



CESISIP

Centro di Ricerca in Economia e Regolazione
dei Servizi, dell'Industria e del Settore Pubblico

Il trasporto aereo, la crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione

U. Arrigo – A. Battaglia – G. Di Foggia – G. Di Rosa – G. Rossi

Università di Milano-Bicocca

Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia

Via Bicocca degli Arcimboldi 8 – 20126 MILANO

Sommario

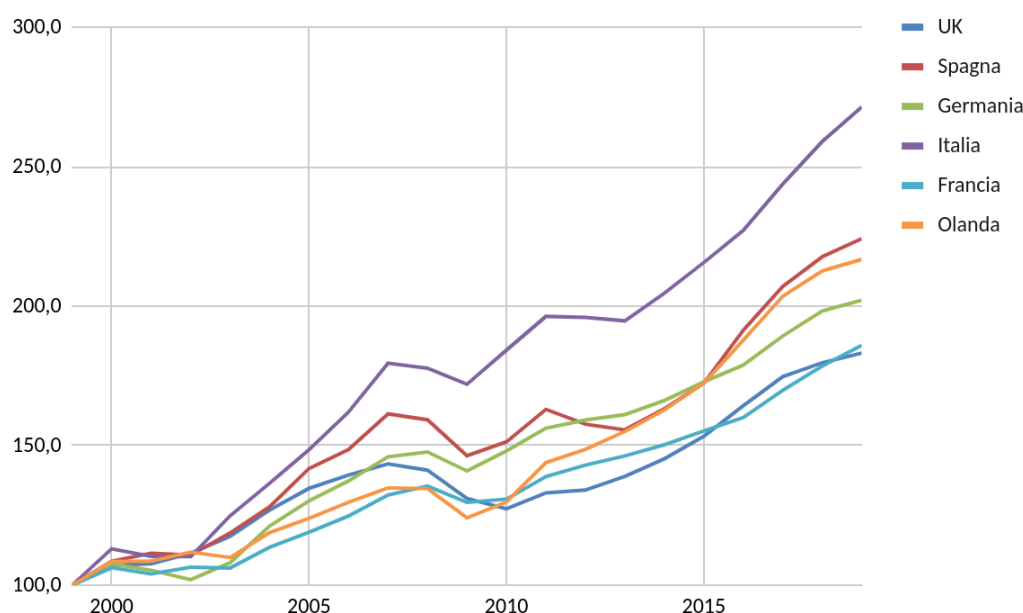
I - La crisi di Alitalia come conseguenza delle dinamiche del mercato e degli effetti della liberalizzazione	5
1. Gli effetti della liberalizzazione europea nei principali paesi	7
2. La concorrenza dei vettori low cost nel mercato italiano	12
3. La resistenza dei grandi vettori nei loro mercati nazionali	14
4. Il mercato aereo tedesco	18
5. Un confronto tra il mercato tedesco e quello italiano	21
6. Gli effetti della maggiore concorrenza sul mercato italiano	23
7. Osservazioni conclusive	24
8. <i>Postilla sul concetto di concorrenza</i>	25
II - La crisi di Alitalia come conseguenza di errori strategici e gestionali	27
1. Le ragioni strutturali della crisi di Alitalia	29
2. Gli effetti della gestione privata sulle quote di mercato di Alitalia	34
3. Gli errori gestionali di Alitalia a guida privata e gli effetti sui conti	36
4. Un confronto tra l'Alitalia privata e quella pubblica	39
5. Costi e ricavi unitari di Alitalia	42
6. Il costo del lavoro	46
7. Il costo della flotta	47
8. La produttività tecnica della flotta	48
9. I costi unitari di Alitalia e dei vettori concorrenti	49
10. Gli extra costi gestionali riconosciuti dall'azienda nel 2017	54
11. Osservazioni conclusive	56

I - La crisi di Alitalia come
conseguenza delle dinamiche del
mercato e degli effetti della
liberalizzazione

1. Gli effetti della liberalizzazione europea nei principali paesi

Questo capitolo esamina le cause esterne che hanno favorito la crisi di Alitalia, in gran parte riconducibili ai consistenti effetti prodotti dalla liberalizzazione europea del trasporto aereo, completata nel 1997. Essa ha condotto all'ingresso e rapido sviluppo anche sul mercato italiano di efficienti e innovativi vettori low cost che hanno determinato un consistente incremento dell'offerta, l'abbattimento dei prezzi per i viaggiatori, un conseguente e più che proporzionale incremento della domanda, e una notevole crescita della pressione concorrenziale sul vettore di bandiera. Grazie all'arrivo dei nuovi vettori molte persone che non avrebbero potuto permettersi di viaggiare in aereo alle vecchie condizioni del mercato hanno potuto iniziare a farlo con costi talvolta inferiori alla corsa del taxi per andare in aeroporto. Gli effetti di questa rivoluzione sono evidenti dalle statistiche di traffico dei paesi interessati e di queste compagnie aeree. Il Graf. 1 mostra la crescita dei passeggeri complessivi nei principali paesi europei ponendo come anno base il 1999.¹

Graf. 1 - Traffico passeggeri nei principali paesi europei (Indici 1999=100)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.

Come illustrato dal Graf. 1 la crescita complessiva nel periodo considerato è risultata molto maggiore in Italia rispetto a tutti gli altri paesi. Nel ventennio compreso tra il 1999 e il 2019, l'anno pre pandemia, il mercato italiano del trasporto aereo è passato da 59 a 160 milioni di passeggeri, con un incremento complessivo del 171% e medio annuo del 5,1%. Il secondo paese con il maggior incremento è risultata la Spagna, che è la principale destinazione turistica europea, con un mercato cresciuto da 101 a 227 milioni di passeggeri. In questo caso l'incremento complessivo è stato del 124%

¹ Non è stato possibile porre come anno base il 1997 in quanto Eurostat pubblica i dati per tutti i paesi considerati solo dal 1999. Tuttavia nei primi anni dopo la liberalizzazione normativa gli effetti pratici sui mercati sono risultati limitati così come è risultato molto contenuto se non del tutto assente l'ingresso di vettori low cost al di fuori delle isole britanniche. Ancora nel 2002, secondo dati Eurocontrol, solo in tre paesi europei la quota di mercato dei vettori low cost superava il 10% dei voli effettuati: in Irlanda, in Gran Bretagna e in Slovacchia (grazie principalmente alla presenza dei tre vettori Ryanair, Easyjet e SkyEurope, compagnia quest'ultima fallita nel 2009). In Italia la quota si limitava al 3%.

e quello medio annuo del 4,1%. Se consideriamo infine gli altri quattro paesi nel loro insieme, Gran Bretagna, Germania, Francia e Olanda, dato che hanno avuto dinamiche simili, osserviamo un incremento complessivo del 92% e medio annuo del 3,3%. Questi paesi sono anche quelli caratterizzati dalla presenza dei maggiori vettori europei tradizionali, a capo dei tre grandi gruppi IAG, Lufthansa e Air France-Klm.

Tra gli stati di maggiori dimensioni dell'Europa continentale l'Italia è il paese in cui, assieme alla Spagna, le compagnie low cost hanno raggiunto le quote più elevate. Sull'intero mercato è stata superata nel 2016 la soglia del 50% e nel difficile 2020 in cui il traffico è stato abbattuto dalla pandemia si è raggiunto il 57%. Nel 2019 la quota era invece del 55%, derivante da un 57% sul mercato domestico e dal 54% su quello internazionale, comprensivo tuttavia dell'intercontinentale su cui la presenza dei vettori low cost è trascurabile. Se si restringe l'analisi ai soli voli internazionali intracomunitari, includendo per continuità temporale anche il Regno Unito, si può invece stimare che ormai circa due terzi dei passeggeri volino con vettori low cost. In Italia, inoltre, tutti i vettori low cost che vi operano sono concorrenti di Alitalia mentre invece in Spagna, paese con penetrazione low cost simile all'Italia, il principale vettore low cost, Vueling, appartiene allo stesso gruppo del vettore di bandiera Iberia ed è dunque alleato anziché concorrente.²

La causa di una penetrazione così elevata non è solo la liberalizzazione europea, comune a tutti i paesi, bensì la liberalizzazione in congiunzione alla storica assenza in Italia di un vettore di bandiera di dimensioni significative e in grado di accrescere la sua offerta e la sua capacità competitiva all'aumentare delle dimensioni del mercato e della concorrenza. A partire dalla seconda parte degli anni '90 Alitalia non è stata più in grado di aumentare le dimensioni della sua flotta e la sua capacità di trasporto, sia per i limiti posti dai vincoli europei in sede di autorizzazione di ricapitalizzazioni di Stato sia per la scarsa disponibilità a investire tanto dell'azionista pubblico sino al 2008 quanto degli azionisti privati che si sono succeduti in seguito. Inoltre dopo il salvataggio/privatizzazione del 2008 ha ridotto considerevolmente le sue dimensioni, regalando passeggeri e quote di mercato ai concorrenti, e in misura minore lo ha fatto anche nel 2014-15 con l'ingresso di Etihad e nuovamente nell'ultimo biennio durante la gestione commissariale. Infine si appresta a un nuovo e drastico ridimensionamento se andrà in porto il progetto della nuova compagnia pubblica ITA.

Il percorso normativo della liberalizzazione è durato una decina d'anni e si è completato nel 1997 con l'apertura anche delle rotte nazionali di ogni Stato ai vettori degli altri paesi dell'Unione Europea. A partire dal 1997 ogni vettore con licenza di un paese dell'Unione può pertanto servire qualsiasi rotta tra aeroporti comunitari, incluse le rotte nazionali dei paesi differenti dalla nazionalità del vettore. La liberalizzazione ha pertanto interessato due dei tre segmenti in cui si articola il mercato: 1) il segmento dei voli internazionali intracomunitari, aperto per primo e più ampiamente alla concorrenza; 2) il segmento dei voli domestici che è tuttavia presente solo nei paesi di medie e grandi dimensioni e rilevante solo in questi ultimi (Spagna, Italia, Francia, Germania e Gran Bretagna). Non ha invece toccato i collegamenti extra Unione, dei quali i più importanti per traffico e fatturato dei vettori aerei sono gli intercontinentali di lungo raggio,³ oggetto di accordi bilaterali tra gli Stati salvo eccezioni di rilievo come il regime Open Sky verso il Nord America e verso paesi minori.⁴

Risulta interessante in conseguenza analizzare gli effetti della liberalizzazione in maniera specifica sul segmento internazionale intracomunitario, liberalizzato per primo e più compiutamente,

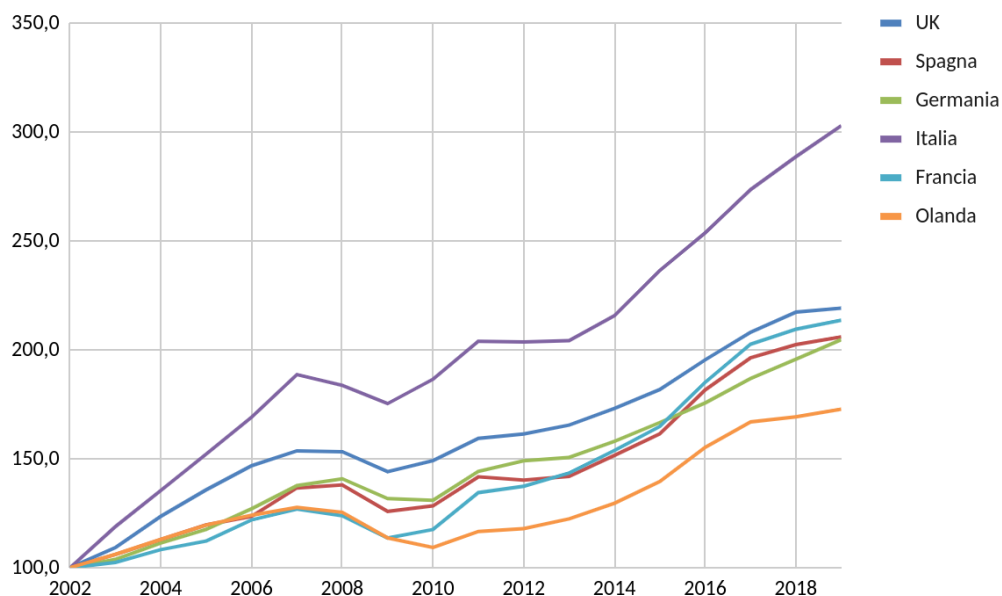
² Sia il vettore di bandiera Iberia che il vettore low cost Vueling appartengono al gruppo anglospagnolo IAG in cui il vettore di maggiori dimensioni è British Airways.

³ Gli altri sono il breve raggio verso paesi europei non aderenti all'Unione (Svizzera, Norvegia, Islanda, paesi balcanici, Russia e altri paesi ex sovietici, e il Regno Unito dopo la Brexit) e il medio raggio verso il Nord Africa e il Medio Oriente.

⁴ Il regime Open Sky presenta tuttavia un limite rilevante nell'esenzione antitrust concessa ai cartelli rappresentati dalle grandi alleanze mondiali di vettori aerei di tipo tradizionale.

escludendo dai dati totali di mercato sia il segmento extra UE, non oggetto delle riforme liberalizzatrici, sia quello domestico, nel quale alla concorrenza intramodale tra vettori aerei si è associata in molti paesi la concorrenza intermodale dell'alta velocità ferroviaria e nella sola Italia anche quella tra treni di compagnie differenti.

Graf. 1 - Traffico passeggeri nel segmento infra UE (Indici 2002=100)



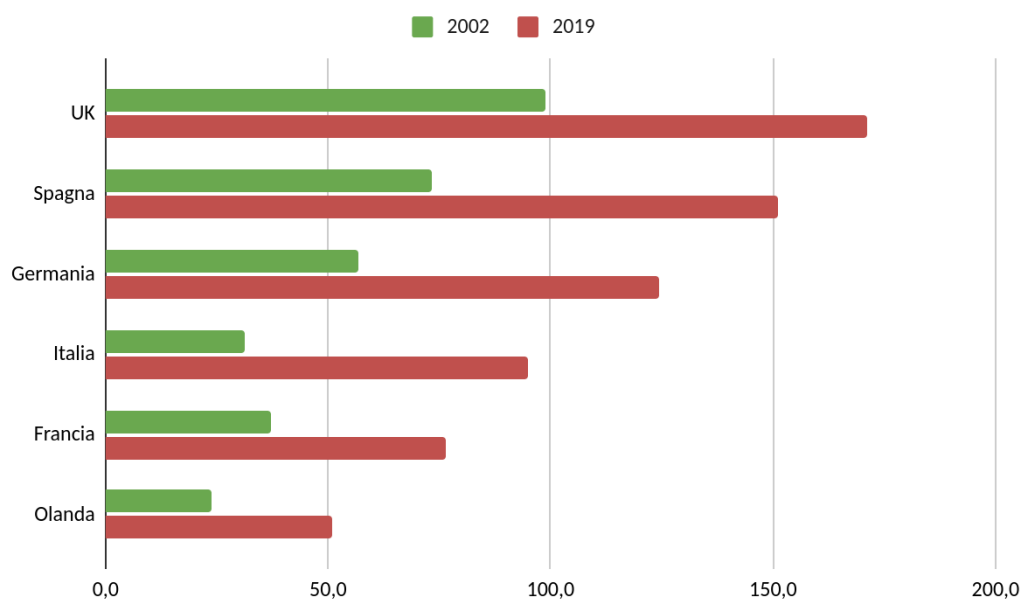
Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.

Il Graf. 2 riporta al riguardo i dati del segmento infra UE dal 2002, primo anno dal quale Eurostat fornisce dati continuativi per i paesi già esaminati nel Graf. 1.⁵ Dal 2002 al 2019 il mercato italiano è triplicato mentre negli altri maggiori paesi continentali è solo più che raddoppiato. Solo nel Regno Unito non vi è stato un raddoppio ma bisogna ricordare che questo paese ha preceduto la liberalizzazione europea, anticipandola attraverso accordi bilaterali con differenti paesi. Nei 17 anni compresi tra il 2002 e il 2019, l'anno pre pandemia, il mercato italiano del trasporto aereo è passato nel segmento infra UE da 31 a 95 milioni di passeggeri, con un incremento complessivo del 203% e medio annuo del 6,7%. Se consideriamo i restanti cinque paesi nel loro insieme, dato che hanno avuto dinamiche simili, osserviamo un incremento complessivo del 98% e medio annuo del 4,1%.

Se esaminiamo per questo segmento anche i valori assoluti, illustrati nel Graf. 3, possiamo osservare come la maggiore crescita italiana abbia consentito al nostro paese di superare il mercato francese, pur restando a grande distanza dai due maggiori paesi generatori di turismo outgoing, il Regno Unito e la Germania, e dalla principale destinazione turistica europea che da molti anni a questa parte è la Spagna. Per completezza di analisi e continuità temporale manteniamo il Regno Unito tra i paesi oggetto di comparazione nel presente studio perché è evidente come la lunga appartenenza all'Unione abbia prodotto anche nel trasporto aereo effetti che è interessante studiare.

⁵ Il periodo considerato nel Graf. 2 è dunque più breve di tre anni rispetto a quello considerato nel Graf. 1.

Graf. 3 - Traffico passeggeri nel segmento infra UE (Milioni di viaggiatori)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.

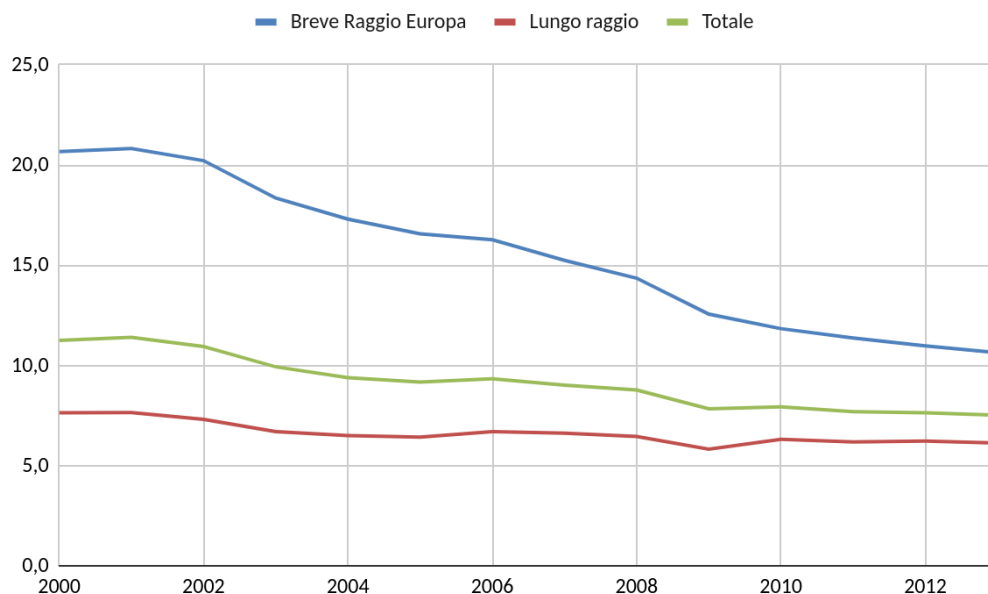
La grande crescita della domanda, illustrata nei grafici precedenti, è stata determinata dalla caduta dei prezzi, a sua volta generata dalla crescente concorrenza che è stata resa possibile dall'abbattimento dei costi ottenuto dai vettori low cost. A differenza dei dati sulle quantità, relativi ai passeggeri trasportati, che sono raccolti ufficialmente dagli istituti nazionali di statistica e trasmessi ad Eurostat, i dati economici sui proventi e sui costi non sono oggetto di raccolta ufficiale ma possono essere desunti solo dai dati pubblicati periodicamente dai singoli vettori. Non tutte le compagnie, inoltre, accanto ai dati finanziari ufficiali dei bilanci di esercizio pubblicano anche i dati industriali sull'attività svolta (offerta di voli e di posti) e sulla domanda soddisfatta, che sono indispensabili per il calcolo dei proventi e dei costi unitari. Fortunatamente sino a quando è esistita l'associazione europea dei vettori tradizionali, l'AEA,⁶ ha pubblicato annualmente in forma aggregata i dati industriali e, limitatamente ai proventi, anche quelli finanziari dei vettori aderenti, circa una trentina, comprendenti tutte le maggiori compagnie europee. Si tratta di una banca data di primaria importanza per lo studio degli effetti della liberalizzazione tanto sui prezzi medi praticati, misurati come proventi medi per passeggero km o yields, quanto sulle strategie con cui i vettori tradizionali hanno reagito alla concorrenza dei low cost.

Il Graf. 4 riporta per il periodo 2000-2013 i proventi medi dei vettori AEA espressi in termini reali. In esso è evidente il grande calo dei proventi unitari per il segmento del breve-medio raggio europeo, oggetto del processo di liberalizzazione. Molto minore è invece la riduzione che ha interessato i voli di lungo raggio, peraltro meno percepibile nel grafico dato il minor livello di partenza.⁷ Infine i proventi unitari generali, riferiti a tutti segmenti, risultano più vicini a quelli del lungo raggio, come conseguenza del fatto che il lungo raggio pesa per circa il 70% sull'offerta dei vettori AEA mentre il breve-medio solo il 30. Ovviamente un vettore operante solo nel breve-medio raggio avrebbe subito l'intero calo.

⁶ AEA - Association of European Airlines, che ha terminato le sue attività a fine 2016 a seguito dell'uscita di diverse avioilinee aderenti, transitate in nuova associazione denominata A4E, Airlines for Europe.

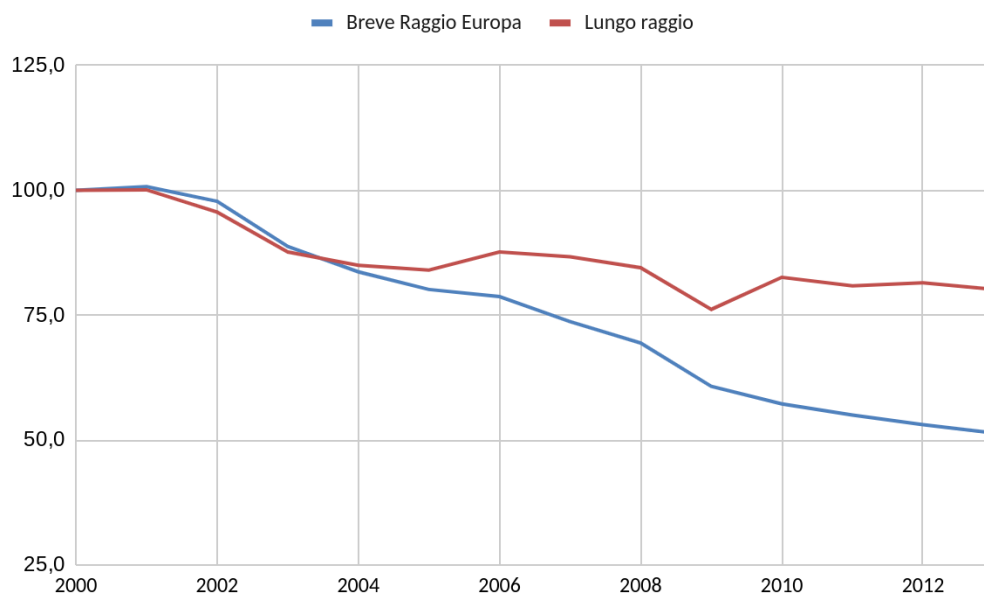
⁷ I proventi unitari del lungo raggio riflettono i suoi costi unitari, molto minori per il minor peso per km volato dei costi di terminale del volo e dei minori consumi di carburante durante la crociera rispetto alle fasi di decollo e atterraggio.

Graf. 4 - Yields reali dei vettori tradizionali europei (Proventi da traffico passeggeri in centesimi di euro per passeggero km al netto dell'inflazione) ⁸



Fonte: elaborazioni su dati AEA-Association of European Airlines.

Graf. 5 - Yields reali dei vettori tradizionali europei (Indici 2000=100)



Fonte: elaborazioni su dati AEA-Association of European Airlines.

Al fine di analizzare meglio la riduzione degli yields conviene rappresentarli come numeri indice (Graf. 5). Emerge allora un calo uniforme per entrambi i segmenti nei primi anni considerati, come effetto presumibile del calo della domanda susseguente all'attentato delle torri gemelle. Dopo il 2003 il calo riguarda tuttavia quasi esclusivamente il breve-medio raggio. Sul lungo esso si interrompe,

⁸ I valori nominali dei diversi anni sono stati divisi dall'AEA per l'indice dei prezzi al consumo (CPI) con base 2000=1.

