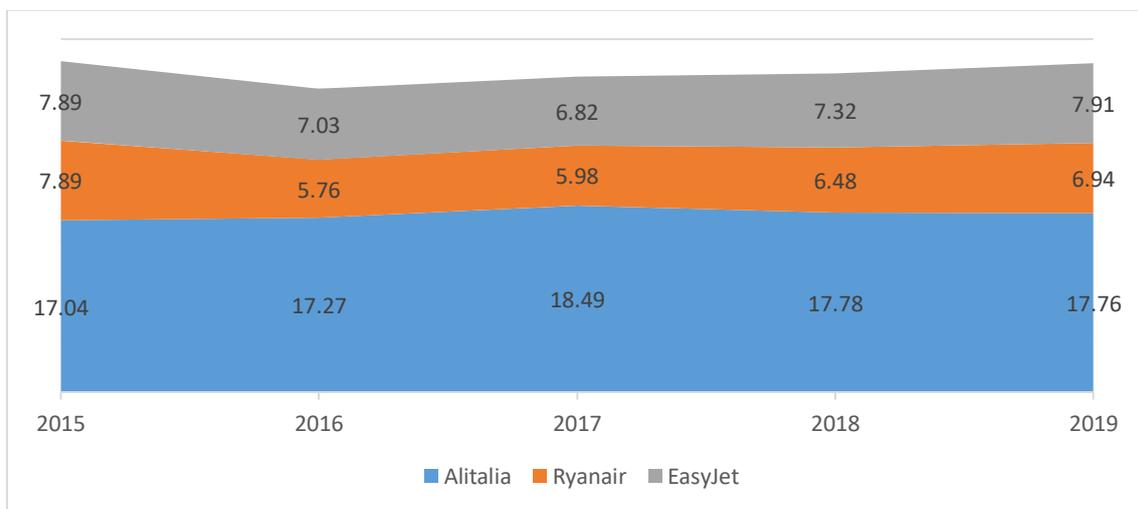


Figura 3.23: Costo della flotta per posto offerto per un volo di 1000 km (Fonte: bilanci anni corrispondenti)

Dal grafico si evince l'eccesso di costo di Alitalia rispetto ai due vettori low cost: ad esempio, nell'ultimo anno la differenza tra il vettore nostrano e quello irlandese è del 156% mentre da quello britannico è del 125%. Un gap decisamente difficile da colmare.

- Costo del personale e dei servizi

Si confrontano, infine, i costi relativi al personale ed ai servizi (figura 3.24). Il primo è maggiore rispetto a quello di Ryanair ed EasyJet perché i vettori low cost adottano strategie di esternalizzazione dei servizi a terra, quindi è un risultato in linea con le aspettative. Tuttavia, proprio per questo aspetto, ci si attende dei costi per i servizi minori e ciò non accade nella misura attesa.

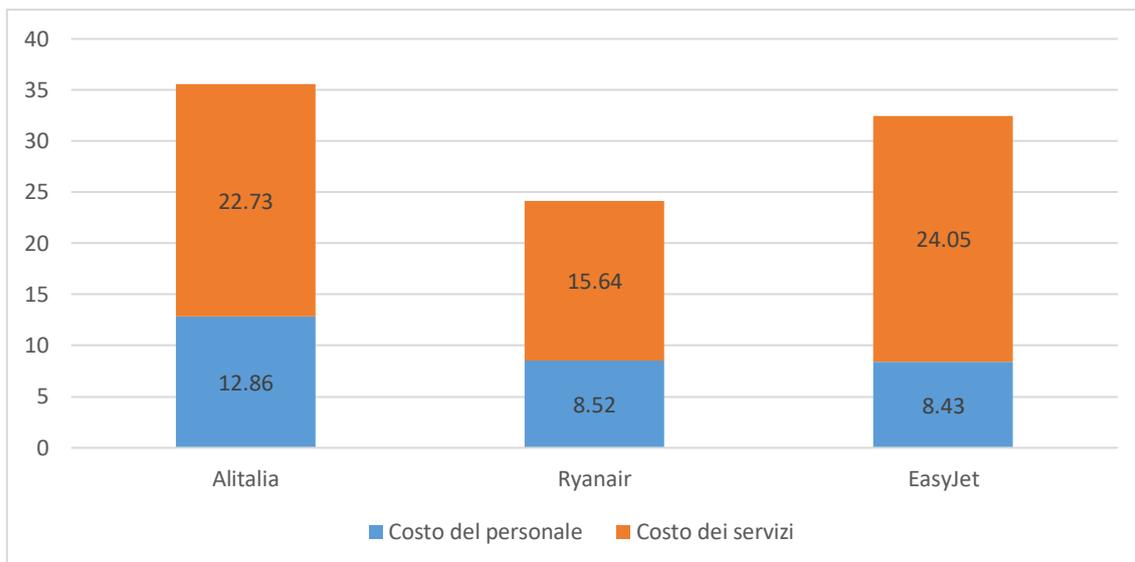


Figura 3.24: Costo del personale e dei servizi per posto offerto per un volo di 1000 km – 2019 (Fonte: bilanci)

Al 2019 Ryanair possiede circa 17270 lavoratori, cresciuti del 51% dal 2015, mentre la forza lavoro di EasyJet era composta da 15000 persone, in aumento del 39% rispetto a 4 anni prima. E' confermato, così come visto per la flotta, l'andamento a crescere delle componenti strutturali delle compagnie low cost. Mentre queste si espandono e si impadroniscono sempre più del mercato del trasporto aereo, Alitalia è costretta a ridimensionarsi senza che ciò comporti un ritorno, o un avvio, all'efficienza che garantirebbe maggiore forza nella concorrenza con le sue *competitors*.

3.2.3 Le politiche tariffarie

L'analisi continua con risultati ottenuti analizzando la politica tariffaria su diverse tratte adottata da Alitalia e dai due vettori a basso costo. Si inizia, innanzitutto, spiegando in base a cosa viene determinata la tariffa del biglietto. Su quest'ultima infatti, non incide soltanto il numero dei chilometri e la lunghezza della tratta ma anche altri fattori. Tra questi vi sono:

- Costo dell'equipaggio del volo e gli altri tipi di costo, sia di gestione che del carburante;
- La tariffa richiesta dall'aeroporto in cui si opera: ancora una volta, determinanti sono gli slot orari;
- La redditività media del territorio in cui si vola;

- La concorrenza sia dei mezzi su strada come i treni che degli altri vettori: ad esempio, se su una stessa tratta volano meno compagnie (come per i viaggi verso l'Africa) il prezzo sarà maggiore a causa di una scarsa concorrenza;

La determinazione delle tariffe aeree si basa sul concetto del *dynamic pricing*, ossia sul prezzo dinamico e più specificatamente sulla variazione temporale di quest'ultimo all'avvicinarsi della data di partenza. L'evoluzione del prezzo è causata dalla presenza di tre forze:

- Effetto capacità: la tariffa aumenta ogni qualvolta si verifica l'acquisto di un biglietto. In particolare, per ogni sedile venduto la tariffa aumenta mediamente del 2%;
- Effetto temporale: dovuto al fatto che ogni biglietto invenduto si trasforma in un sedile vacante. Ciò comporta la possibilità di volare con un aereo vuoto ma sostenere, in ogni caso, i costi necessari per far viaggiare il velivolo. Questo principio incentiva a minimizzare i biglietti invenduti riducendo il prezzo;
- Discriminazione intertemporale: agisce in modo inverso all'effetto temporale;

I vettori low cost praticano la strategia che si basa sull'ultima forza. Secondo il principio di discriminazione intertemporale, ad ogni istante di tempo appartiene una sola tariffa. Inoltre, si discriminano i viaggiatori in base alla loro disponibilità a pagare. Quest'ultima è determinata dall'anticipo con cui essi prenotano il viaggio. In questo contesto, sono due le tipologie di passeggeri che una compagnia aerea distingue: i *price sensitive*, i cosiddetti leisure, caratterizzati da una domanda inelastica rispetto al prezzo proprio perché disposto a valutare alternative all'aereo e i *time sensitive*, chiamati anche *business*, sensibili più alla qualità del servizio che al prezzo del biglietto. Se un viaggiatore appartiene alla prima categoria sarà disposto a prenotare con molto anticipo il suo biglietto, per programmare la sua vacanza ad esempio. In questo caso la compagnia aerea, assumendo di trovarsi davanti un cliente price sensitive, caratterizzerà la sua offerta con prezzi non economici all'inizio e con tariffe basse *last minute* poi. Al contrario, se il passeggero è business i vettori cercheranno di riempire al massimo la loro capacità minima all'inizio per poi alzare significativamente le tariffe man mano che si avvicina il giorno del volo. Con il passare del tempo, anche le compagnie tradizionali hanno deciso di implementare questa strategia ma con intensità ridotta rispetto alle loro

competitors. Mediamente si osserva un andamento sempre crescente all'avvicinarsi della data di partenza, come si osserva nella figura 3.25 in cui è riportata la variazione del prezzo medio offerto da Ryanair, EasyJet ed Alitalia. Come si può notare l'andamento è strettamente crescente fino al raggiungimento del prezzo massimo che si verifica il giorno prima della partenza.

