

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

## Capitolo 1 di 5

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



Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia  
Via Bicocca degli Arcimboldi 8 – 20126 MILANO

## Sommario del capitolo 1

---

Presentazione	3
I - La crisi di Alitalia come conseguenza delle dinamiche del mercato e degli effetti della liberalizzazione	7
1. Gli effetti della liberalizzazione europea nei principali paesi	9
2. La concorrenza dei vettori low cost nel mercato italiano	14
3. La resistenza dei grandi vettori nei loro mercati nazionali	16
4. Il mercato aereo tedesco	20
5. Un confronto tra il mercato tedesco e quello italiano	23
6. Gli effetti della maggiore concorrenza sul mercato italiano	25
7. Osservazioni conclusive	26
8. <i>Postilla sul concetto di concorrenza</i>	27

## Presentazione

---

*Il presente studio, diviso in cinque capitoli più un'appendice, è stato predisposto nell'ambito dell'attività di ricerca sul trasporto aereo condotta presso il Centro di ricerca CESISP dell'Università Bicocca di Milano e utilizza le informazioni disponibili alla data del 30.4.2021. Esso rappresenta la versione aggiornata di un precedente studio, realizzato nella primavera del 2018 e presentato al Senato della Repubblica in occasione di un'audizione parlamentare su Alitalia in data 17.5.2018.<sup>1</sup>*

*Il primo capitolo esamina le ragioni esterne che hanno portato alla crisi di Alitalia, identificate nelle dinamiche del mercato italiano del trasporto aereo che si sono manifestate a seguito del completamento del processo di liberalizzazione europea. La liberalizzazione ha prodotto risultati molto differenziati nei singoli mercati nazionali: nel caso italiano la debolezza del vettore nazionale ha favorito l'ingresso, lo sviluppo e il successo dei nuovi vettori low cost mentre in altri casi, tra cui in particolare quello tedesco, 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. L'esito finale è il successo di alcuni vettori e l'insuccesso di altri, Alitalia in primo luogo, ma il successo dei primi non sembra tanto essere conseguenza della loro capacità di gareggiare coi concorrenti sul mercato bensì della capacità di conservare potere di mercato, di mantenere il controllo del terreno di gioco lasciando gli aspiranti concorrenti quanto più possibile al di fuori e non in grado di partecipare alle gare principali. Sorge in conseguenza un paradosso: il soggetto ora più robusto, quello 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 sottrarvisi.*

*Il secondo capitolo esamina le ragioni interne che hanno portato alla crisi di Alitalia, identificate in errate scelte strategiche e gestionali. Due appaiono gli errori di più ampia portata. In primo luogo i progressivi ridimensionamenti del vettore, attuati in un periodo di rapida crescita e di consolidamento dei concorrenti, ne hanno notevolmente indebolito la capacità competitiva. In secondo luogo il disimpegno dal lungo raggio e la concentrazione sul breve hanno accresciuto l'impatto negativo sul bilancio derivante dalla concorrenza di vettori low cost avvantaggiati da costi di produzione sensibilmente inferiori. Confrontando al riguardo costi e ricavi unitari di Alitalia con quelli dei maggiori vettori low cost operanti nel nostro paese, suoi diretti concorrenti, è emerso come nel quadriennio 2012-16, che ha preceduto lo stato d'insolvenza, l'accentuarsi della pressione concorrenziale abbia portato a una più rapida riduzione delle tariffe praticate dal vettore e dei proventi percepiti. Essa ha potuto trovare compensazione solo parziale nel contenimento dei costi di produzione, generando in conseguenza un incremento insostenibile delle perdite aziendali. La gestione privata è inoltre andata incontro a rilevanti fenomeni di extracosti, in apparenza imputabili a oneri eccessivi sostenuti per l'acquisto dei servizi esterni e per il leasing della flotta. Essi sembrerebbero principalmente derivare dal potere di mercato dei fornitori in congiunzione con la debolezza contrattuale del vettore.*

---

<sup>1</sup> Il precedente studio è disponibile a questo link: [https://www.senato.it/procedura\\_commissione/prof. Ugo ARRIGO](https://www.senato.it/procedura_commissione/prof. Ugo ARRIGO)  
A quest'altro link il resoconto dell'audizione parlamentare: <https://www.senato.it/339115.pdf>