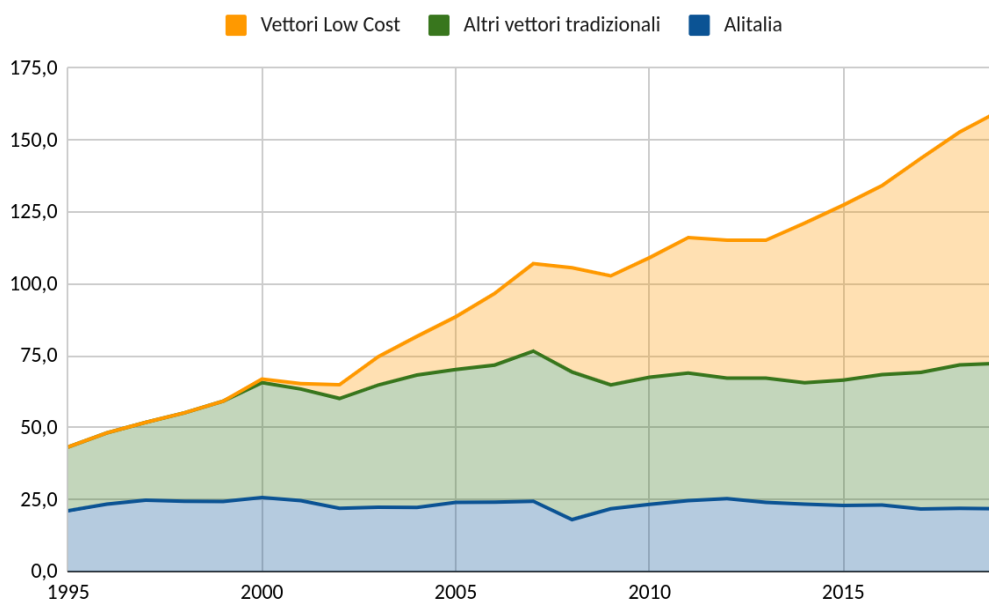
tranne nel biennio 2008-09 della recessione mondiale che ha effetti sulla domanda di voli. Ma nel 2010, passata la crisi, sul lungo raggio aumentano mentre sul breve-medio continuano a ridursi. I differenti comportamenti degli yields tra i due segmenti sono spiegabili in base alla crescente pressione concorrenziale dei vettori low cost sul breve-medio raggio. Nell'intero periodo considerato, che si ferma purtroppo al 2013 per assenza di dati per gli anni seguenti, gli yields reali sul breve-medio raggio risultano essersi dimezzati mentre sul lungo si sono ridotti solo del 20%.

2. La concorrenza dei vettori low cost nel mercato italiano

Il mercato italiano, intracomunitario e complessivo, è cresciuto di più degli altri dalla liberalizzazione per tre fattori concomitanti:

1. la debolezza del vettore di bandiera, impossibilitato a crescere, come si è già ricordato, dapprima per i vincoli europei, stabiliti in cambio del via libera a ricapitalizzazioni di Stato, e in seguito per la scarsa propensione all'investimento dei gestori privati che si sono succeduti;
2. la frammentazione dei gestori aeroportuali, attuata a seguito delle riforme degli anni '90 con cui è stata abbandonata la gestione unica statale; essa ha infatti creato terreno fertile per l'erogazione, in concorrenza tra loro, di incentivi a specifici vettori low cost affinché vi si installassero e crescessero;
3. la penetrazione più consistente e rapida di vettori low cost concorrenti, favorita dalle due condizioni precedenti.

Graf. 6 - Il mercato aereo italiano per tipologie di vettori (Milioni di passeggeri)



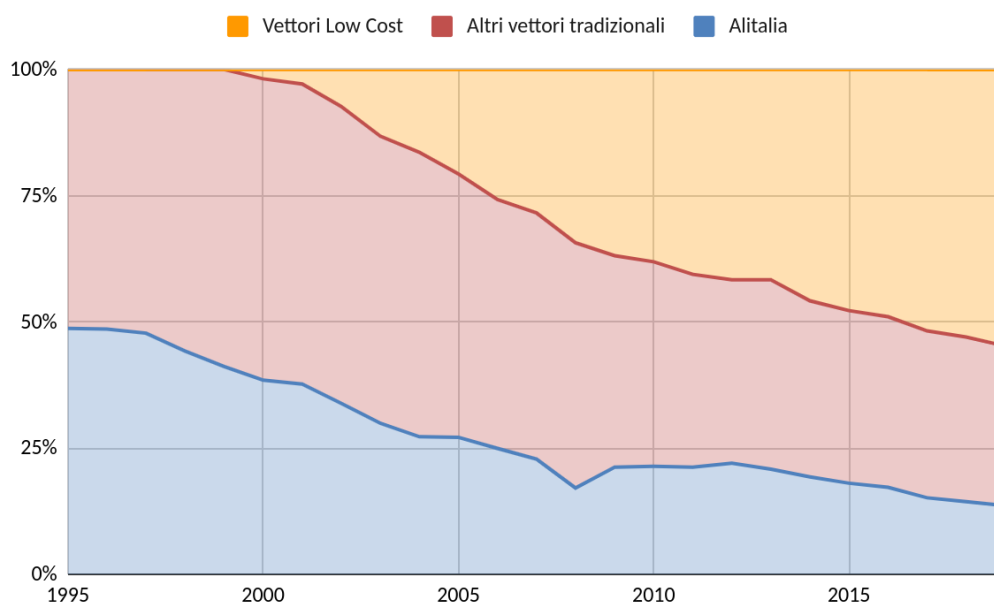
Fonte: elaborazioni su dati Enac e vettori.

Se osserviamo l'intero mercato italiano del trasporto aereo vediamo nel Graf. 6 come la crescita avvenuta dopo la liberalizzazione sia stata realizzata quasi integralmente dai vettori low cost. Essi al momento della liberalizzazione non erano presenti in Italia mentre nel 2019 hanno trasportato 88 dei 160 milioni di passeggeri totali, con una quota del 55%. Anche i vettori tradizionali diversi di

Alitalia, quasi tutti a bandiera estera, hanno accresciuto il loro peso nel mercato italiano. Nel 1997, anno del completamento della liberalizzazione, il mercato aveva appena raggiunto i 50 milioni di passeggeri totali e di essi quasi metà avevano viaggiato col vettore di bandiera. Da allora Alitalia è rimasta ferma: trasportava 21 milioni di passeggeri a metà anni '90, quando il mercato non raggiungeva i 45 milioni, e ne ha trasportato 22 milioni nel 2019 quando il mercato ha raggiunto i 160 milioni.

In un quarto di secolo il mercato italiano del trasporto aereo è quasi quadruplicato, nonostante il Pil reale sia cresciuto poco negli anni in cui è riuscito a farlo e la doppia recessione del 2008/9 e 2011/12 lo abbia riportato al livello di fine anni '90. Col mercato quasi quadruplicato, tuttavia, la quota di un'Alitalia stazionaria si è inevitabilmente ridotta di quasi tre quarti, passando dal 48% del 1996 al ridotto 13,6% dell'anno pre pandemia. Per tenere il passo del mercato avrebbe invece dovuto moltiplicare per quattro la sua capacità e per tre la sua flotta, considerando che gli aerei attuali sono più grandi di quelli di allora. Nel 2019 avrebbe dovuto pertanto volare con circa 450 aerei rispetto ai 115 circa utilizzati prima della pandemia. Non essendo invece riuscita a crescere ha perso progressivamente il suo potere di mercato in favore dei vettori low cost ⁹ da un lato e dei suoi fornitori, di aeromobili e di servizi dall'altro e negli ultimi anni si è ritrovata con gli yields, i proventi unitari, abbattuti dalla concorrenza e con i costi di produzione decisi in gran parte dai suoi fornitori.

Graf. 7 - Quote di mercato per tipologie di vettori (Valori % calcolati sui passeggeri)



Fonte: elaborazioni su dati Enac e vettori.

L'evoluzione nel tempo delle quote di mercato di Alitalia e delle differenti categorie di vettori è illustrata nel Graf. 7. In esso è evidente il rapido declino del vettore di bandiera che passa dalla quasi metà del mercato di metà anni '90 al 25% del 2006, anno in cui viene superato dai low cost complessivamente considerati. Col salvataggio pubblico del 2008 e connessa privatizzazione parte la nuova alitalia Cai che incorpora sia la vecchia Alitalia che il vettore privato AirOne. Le due compagnie nel 2007 avevano assieme il 32% del mercato, dunque circa un terzo, tuttavia nel 2009 il

⁹ Appare utile rimarcare come la crescita dei passeggeri e della quota di mercato dei vettori low cost abbia registrato un'accelerazione in concomitanza dei diversi ridimensionamenti della flotta e dell'offerta di Alitalia, in particolare nel 2008-09 ma anche dal 2015.

nuovo vettore parte ridimensionato rispetto alle quote di partenza e si limita spontaneamente, per esplicita scelta del Piano Fenice, a un'offerta che potrà inizialmente imbarcare solo il 23% dei passeggeri totali.¹⁰ Negli anni successivi si attesta al 22% sino al 2013, anno in cui, superata la nuova recessione italiana, il mercato riprende a crescere e la quota di Alitalia a declinare fino a portarsi al di sotto del 14% nel 2019. I vettori tradizionali diversi da Alitalia si ridimensionano anch'essi nel tempo ma conservano tuttora circa un terzo del mercato e la loro quota sembra essersi stabilizzata nell'ultimo quadriennio.

3. La resistenza dei grandi vettori nei loro mercati nazionali

La liberalizzazione europea del trasporto aereo ha prodotto in Italia grandi effetti in termini di riduzione dei prezzi e di crescita del mercato, molto maggiori rispetto a quanto si è verificato in mercati nazionali presidiati da vettori tradizionali robusti. In altri sistemi nazionali i vettori di bandiera hanno saputo opporre resistenza, difendendo i propri spazi di mercato, accrescendo l'offerta in linea con la crescita della domanda e in molti casi facendosi affiancare da vettori low cost infragruppo¹¹, dunque direttamente controllati, coi quali hanno portato la competizione nello stesso modello di business dei loro principali avversari. Il successo della loro capacità reattiva ha pertanto determinato minori effetti e un minor successo della liberalizzazione europea in parallelo con migliori risultati del vettore tradizionale.

Bisogna considerare al riguardo che la concorrenza in economia non è concettualmente differente dalla competizione nelle gare sportive. Essa permette di far emergere i risultati migliori possibili da soggetti, siano essi imprese o atleti, che gareggiano con pari diritti e obblighi su un medesimo terreno di gioco che nel primo dei due casi è chiamato mercato. Tuttavia tra i due tipi di gare esistono anche differenze significative. Nello sport i punti di partenza vengono sempre azzerati dopo ogni gara, o almeno dopo ogni campionato, e gli atleti partono nuovamente da zero. Nelle gare di mercato questo non accade e i successi storici e i vantaggi accumulati si riportano a nuovo e rappresentano un'ottima viatico per i risultati futuri. Quando un mercato viene liberalizzato gli operatori preesistenti debbono competere ma lo fanno avvalendosi di tutti i vantaggi e le abilità accumulate sino a quel momento. L'apertura di una gara di mercato non azzerava la posizione di chi si trovava già da prima in posizione dominante sul terreno di gioco. Se egli occupava in maniera efficace molti spazi sarà anche in grado di lasciarne molto pochi ai nuovi entranti. Questo spiega il differente successo dei vettori low cost nel tentativo di conquista dei differenti mercati nazionali.

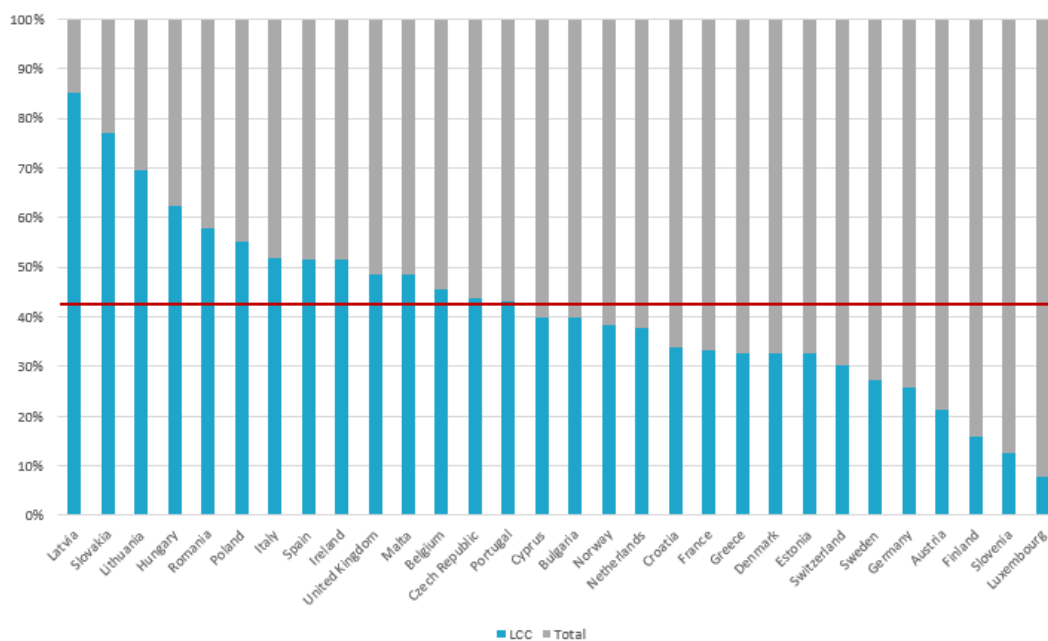
Il Graf. 8 permette di misurare questo successo ed evidenzia come l'Italia sia il paese dell'Europa occidentale con la più elevata quota di mercato dei medesimi.¹² Solo paesi dell'Europa orientale, dei quali alcuni privi di vettore di bandiera, avevano quote maggiori rispetto a noi. Alcuni grandi paesi europei si trovano invece nella parte destra del grafico, registrando valori sensibilmente inferiori alla media. Tra essi il paese di maggiori dimensioni con la quota minore è la Germania ed è per questo che il suo mercato merita di essere approfondito nei prossimi paragrafi.

¹⁰ Nel 2009, applicando il Piano Fenice, la nuova Alitalia lascia a terra, e in conseguenza regala ai concorrenti, almeno 12 dei 34 milioni di passeggeri totali che la vecchia azienda pubblica includendo la controllata Volareweb, aveva nel 2007 assieme a AirOne.

¹¹ Eurowings per il gruppo Lufthansa, Vueling per il gruppo IAG e Transavia per il gruppo AF-Klm.

¹² Nel Graf. 6 il dato riferito ai vettori low cost include quelli controllati dai vettori di bandiera, che non sono loro concorrenti. Pertanto non è del tutto corretto interpretare la quota dei low cost come indicativa della pressione concorrenziale da essi esercitata, almeno nel caso dei paesi a rilevante presenza di low cost non indipendente dal vettore di bandiera (Germania, Austria, Spagna, Regno Unito, Olanda e Francia).

Graf. 8 - Quote di mercato dei vettori low cost nei paesi europei (Valori %)



Fonte: RDC Aviation, 2016.

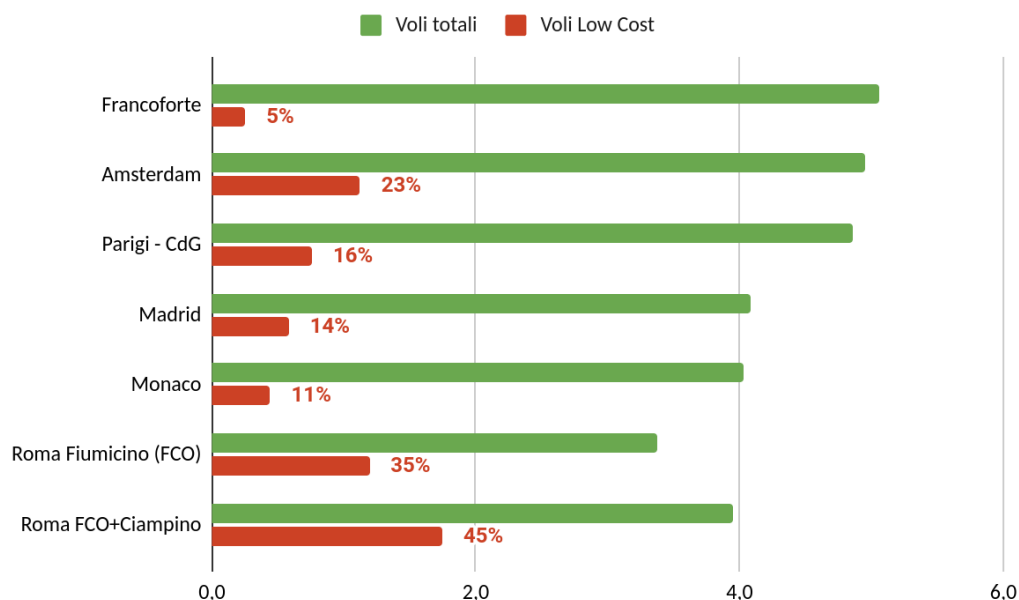
Bisogna anche ricordare che nel caso del trasporto aereo non si è liberalizzato un preesistente mercato europeo, unitario e omogeneo, bensì un insieme di mercati nazionali differenziati. Nuovi attori hanno potuto in conseguenza entrare e crescere nei segmenti in cui vi era più spazio, quelli meno e peggio difesi da incumbent deboli per dimensioni o perché poco avveduti. Nel caso del trasporto aereo i mercati sono molteplici, non solo sono nazionali ma si differenziano anche per destinazione (lungo raggio intercontinentale, medio raggio europeo, breve raggio nazionale per quelli geograficamente più estesi) e per origine (da grandi hub nazionali o da aeroporti secondari).

Questo è anzi l'aspetto di maggior rilievo: le attività dei preesistenti operatori nazionali dominanti erano, e sono tuttora, concentrate in pochi hub nei quali lo spazio residuo, disponibile per nuovi entranti, era solitamente limitato a slot in fasce orarie di minor interesse. Gli incumbent che sono riusciti a non lasciare spazi liberi nei loro hub si sono rivelati inattaccabili dai nuovi entranti e nel tempo non si sono indeboliti e in qualche caso rafforzati. I nuovi entranti hanno dunque dovuto accontentarsi degli spazi liberi negli aeroporti secondari e in tal modo hanno sviluppato, e qualche volta creato da zero, segmenti di mercato sino a quel momento marginali. Solo nel caso di vettore nazionale debole, non in grado di crescere e di mantenere occupati gli spazi chiave nel proprio hub, essi hanno potuto insediarsi nella sua fortezza facendogli concorrenza nello stesso segmento di mercato.

I grandi vettori nazionali presenti in Europa al momento della liberalizzazione sono diversamente riusciti nel tempo a difendere il loro ruolo dominante nei loro hub di riferimento, mantenendo per il possibile al di fuori di essi i nuovi e aggressivi vettori low cost. Il Graf. 7 illustra la differente presenza di voli low cost nei principali hub europei a metà del 2019 e mostra il differente successo dei vettori di bandiera nel contenere i loro concorrenti più temibili. Chi vi è riuscito di più è Lufthansa, date le quote low cost più basse nei due hub tedeschi. Maggiore, ma ancora contenuta, è la loro presenza a Madrid e Parigi mentre più elevata risulta ad Amsterdam e soprattutto a Roma Fiumicino, ove supera un terzo dei voli totali. Se si considerano i due aeroporti romani nel loro insieme, dato che Ciampino, ad uso quasi esclusivo dei low cost, è persino più vicino al centro città, i voli low cost si avvicinano alla metà di quelli totali e dovrebbero presto, probabilmente già la prossima estate, divenire

maggioritari. Inoltre nel caso italiano i vettori low cost sono tutti concorrenti del vettore di bandiera mentre in tutti gli altri paesi considerati sono in parte anche controllati dal medesimo, come accade per Eurowings in Germania, Vueling in Spagna e Transavia per Olanda e Francia. Se il Graf. 1 potesse separare le quote dei low cost concorrenti da quelle dei controllati le differenze tra l'Italia e i restanti paesi sarebbero ancora più marcate.

Graf. 9 - Voli settimanali in partenza dai principali hub dell'UE (Dati in migliaia, luglio 2019)



Fonte: elaborazione su dati DLR - Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt.

La capacità dei vettori tradizionali di difendere la loro posizione sui rispettivi mercati nazionali è ulteriormente valutata nella Tab. 1 in cui, al fine di determinare la loro quota di mercato, è riportato il traffico di ognuno in relazione al traffico complessivo del paese. Nel loro insieme i vettori network detenevano nel 2019 il 45% del mercato complessivo dei paesi considerati nella Tab. 1, Regno Unito incluso, con i valori massimi rappresentati dal 64% di Klm in Olanda e dal 44% di Lufthansa in Germania e quelli minimi, non considerando l'Italia, relativi al 26% di Iberia e Vueling in Spagna e al 23% di British Airways nel Regno Unito.¹³ Se tuttavia post Brexit escludiamo dal gruppo il Regno Unito possiamo stimare che i vettori tradizionali dei restanti paesi coprissero nel loro insieme più del 50% del mercato complessivo dei loro paesi. In questo contesto Alitalia risulta un caso completamente anomalo dato che controllava meno del 14% del mercato italiano. Si tratta di un valore evidentemente troppo piccolo per garantire la sostenibilità economica del vettore, oltretutto previsto in ulteriore e consistente riduzione nel piano industriale della NewCo ITA.

Tab. 1 - Quote di mercato dei vettori network nei rispettivi paesi (2019)

--

¹³ Le quote di mercato dei vettori nazionali a cui fanno capo vettori di altri paesi sono sottostimate in quanto non considerano il traffico di questi ultimi. A titolo di esempio la quota di AF in Francia non tiene conto dei passeggeri trasportati da e per la Francia da Klm mentre la quota di Klm in Olanda non tiene conto dei passeggeri trasportati da Air France da e per l'Olanda. Nell'aggregazione di tutti i paesi e di tutti i vettori questa mancanza è invece superata dall'eliminazione dei doppi conteggi nel traffico tra i paesi.

Paese (Vettore)	Passeggeri totali paese (milioni)	Passeggeri vettore (milioni)	Quota di mercato (%)
UK (British Airways+Vueling)	277,4	65,0	23,4
DE (Lufthansa+Eurowings)	226,8	99,4	43,9
ES (Iberia+Vueling)	220,6	57,0	25,8
FR (Air France)	168,7	52,5	31,1
IT (Alitalia)	160,7	21,8	13,6
SE+NO+DK (Sas)	112,7	35,9	31,9
NL (Klm+Transavia)	81,2	51,7	63,7
CH (Swiss)	57,2	21,6	37,8
PT (Tap)	55,0	17,1	31,1
AU (Austrian)	35,6	14,7	41,3
Totale incluso UK(*)	922,2	419,4	45,1
Totale escluso UK(*)	768,1	389,0	50,6

(*) Il totale della colonna dei Passeggeri paese non coincide con la somma dei singoli dati in quanto sono stati eliminati i doppi conteggi per evitare la distorsione derivante dal fatto che il traffico tra un paese e l'altro della tabella è incluso nei valori di ognuno dei due.

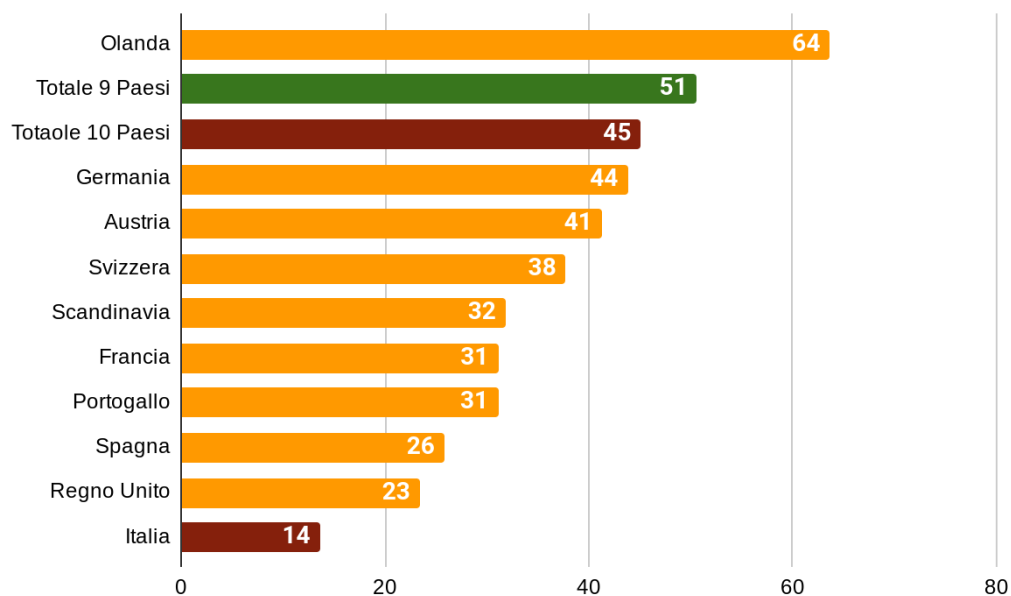
Fonte: elaborazioni su dati aziendali ed Eurostat.

Se Alitalia avesse dimensioni simili agli altri vettori tradizionali europei con la minor quota di mercato nel loro paese dovrebbe essere in grado di trasportare almeno una quarantina di milioni di passeggeri rispetto ai ventuno effettivi dell'Alitalia attuale in amministrazione straordinaria e alla dozzina al massimo che potrà eventualmente trasportare la nuova compagnia pubblica se effettivamente riuscirà a partire e avrà le dimensioni che sono state annunciate.

Le quote di mercato dei vettori nazionali nei rispettivi paesi, non inclusive della componente coperta in ogni paese da vettori appartenenti allo stesso gruppo ma di differente nazionalità, sono inoltre illustrate nel Graf. 10 dal quale risulta particolarmente evidente l'anomalia del caso italiano.¹⁴

¹⁴ Il dato aggregato dei dieci e dei nove paesi include invece in maniera piena l'apporto dei vettori appartenenti a gruppi plurinazionali in quanto sono stati eliminati i doppi conteggi dal denominatore.