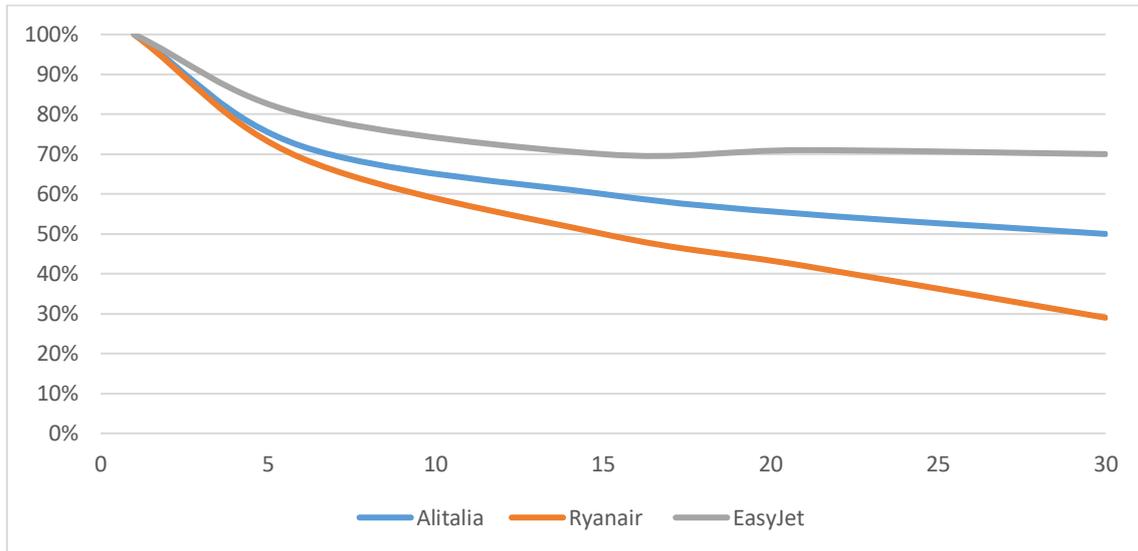


Figura 3.25: prezzo medio nei 30 giorni dalla data del volo (Fonte: ITSM Fact Book)

In precedenza si è affermato che Alitalia da una parte presenta dei costi eccessivi in relazione ai suoi ricavi e dall'altra è obbligata a ridurre le proprie tariffe per poter competere con gli altri vettori, sia tradizionali che non, i quali possono permettersi sconti sul prezzo del biglietto grazie ad una gestione operativa efficiente. In questo senso si è stimato il prezzo medio unitario per chilometro dei vari operatori su tratte di lunghezza diversa (figura 3.25). La distanza della rotta è uno dei fattori che più condiziona sia i costi che la disponibilità a pagare del viaggiatore. Per tutte le compagnie si nota come all'aumentare della lunghezza del viaggio si abbassa il prezzo medio al chilometro, conseguenza della presenza di costi che sono fissi indipendentemente dalla lunghezza della rotta.

Dalla tabella si evince come Alitalia, in realtà, rispetto alle altre compagnie tradizionali offre delle tariffe più basse ai propri clienti, fatta eccezione per British Airways. La differenza è netta con Lufthansa: il costo del biglietto al chilometro per i passeggeri del vettore nostrano è inferiore del 56% di quello pagato dai viaggiatori della società tedesca per viaggi tra i 400 e gli 800 km. E' interessante notare come i vettori tradizionali che

presentano le tariffe più basse sono quelle appartenenti a Paesi in cui gli LCC hanno acquisito quote di mercato significative: Italia e Gran Bretagna, più del 50% la prima, poco sotto la seconda. In Francia detengono una market share poco superiore al 30%, in Germania del 21%. Questi risultati mostrano ancora una volta come i reali competitors di Alitalia non sono le compagnie di bandiera, le quali sono libere di poter fissare la propria struttura tariffaria grazie ad una posizione di supremazia nel proprio mercato domestico riuscendo a godere di buoni proventi unitari (yield), come si è visto per Lufthansa, bensì le low cost. E spostando l'attenzione su queste ultime si nota come l'azienda italiana faccia fatica a sostenere il loro ritmo: infatti, offre un prezzo al chilometro maggiore rispetto ad EasyJet del 37,5%, e addirittura del 144% rispetto a Ryanair per le rotte più corte, proprio quelle in cui si avverte maggiormente la concorrenza dei vettori no flag. Differenza che permane anche per la tratte più lunghe, nelle quali gli LCC riescono ad offrire un prezzo al chilometro sotto i 10 centesimi.

Tabella 3.1: Prezzo medio €/km per diverse tratte (Fonte: ITSM Fact Book)

Compagnia	400 < km < 800	800 < km < 1200	km > 1200
Alitalia	0,22	0,157	0,12
Ryanair	0,09	0,06	0,05
EasyJet	0,16	0,09	0,08
British	0,20	0,16	-
Air France	0,25	0,17	-
KLM	0,22	0,22	-
Lufthansa	0,50	0,25	-

3.3 Conclusioni

Se si volesse riassumere con un'immagine quanto è stato detto attraverso quest'analisi, la figura 3.24 risulta essere utile allo scopo. Essa mostra il risultato netto di bilancio di Alitalia del 2019 (stimato) messo a confronto con quello di tutti gli altri operatori.

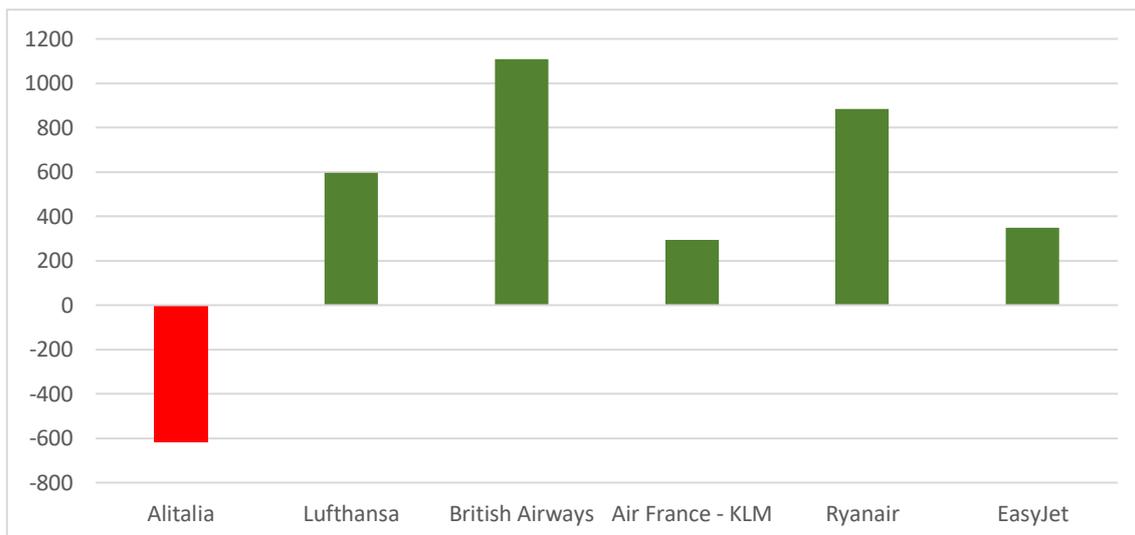


Figura 3.24: Risultato netto d'esercizio 2019 (Fonte: bilanci anno corrispondente)

Dalla consultazione di bilanci di anni precedenti si può affermare che la situazione non cambi. Nessuna delle compagnie utilizzate come benchmark in questa analisi ha riportato delle perdite dal 2015 al 2019. La situazione cambia nel 2020, anno in cui tutte queste aziende operanti nel settore del trasporto aereo hanno conseguito un risultato netto negativo, anche Ryanair che ha registrato la prima perdita in 30 anni di attività.

Dall'immagine emerge come la compagnia che ha ottenuto nel 2019 il risultato netto più alto di tutte è la British Airways, nonostante mostrasse proventi unitari più vicini ad Alitalia tra i vettori flag e nonostante operi in un mercato con alta concentrazione di vettori no flag. Come mai l'azienda britannica non risente della presenza della connazionale EasyJet, una delle prime società a basso costo nate, sui diversi segmenti mentre Alitalia ne soffre? Il Regno Unito, proprio perché fu tra i fautori della liberalizzazione del mercato del trasporto aereo europeo, fu anche uno dei primi a decidere di privatizzare la sua compagnia di bandiera durante i governi Thatcher degli anni '80. In questo modo il vettore ebbe la possibilità di concorrere più efficacemente in un'ottica pienamente di mercato (Ugo Arrigo, La nuova crisi di Alitalia e prospettive di soluzione). Infatti, fu uno dei primi a concentrarsi sulle rotte a lungo raggio attraverso l'utilizzo dell'hub di Heathrow disimpegnandosi su quelle infra-europee a breve e medio raggio.

Si pone l'attenzione sull'andamento complessivo di Alitalia: la società italiana si comporta dal lato dei ricavi come una compagnia low cost la quale per struttura non

raggiunge i fatturati di una compagnia tradizionale, sia perché vola marginalmente sulle tratte più lunghe, quelle più redditizie, sia perché i suoi profitti dipendono da un modello di business che si concentra principalmente sul contenimento dei costi. Dal lato dei costi, invece, si comporta più similmente ai vettori tradizionali che possono permettersi degli esborsi più elevati in quanto orientati al raggiungimento di ricavi più alti. Tutto ciò dipende da una strategia completamente sbagliata che deriva dall'indifferenza mostrata nei confronti del fenomeno low cost. Come se non bastasse, proprio nel bel mezzo dell'exploit delle compagnie a basso costo sul segmento nazionale che fu dovuto anche alla crisi ventennale del vettore italiano, Alitalia è stata ridimensionata per poter aumentare la propria offerta sul mercato domestico. I risultati sono stati nefasti.

4. Gli anni recenti: pandemia e scenari futuri

Nel seguente capitolo saranno mostrati gli effetti che la pandemia ha causato all'intero settore, con un focus sui risultati conseguiti da Alitalia. Come si vedrà, il dilagare del nuovo coronavirus per la compagnia aerea nostrana non ha comportato grossi cambiamenti economici, la situazione economica del vettore era disastrosa già negli anni precedenti, ma ha spinto il governo Conte II ad autorizzare la nascita di una nuova società aerea, ITA Airways. La pandemia, infatti, ha reso del tutto impossibile un'impresa già in partenza illusoria, ossia la ricerca di un possibile acquirente interessato a comprare gli assets di Alitalia. Sarà analizzato, quindi, lo scenario di partenza dal quale inizierà a volare la nuova compagnia, presentando il piano industriale 2021-2025 che la dirigenza e il Cda ha approvato a luglio 2021. Il progetto parte con molti punti interrogativi, dovuti, in parte, al contesto sociale caotico caratterizzato da lotte sindacali con le varie organizzazioni che hanno duramente criticato il piano industriale. Da questo contesto si proverà a tracciare uno scenario futuro di ITA. Infine, saranno approfonditi i motivi che rendono la presenza di un vettore nazionale necessaria per un Paese come l'Italia. Al contrario, si chiariranno le ragioni secondo le quali, forse, Alitalia avrebbe dovuto far spazio prima alla nuova società.