*Il terzo capitolo analizza la gestione commissariale, evidenziando in primo luogo le scelte poco opportune adottate dal governo che l'ha avviata. Le principali sono di aver dato un mandato a vendere senza prima accertare che l'azienda fosse vendibile in assenza di un'adeguata ristrutturazione e di aver concesso un prestito non conforme con le regole europee e troppo elevato rispetto al semplice mandato a vendere. Esamina inoltre i risultati della gestione industriale dell'amministrazione straordinaria del vettore nel triennio che ha preceduto la pandemia, mostrando come non sia stato realizzato alcun contenimento dei costi di produzione e miglioramento dei risultati di bilancio.*

*Il quarto capitolo approfondisce i tentativi di vendita andati a vuoto da parte della gestione commissariale, mostrando come siano state percorse strade non in grado di portare a un esito favorevole e senza un disegno strategico di politica industriale che tuttavia compete ai governi e non all'amministrazione straordinaria.*

*Il quinto e ultimo capitolo analizza le prospettive di soluzione della crisi di Alitalia, valutando le diverse opzioni per i decisori pubblici. All'inizio dell'amministrazione straordinaria vi erano tre possibilità: la prima era vendere Alitalia, la seconda ristrutturarla, la terza chiuderla. Le prime due erano nelle competenze dell'amministrazione straordinaria in quanto espressamente previste dalle norme che regolano la procedura: vendere Alitalia a un soggetto economico che si sarebbe incaricato di ristrutturarla oppure ristrutturare Alitalia prima di ricercare la sua cessione, quantomeno elaborare e avviare un percorso di ristrutturazione per poi eventualmente cedere il vettore in condizioni migliori. Il governo dell'epoca indirizzò da subito la gestione commissariale verso una rapida cessione, precludendo la seconda ipotesi che comunque i commissari avrebbero potuto in autonomia perseguire. Nei quattro anni ormai trascorsi la cessione si è rivelata tuttavia impraticabile, come era del resto prevedibile, ma la ristrutturazione non è stata realizzata né avviata e ora è troppo tardi per farlo, essendo necessari tempo e soldi pubblici che ormai l'Unione Europea non potrà più approvare.*

*Sembrerebbe dunque non restare che la chiusura dell'azienda, che può essere realizzata una tantum oppure in due tempi, chiudendo ora gran parte della medesima e insistendo nella NewCo ITA, un nuovo vettore dalle prospettive industriali molto più ridotte delle pur piccole dimensioni che sono previste nel suo piano industriale. Chiudere Alitalia 'one shot' richiede tuttavia un'onestà intellettuale raramente presente nei decisori pubblici mentre la chiusura in due tempi può essere mascherata da rilancio, ancorché di difficile credibilità, e lasciare a un governo del futuro l'onere e l'onta dello smascheramento, comunque attenuata come di solito accade nel nostro paese dal non essere i responsabili delle decisioni iniziali. Il fallimento dell'azienda, la sua chiusura, è peraltro l'ipotesi peggiore, date le enormi conseguenze sui livelli occupazionali, i costi sociali e di finanza pubblica che genererebbe e la conseguenza di dover affidare in via quasi del tutto esclusiva l'offerta di trasporto aereo sui cieli italiani a imprese battenti bandiera estera.*

*Un'altra soluzione, in grado di salvare il trasporto aereo italiano, è tuttavia ancora possibile: utilizzare i tre miliardi pubblici stanziati per il progetto di nuova compagnia per ricercare un'aggregazione europea degli asset restanti di Alitalia, che a questo punto competono allo Stato italiano in cambio dei generosi prestiti erogati senza prospettiva alcuna di restituzione in forma monetaria. In questo modo si affiderebbe a un vettore estero, ma partecipato dallo Stato italiano, il*

*compito di costruire ex novo un vettore nazionale che sia nello stesso tempo economicamente sostenibile e di dimensioni adeguate al nostro mercato aereo e al nostro Paese.*