Graf. 10 - Quote di mercato dei vettori network ¹⁵ nei rispettivi paesi nel 2019 (Valori %)



Fonte: elaborazioni su dati aziendali ed Eurostat.

4. Il mercato aereo tedesco

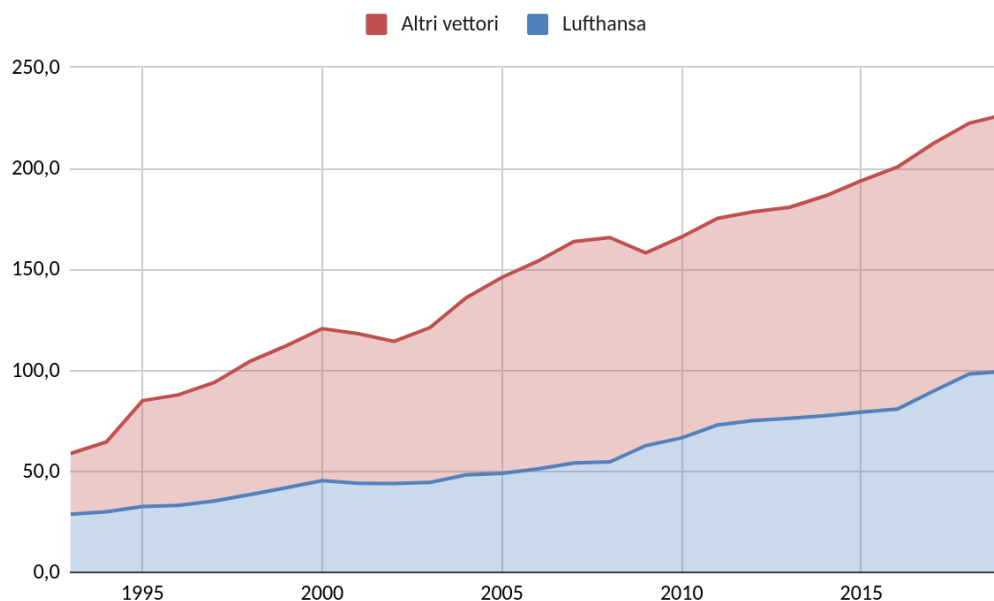
Non potendo approfondire tutti i mercati nazionali considerati nella Tab. 1 scegliamo di farlo con quello tedesco, valutando che Lufthansa sia stato assieme all'olandese Klm il vettore di bandiera che è meglio riuscito dopo la liberalizzazione a difendere, la sua posizione dominante. L'evoluzione del traffico passeggeri nel mercato tedesco e quella del vettore Lufthansa, inclusivo delle società regionali controllate come Air Dolomiti e delle controllate low cost Germanwings ed Eurowings negli anni in cui la partecipazione è stata maggioritaria, è descritta nel Graf. 11.

A differenza di quanto abbiamo visto nel caso di Alitalia¹⁶, Lufthansa dopo la liberalizzazione è riuscita dapprima a limitare la riduzione della quota di mercato e in seguito a recuperarla quasi integralmente. La crescita del vettore in parallelo a quella del mercato è avvenuta non solo attraverso un incremento interno della capacità offerta ma soprattutto attraverso processi di acquisizione che hanno permesso nel tempo dei gradini di recupero, visibili nel Graf. 11. Nel 2008 essa acquisisce dalla partecipata Eurowings il vettore low cost Germanwings e nel 2011 il controllo della stessa Eurowings. Infine nel 2017 subentra a gran parte delle attività della compagnia Air Berlin a seguito del suo fallimento. Accanto a queste acquisizioni interne al mercato tedesco vi è poi l'acquisto di vettori di bandiera di tre paesi limitrofi che è giunto a completamento nel 2007 per la compagnia Swiss, nel 2009 per Austrian Airlines e infine nel 2017 per Brussels Airlines.

¹⁵ Includo le loro controllate low cost (Eurowings per Lufthansa, Vueling per Iberia e British Airways, Transavia per Air France-Klm)

¹⁶ Nel Graf. 4 al paragrafo 2.

Graf. 11 - Il mercato aereo tedesco (Milioni di passeggeri)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, gruppo Lufthansa e Statista.

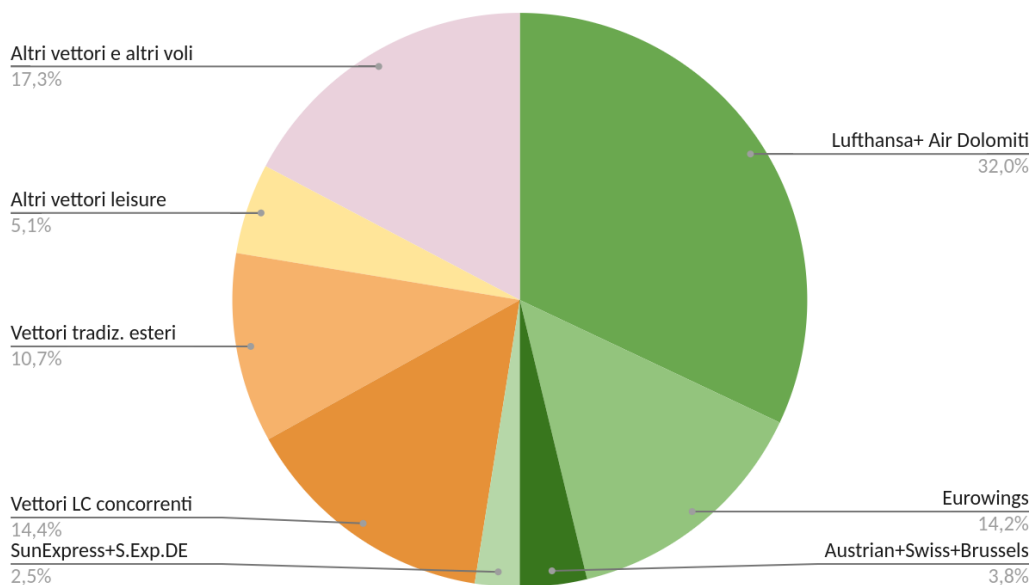
I dati di queste ultime compagnie non sono tuttavia inclusi nella Tab. 1 del precedente paragrafo alla riga della Germania in quanto dal dato totale dei vettori non sono scorponabili i passeggeri trasportati sui cieli tedeschi. La quota di mercato attribuita a Lufthansa riguarda dunque solo il vettore nazionale e le sue controllate regionali e low cost ma non l'intero gruppo aziendale. Un rimedio a tale mancanza di dati consiste nello stimare i passeggeri da esse trasportati in base al numero di voli effettuati, che è invece ricavabile da fonti ufficiali. A tal fine il Graf. 12 rappresenta le quote calcolate sui voli in partenza sui cieli tedeschi a settembre 2019, ottenute incrociando i dati sui voli totali, pubblicati dalla società *DFS-Deutsche Flugsicherung* che esercita il controllo del traffico aereo, con quelli dei singoli vettori, pubblicati invece dal Centro di ricerca DLR (*Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt*).

Nel mese considerato il 32% dei 98 mila decolli totali assistiti dalla società DFS era di Deutsche Lufthansa o delle sua controllate regionali, inclusa l'italiana Air Dolomiti. Questa quota sale al 46% se vi sommiamo il 14% della controllata low cost Eurowings e al 50% esatto se includiamo anche i voli delle controllate battenti bandiera non tedesca, dunque le già citate Swiss, Austrian e Brussels Airlines. In sostanza il gruppo Lufthansa controlla saldamente metà dei voli sui cieli tedeschi e anche qualcosa di più se consideriamo che il vettore leisure SunExpress, col suo 2,5% dei voli, è una joint venture tedesco turca in cui Lufthansa ha il 50% delle azioni.

I low cost concorrenti hanno invece una quota limitata e di pochissimo superiore nel loro insieme a quella di Eurowings, non arrivando al 15% del mercato qualora misurato in base al numero dei voli. In sostanza il gruppo Lufthansa controlla anche quasi la metà del segmento low cost del mercato tedesco. Con alcune stime aggiuntive il quadro precedente può essere trasformato in quello di sintesi dell'intero anno 2019, riferito tuttavia ai passeggeri trasportati anziché ai voli.¹⁷

¹⁷ I voli dei vettori Swiss, Austrian e Brussels sono stati trasformati in numero di passeggeri stimando 110 passeggeri presenti in media per volo.

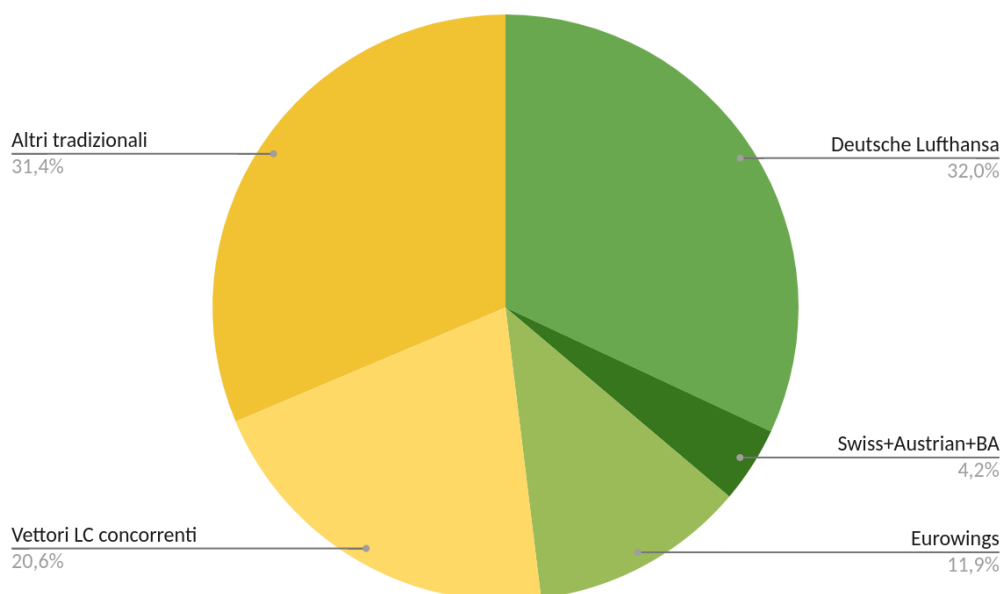
Graf. 12 - Voli in partenza in Germania (Quote %, settembre 2019)



Fonte: elaborazioni su dati DLR e DFS.

Considerando i passeggeri per l'intero anno anziché i voli per un singolo mese il quadro muta solo lievemente. Il gruppo Lufthansa scende di poco al di sotto della metà del mercato, più precisamente al 48%, principalmente perché si abbassa la quota di Eurowings, che utilizza aerei più piccoli e con cui trasporta meno passeggeri rispetto ai suoi concorrenti low cost (Graf. 13).

Graf. 13 - Il mercato aereo tedesco nel 2019 (Quote % calcolate sui passeggeri)



Fonte: elaborazioni su dati DLR, Eurostat e vettori.

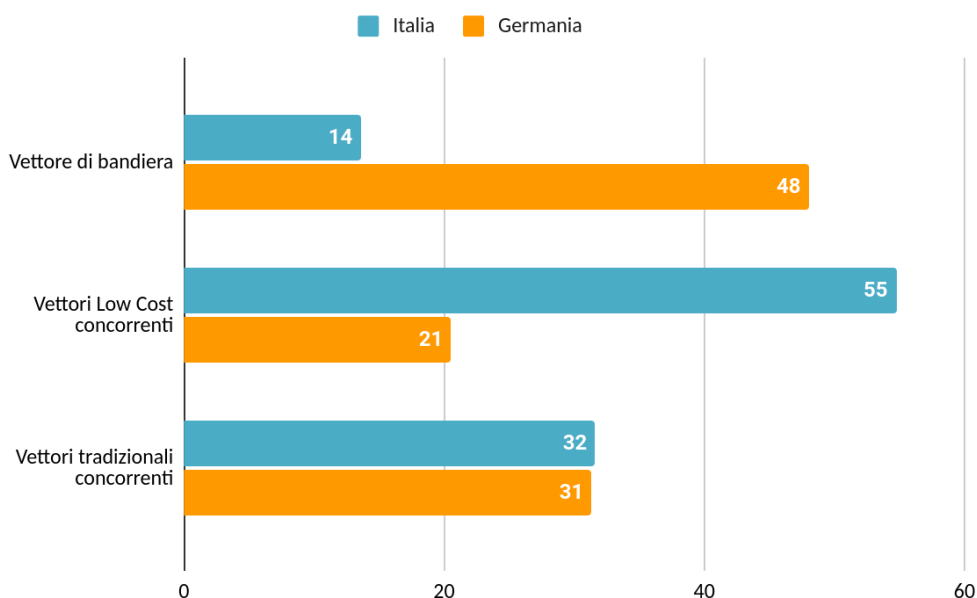
Notiamo che la quota di mercato del gruppo Lufthansa in Germania nell'anno prima del Covid, dunque misurata dopo che la liberalizzazione europea ha potuto compiutamente dispiegare i suoi

effetti per un quarto di secolo, è ritornata allo stesso valore che essa aveva nel lontano 1993, il primo anno considerato in questo studio. E' esattamente la stessa quota che aveva Alitalia sul mercato italiano a metà degli anni '90, prima del completamento della liberalizzazione, e che tuttavia, a differenza di Lufthansa, non è riuscita a preservare. Peraltro se imputiamo a Lufthansa anche i passeggeri di SunExpress essa torna a raggiungere la metà esatta del mercato, dunque un valore superiore a quello che aveva prima che il mercato aereo europeo fosse completamente liberalizzato.

5. Un confronto tra il mercato tedesco e quello italiano

Il mercato aereo tedesco nel 2019 può essere ora confrontato con quello italiano nello stesso anno.¹⁸ Le differenze che emergono, illustrate nel Graf. 14, sono enormi, nonostante le regole che hanno presieduto al funzionamento dei due mercati, definite oltre un quarto di secolo fa dall'Unione Europea per tutti i paesi aderenti, siano le stesse. Alitalia, prima che la pandemia mettesse a terra il trasporto aereo, non arrivava al 14% del mercato italiano mentre il gruppo Lufthansa controllava quasi la metà di quello tedesco. Nel 2019 la differenza tra le due quote di mercato, pari a 34 punti percentuali, era interamente coperta in Italia dalla maggiore presenza dei vettori low cost, giunti al 55% del nostro mercato contro il 21% di quello tedesco. La presenza di vettori concorrenti di tipo tradizionale, principalmente esteri nel caso tedesco e quasi esclusivamente esteri in quello italiano, era invece identica e di poco superiore al 30%.

Graf. 14 - Il mercato aereo tedesco e italiano nel 2019 (Quote % calcolate sui passeggeri)



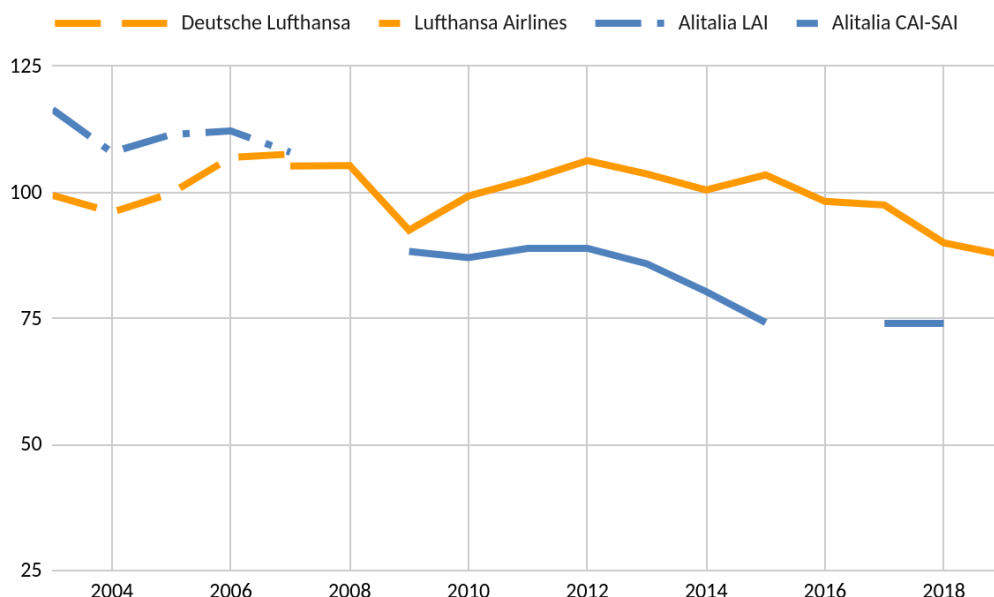
Fonte: elaborazioni su dati DLR, Enac, Eurostat e vettori.

Dalle differenti quote nei propri mercati nazionali, e dalla differente riuscita della strategia di mantenere i concorrenti più aggressivi fuori dai propri hub di riferimento, limitando le conseguenze in termini di concorrenza, è evidente come possa discendere un differente potere di mercato i cui effetti dovrebbero manifestarsi nei prezzi medi applicati alla clientela e nei proventi unitari da essi

¹⁸ Già illustrato nel Graf. 5 al paragrafo 2.

derivanti. Ricostruire gli yields, i proventi per passeggero km è opera piuttosto complessa, dovendo incrociare i dati di bilancio relativi ai proventi totali da traffico passeggeri coi dati industriali sui passeggeri km, non sempre pubblicati nei documenti ufficiali. L'esito di questo lavoro di ricostruzione è illustrato nel Graf. 15 per il periodo 2003-2019.¹⁹

Graf. 15 - Yields di Alitalia e Lufthansa (Proventi da traffico passeggeri per un viaggiatore che vola mille km - Euro a prezzi correnti)



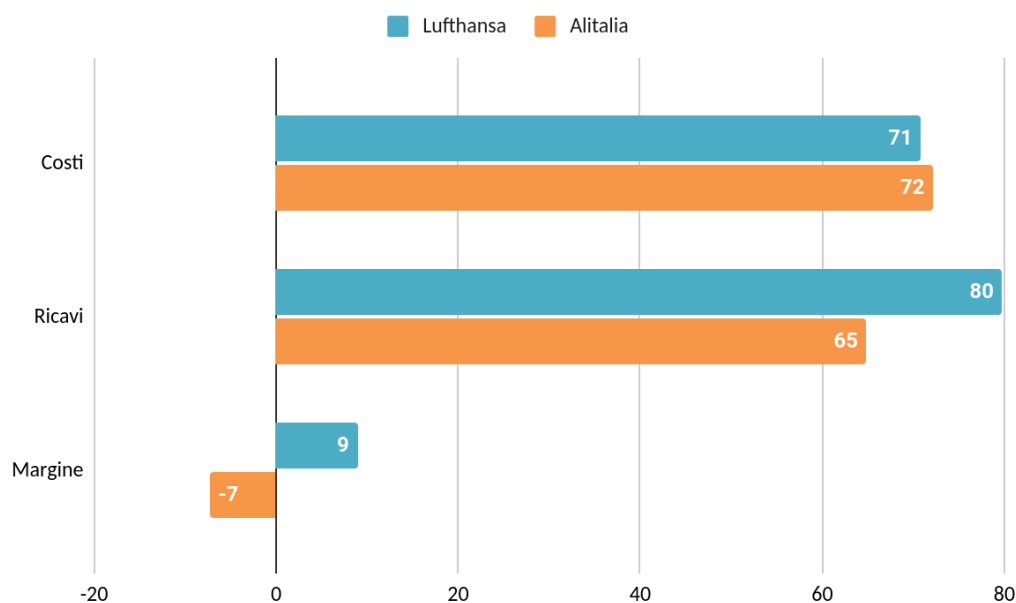
Fonte: elaborazioni su dati aziendali (Airline Monitor per Lufthansa 2003-2007).

Il grafico precedente evidenzia per il primo quinquennio yields più elevati per l'Alitalia pubblica rispetto a Lufthansa; si tratta di un dato atteso, considerato il maggiore peso del breve e medio raggio in Alitalia, un segmento caratterizzato da costi unitari più alti del lungo e solitamente anche da proventi unitari maggiori. Tuttavia la forbice a favore di Alitalia si chiude nel 2007 e quando si riapre nel 2009, al debutto della nuova compagnia privata, risulta di segno opposto. I proventi unitari nel primo quadriennio della gestione privata risultano stabili ma, nonostante il maggior peso del breve raggio nel traffico complessivo voluto dal Piano Fenice, si collocano su un livello nettamente inferiore rispetto alla precedente gestione pubblica; inoltre nel quadriennio seguente declinano rapidamente, portando la caduta complessiva dal 2003 al 27% in termini nominali che, tenuto conto di un aumento del livello dei prezzi nel periodo pari al 25%, corrisponde a una caduta reale dei proventi unitari pari al 41%. Nel caso di Lufthansa gli yields restano invece stabilmente al di sopra di quelli di Alitalia e registrano una riduzione più accentuata solo nell'ultimo biennio.

Il Graf. 16 completa l'analisi precedente confrontando per i due vettori i costi operativi e i corrispondenti ricavi, questa volta per posto offerto per un volo di mille km. Il calcolo è riferito all'anno 2018 a causa della mancanza per l'Italia dei dati industriali del 2019.

¹⁹ Nel caso di Alitalia non è stato possibile ricostruire gli yields né per l'anno 2008, in cui si è verificato il dissesto della compagnia pubblica né per il 2016, secondo e ultimo esercizio a gestione Etihad, perché il bilancio di quell'anno non è mai stato pubblicato; infine per il primo biennio della gestione commissariale essi sono desunti da audizioni parlamentari dei commissari e non da rendiconti ufficiali. Nel caso di Lufthansa, invece, i dati del primo quinquennio sono riferiti al solo vettore nazionale tedesco Deutsche Lufthansa mentre per i successivi includono i vettori di cui è stato nel frattempo acquisito il controllo.

Graf. 16 - Costi e ricavi unitari di Alitalia e Lufthansa (Euro per posto offerto per mille km di volo nel 2018)



Fonte: elaborazioni su dati aziendali.

Mentre i costi industriali unitari dell'offerta di posti erano sostanzialmente identici per Alitalia e per l'insieme dei vettori network del gruppo Lufthansa, la differenza che porta a un margine negativo per Alitalia e positivo per Lufthansa è evidente sul fronte dei ricavi. Ben 15 euro è infatti la distanza tra i proventi unitari di Lufthansa e quelli di Alitalia. Nel primo caso essi superano i costi di 9 euro mentre nel secondo restano al di sotto per 7 euro. Difficile pensare che Lufthansa sarebbe riuscita a mantenere un identico margine con una concorrenza più accesa nel proprio mercato nazionale e nei propri hub di riferimento.

6. Gli effetti della maggiore concorrenza sul mercato italiano

La grande crescita della concorrenza low cost e la debolezza del vettore di bandiera è andata a vantaggio dei consumatori, italiani e stranieri, che volano sui cieli nazionali; essi hanno potuto viaggiare pagando prezzi più bassi e risparmiando cifre consistenti rispetto a mercati contigui che vedono ancora l'operatore storico in un ruolo dominante. È molto difficile fare una stima del risparmio, unitario e totale, reso possibile dalla maggiore concorrenza nel nostro mercato. Un metodo, al fine di ricavare almeno un ordine di grandezza, è quello di confrontare gli introiti per passeggero chilometro, cioè gli yields, di Alitalia con quelli di un operatore tuttora dominante nel suo mercato, imputando tale differenza al differente potere di mercato dei due operatori.

Gli yields sono un buon indicatore delle tariffe medie praticate e a parità di altre condizioni dovrebbero essere più bassi nei vettori con più traffico di lungo raggio a causa dei costi al chilometro decrescenti all'aumentare della distanza volata. Questo è il caso di Lufthansa rispetto ad Alitalia ma i dati effettivi sono di segno opposto a quelli attesi. Nel 2018, ultimo anno per cui si può effettuare la stima, Alitalia ha avuto proventi per passeggero chilometro pari a 7,4 centesimi mentre il gruppo

Lufthansa ha avuto per il raggruppamento dei vettori network da esso controllati proventi pari a 9 centesimi. La differenza di 1,6 centesimi moltiplicata per la lunghezza del volo medio del passeggero Alitalia dà luogo a un risparmio rispetto ai prezzi medi del gruppo Lufthansa pari a 25,6 euro per passeggero che moltiplicati per i 21,5 milioni di passeggeri trasportati danno luogo a un risparmio complessivo, e a corrispondenti minori ricavi per Alitalia, di 550 milioni.

Se Alitalia avesse potuto praticare gli stessi prezzi consentiti a Lufthansa dalle differenti condizioni competitive del mercato tedesco avrebbe ottenuto dai suoi passeggeri 550 milioni di ricavi in più nel 2018 che le avrebbero permesso un Ebit positivo per 210 milioni anziché negativo per 340 e un risultato finale di bilancio anch'esso di segno positivo. Per contro se Lufthansa avesse dovuto volare coi prezzi di Alitalia avrebbe conseguito nello stesso anno minori ricavi per 3,9 miliardi che avrebbero portato il suo Ebit a -1,4 miliardi rispetto a +2,5 miliardi effettivi. I benefici delle basse tariffe per chi vola sui cieli italiani non si limitano tuttavia ai viaggiatori di Alitalia ma si estendono a tutti quelli dei segmenti liberalizzati, inclusi i paesi europei extra UE o mediterranei verso i quali i low cost volano. Nel 2018 essi hanno complessivamente riguardato poco meno di 142 milioni di passeggeri e, se il risparmio unitario prima stimato si potesse estendere a tutti nella medesima misura, saremmo di fronte a effetti benefici della maggior concorrenza sui cieli italiani per 3,6 miliardi totali all'anno, un valore pari a circa sette volte le perdite del vettore nazionale.