4.1 Il Covid-19 e il trasporto aereo

Tutto ha inizio il 31 dicembre 2019, quando le autorità sanitarie cinesi hanno iniziato a diramare notizie su focolai di polmonite di origine sconosciuta, anche per il nostro

sistema immunitario, presso la località di Wuhan, in Cina. Il 9 gennaio 2020, il China CDC, il centro per il controllo e la prevenzione delle malattie, scoprì che il nuovo virus, oltre che essere altamente contagioso e mortale, fosse causato da un nuovo ceppo di coronavirus. L'11 febbraio l'OMS, l'Organizzazione Mondiale della Sanità, gli diede il nome di 'COVID-19', ufficialmente conosciuto come 'SARS-Cov-2'. L'11 marzo la stessa organizzazione classificò il diffondersi della malattia respiratoria come pandemia, dopo che il 9 marzo l'Italia, primo Paese europeo, dichiarò il lockdown e dopo che altri Stati avevano registrato casi riconducibili al nuovo coronavirus. Seguendo il modello italiano, molti governi europei e internazionali chiusero le frontiere e decisero per restrizioni che coinvolsero diversi settori, tra cui il trasporto che fu uno dei primi a fermarsi. Il seguente paragrafo mostrerà gli effetti della crisi sanitaria legata al Covid-19 sul settore del trasporto aereo.

4.1.1 Il 2020: 'l'anno più buio di sempre'

Per contenere il dilagarsi del Covid-19 una delle prime misure adottate dai vari Stati è stata il blocco del trasporto in modo da evitare di importarlo ed esportarlo: ad esempio, il 17 marzo 2020, alle ore 12, l'Unione Europea annunciò la chiusura delle frontiere esterne dello spazio Schengen²⁵. Le restrizioni, quindi, hanno comportato l'obbligo per molti aerei di restare a terra senza avere la possibilità di volare. E anche per quelli a cui era permesso di volare le regole cambiarono, comportando una contrazione di ricavi e costi extra per le compagnie aeree: ad esempio, l'obbligo di mascherina durante tutto il viaggio per i passeggeri, l'imposizione di quarantene per chi arrivasse da un altro Paese, il possesso del certificato verde, il *Green Pass*, come requisito necessario per potersi muovere da un territorio all'altro, il servizio di bordo obbligato ad operare in formato ridotto per evitare al minimo il contatto tra clienti ed equipaggio, o ancora la continua sanificazione del velivolo tra un viaggio e l'altro. Tutte misure, queste, che da una parte hanno disincentivato il trasporto in aereo per diversi passeggeri abituati alla comodità del viaggio, e dall'altra, appunto, hanno introdotto nei bilanci delle società nuove voci di costo.

²⁵Il Trattato di Schengen, firmato inizialmente il 19 giugno 1990 da Francia, Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi, Germania Ovest a cui aderirono successivamente altri Paesi come l'Italia alla fine dello stesso anno, è un accordo che regola l'apertura delle frontiere tra gli Stati firmatari. Il Trattato prevede la possibilità di essere sospeso in caso di emergenza o di minaccia.

Il 2020 è stato, in assoluto, l'anno peggiore della storia del trasporto aereo: è quanto emerge dal report pubblicato dall'associazione IATA che mostra l'impatto devastante che il virus ha avuto sull'intera industria. Il numero di passeggeri trasportati dall'intero settore è risultato pari a 1,8 miliardi di passeggeri, con una diminuzione del 60,2% rispetto al 2019 quando il numero fu pari a 4,5 miliardi. Di conseguenza, il load factor complessivo è stato circa del 65%. Questa contrazione senza precedenti si verificò già nei primi mesi del 2020, quando ad aprile si effettuavano circa 70 mila voli giornalieri, a febbraio dello stesso anno circa 180 mila. La figura 4.1 mostra l'intensità dei voli nel mese di aprile 2019, a seguire la figura 4.2 che si riferisce ad aprile 2020.

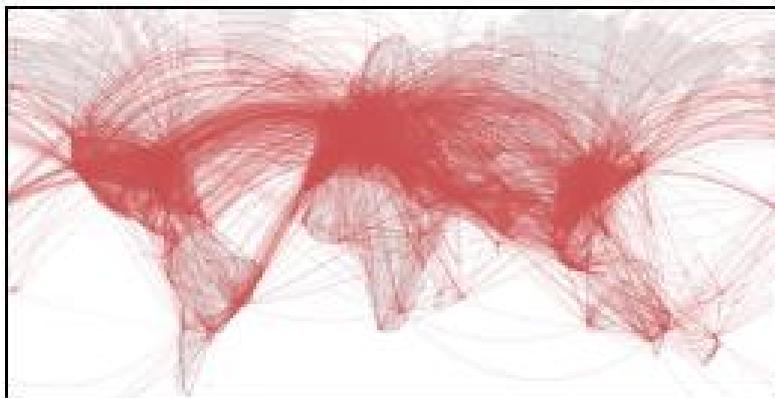


Figura 4.1: densità giornaliera dei voli ad aprile 2019 (Fonte: IATA)



Figura 4.2: densità giornaliera dei voli ad aprile 2020 (Fonte: IATA)

Le figure mostrano l'effetto delle restrizioni adottate dai diversi governi sui collegamenti tra città. La maggior parte dei voli intercontinentali è sparito, con alcuni servizi che hanno proseguito soprattutto nei mercati domestici come in Cina o nel Nord America,

meno che in Europa. Solo verso la metà del 2020, con l'introduzione delle linee guida per la sicurezza del trasporto aereo da parte dell'UE, i voli giornalieri sono tornati sopra le 100 mila unità, ancora distanti dai livelli pre crisi. La figura 4.3, invece, mostra l'andamento dell'RPK, ovvero i passeggeri trasportati per chilometro volato, relativo al segmento europeo e dell'industria complessiva.

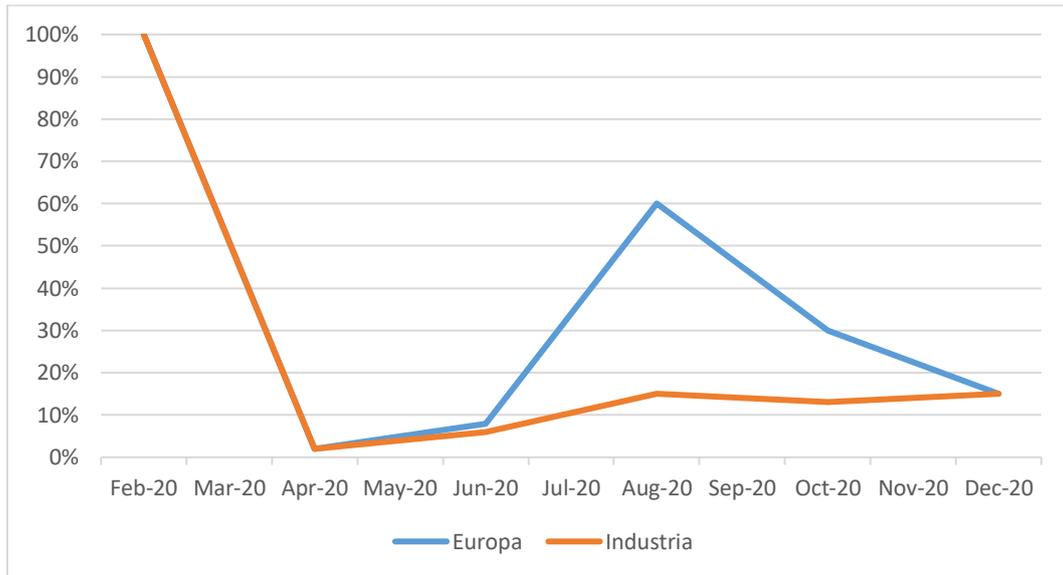


Figura 4.3: Passeggeri per km volati – 2020 (Fonte: IATA)

Dopo una drastica riduzione verificatosi nei primi mesi del 2020 a seguito dei vari lockdown in tutto il globo, in Europa c'è stato un miglioramento della situazione soprattutto in estate con la riapertura graduale delle frontiere per poter aiutare i diversi settori in crisi sull'onda della bella stagione. Tuttavia, allo scoppiare di nuovi focolai e con diversi Paesi alle prese con nuove ondate, si è verificata un'ulteriore contrazione fino alla fine dell'anno. Sul segmento intra-europeo, nell'arco dell'intero anno, il traffico aereo è diminuito del 70,7%. È opportuno sottolineare che la ripresa durante il periodo estivo del vecchio continente fu dovuta principalmente ai viaggi di corto raggio, dovuto da una parte alla maggiore sicurezza avvertita dai passeggeri e dall'altra ad un miglior coordinamento tra i Paesi dell'area Schengen. Complessivamente la domanda di viaggi aerei da parte dei passeggeri, misurata in termini di RPK, è diminuita del 65,9% rispetto al 2019, del 75,6% per il segmento internazionale e del 48,8% per quello domestico. Nella figura 4.4 è riportata la perdita percentuale della domanda del traffico aereo misurata in termini di RPK suddivisa per regioni.

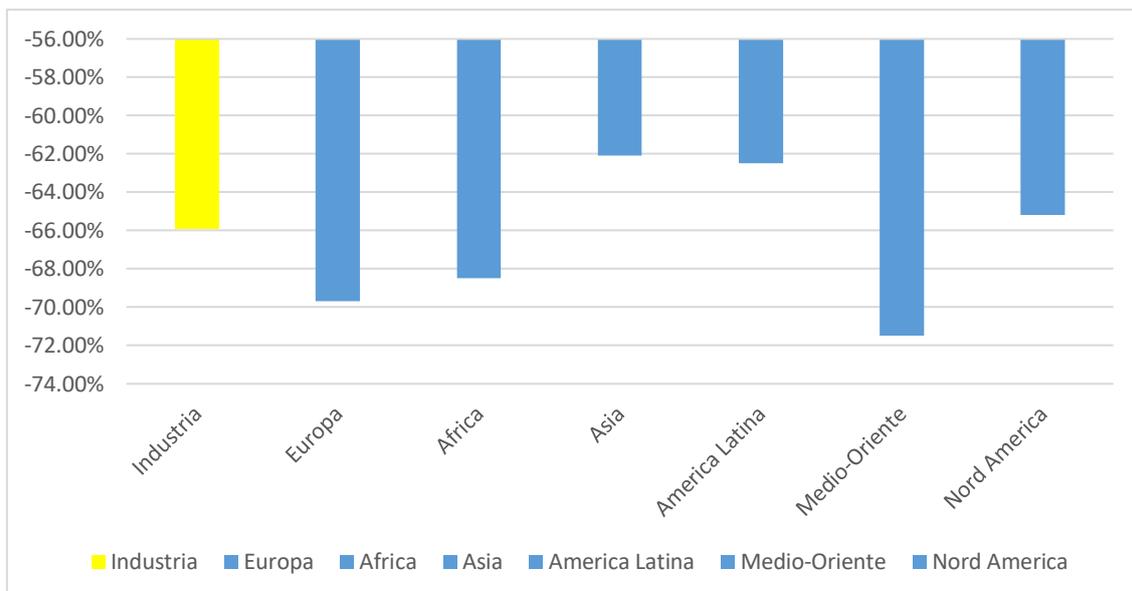


Figura 4.4: perdita % della domanda del traffico passeggeri per regioni in termini di RPK (Fonte: IATA)

I pessimi risultati dei dati sul traffico hanno inciso significativamente sulle performance economiche. L'industria, nel suo complesso, ha registrato una perdita netta di 126,4 miliardi di dollari. A livello globale le spese operative sono state superiori ai ricavi impattando negativamente sul risultato operativo (EBIT) che si è assestato al -28,2% (figura 4.5). Tra il 2015 e il 2019 il trend è stato +7%, superiore alla media storica del 3-3,5%.