7. Osservazioni conclusive

La liberalizzazione europea del trasporto aereo ha garantito spazi legali per l'accesso ai mercati nazionali dei paesi dell'Unione in favore dei vettori di ogni altro paese e di nuovi operatori, innovativi e aggressivi, i vettori low cost, che hanno potuto svilupparsi solo grazie alla liberalizzazione. Tuttavia questi spazi legali si sono convertiti in spazi effettivi di mercato solo in due casi particolari: 1) in ogni paese nel segmento di mercato relativo ai collegamenti da aeroporti secondari, sino a qual momento poco sviluppati o inesistenti; 2) solo nei paesi a vettore nazionale debole, come quello italiano, hanno invece inciso anche nel segmento principale, relativo alle rotte esercitate dal vettore di bandiera dal suo hub. Nei paesi a vettore nazionale forte, come quello tedesco, la liberalizzazione non è stata invece in grado di creare spazi negli hub dell'incumbent perché esso, assieme ai vettori controllati e alleati, li occupava ampiamente e negli orari di punta anche esaustivamente.

Non subendo una concorrenza di rilievo da parte di nuovi entranti l'incumbent che era già forte al momento della liberalizzazione ha potuto espandersi, sia in via diretta che attraverso acquisizioni di operatori minori. Non ha dunque perso potere di mercato e con esso la capacità di continuare a percepire yields più elevati rispetto a suoi omologhi più deboli, operanti in mercati di fatto più aperti. La sua maggiore profittabilità, derivante principalmente da un maggior potere di mercato anziché da una maggiore efficienza produttiva, lo ha posto in una posizione di forza nel proseguimento del processo di consolidamento europeo, collocandolo agevolmente nella posizione del pesce grosso in grado di divorare facilmente pesci più piccoli.

Sul fronte opposto, per contro, quello di paesi come l'Italia a vettore tradizionale debole, le estese condizioni concorrenziali rese possibili dalla liberalizzazione hanno prodotto a beneficio dei viaggiatori effetti consistenti che non trovano equivalente nei paesi caratterizzati da operatore nazionale con persistente potere di mercato. Tali condizioni non sono tuttavia sostenibili in quanto non è sostenibile da un punto di vista economico-finanziario il vettore di bandiera e se esso uscisse dal mercato, come appare probabile, la concorrenza sarebbe destinata a ridursi sensibilmente e i prezzi a salire.

Si può a questo punto formulare la domanda chiave relativa alla liberalizzazione europea del trasporto aereo: il successo di un vettore in un mercato come questo, altamente liberalizzato, è merito del vettore, dunque della sua capacità di gareggiare coi concorrenti, oppure della sua capacità di conservare potere di mercato mantenendo gli aspiranti concorrenti fuori dalle gare principali? L'analisi svolta tende a condurre verso la seconda ipotesi e a un connesso paradosso: il soggetto più in grado di vincere le gare future non è quello che meglio ha vinto le gare passate ma colui che meglio è riuscito a sottrarsi.

8. Postilla sul concetto di concorrenza

L'analisi precedente ha messo in evidenza come la liberalizzazione europea del trasporto aereo abbia prodotto risultati molto differenziati nei singoli mercati nazionali. Agli estremi opposti di tali risultati vi è da un lato il caso italiano, in cui la debolezza del vettore nazionale ha favorito l'ingresso, lo sviluppo e il successo di nuovi vettori, e dall'altro il caso tedesco, in cui invece la forza e il potere di mercato del vettore storico ha tenuto fuori dalla porta i concorrenti più pericolosi, permettendogli di resistere e persino di rafforzarsi, incrementando la quota di mercato. Possibile che le stesse regole di concorrenza abbiano prodotto risultati così antitetici? E, soprattutto, quale modello di concorrenza è perseguito dall'Unione Europea? Infine i risultati effettivi dei processi concorrenziali, in primo luogo nel trasporto aereo, sono coerenti con tale modello?

Si tratta in sostanza di comprendere se il modello di concorrenza è ancora o meno quello neoclassico, nel quale l'esito della competizione è una condizione di equilibrio in cui una molteplicità di operatori, in grado di usare in maniera efficiente le tecnologie migliori, coprono a condizioni equivalenti la domanda dei consumatori. In questa visione qualche operatore poco efficiente esce dal mercato ma qualcuno nuovo può entrarvi e un pluralismo sostenibile dei produttori è garantito. Tuttavia questo modello sembra collocarsi in relazione all'attualità di molte industrie, trasporto aereo compreso, come una sorta di paradiso terrestre rispetto all'effettiva condizione umana. In molte industrie la concorrenza che si è manifestata sembra dar ragione a George Orwell quando nel 1944, recensendo 'La via della schiavitù' di Friedrich von Hayek, scrisse "Il problema della concorrenza è che qualcuno vince. Il professor Hayek nega che il capitalismo libero porti necessariamente al monopolio, ma in pratica è lì che ha portato".²⁰ Il rischio è che chi vince vinca per sempre, mentre chi perde perda per sempre e non possa più rientrare in gara né competere. Non è dunque una gara sportiva in cui chi oggi vince domani può perdere e chi oggi perde domani può vincere. Chi oggi vince si prende anche tutto il campo di gioco e di gare non se ne faranno più. Non è questo un caso di concorrenza che preserva il pluralismo bensì di concorrenza che nel lungo periodo partorisce il monopolista.

In tema di diritto comunitario l'Italia è senza dubbio obbligata a rispettare le norme di concorrenza del Trattato di funzionamento dell'Unione Europea, che sono tuttavia qualcosa di non necessariamente coincidente con l'interpretazione che ne può dare un commissario pro tempore, né tanto meno con l'interpretazione auto interessata degli attori più forti su uno specifico mercato. La concorrenza formalmente prevista dal Trattato non è quella temuta da Orwell e non prevede che essa debba produrre dei monopolisti. Invece, purtroppo, l'interpretazione che ne è data nel caso della liberalizzazione aerea sembra essere esattamente quella. Un vecchio articolo di Repubblica del 2003 riporta una dichiarazione rivelatrice dell'allora Commissario Europeo ai Trasporti De Palacio: "Finisce per sempre - ha detto la de Palacio - il concetto di compagnia di bandiera". ...

²⁰ La recensione di Orwell al libro di Hayek, pubblicata il 9 aprile 1944 sull'Observer, può essere letta a questo link: <https://maudestavern.com/2008/10/09/george-orwell-review/>.

Entro pochi anni, prevede la de Palacio, resterà al massimo una mezza dozzina di compagnie europee sui voli intercontinentali. Le più piccole saranno spazzate via o comprate dalle più forti. Purtroppo negli ultimi anni l'Alitalia è scivolata verso il fondo della classifica, tra le "piccole", sempre più lontana da Air France o Lufthansa".²¹

Questo era ed è il quadro esatto e non si può dire che non fosse stato rivelato per tempo. Se accettiamo questo modello di 'concorrenza del più forte' allora è inutile insistere con Alitalia. Prendiamo atto di aver perso, del fatto che la concorrenza genera nel settore grandi oligopolisti e che noi non saremo tra questi. In tal caso abbiamo l'onestà intellettuale di mettere in liquidazione Alitalia, come ha fatto da poco l'Aga Khan con Air Italy, senza trasformare in perdite altri soldi del contribuente attraverso un nuovo micro vettore senza prospettive. Se invece non accettiamo questo modello di concorrenza, che non è scritto in maniera esplicita in alcuna regola del Trattato UE, allora dobbiamo attrezzarci per competere in maniera robusta, l'esatto contrario di quello che la Commissione europea sembra pretendere da noi, e per iniziare a farlo dobbiamo in primo luogo evitare che Alitalia debba chiudere e mettere a terra definitivamente i suoi aerei.

²¹ Federico Rampini in Repubblica del 9 giugno 2003.

II - La crisi di Alitalia come
conseguenza di errori strategici e
gestionali

1. Le ragioni strutturali della crisi di Alitalia

È interpretazione consolidata che la crisi di lungo periodo di Alitalia, ormai più che ventennale, sia dovuta da un lato al processo di liberalizzazione europea, che ha cambiato le regole e le condizioni del mercato, e dall'altro alla contemporanea incapacità dei gestori di Alitalia e dei suoi azionisti, dapprima pubblici e poi privati, di reagire con idonee strategie al mutato contesto competitivo. Come abbiamo visto nel primo capitolo la liberalizzazione ha accresciuto enormemente la concorrenza, abbattuto i prezzi e moltiplicato i viaggiatori, accelerando la crescita del mercato. Al momento della liberalizzazione Alitalia deteneva, con circa 24 milioni di passeggeri trasportati, una quota di mercato di poco inferiore al 50%. Per far fronte al triplicare del mercato nel corso del successivo ventennio senza perdere quote avrebbe dovuto essere in grado di triplicare la sua offerta, accrescendo nella misura necessaria la flotta.

Questa ovvia strategia, che abbiamo visto essere stata adottata da Lufthansa sia tramite crescita interna che acquisizioni, rendeva tuttavia necessari consistenti investimenti che l'azionista pubblico avrebbe dovuto fare in via diretta oppure delegare a nuovi azionisti tramite processi di privatizzazione del vettore. Tali scelte non sono state tuttavia compiute e alla fine del decennio '90 è fallito sia il processo di integrazione di Alitalia con Klm che il previsto parallelo ridimensionamento della partecipazione pubblica nel capitale. All'epoca erano in corso nel nostro paese consistenti processi di privatizzazione e il settore pubblico stava ridimensionando considerevolmente la sua presenza nelle attività produttive. L'IRI, azionista di controllo di Alitalia dalla sua fondazione nel 1947, era in fase di smantellamento a seguito dell'accordo Andreatta-Van Miert del 1993 e a fine 2000 il controllo di Alitalia passò dall'IRI nelle mani dirette del Tesoro, in un'ottica tuttavia di partecipazione finanziaria presumibilmente transitoria, in attesa di cessioni, e non a carattere industriale. Il Tesoro non disponeva tra l'altro di competenze di tipo industriale, a maggior ragione nello specifico e particolarissimo caso del trasporto aereo.

Dopo il passaggio del controllo di Alitalia dall'IRI al Tesoro le perdite aziendali esplosero rapidamente e si rivelarono incomprimibili, tanto da convincere con molto ritardo a fine 2006 il governo in carica ad avviare il processo di privatizzazione dell'azienda. Nel periodo a gestione diretta del Tesoro non furono inoltre più fatti nuovi investimenti incrementali della capacità offerta, anche a seguito dei vincoli posti dalla Commissione UE in cambio del via libera a ricapitalizzazioni pubbliche. Alitalia non poté in conseguenza aumentare le dimensioni della flotta proprio nel periodo in cui il completamento della liberalizzazione stava accelerando la crescita del mercato.²² Il Graf. 1 illustra a partire dalla metà degli anni '60 la crescita dei principali vettori europei, misurata attraverso i passeggeri km annui trasportati, ed evidenzia come Alitalia abbia tenuto il passo degli altri principali vettori, in particolare di quello più simile per dimensioni che era Klm, solamente sino all'inizio del decennio '90.

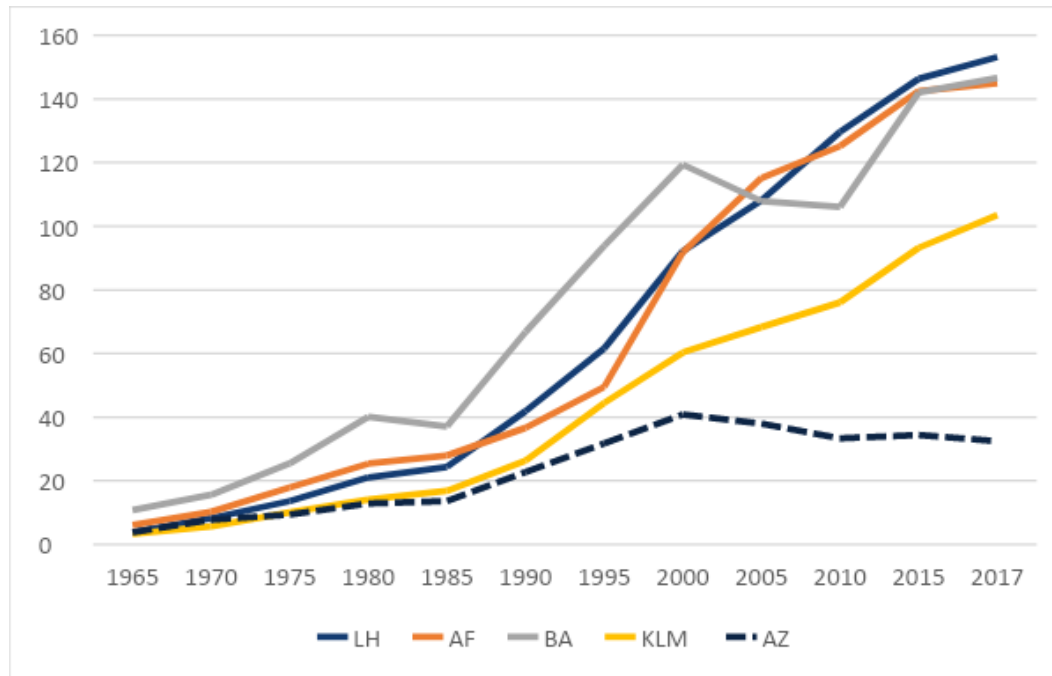
Si noti nel grafico come, una volta superati gli effetti delle crisi petrolifere che hanno rallentato lo sviluppo del trasporto aereo negli anni '70 e all'inizio del decennio '80, si manifesti una evidente accelerazione che interessa dapprima British Airways²³ e Lufthansa, nella seconda metà degli anni '80, e in seguito anche Klm e Air France, a partire rispettivamente da inizio e metà anni '90. In questo decennio Alitalia cresce ancora in maniera evidente ma in misura molto inferiore a tutti gli altri vettori, perdendo in conseguenza terreno relativo. Con l'anno 2000 non solo smette di crescere ma

²² Le opportunità mancate dell'integrazione con Klm e gli errori strategici successivi sono oggetto di analisi dettagliata nell'Appendice del presente studio.

²³ Oggetto di privatizzazione da parte del governo Thatcher.

inizia una fase di periodi ridimensionamenti che la porteranno sempre più distante dai vettori di bandiera degli altri maggiori paesi europei. Il valore dei 40 miliardi di passeggeri km trasportati, superato per la prima volta nell'anno 2000, non sarà mai più raggiunto nel ventennio successivo.

Graf. 1 – Passeggeri trasportati dai maggiori vettori europei (Miliardi di passeggeri km)



Fonte: elaborazione su dati EU Commission Transport Statistics.

A partire dal 2000 Alitalia è oggetto di ripetuti ridimensionamenti:

- i. Nel 2000, ancora prima delle Torri Gemelli e in concomitanza con l'adesione a Sky Team, è drasticamente ridotto il lungo raggio, peraltro in concomitanza con l'apertura del secondo hub intercontinentale a Malpensa;
- ii. Nel 2004 Alitalia viene divisa in due tra servizi di volo e servizi di terra: AZFly e AZ Service;
- iii. Nel 2008, fallita l'integrazione con Air France, i nuovi azionisti privati tagliano ancora il lungo raggio e i voli europei, concentrandosi sul domestico, peraltro alla vigilia del completamento dell'alta velocità ferroviaria italiana;
- iv. Nel 2014 Alitalia è nuovamente in crisi e i disavanzi di bilancio sono nuovamente fuori controllo. Il nuovo azionista Etihad propone un interessante piano di rilancio del lungo raggio ma lo realizza solo in minima parte; riduce invece ulteriormente il breve raggio assieme al personale.²⁴

Quanto illustrato sinora ha evidenziato alcuni problemi strutturali del vettore nazionale:

1. Alitalia alla data della liberalizzazione europea era troppo poco robusta e solida per affrontare la competizione che sarebbe arrivata; non è stata pertanto in grado di presidiare adeguatamente il mercato per contrastare la nuova concorrenza dei vettori low cost sul breve e medio raggio e quella dei vettori tradizionali sul lungo.
2. Il suo problema dimensionale si è accentuato con la mancata crescita prima e i ridimensionamenti in seguito. I suoi azionisti, pubblici dapprima e privati in seguito, hanno mostrato una generale

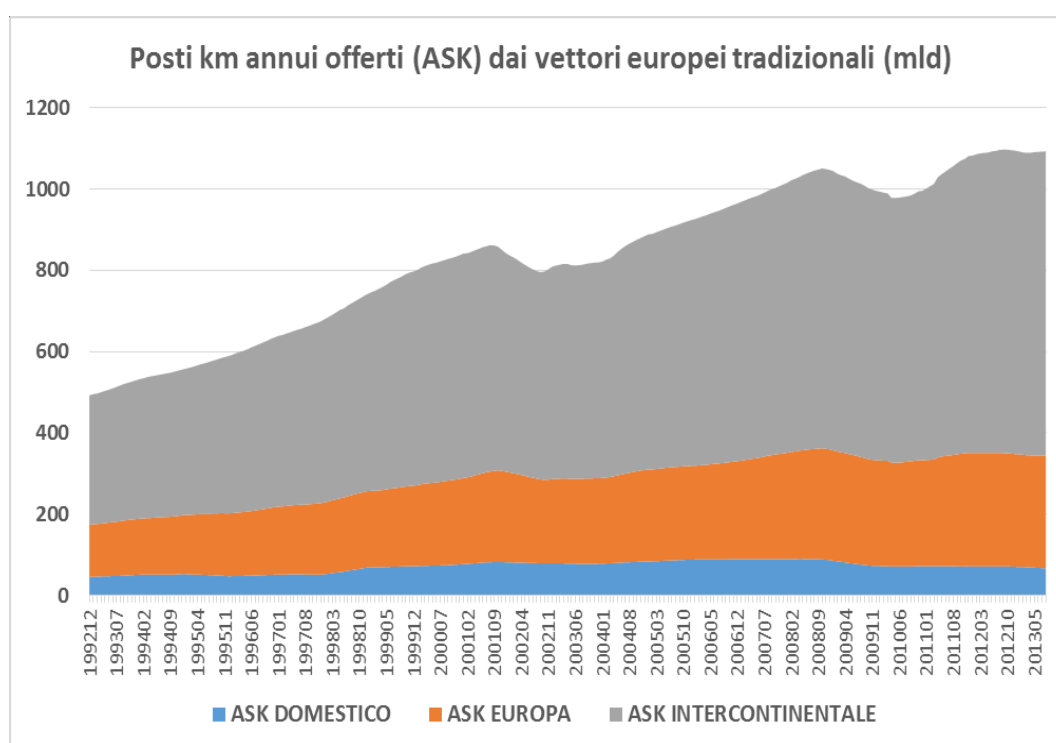
²⁴ Questi errori strategici sono oggetto di approfondimento nell'Appendice al presente studio.

incapacità di comprendere le strategie necessarie, peraltro le stesse che gli altri grandi vettori europei stavano mettendo in pratica e che sarebbe stato in conseguenza sufficiente copiare.

Di fronte all'arrivo dei nuovi vettori low cost le compagnie tradizionali europee hanno infatti adottato cinque strategie complementari:

1. Il progressivo disimpegno dal breve raggio e la crescita dell'offerta sui collegamenti intercontinentali, ancora sottratti a un'estesa concorrenza e all'applicabilità del modello low cost, pertanto caratterizzati da una interessante profittabilità. Il Graf. 2 illustra l'enorme crescita sul lungo raggio dell'offerta dei vettori europei tradizionali, misurata attraverso i posti km disponibili (ASK).

Graf. 2 – La crescita nel lungo raggio dei vettori tradizionali 1992-2013 (Miliardi di posti km annui per tipologia di offerta)



Fonte: elaborazioni su dati AEA – Association of European Airlines.

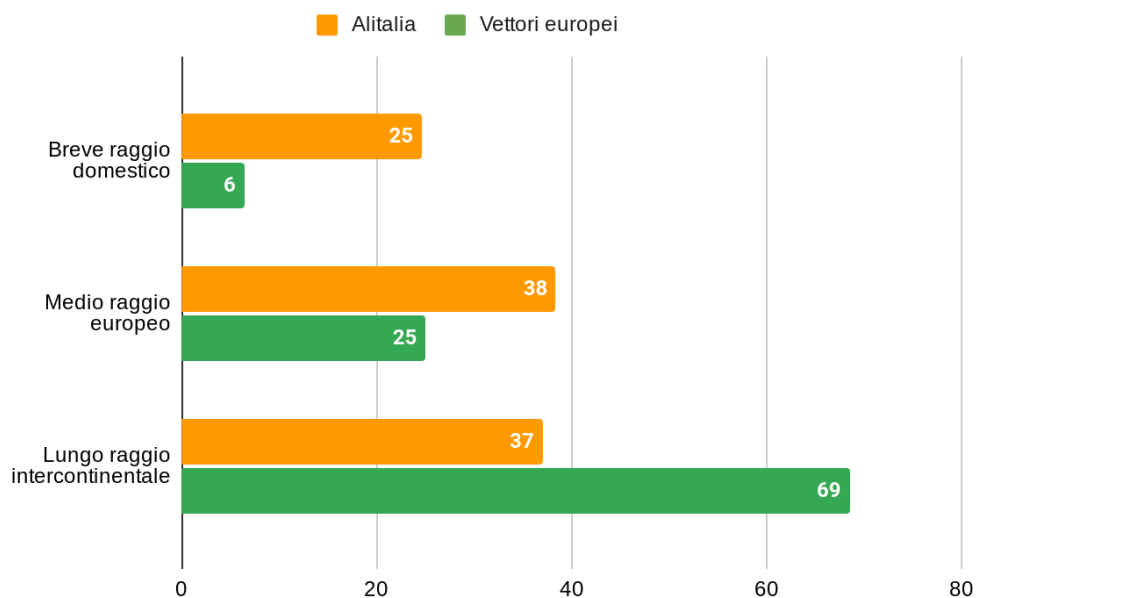
2. Sul breve raggio residuale, finalizzato principalmente a garantire il feederaggio dei voli intercontinentali dai loro hub, l'obiettivo è stato il contenimento dei costi di produzione al fine di non subire eccessivi dislivelli di competitività rispetto ai nuovi vettori e recuperare eventuali perdite su tale segmento coi profitti del lungo raggio.
3. Al fine di far concorrenza in casa ai nuovi vettori tutti i maggiori gruppi europei hanno creato nuove compagnie low cost come loro diretta emanazione oppure ne hanno acquisito la proprietà: Germanwings/Eurowings per Lufthansa (e nel 2017 anche una parte consistente della fallita Air Berlin); Vueling per IAG e Transavia per AF-Klm.
4. La difesa dei loro hub nazionali, dai quali transita la maggior parte del loro traffico, dalla concorrenza diretta dei vettori low cost.²⁵

²⁵ Abbiamo visto i risultati di questa strategia di difesa al Graf. 9 del primo Capitolo.

5. Processi di aggregazione tra vettori di bandiera: dopo la mancata aggregazione di Alitalia e Klm a fine anni '90 va in porto l'aggregazione di Air France e Klm nel 2004 e quella di Iberia con British Airways nel gruppo IAG nel 2011 mentre in momenti diversi Lufthansa acquisisce il controllo dapprima di Swiss, quindi di Austrian Airlines e infine di Brussels Airlines.

Alitalia dopo il fallimento del progetto Cempella di aggregazione con Klm non attua nessuna di queste strategie: non solo non realizza aggregazioni differenti ma non crea neppure un vettore low cost infragruppo né riesce a sviluppare Volareweb, da essa acquisito,²⁶ e neppure si espande sul segmento intercontinentale, nonostante sia al riparo dai temibili low cost. Il piano Fenice con cui prende avvio il nuovo vettore privato a inizio 2009 prevede anzi un mix di offerta totalmente squilibrato rispetto a quello degli altri vettori europei tradizionali, come illustrato nel Graf. 3. Il piano d'impresa definisce infatti un'offerta per due terzi concentrata sul breve raggio domestico e sul medio europeo, segmenti soggetti alla competizione dei vettori low cost, e solo per un terzo relativa al lungo raggio. Nello stesso periodo l'insieme dei vettori europei tradizionali realizza invece un'offerta in cui il lungo raggio pesa circa il 70%²⁷, dunque l'esatto contrario del piano Fenice per Alitalia.

Graf. 3 – Il mix di offerta del piano Fenice e degli altri vettori europei per l'anno 2009 (Valori % relativi all'offerta annua di posti km)



Fonte: Piano Fenice per Alitalia; AEA – Association of European Airlines per i vettori europei.

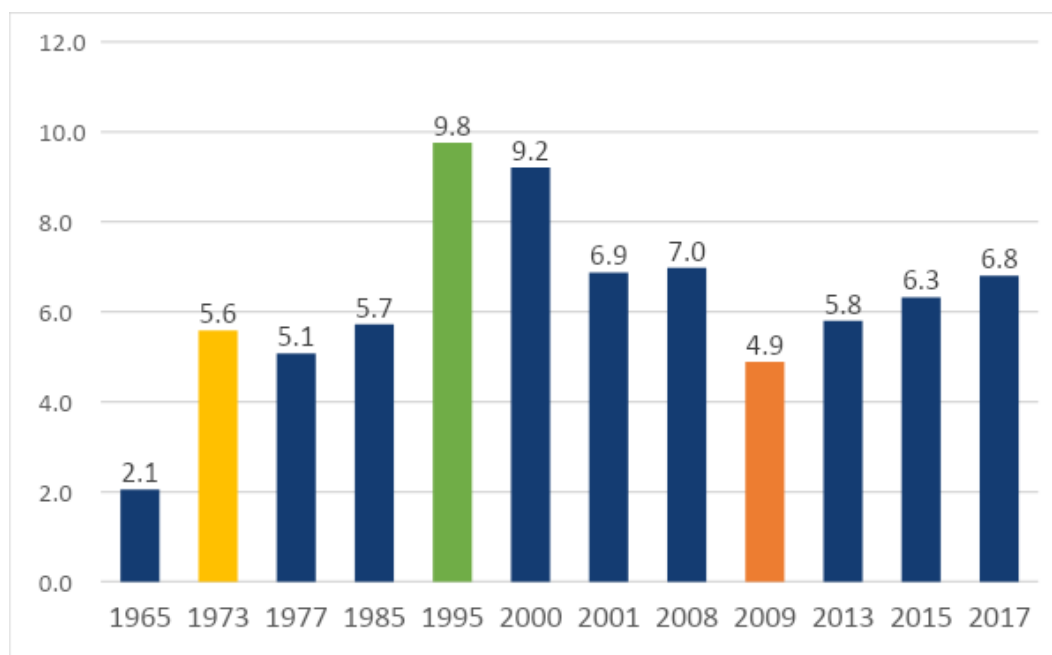
Il disimpegno dal lungo raggio rappresenta l'errore più grave di tutte le gestioni di Alitalia che si sono susseguite nel corso dell'ultimo ventennio, come si evince dal Graf. 4 nel quale è riportata la capacità totale della sua flotta di lungo raggio, misurata attraverso i posti totali a bordo, in alcuni anni compresi tra il 1965 e oggi. Tra il 1995, anno di massima espansione del lungo raggio tra tutti quelli considerati, e il 2009, primo anno a gestione Cai, la capacità della flotta di lungo raggio di Alitalia si è dimezzata. Poi ha ripreso a crescere, tuttavia non ha mai raggiunto il 70% della capacità del 1995. Nel lontano 1973 Alitalia aveva più aerei a lungo raggio rispetto agli ultimi periodi, 29 contro 25,

²⁶ Avrebbe inoltre potuto organizzare come vettore low cost la controllata AirOne che era stata acquisita nell'ambito del progetto Fenice all'inizio del 2009.

²⁷ E anche l'80% nel caso dei vettori di maggiore dimensione.

anche se mediamente meno capienti. Dal 1973 il mercato italiano si è tuttavia moltiplicato per dieci e il segmento intercontinentale ancora di più.

Graf. 4 – La capacità della flotta a lungo raggio di Alitalia (Migliaia di posti totali a bordo)



Fonte: Alitalia, Mediobanca (1974) e Ministero dei Trasporti (1996).

La debolezza e i successivi ridimensionamenti del vettore nazionale hanno concesso nel nostro Paese grandissimi spazi di mercato ai vettori low cost, tanto che ora l'Italia è il paese dell'Europa occidentale con la più elevata quota di mercato dei medesimi, come illustrato nel Graf. 8 del primo capitolo. Il mercato italiano è divenuto terreno fertile per il loro sviluppo grazie alla debolezza iniziale di Alitalia, alle sue dimensioni limitate e al susseguirsi di gravi errori strategici; a sua volta il loro consolidarsi non ha fatto altro che accentuare i problemi del vettore nazionale. La crescente concorrenza da essi esercitata sulle rotte domestiche e infra europee che toccano l'Italia ha portato a una progressiva erosione dei ricavi unitari sui servizi offerti da Alitalia, come abbiamo visto nel primo capitolo.

Poiché Alitalia è un vettore storicamente concentrato sulle rotte di breve raggio, nazionali ed europee, questa tendenza non ha potuto trovare compensazione in margini positivi adeguati del lungo raggio e ha portato a una compromissione del conto economico e a una sostanziale insostenibilità dell'azienda nel medio-lungo periodo. Durante il periodo Cai la gestione aziendale ha cercato di contrastare questa tendenza essenzialmente cercando di contenere i costi ma senza tuttavia disporre della possibilità di mutare radicalmente il suo modello di business. Se si dispone infatti di una flotta formata prevalentemente da aerei di breve raggio è evidente che non si può modificare rapidamente l'offerta ampliando il lungo raggio, nonostante la sua convenienza economica possa consigliare di farlo.

Il trasporto aereo commerciale passeggeri viene solitamente svolto utilizzando tre tipologie di velivoli: (1) aerei cosiddetti 'regionali', con capienza sino a un centinaio di posti, utilizzati per coprire tratte di breve raggio secondarie che collegano aeroporti minori e a bassa domanda; (2) aerei 'narrow body', a corridoio singolo, con capienza tra cento e duecento posti per i voli di breve-medio raggio sulle rotte maggiori; (3) aerei 'wide body', a doppio corridoio e con capienza superiore a 200-250 posti, per i voli intercontinentali di lungo raggio. Alitalia è stata negli ultimi decenni un vettore prevalentemente di breve raggio e ha volato principalmente con aerei del secondo e del primo tipo.

Tra il 2000 e il 2017, sia durante la gestione pubblica che quella privata che le è succeduta, gli aerei a lungo raggio non hanno mai superato la doppia dozzina, né quando l'Alitalia pubblica aveva una flotta di circa 180 velivoli, né quando, sotto la gestione Cai, era scesa a circa 150, né infine sotto la gestione Etihad che utilizzava una flotta di poco superiore alle 120 unità.

Il vincolo alla gestione derivante dalla flotta a disposizione è evidente: anche se il lungo raggio è l'unico segmento nel quale i vettori tradizionali sono ancora relativamente protetti dalla concorrenza dei low cost e sono relativamente certi di guadagnare non si può evidentemente ampliare l'offerta a lungo raggio se si dispone di una flotta che è formata in gran parte da aerei di breve-medio. Questo è stato il limite principale anche della gestione Etihad. Infatti il suo piano industriale del 2014, che prevedeva il rilancio del lungo raggio dopo due decenni di ridimensionamento, non è stato attuato tempestivamente dato che sono stati immessi in flotta due soli aerei aggiuntivi di lungo raggio in un biennio. In ogni caso il rilancio del lungo raggio non poteva che essere graduale e realizzarsi con l'immissione progressiva di nuovi aeromobili e l'apertura sperimentale di nuove rotte intercontinentali delle quali la redditività doveva essere verificata sul campo e non poteva certo considerarsi garantita ex ante.

In base alle informazioni complessive disponibili possiamo sostenere che:

1. Alitalia a gestione Cai prima ed Etihad dopo è andata particolarmente male principalmente per gli effetti della concorrenza che hanno portato a una caduta consistente e in gran parte impreveduta dei ricavi medi unitari. Tali effetti si sono manifestati con particolare intensità sul segmento domestico a causa della crescita sia della concorrenza intramodale dei vettori low cost sia di quella intermodale del trasporto ferroviario alta velocità, favorita dall'apertura effettiva alla competizione anche di quel mercato.
2. Alitalia non è riuscita ad abbattere i costi unitari in maniera altrettanto rapida della riduzione dei ricavi unitari ed è andata in conseguenza incontro a disavanzi crescenti che appaiono principalmente imputabili ai risultati economici negativi dell'offerta sui voli domestici ed europei.
3. Alitalia a gestione Etihad è inoltre andata incontro a rilevanti extracosti i quali saranno analizzati in dettaglio al par. 5. Non si è in grado di determinare se essi siano sorti durante la gestione Etihad oppure se traggano origine da contratti di lungo periodo ereditati dalla precedente gestione Cai. Questi extracosti appaiono come i principali responsabili dei disavanzi gestionali e, nel momento in cui non si sono potuti adeguatamente comprimere a fronte del ridursi dei proventi unitari, del suo pervenire allo stato d'insolvenza.

2. Gli effetti della gestione privata sulle quote di mercato di Alitalia

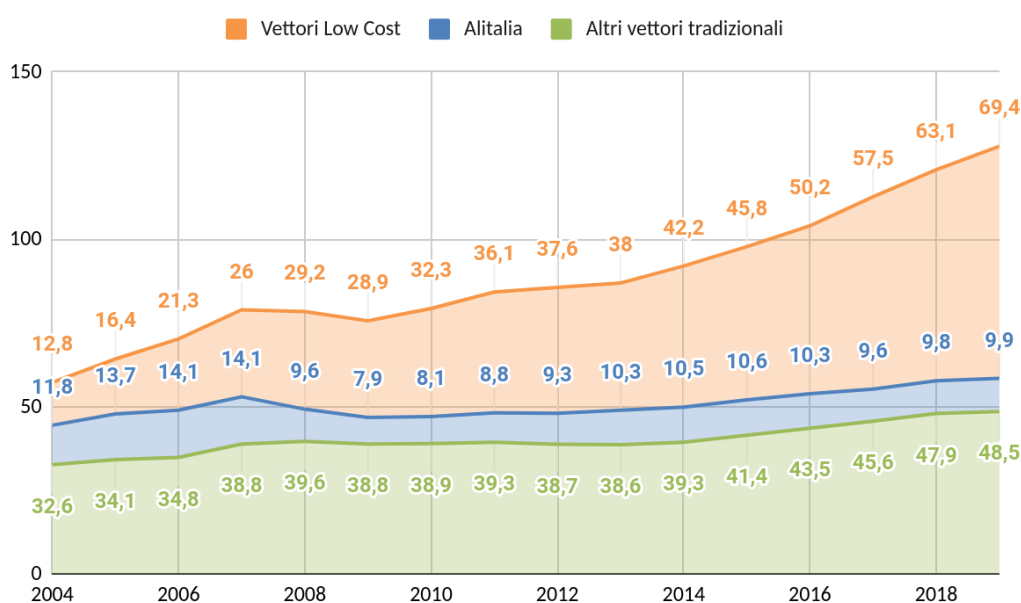
La gestione privata di Alitalia, avviata nel 2009, ha determinato non solo un ridimensionamento delle quote di mercato per l'impossibilità di crescita del vettore, come avvenuto nel precedente periodo di gestione pubblica, ma anche un volontario ridimensionamento dell'offerta e un conseguente ulteriore calo delle quote di mercato che conviene ora analizzare in maniera distinta tra segmento internazionale e domestico.²⁸ Il primo comprende, senza che sia possibile separarli per indisponibilità di dati aziendali disaggregati, sia i voli intercontinentali, che non sono stati toccati

²⁸ Nel primo capitolo è già stato esaminato nel suo complesso al par. 2.

dalla liberalizzazione europea e sui i quali i vettori low cost operano solo marginalmente²⁹ che i voli intraeuropei, oggetto invece di una rapida crescita proprio a seguito della liberalizzazione.

Il Graf. 5 mostra al riguardo il disimpegno di Alitalia nel segmento dei voli internazionali, conseguente al passaggio di consegne dalla vecchia Alitalia statale alla CAI privata. Tra il 2007, ultimo anno completo della vecchia azienda pubblica, e il 2009, primo anno della nuova gestione privata, i passeggeri trasportati da Alitalia su rotte internazionali sono passati da 14 a 8 milioni, con una riduzione di 6 milioni e del 44%. I passeggeri lasciati a terra dal nuovo vettore sono stati presi a bordo nell'arco di un triennio dai vettori low cost³⁰, i quali sono cresciuti dai 26 milioni del 2007 ai 32 del 2010 e ai 36 del 2011 (+10 milioni complessivamente). Dopo la seconda fase recessiva dell'economia italiana del 2011-13 essi hanno nuovamente accelerato la crescita, superando nel 2019 i 69 milioni di passeggeri trasportati. Nel 2004, primo anno della nostra analisi disaggregata, la loro dimensione complessiva nel segmento era di poco superiore a quella di Alitalia, nel 2019 era invece arrivata a sette volte quella del vettore di bandiera.

Graf. 5 – Il mercato dei voli internazionali (Milioni di passeggeri)



Fonte: elaborazioni su dati Enac.

Tra il 2004 al 2019 il segmento internazionale è passato da 57 a 128 milioni di passeggeri (+123% totale e +5,5% medio annuo), con l'incremento complessivo coperto per quattro quinti da vettori low cost e per il quinto restante da compagnie tradizionali diverse da Alitalia. Sembra in conseguenza che una modalità di offerta di tipo tradizionale possa resistere in questo segmento anche se essa dovrebbe risultare principalmente applicabile ai voli extra europei.³¹

Differente è invece il discorso riguardo al mercato domestico ove l'offerta low cost ha intaccato sensibilmente i livelli di traffico dei vettori tradizionali e di Alitalia in particolare (Graf. 6). Nel 2007, esercizio che precedette la crisi di Alitalia, i vettori low cost trasportavano solo poco più di 4 milioni

²⁹ Su collegamenti principalmente di medio raggio (voli verso Marocco, Israele e Turchia) e in misura limitata di lungo raggio (Norwegian verso gli Stati Uniti).

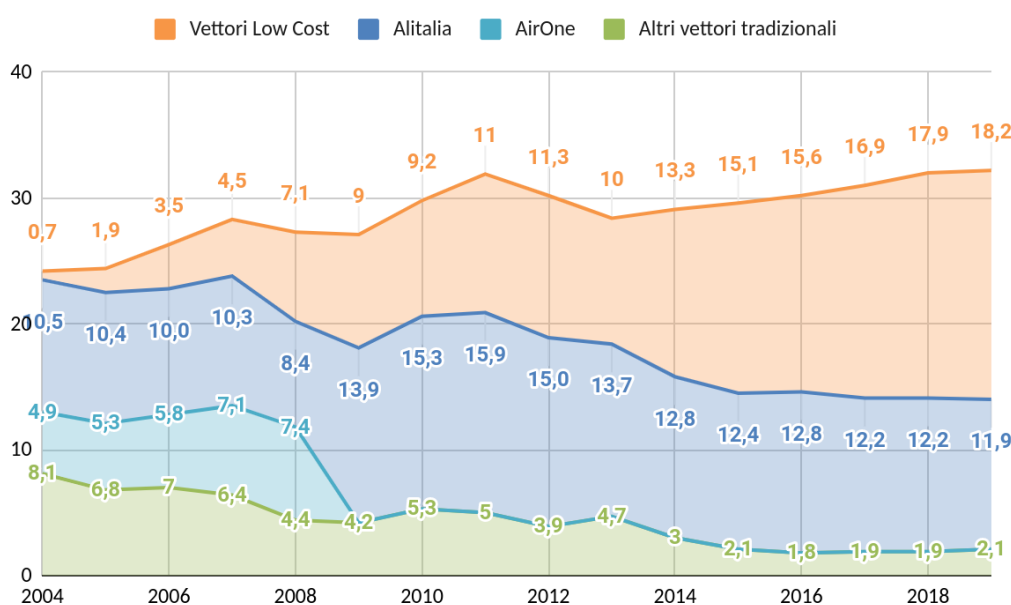
³⁰ La recessione economica del 2008-09 ha fermato nel biennio l'intero mercato del trasporto aereo e rallentato il processo di sostituzione.

³¹ Che tuttavia le statistiche disponibili non ci hanno permesso di separare all'interno dei voli internazionali.

di passeggeri su un totale di oltre 27. Due anni dopo la nuova Alitalia è partita con un numero di passeggeri trasportati inferiore a quello preesistente della vecchia Alitalia e di AirOne e ha ceduto in questo modo traffico ai vettori low cost mentre altrettanto hanno fatto gli altri vettori tradizionali. Questi ultimi sembrano quasi in via di scomparsa dal mercato domestico mentre l'Alitalia CAI e poi SAI non è riuscita a conservare i livelli di traffico del 2011, accettando di perdere da allora quattro milioni di passeggeri complessivi oltre che un drastico ridimensionamento dei proventi medi.

Nel segmento domestico non appare ormai ulteriormente sostenibile un'offerta che non sia a basse tariffe e pertanto essa dovrà necessariamente risultare anche a basso costo dal punto di vista della produzione d'impresa. In futuro è prevedibile che l'intera offerta di voli domestici sarà low cost, con o senza un'Alitalia in grado o meno di adeguarsi a tale modello.

Graf. 6 – Il mercato dei voli domestici (Milioni di passeggeri)



Fonte: elaborazioni su dati Enac.

3. Gli errori gestionali di Alitalia a guida privata e gli effetti sui conti

Gli errori strategici e gestionali di Alitalia a guida privata sono facilmente identificabili attraverso il confronto con quanto avvenuto per gli altri vettori di bandiera. Con la liberalizzazione europea e lo sviluppo delle compagnie low cost i vettori tradizionali hanno infatti dovuto adattarsi alle nuove forme di concorrenza, modificando il loro modello di business. Come abbiamo visto in precedenza due tendenze principali si sono verificate: da un lato il progressivo disimpegno dei vettori di bandiera dal breve raggio e la crescita simmetrica dell'offerta sui collegamenti intercontinentali, ancora sottratti al modello low cost; sul fronte invece del breve raggio il progressivo contenimento dei costi di produzione, anche attraverso la costituzione di compagnie low cost infragruppo, al fine di risultare competitivi rispetto ai nuovi vettori di fronte alla generale riduzione dei prezzi da essi provocata.

Alitalia non ha tuttavia adottato nessuna di queste strategie: si è infatti disimpegnata dal medio raggio europeo, tuttavia per concentrarsi sul breve-medio raggio nazionale e non per espandersi sul lungo. Durante la gestione Cai non ha accresciuto l'offerta di voli intercontinentali sia perché il piano Fenice non lo prevedeva, sia probabilmente perché la compagine azionaria non disponeva dei mezzi

finanziari necessari per investire su questo segmento. Essa ha anzi ridotto il numero degli aerei a lungo raggio in flotta. In secondo luogo non si è neppure impegnata sul versante low cost, come avrebbe potuto fare inizialmente utilizzando la controllata Volareweb oppure specializzando in tale direzione la controllata AirOne che era stata acquisita all'inizio del 2009. Solo a partire dal 2015, dopo l'ingresso di Etihad, Alitalia ha avviato un progressivo incremento dell'offerta a lungo raggio, con l'entrata in servizio di nuovi aerei. Tale scelta è stata tuttavia tardiva e non in grado di produrre rapidamente effetti in grado di compensare il calo dei proventi medi sul breve e medio raggio generato dall'accelerazione della pressione concorrenziale dei vettori low cost. Alitalia, almeno dall'inizio dell'esperienza Etihad, è sul mercato domestico ed europeo un vettore necessariamente *low fare* pur non essendo, sul versante opposto del conto economico, anche un vettore *low cost*.

Il peggioramento del conto economico di Alitalia nel quadriennio 2013-16 che ha preceduto l'insolvenza è interamente da addebitarsi a un calo dei ricavi unitari sulle tratte domestiche, e in misura più limitata anche su quelle europee, molto più rapido rispetto ai costi unitari. Il piano Fenice del 2008, fondamento della gestione Cai, prevedeva per il 2009 un incasso medio sulle rotte domestiche di 106 euro a passeggero. In realtà nel 2015 esso è stato di 63 euro. Se si fosse davvero attestato a 106 euro, ipotizzando che la pressione concorrenziale al ribasso delle tariffe potesse limitarsi nei sei anni intercorsi ad azzerare la pressione inflattiva al rialzo, Alitalia avrebbe incassato nel segmento 1,26 miliardi, oltre 500 milioni in più rispetto ai ricavi effettivi. Essi sarebbero bastati per riportare in attivo il margine industriale.

Discorso simile, anche se con effetti meno accentuati, per i voli a medio raggio: su questo segmento Alitalia nell'anno 2015 ha trasportato 7,9 milioni di passeggeri con un ricavo medio di 95 euro e totale di 750 milioni. Dato che nel Piano Fenice il provento medio era previsto in 118 euro, con quei proventi unitari il vettore avrebbe incassato sul segmento oltre 930 milioni, 180 in più di quelli effettivi. Sui due segmenti complessivamente considerati i mancati ricavi sfiorano i 700 milioni e questa è la principale spiegazione delle perdite aziendali del periodo che ha preceduto l'insolvenza. A riprova della correttezza del precedente ragionamento troviamo invece che nel lungo raggio, sottratto alla competizione dei vettori low cost, il provento medio 2015 di Alitalia è stato di 450 euro, quasi identico a quello previsto nel piano Fenice, pari a 455 euro.

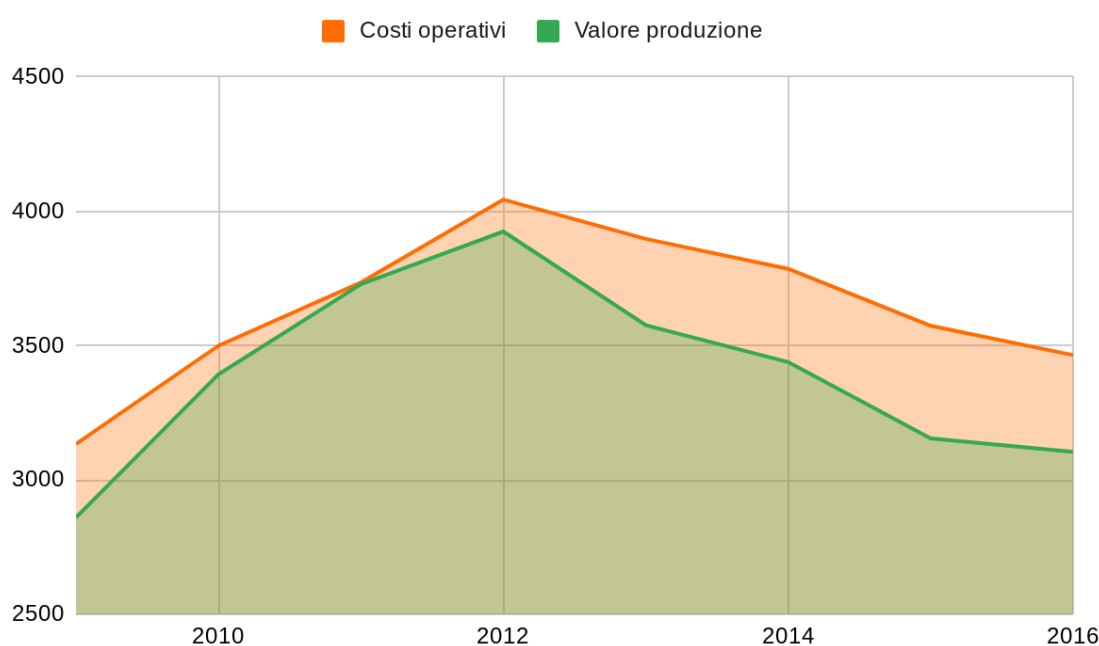
Il drastico calo dei proventi unitari, non previsto nel piano Fenice, ha vanificato il contenimento dei costi che pure è stato effettuato soprattutto nei primi anni della gestione privata. È opportuno ricordare che ridurre drasticamente e in breve tempo i costi totali di un'azienda è possibile a condizione di restringere il suo perimetro ma in tal modo, accanto ai costi, si rinuncia necessariamente anche ai ricavi precedentemente generati dal segmento aziendale che viene tagliato. I costi che occorre ridimensionare in un processo di risanamento sono infatti quelli unitari e non quelli totali. Nel 2009 la nuova Alitalia ebbe, dopo l'assorbimento di AirOne, costi operativi complessivi per quasi 3,2 miliardi di euro mentre la vecchia Alitalia statale aveva sostenuto nel 2007, l'anno antecedente alla crisi che portò alla liquidazione della vecchia società pubblica, costi per quasi 5,2 miliardi.

La riduzione dei costi realizzata dalla nuova azienda in un solo anno di gestione fu pertanto di due miliardi. Tuttavia quando le aziende vengono ridimensionate accanto ai costi si riducono anche i ricavi e il ridimensionamento è vantaggioso per il risultato di gestione solo se la riduzione dei primi è molto più consistente di quella dei secondi. Nel 2009 i ricavi operativi della nuova Alitalia privata si fermarono poco al di sotto dei 2,9 miliardi mentre nel 2007 erano risultati di poco inferiori ai 4,9 miliardi. Anche in questo caso il calo è stato di due miliardi, sostanzialmente identico alla riduzione dei costi. Il saldo negativo della gestione industriale è rimasto pertanto dello stesso ordine di grandezza, ma con la non trascurabile conseguenza di un peggioramento della redditività industriale:

nell'ultimo anno completo della vecchia Alitalia statale, il 2007, i ricavi operativi coprivano il 94% dei costi operativi mentre nel primo anno dell'Alitalia privata solo il 90%.

Si può obiettare che il primo anno di Alitalia-Cai fu molto difficile, con i consumatori che non avevano fiducia nella nuova azienda e la domanda colpita dalla grave recessione economica di quel periodo; in conseguenza gli aerei volavano semivuoti.³² In effetti i due anni seguenti andarono molto meglio e nel 2011 Alitalia sfiorò il pareggio operativo. Questo risultato si rivelò tuttavia effimero in quanto il ridimensionamento di Alitalia favorì un'accelerazione della penetrazione nel mercato dei vettori low cost. Quando la loro pressione competitiva avviò a partire dal 2013 una rapida tendenza al ribasso dei proventi medi per passeggero, la forbice negativa tra costi e ricavi si riaprì drasticamente, riportando Alitalia a perdite crescenti e consistenti, come illustrato nel Graf. 7.