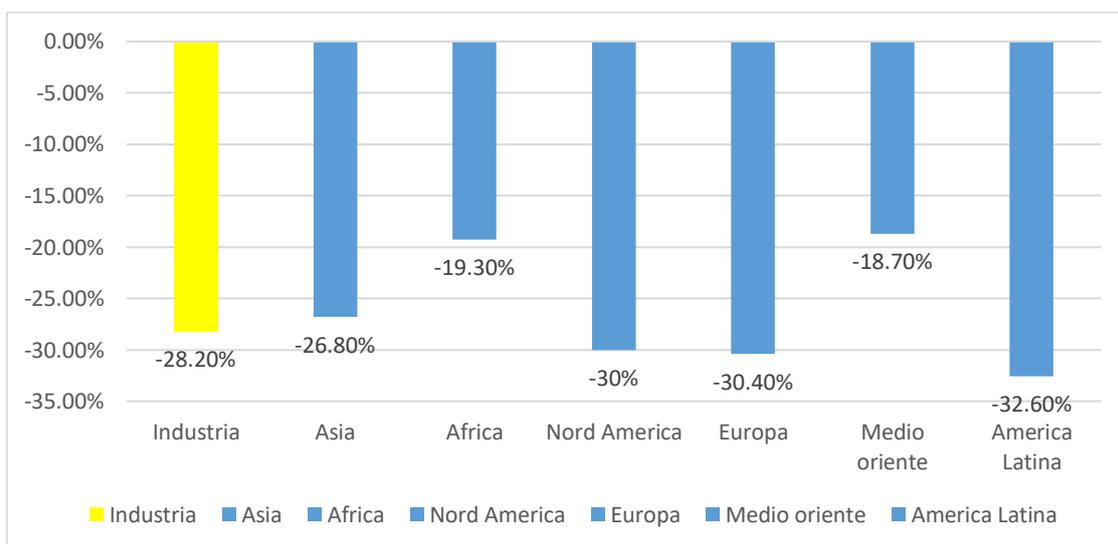


Figura 4.5: Margine operativo - % dei ricavi (Fonte: IATA)

In Africa e in Medio Oriente le compagnie aeree hanno saputo proteggere i ricavi più di quanto non abbiano fatto le altre nelle diverse regioni. Ad esempio, in Europa i ricavi

rispetto al 2019 sono crollati del 60% così come in America Latina. I risultati negativi del Nord America e dell'Asia sono dovuti ad una riduzione delle spese meno significativa che altrove, a fronte però di una diminuzione meno consistente dei ricavi.

A questo punto si può stimare quanto abbiano perso le compagnie nelle diverse regioni per ogni passeggero (figura 4.6). Complessivamente, l'industria del trasporto aereo è caratterizzata da alti volumi e bassi margini in condizioni normali: nel quinquennio 2015-2019 il margine per passeggero è stato pari ad 8\$. Invece, nell'anno della pandemia si sono persi 71,7\$ per ogni viaggiatore imbarcato.

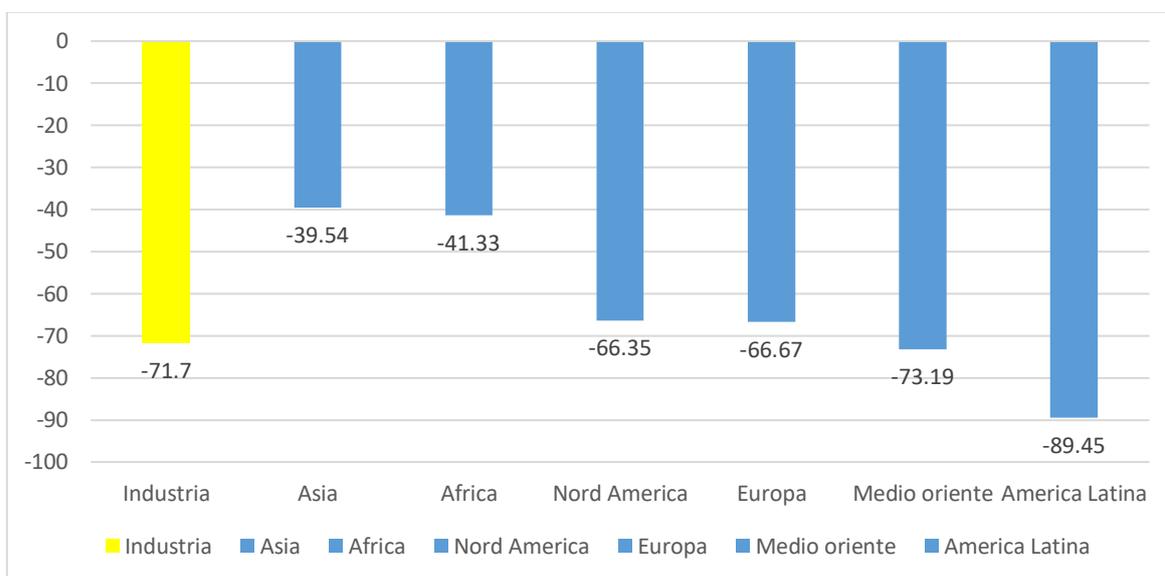


Figura 4.6: Perdita per passeggero – in \$ (Fonte: IATA)

Il continente che ha registrato perdite più basse è stato l'Asia. Questo risultato è dovuto al fatto che per la prima volta quello asiatico è stato il mercato domestico più grande al mondo poiché diversi Paesi del continente, come Vietnam o Corea del Sud, hanno contenuto maggiormente la diffusione del virus consentendo, prima di altri, la ripresa graduale dei viaggi aerei nazionali. Altro dato interessante è quello relativo al Medio Oriente, che presentava una delle perdite del margine operativo più bassa. Cambiando l'indicatore di confronto, la regione registra una delle perdite più consistenti. Questo risultato è conseguente alla diminuzione più significativa del traffico passeggeri come si evince dalla figura 4.4.

Il calo della domanda e lo stop obbligato delle flotte hanno imposto alle compagnie aeree, come già anticipato, l'esigenza di richiedere aiuti finanziari ad investitori e governi

per evitare il fallimento ed hanno assistito ad un crollo del valore dei propri titoli azionari come riporta la figura 4.7 che mostra l'andamento delle quotazioni in borsa delle società già incontrate nel precedente capitolo, ad eccezione di Alitalia. Tuttavia, i ricavi in negativo del 56% e dell'EBIT del 20,8% a livello globale testimoniano come la ripresa non sia stata chiara e netta. La crisi è testimoniata anche dall'andamento del ROIC, *Return on Invested Capital*, che misura il rendimento generato da un investimento per coloro che hanno fornito capitale: per la prima volta dopo diversi anni, l'indice è sceso sotto lo zero, arrivando a -18,3%. Nel periodo 2015-2019 il suo valore medio è stato del 5,8%, riuscendo, quindi, a premiare gli investitori. Anche il costo del capitale (WACC), ossia il costo medio ponderato delle risorse con cui l'impresa si finanzia, nel 2020 è sceso al 6,1%. I risultati dimostrano come restituire la grande mole di debito contratto per sopravvivere sarà una sfida determinante per le compagnie aeree negli anni a venire.

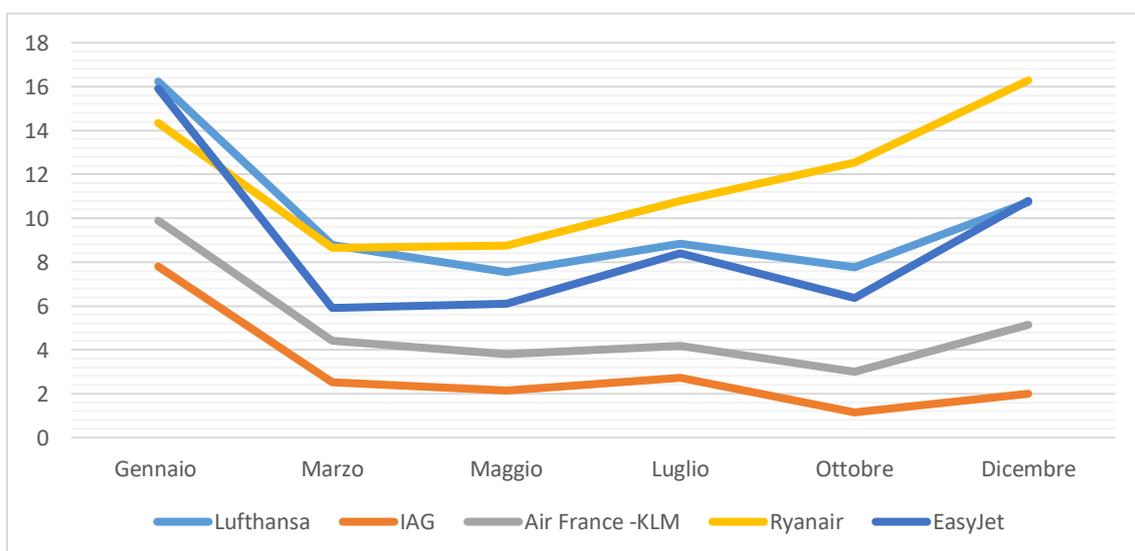


Figura 4.7: Andamento titoli azionari 2020 (Fonte: mercato di riferimento)

All'inizio di questo studio, si è messo in evidenza come oggi il trasporto aereo sia diventato essenziale nella vita quotidiana di ciascuno di noi e permetta lo sviluppo economico di diversi Paesi attraverso la tassazione imposta alle compagnie aeree e al turismo che, grazie ai tempi ridotti di viaggio che il mezzo aereo garantisce, si è reso protagonista di una rapida crescita: nel 2019, i turisti che hanno viaggiato in aereo hanno speso circa 855 miliardi di dollari nei Paesi che hanno visitato, con una spesa turistica che cresceva mediamente di circa il 5,4% ogni anno dal 2000. La riduzione della connettività causata della pandemia, ha fatto sì che nel 2020 la spesa turistica è stata

‘solo’ di 340 miliardi di dollari, una riduzione del 60,2% rispetto all’anno precedente impattando negativamente sulle economie di molti Stati, soprattutto quelli in via di sviluppo che dipendono fortemente dal turismo. A fronte di questi risultati, il 2020 è stato ribattezzato, citando le parole del direttore generale della IATA, Alexandre De Juniac, ‘l’anno più buio di sempre per il settore del trasporto aereo’.