Graf. 7 – Valore della produzione e costi operativi di Alitalia (Miloni di euro a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

Gli effetti della crescente concorrenza, favoriti dal ridimensionamento spontaneo di Alitalia, erano peraltro facilmente prevedibili e furono messi in evidenza in anticipo. Come si può leggere in un articolo del Sussidiario di inizio settembre 2008, quando la nuova società non era ancora giunta in porto: *“La nuova Alitalia potrà trasportare al massimo 21 milioni di passeggeri contro gli oltre 31 trasportati complessivamente nel 2007 da Alitalia e da AirOne. In sostanza 10 milioni di passeggeri, ma più probabilmente 12, non potranno volare nel 2009 sulla nuova Alitalia nonostante abbiano dimostrato in passato di essere disponibili a pagare tariffe non propriamente da compagnie low cost. Si tratta di oltre il 10% dei passeggeri che viaggiano sui cieli italiani e di oltre il 25% dei passeggeri che viaggiano su rotte nazionali... I 10 o 12 milioni di passeggeri lasciati a terra dalla nuova Alitalia non corrono ovviamente il rischio di doversi accampare nelle sedi aeroportuali qualora venga data la possibilità al mercato di funzionare liberamente, riassegnando con immediatezza gli slot lasciati liberi dalla nuova Alitalia. In tal caso*

³² Ma questo anche per effetto delle alte tariffe praticate nel mercato domestico, rese possibili dal fatto che il nuovo vettore aveva assunto, a seguito dell'assorbimento di AirOne, un ruolo di monopolio su molte rotte nazionali.

*sarà Mr. O’Leary di Ryanair o qualche suo collega a pensarci ma se gli verrà data la possibilità di farlo la nuova Alitalia non andrà mai in attivo”.*³³

I vettori low cost, data la recessione economica di quel periodo, hanno impiegato sino al 2011 per prendere a bordo tutti i 10 milioni di passeggeri ai quali Alitalia aveva spontaneamente rinunciato col suo ridimensionamento e negli anni successivi, soprattutto dal 2013 in avanti, la loro offerta a condizioni molto favorevoli per i consumatori ha portato a una drastica riduzione dei ricavi di Alitalia, soprattutto sul mercato domestico, e a un peggioramento considerevole del già negativo margine industriale. Nel 2009, primo anno di gestione Cai, Alitalia ha conseguito sul mercato domestico poco meno di 1,6 miliardi di ricavi, corrispondenti a 112 euro per passeggero. Nel 2015 i proventi del segmento sono scesi a 750 milioni, corrispondenti a 63 euro per passeggero. Pertanto il valore del segmento si è più che dimezzato nel periodo e il prezzo medio per viaggiatore è diminuito del 44%. Queste dinamiche hanno determinato effetti dirompenti sul conto economico. Nel 2015, ultimo anno per il quale è stato pubblicato il bilancio completo, Alitalia ha registrato ricavi operativi per poco meno di 3,2 miliardi e costi operativi per poco meno di 3,6 miliardi, con un risultato negativo di 420 milioni. I ricavi operativi hanno pertanto coperto solo l’88% dei costi operativi, contro il 94% del 2007, l’ultimo anno della vecchia Alitalia.

Nel complesso della gestione privata di Alitalia, dal 2009 al 2015, i ricavi operativi complessivi sono stati pari a 24,1 miliardi, corrispondenti al 93% dei 25,7 miliardi di costi operativi sostenuti. La perdita industriale complessiva è stata pertanto di 1,6 miliardi. Se si includono anche i dati non ufficiali³⁴ del 2016 i ricavi conseguiti salgono a 27,2 miliardi e i costi sostenuti a 29,1 miliardi, con una perdita industriale di poco inferiore ai due miliardi e una perdita di bilancio complessiva che supera i 2,5 miliardi.

4. Un confronto tra l’Alitalia privata e quella pubblica

Dati i risultati deludenti della gestione privata di Alitalia, che ha condotto a maggio 2017 all’insolvenza e all’amministrazione straordinaria, è opportuno svolgere un’analisi comparativa di questa gestione con quella pubblica precedente. Poiché è stato possibile ricostruire i dati di bilancio e industriali a ritroso sino al 1992, si in realtà si tratta di due differenti gestioni pubbliche: quella che fece capo all’Iri, per gli otto anni terminanti nel 1999, e quella successiva a gestione diretta del Tesoro, per gli otto anni compresi tra il 2000 e il 2007. Infine, saltando il 2008 della crisi di Alitalia pubblica e della prima amministrazione straordinaria, per il quale non si hanno i dati,³⁵ vi sono gli otto anni dell’Alitalia privata tra il 2009 e il 2016. Si tratta dunque di tre sottoperiodi di identica ampiezza.

Il primo aspetto da considerare nella comparazione è il dato di maggior sintesi della gestione industriale, l’Ebit in rapporto ai ricavi operativi conseguiti, illustrato nel Graf. 8. In esso è evidente il declino della redditività industriale nell’ultimo quadriennio della gestione privata che la riporta nel 2015 al peggior dato di tutto il quarto di secolo con esclusione del 2004, anno nel quale vi fu un’altra rilevante crisi aziendale.³⁶ Si notino inoltre i differenti valori dei tre sottoperiodi: negli otto anni a gestione Iri il risultato operativo è quasi sempre di segno positivo e nel totale del sottoperiodo

³³ Ugo Arrigo, [“Un piano che chiude il 60% della compagnia perdendo 12 milioni di passeggeri”](#), Il Sussidiario, 4 settembre 2008.

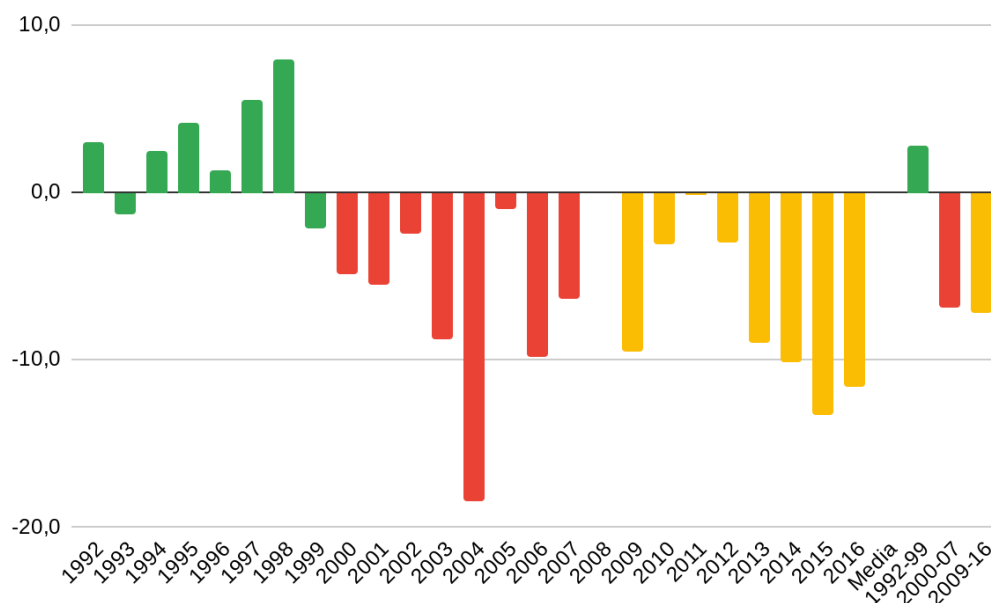
³⁴ Il bilancio ufficiale di Alitalia del 2016 non è mai stato pubblicato.

³⁵ Essi non sarebbero in ogni caso significativi.

³⁶ E anche una probabile operazione di anticipazione di oneri dall’esercizio seguente, finalizzata a migliorare il suo esito in favore della nuova governance aziendale.

registra un +2,8% in rapporto ai ricavi; negli otto anni a gestione diretta Tesoro è sempre negativo e per valori consistenti e lo stesso accade negli otto anni a gestione privata. In questi ultimi due sottoperiodi l'Ebit medio in rapporto ai ricavi è inoltre molto simile: -6,9% durante la gestione diretta del Tesoro e -7,2% durante quella privata.

Graf. 8 – Risultato operativo di Alitalia in % dei ricavi operativi ³⁷



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia (2009-16) e Airline Monitor (1992-2007).

Una seconda tipologia di confronto riguarda le dimensioni economiche delle tre gestioni di Alitalia, misurabili attraverso il valore della produzione realizzata e quello dei costi industriali sostenuti. Le due grandezze sono rappresentate, a valori economici correnti, dunque non rivalutati per l'inflazione, nel Graf. 9, in cui è particolarmente evidente il ridimensionamento attuato nel 2009 dai nuovi azionisti privati. I ricavi aziendali crollano infatti dai circa 5 miliardi annui dell'ultimo periodo a gestione pubblica a soli 3 miliardi della nuova azienda privata, con una caduta del 40%. Si tratta di un ridimensionamento che, come abbiamo visto, non è stato risolutivo dei problemi di sostenibilità economico-finanziaria dell'azienda ma, in cambio, ha radicalmente tagliato il contributo del vettore al valore aggiunto nazionale, all'occupazione, al gettito fiscale (Irpef e contributi sociali sulla massa salariale, Iva, Irap) e ha inoltre creato consistenti oneri per la finanza pubblica, questi ultimi quantificati in 4,1 miliardi nello studio di Mediobanca del 2014.

I valori rappresentati a prezzi correnti nel Graf. 9 risultano ancora più significativi se rivalutati per l'indice dei prezzi e confrontati in conseguenza su basi monetarie omogenee. Il Graf. 10 è una sintesi della storia di Alitalia nell'ultimo quarto di secolo. In esso sono evidenti i fatti di maggior rilievo:

1. Alitalia cresce in termini reali per tutti gli anni '90 e raggiunge le sue massime dimensioni economiche nel 2000 con 7,2 miliardi di fatturato a prezzi attuali;

Graf. 9 – Costi e ricavi industriali di Alitalia (Milioni di euro a prezzi correnti)

³⁷ Nel Graf. 8 non è presente l'anno 2008 a causa della discontinuità conseguente alla crisi della vecchia Alitalia statale.



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia (2009-16) e Airline Monitor (1992-2007).

Graf. 10 – Costi e ricavi industriali di Alitalia (Miliardi di euro a prezzi costanti 2019)



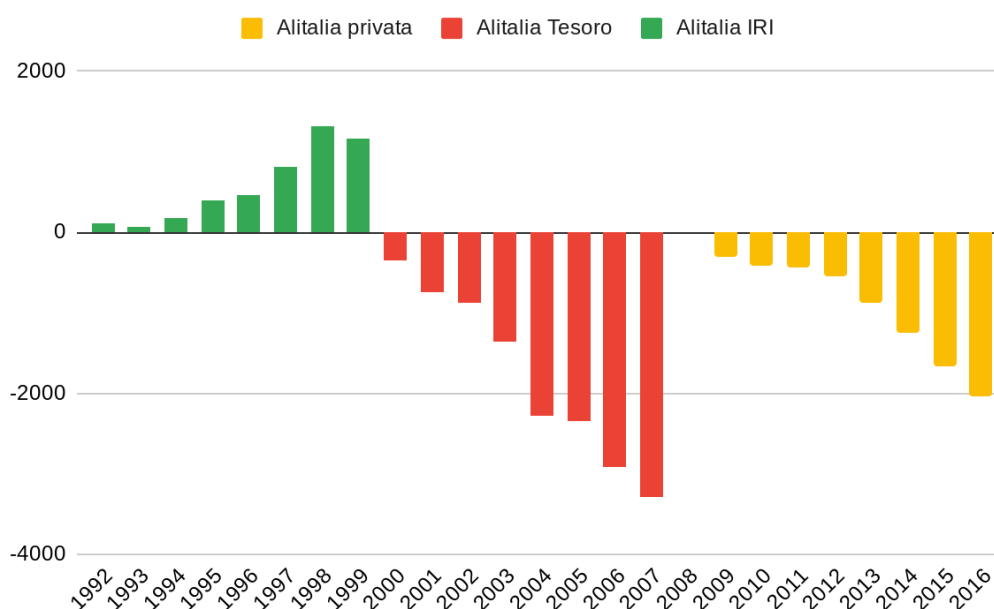
Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia (2009-16) e Airline Monitor (1992-2007).

- Il ridimensionamento ha inizio a partire dal 2000 con la gestione pubblica e la causa non è la riduzione di domanda che si verifica a partire dagli ultimi mesi del 2001 a seguito dell'attentato alle torri gemelle bensì il consistente ridimensionamento spontaneo dell'offerta sul lungo raggio, attuato a seguito dell'adesione nello stesso anno 2001 all'alleanza internazionale SkyTeam, fondata l'anno prima. Questa è stata la scelta peggiore in tutta la storia dell'azienda dato che ha rappresentato l'avvio del sentiero del declino che l'avrebbe portata nei venti anni seguenti a farsi massacrare economicamente dalla concorrenza dei vettori low cost sul medio raggio nazionale ed europeo sul quale aveva scelto di concentrarsi.

3. Dopo la rinuncia spontanea a un miliardo e mezzo di ricavi annui, calcolato a prezzi attuali, col ridimensionamento dei primi anni 2000, è particolarmente evidente il successivo drastico taglio attuato col piano Fenice nel 2009. Esso porta la nuova azienda privata a ricavi più che dimezzati in termini reali rispetto al loro valore di inizio millennio tanto all'inizio quanto alla fine dell'esperienza di gestione dei 'capitani coraggiosi'.

A questo punto non ci resta che chiudere questa breve digressione storica con un bilancio di sintesi delle tre gestioni che si sono date il cambio nell'ultimo quarto di secolo. La grandezza migliore con cui farlo è l'Ebit cumulato di ognuna, calcolato in termini reali. Esso è rappresentato nel Graf. 11. Il primo sottoperiodo, gli ultimi otto anni a gestione di Alitalia da parte dell'Iri (1992-99), si è chiuso con un Ebit cumulato di 1,3 miliardi di euro. Il secondo sottoperiodo in cui Alitalia è stata gestita direttamente dal Tesoro ha invece registrato un Ebit cumulato negativo di 3,2 miliardi a prezzi attuali.³⁸ Infine gli otto anni di Alitalia a gestione privata, prima Cai e poi Sai, hanno prodotto un Ebit cumulato negativo di 2 miliardi.³⁹ La peggior gestione risulta dunque quella del Tesoro e la migliore quella dell'Iri.

Graf. 11 – Ebit cumulato in tre sottoperiodi gestionali (Milioni di euro a prezzi costanti 2019)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia (2009-16) e Airline Monitor (1992-2007).

5. Costi e ricavi unitari di Alitalia

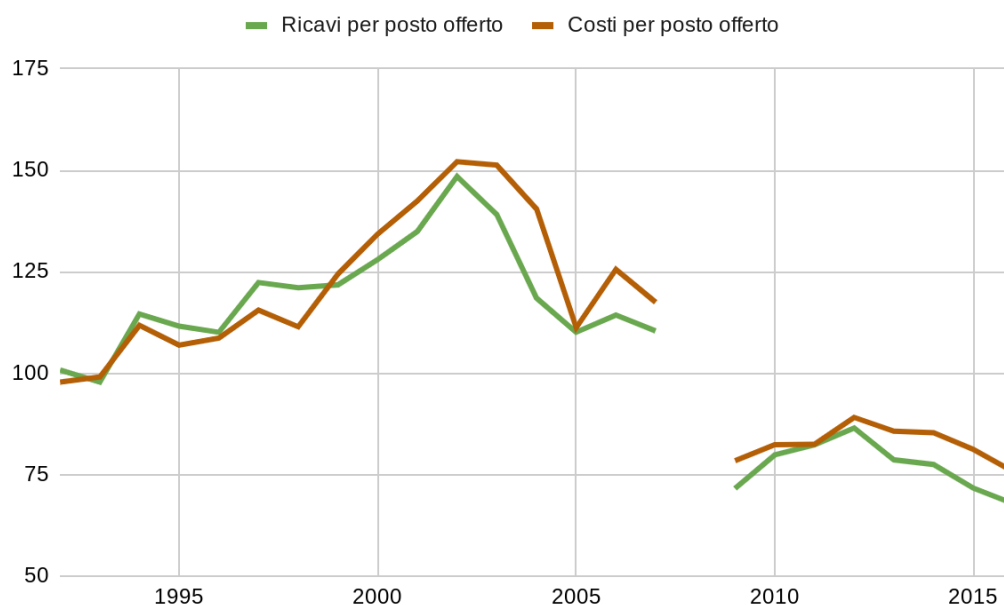
L'analisi svolta sulla dinamica dei costi e ricavi industriali complessivi in termini reali nell'ultimo quarto di secolo può essere convertita in un'analisi, sempre in termini reali, dei costi e ricavi unitari.

³⁸ Questo dato non include il contributo negativo consistente del 2008, anno della crisi, della cessione aziendale e della prima Amministrazione straordinaria, in quanto non noto.

³⁹ Questo dato non include il contributo negativo dei primi quattro mesi del 2017 in cui è proseguita, fino all'insolvenza e all'avvio della seconda Amministrazione Straordinaria, la gestione privata di Alitalia SAI.

I dati relativi ai costi e ricavi industriali a prezzi costanti 2019 sono rappresentati per l'intero periodo nel Graf. 12.

Graf. 12 – Costi e ricavi industriali per posto offerto (Euro a prezzi costanti 2019 per un volo di mille km)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

I principali fatti illustrati nel grafico sono i seguenti:

1. Nel decennio '90 il ricavo medio per un posto offerto per un volo di mille km è stato di 113 euro e il costo di 108 euro, valori entrambi in lieve rialzo nel corso del periodo.⁴⁰
2. Il picco, sia per quanto riguarda i costi che i ricavi che si verifica all'inizio del millennio appare dovuto agli effetti delle restrizioni nell'offerta che le compagnie aeree effettuano a seguito dell'attentato alle torri gemelle.⁴¹
3. Dopo l'atteso rientro da tale picco si manifesta tuttavia un'ulteriore consistente calo dei ricavi unitari, dovuto alla riduzione degli yields prodotta dalla crescente concorrenza. Esso porta i proventi per posto offerto al di sotto dei 70 euro, un valore inferiore del 40% in termini reali rispetto al livello medio del decennio '90.⁴²
4. I costi unitari diminuiscono anch'essi nel tentativo di riequilibrare i conti aziendali ma lo fanno a velocità inferiore e dunque accumulando ritardo. Negli ultimi anni presi in considerazione il ritardo si attesta su due periodi: i costi unitari dell'esercizio del tempo t

⁴⁰ Nei primi due anni considerati non era stata ancora inglobata in Alitalia la controllata regionale ATI e i suoi dati economici non risultano in conseguenza consolidati.

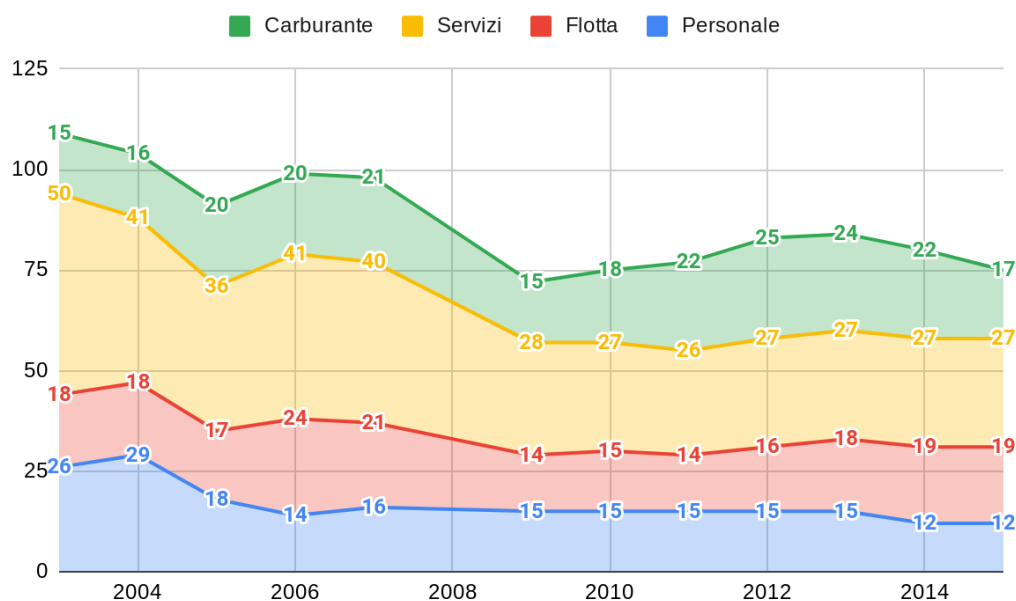
⁴¹ Il taglio dell'offerta è conseguenza della caduta negli spostamenti a lungo raggio e dell'attesa che il calo della domanda perduri nel tempo. L'effetto sui costi di produzione di riduzioni inattese dell'offerta è meno che proporzionale rispetto a quest'ultima, come si è ulteriormente verificato durante la pandemia del 2020, determinando un incremento dei costi unitari.

⁴² La caduta degli yields è stata esaminata nel primo capitolo e illustrata nel Graf. 15 del medesimo. Gli yields sono dati dai proventi da traffico passeggeri per km volato, invece i proventi unitari qui considerati includono tutti i ricavi industriali e sono rapportati ai posti km complessivi offerti. Rispetto al primo indicatore in questo caso risulta maggiore sia il numeratore che il denominatore.

sarebbero stati pienamente recuperati se i ricavi unitari fossero rimasti al livello dell'esercizio t-2.

Il tema dei costi unitari riveste grande importanza e merita un approfondimento basato sulle macro categorie di voci che lo compongono: carburante, flotta, personale e servizi esterni. Questa disaggregazione è illustrata nel Graf. 13, in cui tuttavia i valori non sono più rappresentati in termini reali, al netto dell'incremento del livello dei prezzi, bensì in termini nominali.⁴³

Graf. 13 – Costo medio per posto offerto e sua composizione (Euro a prezzi correnti per un volo di mille km)⁴⁴



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

Il passaggio nel 2009 dalla gestione pubblica alla prima gestione privata ha permesso una notevole riduzione dei costi unitari: nella vecchia Alitalia statale il costo medio per posto offerto per un volo di mille km era oscillato tra un massimo di 111 euro nel 2003 e un minimo di 91 euro nel 2005; la nuova Alitalia è invece partita nel 2009 con un costo medio di 75 euro che si è modificato negli anni successivi principalmente per effetto dell'evoluzione dei prezzi petroliferi. Anche nel 2015 esso è stato di 75 euro, in riduzione rispetto ai due anni precedenti principalmente per il calo del prezzo dei carburanti.

Tra le altre voci di costo si evidenzia invece la progressiva riduzione del costo del lavoro, sceso a 15 euro nel 2009, con l'inizio della gestione privata, e a 12 nell'ultimo biennio considerato, il valore più basso di tutta la storia di Alitalia sino a quel momento. Questo contenimento è stato tuttavia completamente vanificato dall'aumento dei costi della flotta,⁴⁵ cresciuti dai 14 euro del primo anno di gestione privata Cai sino ai 19 del 2015, primo anno a gestione Etihad. Nel 2011 il costo del

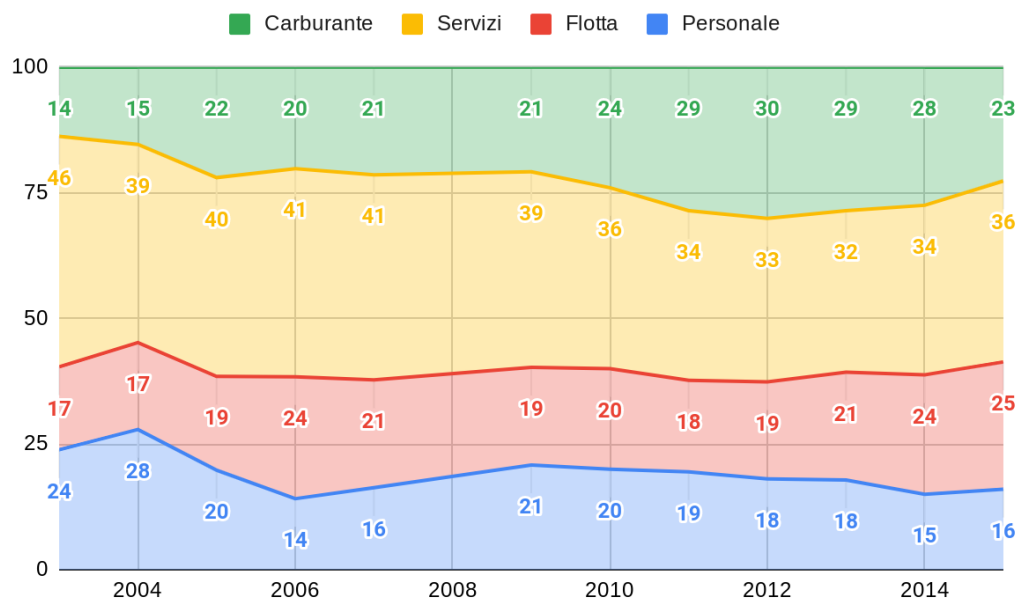
⁴³ L'analisi non include l'anno 2016, l'ultimo della gestione privata prima dell'Amministrazione straordinaria, per l'assenza dei dati industriali necessari. Anche i dati finanziari dell'anno sono emersi in via informale, non essendo mai stato pubblicato il bilancio di quell'esercizio. Al momento attuale l'ultimo bilancio di Alitalia approvato e pubblicato risulta quello dell'esercizio 2015.

⁴⁴ I dati dell'anno 2008 non sono noti a causa del dissesto dell'Alitalia pubblica. Nel grafico risultano in conseguenza interpolati.

⁴⁵ Essi includono i costi di leasing, manutenzione e l'ammortamento dei velivoli di proprietà.

personale era maggiore del costo della flotta mentre nel 2015 il costo della flotta era più di una volta e mezza il costo del personale. In sostanza i sacrifici accettati dai lavoratori nel 2014 col passaggio alla gestione di Etihad non risultano aver favorito il contenimento del disavanzo aziendale quanto il finanziamento dei crescenti costi degli aeromobili.

Graf. 14 – Struttura dei costi industriali di Alitalia ⁴⁶ (Dati in % dei costi operativi totali)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

Riguardo al peso delle differenti voci sui costi totali alla fine del periodo considerato il lavoro risultava ormai disceso al 16% dei costi industriali, come illustrato nel Graf. 14, un valore che non trova equivalente nelle altre grandi compagnie europee di tipo tradizionale: nel 2016 era il 21% in British Airways e Iberia, il 23% in Lufthansa e il 30% in Air France-Klm. Invece il costo della flotta, il cui peso si era ridotto al 18% dei costi industriali nel 2011, è risalito al 25% nel 2015.

Se si considerano i bilanci aziendali dal 2009, primo anno della gestione privata, si può dimostrare come il personale rappresenti l'unica voce di costo che ha realizzato una significativa riduzione in rapporto ai posti offerti.⁴⁷ Dal 2009 al 2015, ultimo anno disponibile, il costo del lavoro per posto offerto è infatti diminuito del 19% mentre il costo del carburante, soggetto alle oscillazioni dei prezzi petroliferi, è aumentato del 13%, e quello dei servizi esterni del 3%. Infine il costo della flotta per posto offerto, e questo è il dato maggiormente problematico, ha visto nello stesso periodo un aumento del 34%, peraltro concentrato nell'ultimo triennio del periodo analizzato. Date le opposte e rilevanti tendenze il costo del lavoro e quello della flotta meritano un approfondimento specifico.

⁴⁶ I dati dell'anno 2008 non sono noti a causa del dissesto dell'Alitalia pubblica. Nel grafico risultano in conseguenza interpolati.

⁴⁷ In sostanza la quasi totalità del contenimento dei costi sembra essere stata realizzata col debutto della nuova Alitalia privata rispetto alla precedente. Invece, durante gli anni seguenti, l'ordinaria gestione aziendale non sembra aver ottenuto miglioramenti ulteriori, limitandosi a incamerare i benefici della discesa dei prezzi petroliferi nell'ultimo biennio considerato.

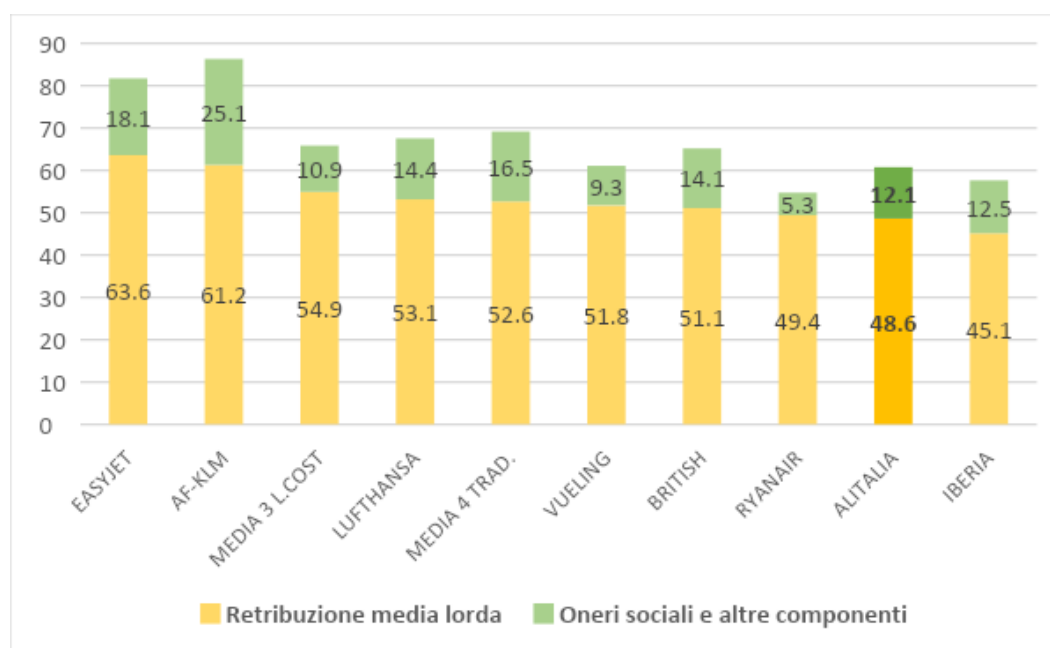
6. Il costo del lavoro

Contrariamente a quanto creduto dall'opinione pubblica, la spesa di Alitalia a gestione privata per i suoi dipendenti era relativamente contenuta: nel 2015 il costo complessivo dei poco più di diecimila dipendenti era stato di 613 milioni di euro, di cui 491 per retribuzioni e 122 per oneri sociali e TFR. Nello stesso anno Lufthansa aveva speso complessivamente 8,1 miliardi di euro per quasi 120 mila dipendenti, Air France-Klm 7,5 miliardi per 86 mila dipendenti e British Airways 2,8 miliardi per quasi 44 mila dipendenti.

Alitalia si collocava in conseguenza in una posizione molto distante dagli altri grandi vettori europei sia per numero di dipendenti che per costo del lavoro complessivo. In termini di costo del lavoro pro capite figurava terz'ultima tra le otto maggiori compagnie europee, sia tradizionali che low cost. Solo Iberia e Ryanair avevano una spesa pro capite minore; inoltre il costo medio per dipendente di Alitalia risultava di oltre 8 mila euro più basso della media degli altri vettori tradizionali considerati e di 5 mila rispetto alla media dei tre vettori low cost.

Se invece consideriamo solo la retribuzione annua lorda per dipendente, sottraendo le differenti tipologie di oneri a carico del datore di lavoro, Alitalia scivola al penultimo posto, precedendo la sola Iberia. Persino in Ryanair la retribuzione media era più elevata che in Alitalia (Graf. 15). Il dato di Alitalia prima dei contributi sociali a carico dei lavoratori e delle imposte risultava inoltre inferiore di 4 mila euro rispetto alla media degli altri vettori tradizionali e di ben 6 mila rispetto a quella delle compagnie low cost. Il più elevato valore di queste ultime rispetto ai vettori tradizionali dipende dal fatto che esse hanno un peso maggiore del personale di volo e che esso comporta anche una remunerazione media maggiore.

Graf. 15 – Retribuzione e costo del lavoro annuo per dipendente nel 2015 (Migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.

7. Il costo della flotta

Poiché i crescenti costi della flotta in Alitalia sembravano dipendere principalmente dalla componente relativa al leasing, nel corso del 2017 abbiamo effettuato delle stime comparative finalizzate a valutare la congruità dei livelli di tali costi per tipologia di aeromobile utilizzato. Alitalia utilizzava all'epoca una flotta di 122 aerei, di cui 25 di lungo raggio, 20 regionali e 75 di medio raggio. Di essi solo sette risultavano di proprietà diretta della capogruppo mentre altri 34 appartenevano a società controllate di diritto irlandese. Per i 20 aerei regionali calcolare il costo del leasing per singolo aeromobile è stato facilitato dal fatto di essere tutti utilizzati dalla controllata Alitalia Cityliner. Nel suo bilancio del 2015, anche in questo caso l'ultimo pubblicato, figurava per essi un costo totale di 55,4 milioni, corrispondente a 2,8 milioni in media per velivolo.

Per quanto riguarda gli aerei a lungo raggio il relativo calcolo è risultato più complesso. Nella relazione di bilancio del 2015 era riportato il costo annuo degli ultimi due Airbus A330, entrati in flotta in quell'esercizio, indicato per ognuno in 6 milioni di dollari l'anno, corrispondenti a 5,5 milioni di euro. Ipotizzando che questo costo unitario valesse per tutti i velivoli della medesima tipologia presenti in flotta, 13 in totale in media d'anno, e che invece i 9 aerei Boeing B777 di lungo raggio in leasing avessero un costo maggiore, proporzionale alla loro maggior capacità, possiamo stimare un costo del leasing per i 23 aerei a lungo raggio pari a 127 milioni totali e 5,8 in media per aereo. A partire da questa stima si può desumere una stima residuale di 3,6 milioni annui come costo unitario annuo del leasing dei velivoli di medio raggio (Tab. 1).

Per valutare la congruità di questi valori unitari è opportuno convertire il costo annuo per aereo nel costo dell'offrire un posto a bordo per un'ora di volo. Esso si ottiene dividendo il costo annuo totale per i posti medi a bordo e in seguito ancora per le ore medie annue volate. Per la flotta a lungo raggio il calcolo porta a 4,5 euro per posto e ora di volo, un dato che sembrerebbe relativamente contenuto per dei non addetti ai lavori. È invece pari a 7,7 euro per la flotta a medio raggio e a ben 12,4 euro per la flotta regionale, due valori che appaiono in prima lettura piuttosto elevati.

Tab. 1 – Costi della flotta Alitalia in leasing (Dati 2015)

		Flotta regionale	Flotta medio raggio	Flotta lungo raggio	Flotta totale
Costo annuo leasing per aereo	(mil. euro)	2,8	3,6	5,8	3,9
Posti medi per velivolo	(numero)	91	171	256	173
Costo medio annuo per posto	(migl.euro)	30,5	21,2	22,6	22,5
Ore medie annue volate	(migliaia)	2,5	2,7	5,0	3,1
Costo medio per posto e ora di volo	(euro)	12,4	7,7	4,5	7,2

Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

Per quanto riguarda il dato relativo al solo medio raggio, esso può essere confrontato con quello di Vueling, operatore low cost spagnolo molto presente in Italia il quale usa una flotta simile e quasi tutta in leasing (Tab. 2). Nell'anno considerato Vueling aveva una spesa di soli 2,4 milioni l'anno per aereo contro i 3,6 di Alitalia; inoltre il suo aereo era mediamente più capiente e volava un numero

maggiore di ore portando il risultato finale a un costo medio per un posto offerto per ora di volo pari a soli a 3,8 euro, inferiore alla metà dei 7,7 euro di Alitalia. E in Ryanair il costo equivalente, calcolato tuttavia sulla flotta di proprietà, era inferiore ai 2 euro, pari alla metà di Vueling e a un quarto solamente di Alitalia.

Tab. 2 – Confronto Alitalia-Vueling sui costi della flotta a medio raggio in leasing (Dati 2015)

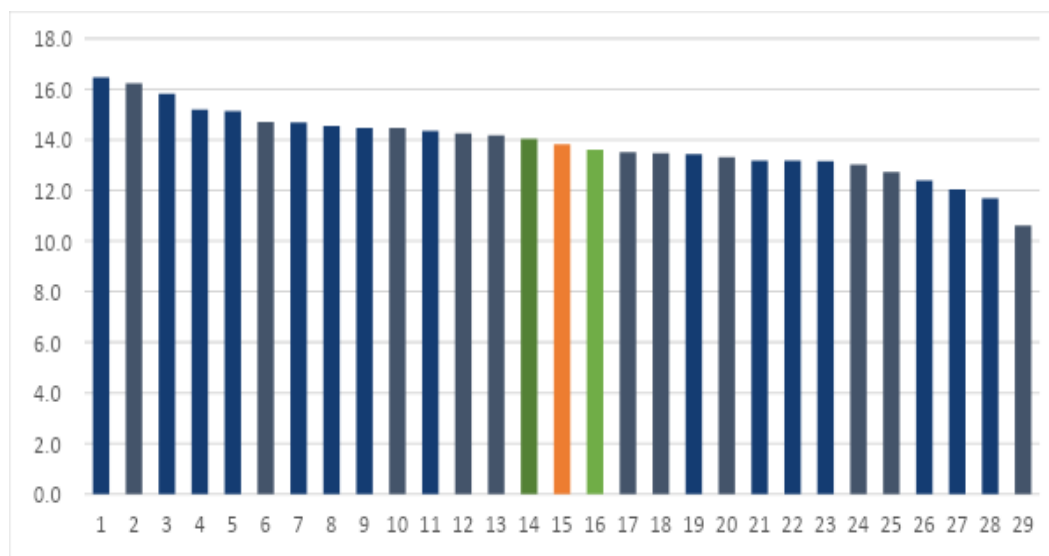
		Alitalia	Vueling	Differenza % Alitalia rispetto a Vueling
Costo annuo leasing per aereo	(mil. euro)	3,6	2,4	52
Posti medi per velivolo	(numero)	171	186	-8
Costo medio annuo per posto	(migl. euro)	21,2	12,8	65
Ore medie annue volate	(migliaia)	2,7	3,4	-18
Costo medio per posto e ora di volo	(euro)	7,7	3,8	102

Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.

8. La produttività tecnica della flotta

Dopo aver valutato i costi della flotta di Alitalia, più elevati rispetto ai concorrenti almeno per gli aeromobili di medio raggio che sono anche i più numerosi, era opportuno verificare se essa fosse utilizzata in maniera efficiente. Da un punto di vista tecnico l'efficienza della flotta è rappresentabile dal tempo medio di utilizzo giornaliero per aereo. Il tempo dipende dalla tipologia di aeromobile: gli aerei di lungo raggio volano anche di notte e hanno dunque tempi di utilizzo più elevati degli aeromobili di breve e medio i cui voli avvengono solo in orari diurni e serali. Pertanto il confronto richiede di essere svolto per specifica tipologia di aereo.

Graf. 16 – Utilizzo degli aerei a lungo raggio (Ore medie giornaliere volate)



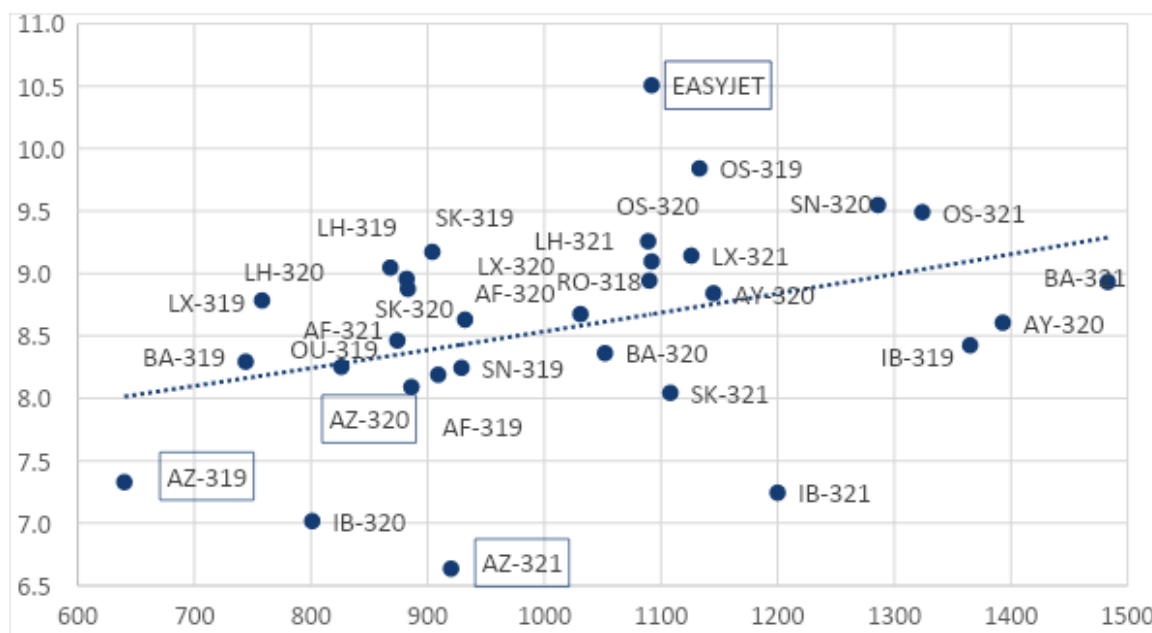
Fonte: elaborazioni su dati AEA - Association of European Airlines, 2015.

Il Graf. 16 presenta, distinti per vettore e modello utilizzato, i dati delle flotte europee a lungo raggio, tutte relative a vettori tradizionali.⁴⁸ In esso le flotte evidenziano un utilizzo molto simile, tra le 12 e le 16 ore giornaliere, con una media di 14. L'uso della flotta di Alitalia, illustrato dagli istogrammi verdi, è perfettamente in linea con la media generale, in istogramma arancione, sia per i Boeing B777 che per gli Airbus A330.

Il Graf. 17 presenta invece, per ogni modello di medio raggio utilizzato,⁴⁹ i dati relativi all'utilizzo delle flotte europee di questa tipologia. Il tempo di utilizzo è molto sensibile alla lunghezza delle rotte coperte dato che all'aumentare della distanza media coperta aumenta anche l'utilizzo medio giornaliero degli aerei. In questo segmento di offerta Alitalia (AZ), penalizzata dalla predominanza dei più brevi voli domestici sugli europei, è assieme a Iberia (IB) sempre al di sotto della retta interpolante. Si collocano invece in prossimità della linea Air France (AF) e British (BA) e molto al di sopra di essa sia Lufthansa (LH) che le sue controllate Austrian (OS) e Swiss (LX).

EasyJet, l'unica low cost che siamo riusciti a includere nell'analisi, ha tra tutte l'utilizzo più intenso, posizionandosi nel grafico come outlier. Pertanto non solo la flotta di Alitalia appare più costosa per posto ora offerto, come evidenziato in precedenza, ma questa caratteristica sembra dipendere oltre che dai maggiori leasing pagati anche da un non adeguato impiego della flotta rispetto ai vettori concorrenti che ne fanno un utilizzo su rotte di simile lunghezza.

Graf. 17 – Utilizzo degli aerei di medio raggio (Ore giornaliere rispetto ai km medi del volo)



Fonte: elaborazioni su dati AEA - Association of European Airlines, 2015.

9. I costi unitari di Alitalia e dei vettori concorrenti

Dopo aver effettuato al paragrafo 6 un'analisi dei costi unitari di Alitalia nel tempo e aver approfondito nei due successivi le tematiche del costo del lavoro, su cui le gestioni che si sono succedute hanno realizzato un sensibile risparmio, e dei costi della flotta, per i quali si è invece

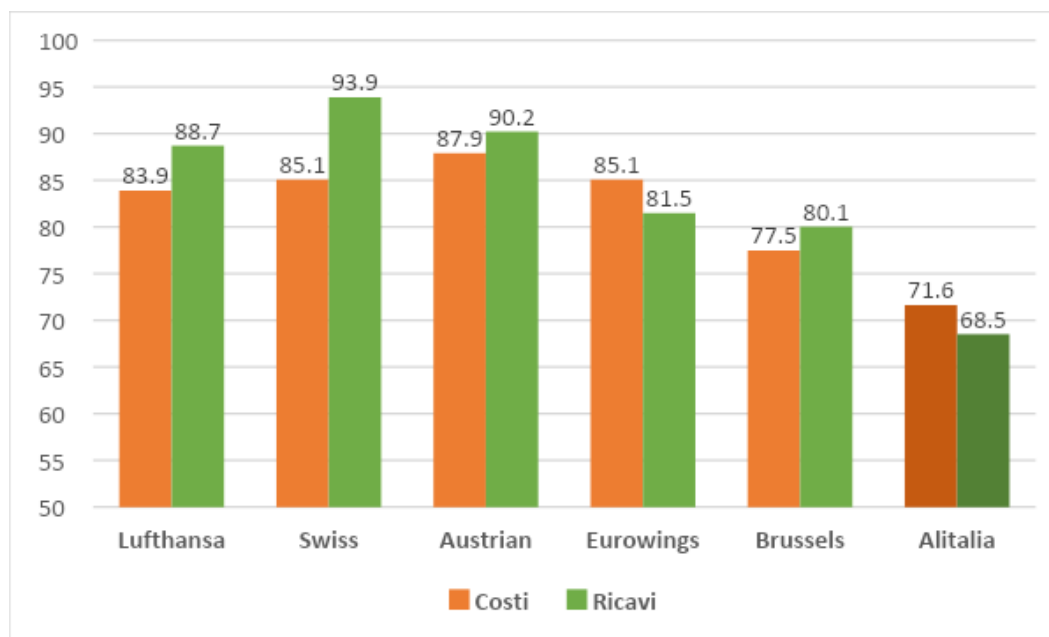
⁴⁸ Risultando ancora limitate le esperienze low cost nel segmento (caso Norwegian).

⁴⁹ Nell'analisi di questo segmento non sono stati considerati i modelli prodotti da Boeing in quanto non utilizzati da Alitalia.

evidenziata la doppia anomalia di costi per aeromobile troppo elevati e di un utilizzo meno efficiente dei medesimi, è venuto il momento di un confronto più generale dei costi unitari rispetto ai concorrenti. Sino a non troppi anni fa si sarebbero considerati come concorrenti gli altri vettori di bandiera europei, e questo confronto ha ancora senso ma limitatamente al segmento del lungo raggio intercontinentale per il quale tuttavia nessuno di essi pubblica dati finanziari e industriali disaggregati. Pertanto questa analisi non risulta fattibile. Per il breve e medio raggio, al contrario, i concorrenti sono ormai solo ed esclusivamente gli agguerriti vettori low cost.

A livello generale non assume grande rilevanza il fatto che i costi unitari di Alitalia siano in linea con quelli dei vettori di bandiera omologhi, come abbiamo visto per l'anno 2019 nel primo capitolo nel confronto con Lufthansa, perché non sono più loro i concorrenti principali.⁵⁰ Se anzi arretriamo il confronto all'anno 2015, sempre in ragione del fatto che il bilancio Alitalia del 2015 è l'ultimo pubblicato con i dati finanziari e industriali che permettono misure oggettive anziché stime, scopriamo che in quell'anno i costi unitari di Alitalia erano inferiori a quelli di tutti i vettori appartenenti al gruppo Lufthansa.⁵¹ Questa scoperta è di grande interesse perché mette in evidenza come nei quattro anni successivi Lufthansa abbia chiuso la forbice negativa che separava i suoi costi da Alitalia mentre la prolungata gestione commissariale del nostro vettore non è stata in grado di conservarla.

Graf. 18 - Costi e ricavi industriali per posto offerto per un volo di mille km nel 2015 (euro)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.

Il Graf. 18 riporta per Alitalia e per ogni vettore del gruppo tedesco il costo industriale dell'offrire un posto per un volo di mille km in relazione ai relativi ricavi. Alitalia risulta essere, almeno nell'esercizio 2015, come il vettore di gran lunga con la miglior efficienza costo. L'offerta di un posto a bordo per un volo di mille km ha infatti generato nel 2015 in Alitalia costi industriali per 72 euro, contro valori nei vettori del gruppo Lufthansa che vanno da un minimo di 77 euro per Brussels Airlines, peraltro non ancora consolidata nel gruppo in quell'anno, sino a un massimo di 88 euro in Austrian, e con la capogruppo Lufthansa che si colloca sul valore intermedio di 84 euro. Se mettiamo

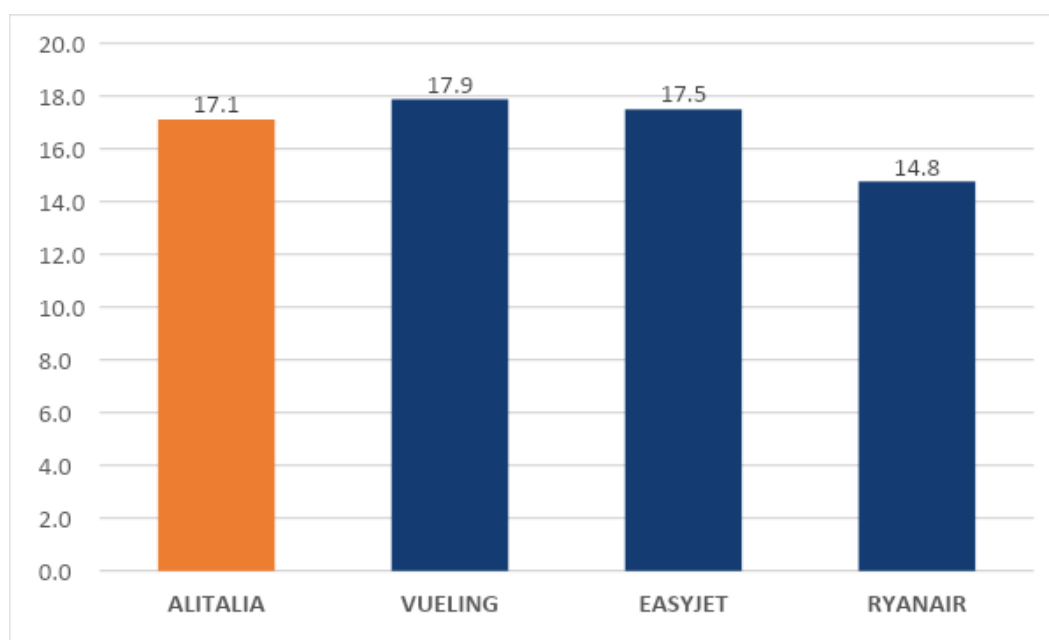
⁵⁰ In particolare al paragrafo 5 e Graf. 16 del primo capitolo.