Oltre ad affrontare una profonda crisi economica, le compagnie aeree e gli altri operatori coinvolti nel settore dovranno affrontare una difficile fase di transizione che richiederà ingenti investimenti per riprogettare aeromobili e gli stessi aeroporti a causa dei nuovi obblighi sanitari, come il distanziamento sociale e la sanificazione. Questi scenari si ripercuotono necessariamente sulle tariffe aeree e sulla frequenza dei voli, tanto che, secondo le stime dell’associazione, si ritornerà a volare ai livelli pre-covid non prima del 2023-2024, complice anche la deludente ripresa del settore nel 2021. I dati risalenti a giugno raccontano di una situazione solo in leggero miglioramento rispetto al 2020 (figura 4.8).



Figura 4.8: Traffico passeggeri 2020-giugno 2021 in RPK (Fonte: IATA)

Il traffico passeggeri a giugno 2021, misurato in RPK, è diminuito del 60,1%, l’anno prima, del 65,9%. Il traffico nazionale nei primi sei mesi dell’anno corrente ha più che dimezzato la perdita rispetto all’anno prima, complice la campagna di vaccinazione che ha permesso la riapertura delle frontiere interne. Il segmento in controtendenza è l’internazionale la cui perdita percentuale è pari all’80,9%, nel 2020 fu pari a 75,60% anche se su questo dato grava la lenta ripresa dell’Asia-Pacifico, con perdita del 94,3%.

Secondo IATA, il 2021 sarà ancora un anno in rosso per le compagnie aeree con una perdita netta stimata pari a 47,7 miliardi di dollari (nel 2020 fu di 126,4) con un -10,4% di ricavi. Inoltre, sulle spalle delle diverse aziende graverebbero circa 650 miliardi di debiti da restituire ai diversi governi e investitori rimandando il *break-even* di cassa, ossia il pareggio tra la cassa generata e la cassa spesa per la gestione, dall'ultimo trimestre di quest'anno al 2022. Ad ogni modo dati complessivi e completi saranno pubblicati solo alla fine di quest'anno.

Ma le compagnie aeree, e più in generale l'intero settore, sarà in grado di risollevarsi dalla situazione di crisi in cui versa? Per rispondere a questa domanda, bisogna guardare al passato. Storicamente il settore ha dimostrato una certa resilienza nei momenti particolarmente negativi e difficili come, ad esempio, i già citati shock petroliferi, la guerra del Golfo, l'attacco terroristico dell'11 settembre oppure la crisi finanziaria del 2008 (figura 4.9).



Figura 4.9: Reazione del settore aereo alle varie crisi (Fonte: World Bank)

Quella attuale sembra avere le medesime caratteristiche della crisi successiva al crollo delle Torri Gemelle: calo netto della domanda, scarsa fiducia dei consumatori e

introduzione di nuove misure di sicurezza. Dopo il 2001, il settore necessitò di tre anni e mezzo per riprendere il volume di traffico antecedente all'attacco e di oltre 5 per recuperare la redditività (CDP, 2020) e furono necessari aiuti statali, soprattutto da parte del governo americano, per salvare dal fallimento diverse compagnie. Le stime della IATA sembrerebbero evolversi nella stessa direzione. Come la crisi del 2001 ha dimostrato, eventi straordinari possono avere effetti nefasti su settori caratterizzati da strutture complesse e rigide come quelle del trasporto aereo. In tutto questo, si deve ricordare, come le conseguenze della pandemia non siano ricadute soltanto sulle compagnie aeree, ma anche sull'intera filiera, dai produttori di velivoli alle società che gestiscono gli aeroporti, che necessitano anch'esse di aiuti concreti necessari a rimodellare il proprio business in base ai nuovi vincoli di trasporto. In conclusione, la ripresa dell'intero comparto dipenderà da un lato dalla rapidità con la quale ci si adatterà alle nuove condizioni di viaggio, dall'altro da un impegno diretto e pragmatico da parte degli Stati. Tuttavia, come la figura 4.9 dimostra, il mercato è sempre riuscito ad adeguarsi a nuovi standard sociali e a rialzarsi dopo gli anni più bui di sempre.

4.1.2 Alitalia e la pandemia

Nel 2020, secondo l'ENAC, sono transitati per gli aeroporti italiani 52,8 milioni di passeggeri, diminuendo del 72,5% rispetto al 2019, quando il numero totale di viaggiatori, come si è già detto, fu pari a 192 milioni. In particolare, il segmento domestico ha perso il 61% rispetto al 2019, contando 25 milioni di passeggeri. Calo più drastico per il segmento internazionale, nelle cui rotte hanno viaggiato 27,7 milioni di clienti, registrando un delta negativo pari a -78,3%. I risultati sono dovuti al lockdown indetto dal governo Conte nel marzo del 2020 e alla seconda ondata d'autunno, a partire da ottobre. Timidi segnali di ripresa si sono verificati nella bella stagione, soprattutto nei mesi di luglio, agosto e settembre. Il traffico italiano è capeggiato da Ryanair, seguita da Alitalia ed EasyJet. Nello specifico, il volume di passeggeri per le tre suddette compagnie è stato:

- 1) Ryanair: 11,8 milioni di clienti, 4,1 sul mercato domestico e 7,7 su quello internazionale;
- 2) Alitalia: 6,5 milioni di viaggiatori, 4,4 sul segmento nazionale e 2,1 su quello internazionale;

3) EasyJet: 3,5 milioni di passeggeri, 1,4 sul mercato domestico e anch'essa 2,1 su quello internazionale;

Alitalia, quindi, complessivamente, ha registrato una variazione negativa del 70% rispetto al periodo pre Covid quando imbarcò 21,7 milioni di passeggeri. Questa decrescita ha influito parzialmente sui risultati economici. La tabella 4.1 sintetizza la situazione dell'azienda italiana nel 2020 e nel 2019.

Tabella 4.1: Risultati operativi Alitalia 2019-2020 (Fonte: relazioni dei commissari straordinari)

Dati in milioni di €	31/12/2020	31/12/2019	Δ%
Ricavi operativi totali	1.100	3.140	-65%
Costi operativi totali	1.237	3.155	-61%
EBITDA	(355)	(14)*	-
EBIT	(464)	(443)	4,74%
Risultato netto (valore stimato)	(484)	(619)	-21,8%

*Primo anno in cui si è applicato il nuovo principio contabile IFRS16

Come si evince, il covid 19 ha polverizzato i ricavi operativi, scesi sotto del 65%. Tra questi, i ricavi del traffico aereo sono drasticamente calati del 75,3% rispetto al 2019. La perdita operativa è aumentata di circa 20 milioni, giungendo a 464 milioni, vale a dire 1,3 milioni persi al giorno. Contraria alle aspettative è la perdita netta d'esercizio, diminuita di 135 milioni. Questa riduzione è dovuta da una parte ai minori costi operativi sostenuti, anche se scesi di meno rispetto ai ricavi, e al fatto che per i principi contabili sono rientrati anche circa 270 milioni di ristori. Nonostante ciò, la cassa continua a bruciare soldi: nel 2019 la tesoreria contava circa 590 milioni di euro, nel 2020, invece, 175. Per il primo anno è avvenuto un sostanziale abbattimento dei costi operativi. Tuttavia, se si pensa che ciò sia avvenuto solo a causa di un evento straordinario e drammatico come la pandemia, il sentimento di sorpresa ed euforia che si proverebbe nel leggere il delta pari a -60%, sarebbe rimpiazzato da rammarico e delusione. Sentimenti, quest'ultimi, rafforzati ascoltando le parole del diretto generale della compagnia, Giancarlo Zeni, il quale ha affermato che la crisi sanitaria ha imposto la diminuzione di tutti i costi 'aggredibili' come quelli relativi alle consulenze esterne (14

milioni di euro nel 2019 ma che non hanno prodotto alcun risultato) e persino le auto aziendali dei dirigenti. Ma per la riduzione di questi costi era davvero necessario attendere l'arrivo di una pandemia? La riduzione di tutti gli altri costi è stata possibile in quanto legati direttamente all'attività operativa. Volando di meno, tutti i costi variabili sono diminuiti: ad esempio il carburante, calato del 76,4% rispetto al 2019, oppure i servizi, scesi del 64%. La voce relativa all'esborso per il personale è stata quasi dimezzata per il crescente numero di giornate in cassa integrazione e di ferie effettuate dai lavoratori, per meno ore di straordinario e per la riduzione del numero di ore volate, legate ai costi variabili per il personale navigante.

Complessivamente, quindi, la pandemia non ha inciso profondamente sulla situazione economica di Alitalia. Seppur vero che le voci di conto economico risultano in diminuzione, l'azienda italiana ha chiuso l'esercizio in rosso così come avveniva negli anni precedenti facendo sorgere il sospetto che il motivo non fosse realmente legato alla crisi sanitaria. Anzi, la perdita è stata più bassa rispetto all'anno antecedente, forse primo caso al mondo di azienda che non ha subito l'impatto devastante del Covid-19.

Approfondendo i bilanci delle compagnie benchmark incontrate nel capitolo precedente si scopre come tutte abbiano ottenuto dei risultati netti negativi (figura 4.10).

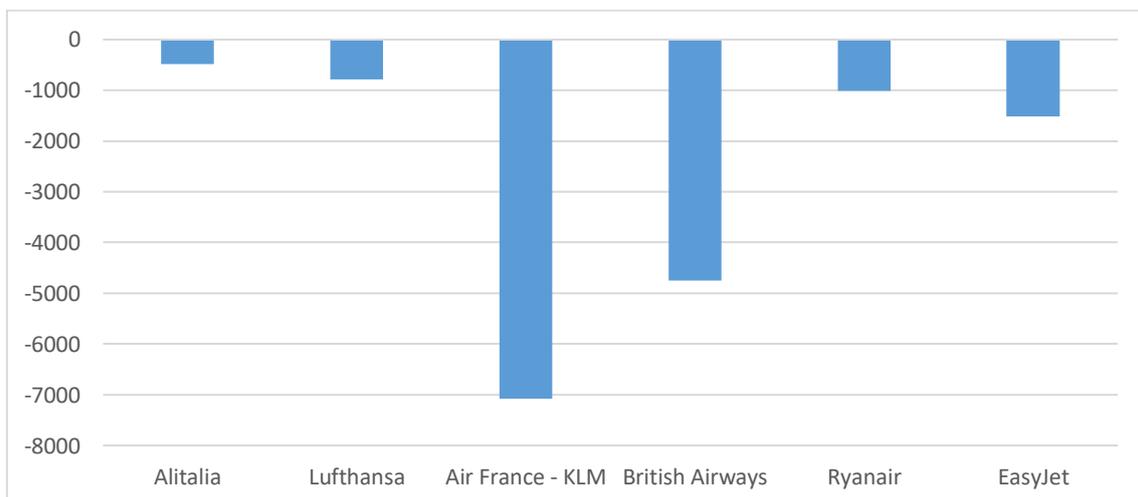


Figura 4.10: Risultati netti 2020 – dati in milioni di euro (Fonte: bilanci 2020 e stima Alitalia)

Complessivamente, le 6 compagnie hanno perso più di 15,6 miliardi di euro: il 45% delle perdite appartiene alla holding franco-olandese che ha perso più di 7 miliardi di euro nel 2020 ed è quella che ha più necessitato di aiuti statali per scongiurare il fallimento. Male

anche le low cost, con EasyJet che ha perso più di 1,5 miliardi di euro (non accadeva dal 1995) e Ryanair con una perdita poco superiore al miliardo di euro (primo conto in rosso dopo oltre 30 anni).

4.2 La Newco e gli scenari futuri

4.2.1 ALITALIA: slacciate le cinture di sicurezza

Dopo i vani tentativi di trovare un acquirente disposto ad acquisire gli assets di Alitalia, il decreto Cura Italia del 17 marzo 2020 autorizzò la costituzione di una nuova compagnia aerea controllata interamente dallo Stato tramite il ministero delle Economie e delle Finanze (il MEF) prendendo il nome di ITA, acronimo di Italia Trasporto Aereo. Secondo le intenzioni dell'allora governo Conte, la nuova società doveva nascere dalle ceneri della vecchia Alitalia. Ci vollero più di un anno di contrattazioni con la commissione europea per sancire la nascita ufficiale di ITA: più precisamente l'organo europeo, il 10 settembre 2021, ha stabilito che la nuova società non fosse il successore economico della vecchia Alitalia dopo aver consultato il piano industriale presentato dal Bel Paese nelle persone di Alfredo Altavilla e Fabio Lazzerini, rispettivamente il presidente e l'AD di ITA. Quest'ultima ha iniziato le sue attività operative il 15 ottobre 2021.

- Il piano industriale

Il nuovo piano industriale 2021-2025 è stato approvato dal consiglio di amministrazione di ITA il 15 luglio 2021 ed ha autorizzato l'iniziale aumento di capitale di 700 milioni di euro necessario per poter avviare l'attività operativa. Si prevede un fatturato al termine (nel 2025) pari a 3329 milioni di euro, un EBIT pari a 209 milioni e un pareggio di bilancio entro il terzo trimestre del 2023. Il piano contiene tutte le modifiche richieste dall'unione europea e stabilisce i seguenti elementi di discontinuità rispetto ad Alitalia:

- ITA potrà acquisire tramite contrattazione diretta con Alitalia in amministrazione straordinaria l'aerea dell'AVIATION, ossia tutti quegli assets necessari alla gestione del settore volo;
- Il brand di Alitalia, così come le attività relative al Ground Handling e alla Manutenzione (solo per una quota di minoranza), saranno venduti attraverso gare pubbliche alle quali la nuova azienda avrà la facoltà di partecipare. Sino alla vendita, Alitalia potrà elargire i servizi di handling e manutenzione ad ITA con

contratti di fornitura. Notizia recente è l'acquisto del brand di Alitalia da parte di ITA per 90 milioni di euro, ben distanti dai 290 richiesti dai commissari straordinari. Complice una gara a cui ha partecipato soltanto la nuova società italiana;

- ITA conserverà l'85% degli slot di Alitalia presso l'aeroporto di Milano Linate e il 43% degli slot presso Roma Fiumicino;

Tuttavia, mentre il decreto Cura Italia, emanato nei primi mesi tragici della pandemia, prevedeva che la NewCo implementasse 'un piano industriale di sviluppo e ampliamento dell'offerta', il progetto si è rivelato essere di contrazione e ridimensionamento per poter soddisfare i paletti posti dall'unione europea. Infatti, consultando il piano industriale emerge che:

1. La flotta sarà composta da 52 aerei di cui 7 di lungo raggio (*wide body*) e i restanti 45 di medio-corto raggio (*narrow body*). Secondo le previsioni, nel 2025 il numero di velivoli a disposizione di ITA dovrebbe crescere sino alle 105 unità, 23 di lungo raggio e 82 di medio-corto. La vecchia Alitalia, a fine 2020, possedeva 104 aeromobili;
2. Il personale di cui si servirà la nuova società varierà tra le 2750 e le 2950 unità per la parte di Aviation. A conclusione del piano, ITA dovrebbe offrire lavoro a 5550/5700 persone. Solo nel caso in cui la NewCo dovesse aggiudicarsi i bandi di gara per le attività di Handling e Manutenzione sono previste, sino al 2025, altre 2650/2700 risorse. Inoltre, i lavoratori saranno assunti con un nuovo contratto che 'assicuri maggiore competitività e flessibilità nel confronto con altri operatori del settore'. Nuovo contratto che secondo i sindacati, dovrebbe causare un taglio di stipendi tra il 20% e il 40% da reintegrare, poi, sotto forma di premi legati alla produttività. Si intuisce, allora, il perché di continue lotte sindacali dato che la vecchia Alitalia garantiva lavoro a circa 10500 persone;
3. All'avvio delle attività operative ITA volerà su 61 rotte per 45 destinazioni che diventeranno 89 per 74 destinazioni nel 2025. La dirigenza conta di poter operare maggiormente sulle rotte a lungo raggio ma è sul corto raggio che punta a volare con maggior frequenza. Per fare un confronto, la vecchia Alitalia a pieni regimi,

cioè prima della pandemia, serviva nella sola stagione invernale 81 destinazioni che salivano a 94 in quella estiva.

Il piano industriale presentato è il risultato di scelte intraprese specificatamente dall'azienda e richieste avanzate dalla commissione europea. Sarebbe errato, infatti, pensare che sia stata esclusivamente l'Europa a richiedere un taglio così netto rispetto al passato ricostituendo aeree operative come il personale o il network. Infatti se decisioni come la vendita attraverso bandi pubblici del brand Alitalia e delle attività legate all'handling e alla manutenzione siano state suggerite dalla comunità europea, non si può dire lo stesso per il taglio del personale e per il restringimento della flotta: per il primo, le normative italiane e quelle europee assicurano, nel caso di trasferimento di rami d'azienda, il passaggio diretto dei lavoratori da Alitalia ad ITA. Inoltre, anche la scelta di assumere il personale con un nuovo tipo di contratto interno, rinunciando quindi al CCNL²⁶, è in capo totalmente all'azienda. Per quanto riguarda il numero di velivoli a disposizione della nuova società, appare contraddittorio da parte dell'UE ridurre il numero di aeromobili prima e autorizzarne la crescita sino ai 105 previsti nel 2025, la stessa quantità posseduta dalla vecchia Alitalia a fine 2020. Considerazione che porta ad escludere che tale decisione sia stata dettata dagli organi del vecchio continente.

Quindi, da questi dati, si capisce bene come la nuova società sia molto più piccola rispetto alle dimensioni della vecchia Alitalia. Più volte, in questo studio, si è sottolineato come i continui ridimensionamenti subiti dalla vecchia compagnia abbiano finito per compromettere più significativamente i ricavi rispetto ai costi, a causa dell'indifferenza mostrata verso il segmento internazionale o a lungo raggio per favorire quello domestico o a corto raggio dove però regnano le low cost. La dirigenza della nuova società ha assicurato maggiore sviluppo sul mercato intercontinentale fino al 2025, anche se inizialmente si disporrà di solo 7 aerei in grado di compiere lunghe tratte. Una netta differenza rispetto ai 26 posseduti dalla vecchia Alitalia a fine 2019. Tuttavia, solo il tempo saprà rispondere a tutti i dubbi che sorgono dalla lettura del piano industriale, anche se i punti critici risultano essere più di uno. In primo luogo, la partenza iniziale con

²⁶ Il CCNL, o contratto collettivo nazionale del lavoro, è un tipo di contratto che è stipulato dalle organizzazioni sindacali e i datori di lavoro che disciplina sia l'aspetto economico che normativo in un determinato settore (es. trasporti) e determina il rapporto (relazione industriale) tra i soggetti collettivi (conflavoro.it).

soli 54 velivoli e la conseguente rinuncia di slot importanti, come ad esempio sugli aeroporti di Linate e Roma Fiumicino: come questo studio ha testimoniato, ogni qualvolta che la vecchia Alitalia lasciava a terra passeggeri, questi venivano raccolti dalle low cost e persi per sempre. La scelta spontanea di lasciare libere quote di mercato appare del tutto irrazionale. In secondo luogo, il percorso della nuova compagnia appare tortuoso in quanto scandito da continue lotte con i sindacati: la scelta di lasciare a casa circa 8 mila lavoratori non è stata ben digerita dalle organizzazioni, senza considerare l'impatto sul sistema economico nazionale di nuovi disoccupati e famiglie senza alcuna entrata di reddito. Tuttavia, per i lavoratori non assunti da ITA, è prevista la cassa integrazione che il governo ha recentemente esteso fino al 2023 (probabilmente sarà ulteriormente estesa sino al 2025, ultimo anno del piano industriale). Ancora, le tre gare pubbliche (due dopo che quella per il marchio è terminata a favore di ITA) che dovrebbero concludersi entro il 31 dicembre 2021, riguardanti il brand, l'handling e la manutenzione, potrebbero portare ad una sorta di 'spezzatino': ossia una parte, o interamente, di queste attività potrebbe essere gestita da terzi con il rischio di aumenti di prezzi che ITA dovrebbe pagare per garantirsi l'erogazione del servizio. Inoltre, non appare chiaro il motivo per cui la discontinuità richiesta dall'UE, che ha approvato il piano industriale, non si riscontri poi nei fatti: la NewCo volerà con i velivoli di Alitalia, assumerà i dipendenti (fortunati) dell'ex compagnia di bandiera, e per ultimo ne ha acquistato il marchio. Più che un nuovo vettore, sembra quello vecchio che ha subito l'ennesimo ridimensionamento.