⁵¹ La disponibilità per ogni vettore del gruppo Lufthansa di conti economici distinti e di dati industriali dettagliati permette questa analisi nel tempo, tuttavia nel caso di Alitalia l'ultimo bilancio pubblicato è quello del 2015 e pertanto il confronto viene svolto su tale esercizio.

assieme tutti i vettori del gruppo Lufthansa otteniamo un costo industriale medio di 84 euro a fronte del quale sono stati conseguiti ricavi industriali per 89 euro, con una forbice positiva di 5 euro. Nel caso Alitalia, invece, il costo unitario è stato di 72 euro, 12 in meno, ma il ricavo unitario solo di 69 euro, 20 in meno, determinando una forbice negativa tra ricavi e costi industriali di 3 euro. Risulta ancora una volta evidente come il vantaggio di Lufthansa non consista tanto nella sua capacità di offrire posti a costi contenuti e competitivi quanto in quella di conseguire ricavi unitari, 20 euro in più nel 2015 su un volo di mille km, non particolarmente compressi dalla competizione sui suoi mercati e in conseguenza maggiori dei costi unitari. Per paradosso Alitalia sarebbe stata competitiva se fosse stata un vettore tedesco, operante su quel mercato in concorrenza con Lufthansa, invece è un vettore italiano che opera in concorrenza con vettori low cost. Qual è il differenziale di costo rispetto ad essi?

Il confronto è effettuato rapportando i costi operativi totali di ogni vettore ai posti km offerti e rappresentando i medesimi ancora una volta come costo sostenuto per offrire un posto a bordo per un volo di mille km. A differenza della comparazione precedente con Lufthansa quella coi vettori low cost entra tuttavia nel dettaglio delle singole voci che compongono il costo industriale, distinguendo, come già avvenuto per l'analisi dei costi di Alitalia nel tempo, tra quattro macrovoci: (1) carburante; (2) flotta, inclusiva di leasing, ammortamenti e manutenzioni; (3) personale; (4) servizi esterni.

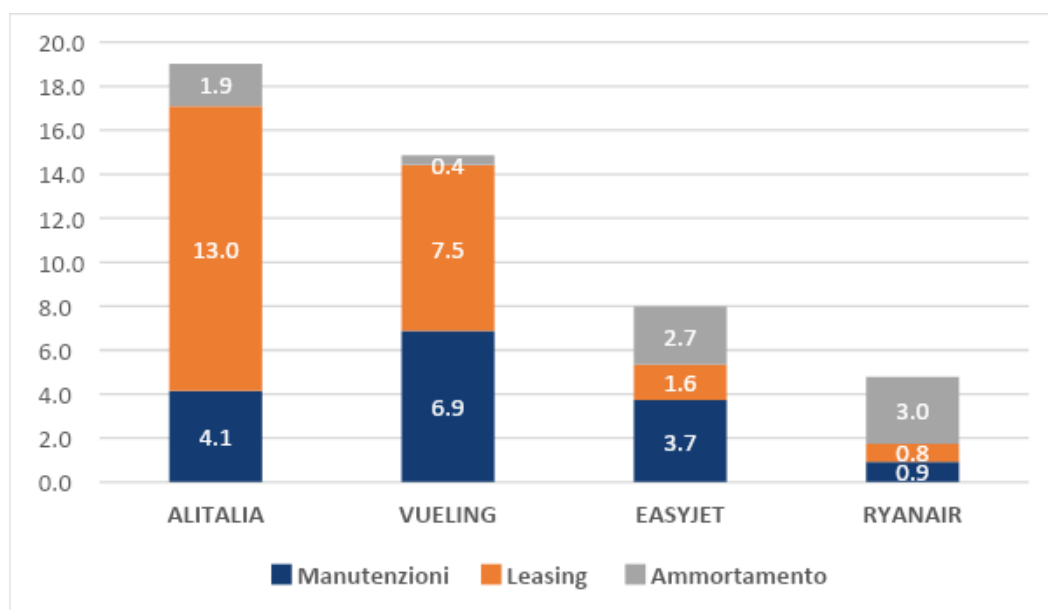
Graf. 19 – Costo del carburante per posto offerto nel 2015 (Euro per un volo di mille km)



Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.

Il Graf. 19 illustra il confronto della prima macrovoce che è il costo del carburante. Quello di Alitalia risulta inferiore per posto offerto sia a Vueling che a EasyJet, un dato non sorprendente poiché stiamo considerando Alitalia nella sua interezza, incluso il lungo raggio. Gli aerei consumano infatti molto carburante in decollo e atterraggio e relativamente poco durante la crociera ad alta quota. Più è lungo il volo e meno elevato è in conseguenza il costo del carburante in rapporto alla distanza coperta. Sorprende maggiormente, invece, il basso valore di Ryanair, potenzialmente dovuto sia all'utilizzo di una flotta molto giovane, dunque in grado di risparmiare sui consumi, sia, più probabilmente, al fatto di utilizzare aeromobili mediamente più grandi e con posti più densi, per cui il costo del carburante si divide per un numero maggiore di sedili.

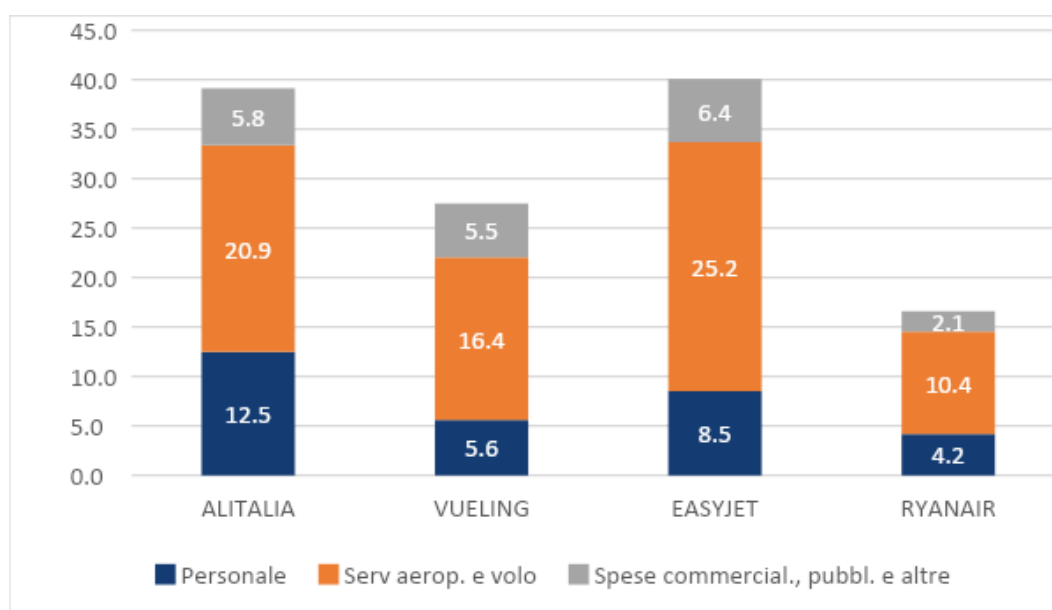
Graf. 20 – Costo della flotta per posto offerto nel 2015 (Euro per un volo di mille km)



Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.

La seconda variabile considerata è il costo della flotta. Per un posto offerto su un volo di mille km esso era pari a 19 euro per Alitalia contro 15 per Vueling, 8 per EasyJet e 5 scarsi per Ryanair (Graf. 20). Per questa variabile emerge il netto divario che separa i primi due vettori, che hanno flotte principalmente in leasing, dagli altri due che hanno flotte principalmente di proprietà, con la seconda scelta decisamente più vantaggiosa dal punto di vista del contenimento dei costi unitari. Tuttavia è evidente anche l'eccesso di costo di Alitalia rispetto a Vueling, presumibilmente dovuto alla maggiore onerosità dei suoi contratti di leasing.

Graf. 21 – Costo del personale e dei servizi per posto offerto nel 2015 (Euro per un volo di mille km)

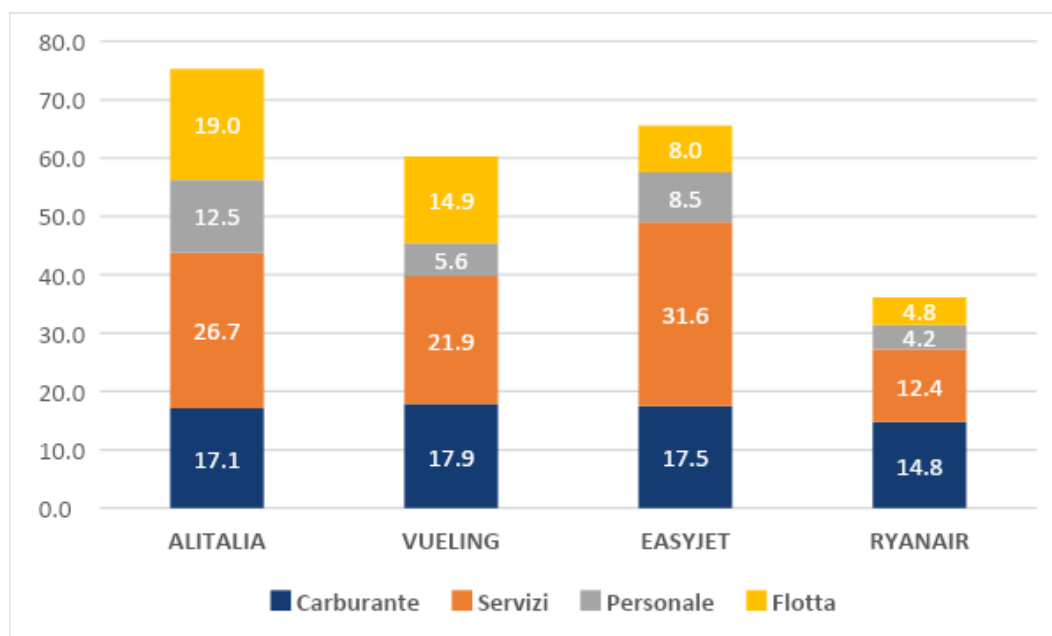


Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.

Confrontiamo infine i costi relativi al personale e all'acquisto dei differenti servizi necessari, quali handling, diritti per l'uso delle infrastrutture aeroportuali, assistenza al volo, catering, commercializzazione e pubblicità, ecc. (Graf. 21). Il peso del costo del personale è maggiore in

Alitalia rispetto agli altri vettori perché i low cost tendono a esternalizzare tutti i servizi a terra e dunque non va considerato anomalo. Ove esso è maggiore dobbiamo tuttavia attenderci una minor spesa per servizi esterni e questo tuttavia nel caso di Alitalia non si verifica nella misura attesa. Nell'insieme del costo del personale e dei servizi Alitalia non risulta molto distante da EasyJet ma il suo dato totale è di un terzo più elevato rispetto a Vueling e più che doppio rispetto a Ryanair.

Graf. 22 – Costi operativi totali per posto offerto nel 2015 (Euro per un volo di mille km)

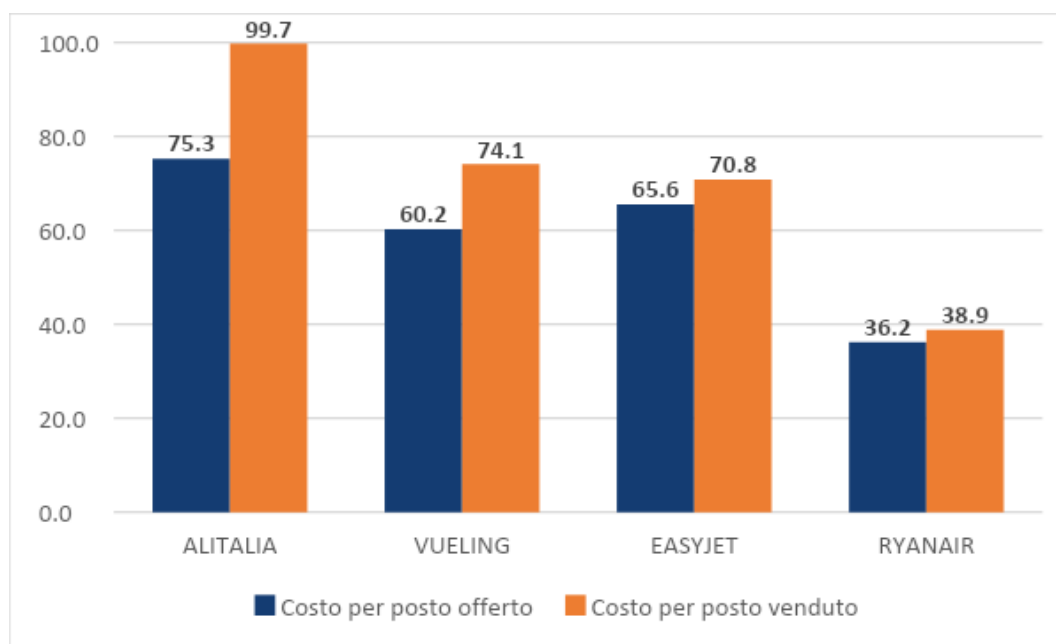


Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.

Si possono a questo punto assemblare le diverse componenti del costo industriale per giungere a una quantificazione e valutazione globale dei dislivelli di costo tra Alitalia e i suoi concorrenti low cost. I dati illustrati nel Graf. 21 non evidenziano differenze drammatiche rispetto ai vettori low cost meno spinti: i 75 euro di Alitalia, già visti nel precedente confronto con Lufthansa, non risultano infatti troppo distanti dai 66 euro di EasyJet e neppure dai 60 di Vueling, ma sono tuttavia più che doppi rispetto ai 36 euro di Ryanair che è il suo principale concorrente sui cieli italiani. Questa analisi riguarda la capacità dei vettori di realizzare la loro offerta a costi contenuti tuttavia Alitalia non ha solo un problema di costi unitari ma anche un problema di vendite che si manifesta in un tasso di occupazione dei posti, o load factor, molto inferiore agli altri vettori, sia tradizionali che low cost. Infatti il load factor di Alitalia non raggiungeva nel 2015 il 76% a fronte dell'81% di Vueling, il 92% di EasyJet e il 93% di Ryanair. Questi differenti valori di load factor convertono il costo medio per posto offerto in valori molto più differenziati di costo medio per posto venduto, che è quello che la tariffa pagata dal viaggiatore consente o meno di recuperare.

Come è evidente nel Graf. 23, la distanza non enorme che separava i costi unitari di Alitalia da quelli dei maggiori operatori low cost diversi da Ryanair quando considerati per posto offerto si accentua notevolmente quando passiamo a considerare i costi in relazione ai soli posti venduti. Nel caso di Alitalia tale valore cresce moltissimo, avvicinandosi ai 100 euro per passeggero che viaggia su mille km. Si tratta di un costo più elevato del 35% rispetto a Vueling e del 41% rispetto a EasyJet e, soprattutto, pari a oltre due volte e mezza quello di Ryanair. Per risultare competitiva almeno nei confronti dei vettori low cost meno spinti Alitalia avrebbe dovuto poter operare con costi per posto venduto inferiori di circa il 30% rispetto a quelli effettivi. A questo punto la domanda chiave diviene: i costi unitari di Alitalia erano e sono comprimibili in misura adeguata oppure no? Se lo sono si giustifica l'obiettivo di rilanciare il vettore con soldi pubblici, se non lo sono non si giustifica.

Graf. 23 – Costi operativi per posto offerto e venduto nel 2015 (Euro per un volo di mille km)



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.

10. Gli extra costi gestionali riconosciuti dall'azienda nel 2017

L'indagine finalizzata a chiarire se i costi industriali di Alitalia sono comprimibili trova un aiuto rilevante, ancorché non risolutivo, in un documento presentato dalla gestione aziendale alle organizzazioni sindacali nel marzo 2017, due mesi prima dell'insolvenza e dell'avvio dell'amministrazione straordinaria. Nell'ambito della difficile trattativa coi sindacati volta ad ottenere il consenso su un nuovo piano d'impresa, che sarà poi respinto nel referendum tra i lavoratori di fine aprile seguente, l'azienda non esita a rivelare la valutazione dei suoi extra costi rispetto alle imprese concorrenti,⁵² indicandoli per le differenti voci in termini percentuali. In base ad esse la Tab. 3 illustra il conto economico del 2016⁵³ nella duplice versione a costi effettivi e a costi efficientati, diminuiti in base ai risparmi indicati come realizzabili.

Riguardo al leasing della flotta essa indica un extra costo del 23% in relazione ai velivoli di medio raggio (Airbus A319, A320 e A321), del 41% riguardo alla flotta regionale (aerei Embraer) e del 63% per la flotta di lungo raggio (Airbus A330 e Boeing 767). Ponderando i tre valori in base alla composizione della flotta di Alitalia di quell'anno si perviene a un extra costo globale del 36% sul leasing, corrispondente a 86 milioni di euro teoricamente risparmiabili sui 321 che lo stesso documento dichiarava essere stati sostenuti nel 2016 per questa tipologia di costo.

Tab. 3 - Conto economico di Alitalia 2016

	Con costi effettivi	Con costi efficienti	Differenze assolute
RICAVI OPERATIVI	3.096	3.096	

⁵² Oltre a rivelare i dati provvisori del suo conto economico del 2016 che non troveranno mai pubblicazione in un bilancio ufficiale.

⁵³ Ricostruito in base ai dati provvisori indicati nello stesso documento.

COSTI OPERATIVI			
<i>Carburante</i>	693	589	-104
<i>Personale</i>	685	685	0
<i>Servizi aeroportuali</i>	383	324	-59
<i>Leasing</i>	321	235	-86
<i>Manutenzioni</i>	287	241	-46
<i>Servizi assistenza al volo</i>	260	260	0
<i>Costi commerciali e altri costi operativi</i>	643	518	-125
<i>Ammortamenti</i>	161	161	0
TOTALE COSTI OPERATIVI	3.433	3.013	-420
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	-337	83	420

Fonte: elaborazioni su dati Documento Alitalia per le Organizzazioni Sindacali, marzo 2017.

Per quanto riguarda invece la voce manutenzioni la stessa gestione di Alitalia riconosceva di avere extracosti riducibili pari al 19% dei costi effettivamente sostenuti. Applicando questa percentuale ai 287 milioni di oneri sostenuti nel 2016 si ottiene un possibile risparmio di 46 milioni di euro. In relazione ai servizi di handling aeroportuale era invece riconosciuto un extracosto del 25% rispetto a un benchmark calcolato sui principali aeroporti. In questo caso non appare corretto applicare questa percentuale al costo totale dei servizi aeroportuali del 2016, riportato nel medesimo documento, in quanto non inclusivo dei soli costi di handling; invece nel bilancio 2015 i costi di handling, comprensivi dell'assistenza a terra ai passeggeri, sono identificati separatamente e quantificati in 292 milioni. Ipotizzando che fossero rimasti invariati, il risparmio teoricamente realizzabile sui medesimi era stimabile in 59 milioni. Si arriva infine all'ultima voce di costo considerata riducibile dalla stessa Alitalia, i costi commerciali, intesi come spese di vendita, indicati da Alitalia nel 7,8% del fatturato totale dell'azienda e ritenuti riducibili dalla medesima al valore benchmark del 3,3%. Si sarebbe avuto in questo modo un risparmio pari al 4,3% del fatturato totale, corrispondente a 125 milioni.

Se sommiamo i risparmi ritenuti realizzabili dalla gestione privata di Alitalia del 2017 in relazione solo a queste quattro voci di costo (leasing della flotta, manutenzioni, handling aeroportuale e spese di vendita) arriviamo a minori costi industriali annui per 316 milioni, corrispondenti al 9,2% dei costi totali effettivamente sostenuti. Si tratta di una quota ridotta rispetto al 30% indicato come obiettivo necessario al paragrafo precedente, tuttavia essa avrebbe permesso di abbattere il risultato operativo negativo del 2016 dai 337 milioni effettivi a soli 21 milioni. Bisogna inoltre considerare che il documento aziendale non metteva in discussione altre voci di costo sul cui livello sarebbe stato opportuno discutere. Ad esempio in relazioni ai costi del carburante, riguardo ai quali il bilancio del 2015 indicava tra i 721 milioni di costi totali sostenuti 52 milioni relativi a perdite su discutibili contratti di *fuel hedging*. Senza di esse la spesa necessaria in quell'anno per il carburante sarebbe stata di 669 milioni. Inoltre la spesa per il carburante di Alitalia non si riduce nel successivo anno 2016, a differenza di quanto accade negli altri vettori per effetto della riduzione delle quotazioni petrolifere.

Nel 2016 le compagnie aeree hanno infatti abbassato le tariffe poiché hanno trasferito ai consumatori principalmente i risparmi ottenuti sul fronte del costo del carburante. L'intero gruppo Lufthansa, ad esempio ha speso complessivamente su questa voce il 15,5% in meno rispetto al 2015, tuttavia effettuando l'1,8% di voli in più. Il risparmio medio per volo è stato pertanto del 16,1%. Se dalla riduzione delle quotazioni petrolifere Alitalia avesse tratto lo stesso vantaggio di Lufthansa avrebbe dovuto conseguire, con l'1,9% di voli effettuati in meno, un risparmio in bilancio alla voce specifica

del 17,7%, riducendo la sua spesa da 693 milioni a 589 milioni, con un risparmio di 104 milioni. Aggiungendo questa voce agli efficientamenti precedentemente indicati, il risparmio complessivo dei costi sarebbe stato di 420 milioni, portando il risultato operativo del 2016 da un valore negativo di 337 milioni a uno positivo di 83.

11. Osservazioni conclusive

Come abbiamo visto nel primo capitolo la crisi di lungo periodo di Alitalia, ormai più che ventennale, è sorta in concomitanza con la liberalizzazione europea ed è stata favorita e accentuata dal rapido sviluppo dei vettori low cost sul mercato nazionale, sviluppo che è stato a sua volta enormemente favorito dalle dimensioni limitate, dalla debolezza e dall'incapacità di crescita del vettore di bandiera. La gestione di Alitalia e gli azionisti che hanno esercitato su di essa il controllo, lo Stato prima e i privati dopo, hanno compiuto una molteplicità di errori strategici. In particolare:

1. Alitalia alla data della liberalizzazione europea era troppo poco robusta e solida per affrontare la competizione che sarebbe arrivata; non è stata pertanto in grado di presidiare adeguatamente il mercato per contrastare la nuova concorrenza dei vettori low cost sul breve e medio raggio e quella dei vettori tradizionali sul lungo.
2. Il suo problema dimensionale si è accentuato con la mancata crescita prima e i ridimensionamenti in seguito. I suoi azionisti, pubblici dapprima e privati in seguito, hanno mostrato una generale incapacità di comprendere le strategie necessarie, peraltro le stesse che gli altri grandi vettori europei stavano mettendo in pratica e che sarebbe stato in conseguenza sufficiente copiare.

Alitalia non ha adottato nel tempo nessuna delle strategie seguita dai grandi vettori europei tradizionali:

1. Il progressivo disimpegno dal breve raggio e la crescita dell'offerta sui collegamenti intercontinentali, ancora sottratti a un'estesa concorrenza e all'applicabilità del modello low cost, pertanto caratterizzati da una interessante profittabilità. Alitalia ha anzi fatto l'opposto, la prima volta nel 2001 e la seconda nel 2009.
2. La creazione di una compagnia low cost infragruppo al fine di far concorrenza alle low cost avversarie sul loro stesso terreno e presidiare importanti aree del mercato.
3. La difesa dell'hub nazionale, dal quale transita la maggior parte del traffico del vettore di bandiera, dalla concorrenza diretta dei vettori low cost.
4. Processi di aggregazione internazionali tra vettori tradizionali.

Come conseguenza di queste mancate strategie Alitalia è incorsa in perdite crescenti che hanno portato a un bilancio negativo complessivo di 3,2 miliardi di perdite industriali durante gli ultimi otto anni completi di gestione pubblica e altri 2 miliardi durante gli otto anni pieni di gestione privata, che aveva tuttavia rimpicciolito le dimensioni di Alitalia di circa il 40%. La liberalizzazione ha portato a una caduta complessiva dei proventi unitari di Alitalia di circa il 40% in termini reali che non ha potuto essere recuperata da un equivalente contenimento dei costi unitari. Questi ultimi si sono comunque ridotti, tanto che nel 2005 Alitalia aveva costi unitari inferiori a tutti i vettori del gruppo Lufthansa ma purtroppo nettamente superiori a tutti i concorrenti low cost e pari a due volte e mezza quelli di Ryanair, il principale vettore sui cieli italiani. In ogni caso non tutti i contenimenti dei costi realizzabili sono stati effettuati tanto che la stessa gestione privata riconobbe nel 2017 extra costi consistenti per diverse centinaia di milioni, in alcun modo riguardanti il costo del lavoro. Al netto di essi il risultato industriale sarebbe passato da un consistente disavanzo a un valore positivo di poco meno di un centinaio di milioni.

CESISP

Centro di Ricerca in Economia e Regolazione dei Servizi, dell'Industria e del Settore Pubblico



CESISP - Centro di Ricerca in Economia e Regolazione dei Servizi,
dell'Industria e del Settore Pubblico

Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia
Università di Milano-Bicocca

www.cesisp.unimib.it