In definitiva, il cammino della nuova compagnia appare chiaramente in salita e in contesto sociale ed economico molto caotico, complice anche la pandemia, causa di una ripresa a rilento dell'intero settore. In molti hanno sollevato polemiche sostenendo la tesi secondo la quale le dimensioni di ITA Airways (che potrà apporre il marchio Alitalia sulla livrea dei propri velivoli) siano assimilabili a quelle di una low cost con l'obiettivo di venderla, in futuro, ad un grosso vettore nazionale straniero come Air France o Lufthansa. E allora non ci resta che assistere all'ennesimo capitolo della vecchia/nuova Alitalia che nell'arco della sua storia ha cambiato spesso nome e dirigenze, sperando che l'ottimismo che trapela dalle righe del piano industriale, e non poteva essere altrimenti, diventi ben presto realtà: ITA dovrà essere 'un vettore aereo efficiente, innovativo, che

diventi il punto di riferimento nel garantire al Paese una connettività di qualità tesa ad incentivare il turismo e il commercio' e contribuisca 'al rafforzamento del tessuto economico nazionale assumendo un ruolo di moltiplicatore per l'economia italiana attraverso creazione di ricchezza per il Paese'.

4.2.2 L'importanza di un vettore nazionale

La lettura di questo studio potrebbe far sorgere la domanda che ha accompagnato la vita di ogni italiano da quando Alitalia ha iniziato a perdere milioni di euro al giorno: perché Alitalia non è mai stata lasciata fallire? Perché ogni governo che si è susseguito alla guida del Paese si è ostinato nell'erogazione di fondi appartenenti ai contribuenti per garantire la continuazione dell'attività del vettore? In sostanza, perché è importante la presenza di una compagnia nazionale dalle dimensioni di Alitalia? Si cercherà di rispondere ai suddetti quesiti in maniera oggettiva, analizzandone vantaggi e svantaggi. In altre parole, compagnia aerea italiana: perché sì e perché no.

- Perché sì

La vicenda Alitalia ha attirato per moltissimo tempo l'attenzione dell'opinione pubblica italiana: nessun'altro scenario imprenditoriale, dalla vicenda FIAT allo scandalo Parmalat, è stato per così tanto tempo al centro di dibattiti politici e sociali. I più sostengono che Alitalia sarebbe già dovuta fallire da diverso tempo, in quanto diventata una zavorra per i conti pubblici. Ma è davvero così? In realtà, non essere rappresentati da un vettore nazionale, in un settore come quello del trasporto aereo, implica una serie di circostanze che non rendono semplice la decisione circa il suo fallimento. Basti pensare che ad oggi, solo nove Stati al mondo non possiedono una compagnia nazionale come ad esempio Andorra, Città del Vaticano, Lichtenstein o la Liberia. Paesi con realtà sociali e tradizioni storiche ben diverse da quelle italiane. Inoltre, va sottolineato che l'Italia possiede altre realtà operanti nel settore che, però, risultano assai piccole in termini finanziari, cioè tali da generare spese rilevanti per l'industria aerea.

Ma allora perché conviene disporre di un vettore nazionale come Alitalia? Le risposte sono assai semplici e si trovano in due ragioni: i lavoratori e il turismo. Nel 2020 Alitalia offriva lavoro a circa 10500 lavoratori senza considerare l'indotto. Rinunciare a queste risorse, così come è avvenuto, significa da una parte garantire a loro ammortizzatori

sociali a spese del contribuente e dall'altra perdere la spesa soggettiva di ciascuno: una persona che lavora e che percepisce stipendio reimmetterà parte dei propri guadagni nel sistema economico nazionale attraverso tasse e altri tipi di consumi giovando ad altri settori.

Il turismo, invece, è più di difficile analisi in quanto è molto più semplice quantificare i costi che una compagnia come Alitalia comporta piuttosto che quantificarne i benefici. Secondo i dati della Banca d'Italia, nel 2019, quindi periodo pre-pandemia, la spesa dei viaggiatori esteri in Italia ha superato i 44 miliardi di euro, con 39,5 milioni di turisti giunti nel Bel Paese con l'aereo. Secondo l'indagine, il 64% del totale della spesa, circa 28,4 miliardi di euro, è stato dovuto ai passeggeri imbarcati a bordo. In sostanza, ogni turista aereo che è arrivato in Italia nel 2019 ha speso circa 720 euro. Secondo l'ENAC Alitalia, nello stesso anno, ha trasportato 21,7 milioni di passeggeri di cui 8,5 milioni provenienti dall'estero. Nel caso in cui fossero tutti turisti, hanno speso in Italia più di 6 miliardi di euro. Sicuramente molti posti a bordo sono stati occupati da italiani risidenti all'estero. In questo scenario, anche se si dimezzassero i milioni di turisti giunti nella penisola attraverso Alitalia, la loro spesa complessiva ammonterebbe a più di 3 miliardi che è ad ogni modo maggiore della somma stanziata dal governo italiano per la costituzione di ITA.

Inoltre, la presenza di un vettore nazionale risulta essenziale per la tipologia di network *hub&spoke*: una compagnia di bandiera che faccia confluire i voli verso Roma o Milano per poi raggiungere Genova, Cagliari o Venezia garantisce una gestione del traffico turistico in linea con gli interessi economici del Paese. La dismissione di Alitalia/ITA farebbe sì che il flusso turistico passi per Parigi o Berlino facendo decidere, così, ad Air France o Lufthansa le strategie turistiche italiane. (DifesaOnline.it) Senza considerare il fatto che un vettore nazionale sarebbe di vitale importanza per tutte le imprese che necessitano di connessioni con mercati esteri.

In ultima analisi, sono da sottolineare vantaggi legati ad interessi pubblici nelle emergenze. In questo senso, memorabili sono stati i voli targati Alitalia che hanno permesso da una parte la distribuzione del materiale sanitario e dall'altra il rimpatrio di molti italiani residenti all'estero così come avvenuto nel periodo iniziale della pandemia.

Appare evidente come liberarsi totalmente di quello che oggi in molti definiscono come fardello non sia una decisione affatto semplice: devono essere considerati aspetti economici, politici e sociali che hanno spinto sino al 2020 a non far fallire Alitalia e che hanno portato ad oggi alla costituzione di una nuova compagnia aerea italiana, ITA Airways appunto.

- Perché no

‘Alitalia è la Ferrari dei cieli’. Così fu etichettata dall’ex ministro dello Sviluppo Economico del governo Conte II, Stefano Patuanelli. ‘E’ un disastro assoluto’ gli rispondevano i più scettici. E gli scettici, ad oggi, sono diventati la maggioranza. Come biasimarli dopo che lo Stato ha speso quasi 13 miliardi di euro per salvarla? Molti dei motivi per i quali Alitalia non è più operativamente conveniente sono stati già discussi in questo studio. Se ne mostra, allora, un quadro riassuntivo.

In primo luogo, una delle tesi principali sostenute dai ‘NOALITALIA’ sostiene che ormai la compagnia nostrana detiene una quota di mercato che si assottiglia ogni anno di più e non per effetto di una contrazione delle dimensioni del mercato. Nel 2019, Alitalia ha trasportato solo 21,77 milioni di passeggeri in Italia su un totale di 192 milioni che corrispondeva ad una market share dell’11,3%. Nel 2017 era pari a quasi il 12,5%, mentre nel 2011 al 17,5%. Mentre però nel 2011 i passeggeri totali transitati per gli aeroporti italiani furono poco meno di 148 milioni, nel 2019 ammontavano a 192 milioni. In altri termini, il viaggio in aereo è scelto sempre da più persone le quali però si affidano alle low cost che, a differenza di Alitalia, sono riusciti a raccogliere la nuova domanda. E’ davvero necessario un vettore nazionale con una quota di mercato pari all’11%? E’ davvero strategico un vettore nazionale che trasporta solo il 7,8% dei passeggeri intercontinentali?

La seconda motivazione è una diretta conseguenza di queste considerazioni. Appare illogico tenere in vita una compagnia di bandiera che sprofonda ogni anno di più mentre il mercato in cui opera cresce esponenzialmente. Appare insensato spendere miliardi di euro appartenenti al contribuente italiano per un vettore che dal 1989 al 2019 ha chiuso il bilancio in positivo solo quattro volte. Una constatazione che porta a pensar che l’unica analogia tra Alitalia e la Ferrari sia il rosso dei bilanci.

Ancora, la situazione di Alitalia, e si spera che almeno in questo ci sia una reale discontinuità rispetto ad ITA, è stata dovuta ad una marea di decisioni sbagliate. Dalla scelta dei dirigenti alle decisioni strategiche ed operative. Ad esempio, e lo si è detto più volte nella trattazione, in un mercato in cui i maggiori vettori tradizionali europei avevano intuito la rivoluzione del business a causa dell'avanzare delle low cost e per questo si erano concentrate sul lungo raggio, che tra l'altro è quello che garantisce maggiori margini, Alitalia è stata l'unica ad adottare strategie in senso opposto: ha tagliato le rotte più lunghe aumentando l'offerta sul corto raggio, dove viaggiano, e non va dimenticato, anche i treni ad alta velocità. I risultati sono risaputi. Una scelta scellerata che sembra sia stata intrapresa anche da ITA nei primi anni del piano industriale. A tutto questo va aggiunto il fatto che la vecchia compagnia è stata protagonista di numerosi ridimensionamenti: dalla flotta al personale passando per il numero di rotte. In un mercato che necessita, per operarci, di continui investimenti e alleanze Alitalia ha fatto il contrario rifiutando prima la partnership con KLM e poi al matrimonio con Air France. Scelte sbagliate, quindi, che si ritrovano anche nei vari contratti stipulati per carburante, leasing o flotta già discussi nel capitolo precedente che hanno fatto sostenere costi più alti rispetto ai valori di mercato. Infine, la vecchia compagnia è stata sempre affidata ad imprenditori che hanno ricoperto ruoli dirigenziali nonostante non fossero esperti del settore: tra i vari figurano Silvano Cassano, AD del gruppo dal 5 settembre 2014 al 18 settembre 2015 durante il periodo Etihad, Rocco Sabelli, AD di Alitalia – CAI dal 2008 al 2012, Luca Cordero di Montezemolo presidente di Alitalia – SAI dal 2014 al 2017. In molti si chiedono, perché non chiamare sin da subito un professionista del settore?

Inoltre, il sentimento nostalgico e di appartenenza che provano gli italiani dinanzi alla propria compagnia nazionale è solo illusione. Di fronte al continuo ridimensionamento della flotta che ha comportato la riduzione di rotte e destinazioni, gli italiani si sono ormai abituati a viaggiare con altre compagnie, in particolar modo le low cost che hanno raggiunto nel 2019 una quota di mercato del 55,1%.

Infine, una domanda sorge spontanea. L'Italia poteva/può permettersi un vettore nazionale che presenta conti economici come quelli di Alitalia? Nel 2019, il rapporto debito pubblico/PIL in Italia è stato pari al 134,8%, cresciuto a causa della pandemia al

154,8%. Con queste cifre è stato, e lo è tuttora, difficile sostenere con fondi pubblici quello che molti contribuenti definiscono un disastro. Nonostante questo, il governo italiano ha stanziato nel 2019/2020 miliardi di euro per consentire alla vecchia compagnia di continuare a volare e alla nuova per iniziare le proprie operazioni. Per quanto tempo ancora il cittadino dovrà sostenere una compagnia aerea nazionale?

In conclusione, resta difficile stabilire se Alitalia fosse davvero necessaria. Quel che è evidente è che se per la vecchia compagnia sono stati commessi errori lapalissiani per i quali forse sarebbe stato più opportuno un deciso cambio di passo (come quello attuale che ha permesso la nascita della NewCo), la strategicità di un vettore nazionale lo rende assolutamente necessario per un Paese sviluppato come l'Italia. Tuttavia, la logica secondo cui dagli errori s'impara non sembra valere per le società aeree nostrane. ITA è stata presentata come una nuova compagnia segnata dalla discontinuità con il passato, anche se sembra più una prosecuzione, che l'acquisto del vecchio brand ha solo confermato. Non si capisce come gli errori che sono stati fatali per Alitalia, siano stati commessi, almeno in fase d'avvio, dalla nuova società. Perché possedere una flotta con solo 7 aerei a lungo raggio e ostinarsi a competere sul corto? Perché lasciare liberi slot che andranno persi e presi da altre compagnie? Perché rischiare l'esternalizzazione di servizi come l'handling e manutenzione con il rischio di tornare a sostenere costi più elevati? Errori strategici commessi nella fase di decollo della nuova compagnia che potrebbero far prospettare uno scenario non tutto dissimile dalla storia della vecchia Alitalia. Speriamo di sbagliarci.

Conclusioni

Per risolvere la crisi di Alitalia il decisore pubblico avrebbe potuto intraprendere tre strade: venderla, chiuderla o ristrutturarla. Di queste, la seconda, ossia il fallimento, rappresentava l'ipotesi peggiore in quanto avrebbe implicato tagli occupazionali, senza considerare l'impatto sui costi sociali e sui conti di finanza pubblica. Analizzando le altre due possibili soluzioni, vendere Alitalia avrebbe significato da una parte una gestione operativa ed economica più efficiente della compagnia, dall'altra però affidare i cieli italiani ad un'azienda straniera. Quanto all'ultima soluzione, è stato ampiamente dimostrato in questo studio che nessuno è riuscito ad implementarla adeguatamente. Ristrutturare Alitalia, per le varie dirigenze che si sono susseguite, voleva dire ridimensionarla, e ridimensionare costantemente un'impresa in un mercato in continua espansione vuol dire costringerla a ricoprire un ruolo sempre più marginale fino al possibile fallimento. Teoricamente. Infatti, appare sensato chiedersi se tutte le scelte prese per Alitalia siano frutto della ragione e di strategie efficienti. Alla luce di questo studio molte delle decisioni operative adottate si sono dimostrate illogiche e fallimentari. Ci si chiede, allora, se la presenza dello Stato, pronto a far ricadere sulla collettività le conseguenze di questi errori, facendo confluire nelle casse della società una quantità di fondi pubblici gigantesca, non abbia incentivato la ricerca di un'effettiva efficienza.

Tra i risultati dello studio vi sono le ragioni della crisi di Alitalia: modello di business, errori gestionali e presenza di extra costi in un settore molto competitivo. Dal restringimento della flotta, soprattutto di lungo raggio, alla riduzione della propria offerta, rinunciando a slot che si sono persi definitivamente, a contratti di hedging e di leasing fuori mercato, all'esternalizzazione di servizi che se compiuti totalmente *in house* avrebbero garantito sia una contrazione delle spese sostenute che il lavoro alle migliaia di esuberanti che hanno contraddistinto la vita dell'ormai ex compagnia di bandiera. Esuberanti riconfermati anche con la gestione ITA. In tutto questo, appare, inoltre, contraddittorio parlare di esuberanti in un mercato che cresceva, e si spera continui a crescere superata la pandemia, a tassi da economia cinese.

La crisi sanitaria ha creato nuovi scenari e ha spinto il governo Conte II ad adottare una quarta soluzione, che risulta essere una sorta di ibrido di quelle appena analizzate: ossia

la creazione di un nuovo soggetto pubblico battente bandiera italiana che ha acquistato *assets* della vecchia società, che ha comportato il taglio di migliaia di lavoratori e che ne ha ridimensionato l'offerta. In effetti, più che una chiusura ed una vendita vera e propria di Alitalia, si è verificato un passaggio di consegne ad una compagnia 'figlia' di dimensioni ridotte. Un altro errore strategico. Se è vero che la scelta della creazione di una nuova impresa più piccola sia dettata dall'incertezza generale a causa della pandemia, è anche vero che il mercato del trasporto aereo è guidato da domande stagionali e non annuali. Decollare con 50 velivoli in estate, che diventeranno poco più di 100 dopo cinque anni, è un suicidio imprenditoriale.

In sostanza, Alitalia non vola più ma gli errori che l'hanno caratterizzata continuano a persistere. Affinché ITA possa ottenere dei profitti è necessario che adotti strategie operative opposte a quelle implementate dalla vecchia compagnia:

- Concentrarsi sul lungo raggio, oramai gli slot più importanti del mercato domestico sono stati conquistati dalle aziende aeree low cost e non vi è alcuna possibilità di riaccaparrarsene;
- Effettuare investimenti che permettano di aumentare le proprie dimensioni, consentendo la conclusione del periodo dei continui e inefficienti ridimensionamenti;
- La guida della nuova compagnia deve essere affidata ad esperti del settore prima ancora che ad esponenti, seppur illustri, dell'imprenditorialità;
- Strappare i vecchi contratti di leasing e di hedging, servendosi di una flotta giovane ed interamente, o per la maggior parte, di proprietà;
- Riportare *in house* la maggior parte dei servizi a terra e di attività come la manutenzione che esternalizzando comportano extra costi;
- Ampliare i ricavi, ricercando altre fonti di guadagno, andando oltre la sola vendita dei biglietti;

Se non si parte da queste basi fondamentali, si continuerà ad assistere a cambiamenti di nome, di proprietà e di strategie, ma l'unica cosa destinata a non cambiare sarà il rosso dei bilanci.

Bibliografia & Sitografia:

- La storia del volo umano: dal mito alla luna (ed oltre), E. Castagneri
- La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, F. Rotondo (2008)
- Compendio di organizzazione aziendale, C. Salicone (2013)
- Fundamentals and Structure of Aviation Systems, A. Wittmer e T. Bieger (2011)
- Il settore del trasporto aereo, E. Bartolucci (2015)
- Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo, A. C. Pellicelli (1996)
- Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost – Un confronto USA – Europa, U. Arrigo e A. Giuricin (2006)
- Le compagnie low cost e la tutela dei consumatori, A. S. Bergantino e M. Ponti
- Stima dei costi diretti, pubblici e collettivi originati dalla gestione Alitalia (1974 – 2014), Aerea Studi Mediobanca (2015)
- Alitalia: una storia di perdite e interventi statali, Osservatorio CPI
- La nuova crisi di Alitalia e prospettive di soluzione, U. Arrigo
- World Air Transport Statistics 2021, IATA
- La competitività del trasporto aereo in Europa, ITSM (2021)
- Trasporto aereo e Covid-19, CDP (2020)
- <https://www.startmag.it/smartcity/alitalia-conti-commissari/>
- <https://www.corriere.it/economia/aziende/cards/alitalia-484-milioni-euro-perdite-2020-covid-polverizza-due-terzi-ricavi/i-ricavi.shtml>
- <https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/alitalia-crisi>
- <https://europa.today.it/fake-fact/alitalia-no-aiuti-airfrance.html>
- <https://www.lavoce.info/archives/87972/alitalia-cinque-anni-di-perdite-inutili/>
- https://www.ilsole24ore.com/art/per-salvare-alitalia-stato-ha-spes-o-126-miliardi-45-anni-ADyuy1S?refresh_ce=1
- <https://www.lavoce.info/archives/54532/come-dinamico-il-prezzo-del-biglietto-aereo/>
- https://www.adnkronos.com/con-covid-conti-alitalia-in-profondo-rosso-attesa-per-decollo-newco_6mbPJdT6rKydlwtMneuNAz?refresh_ce
- https://www.ilsole24ore.com/art/aerei-ripresa-lenta-maggio-traffico-passeggeri-calò-627percento-rispetto-prima-covid-AE7WPRV?refresh_ce=1
- <https://www.affaritaliani.it/economia/alitalia-manutenzione-gasolio-leasing-ecco-che-cos-ha-scassato-i-conti-736917.html>
- <https://www.startmag.it/smartcity/perche-il-piano-industriale-di-ita-sara-un-fallimento/>

- <https://notizie.tiscali.it/economia/articoli/ecco-cosa-ha-ucciso-alitalia-motivi-crac-6-soluzioni-rilancio-00001/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-petrolio-compagnie-aeree-rischio-10percento-profitti-settore-AErtLI6E>