*Non compete agli studiosi decidere, il loro compito è solo quello di mettere a disposizione dei decisori conoscenze utili. Ma come è loro dovere etico rendere disponibili e divulgare nella misura più ampia e comprensibile possibile gli esiti della ricerca, anziché custodirli gelosamente all'interno dei dipartimenti universitari e nelle pagine delle riviste scientifiche, notoriamente riservate agli addetti ai lavori, è anche dovere etico dei decisori pubblici tenerne conto, oppure spiegare perché non lo fanno. "Conoscere per decidere", come sosteneva Luigi Einaudi, decidere in base alla conoscenza. La divisione del lavoro tra chi studia e chi decide è ammissibile e razionale ma la conoscenza non può restare appannaggio dei primi, deve essere ricomposta nell'esito finale così come sono ricomposti nell'esito finali i differenti contributi del processo di lavorazione degli spilli nell'esempio con cui si apre la 'Ricchezza delle nazioni' di Adam Smith.*

*Se questo non accade, e nel nostro paese sembra non accadere abitualmente, non potremo trovare una spiegazione scientifica ma dovremo probabilmente rivolgerci al mito, magari scrivendo un proseguimento al Protagora di Platone: quando Zeus creò i paesi dell'Europa ne affidò diversi alla cure del titano Prometeo ma quando creò l'Italia non ritenne di sovraccaricare il primo e affidò il Paese al fratello di costui, il titano Epimeteo. Poiché Prometeo è colui che pensa prima ed Epimeteo colui che pensa dopo avremmo in tal modo un'ottima spiegazione dei divergenti risultati conseguiti in questi decenni dalla partecipazione al medesimo grande progetto dell'Unione Europea.*

*Milano, 15 maggio 2021*

*Ugo Arrigo  
(Coordinatore dello Studio)*



---

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

---

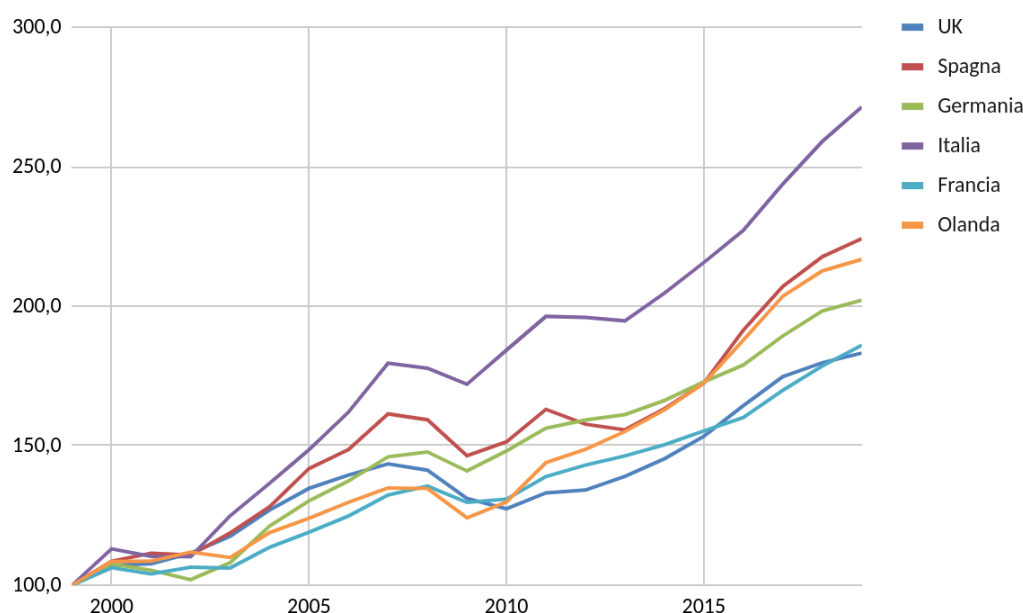




## 1. Gli effetti della liberalizzazione europea nei principali paesi

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.<sup>2</sup>

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%

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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,<sup>4</sup> oggetto di accordi bilaterali tra gli Stati salvo eccezioni di rilievo come il regime Open Sky verso il Nord America e verso paesi minori.<sup>5</sup>

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

---

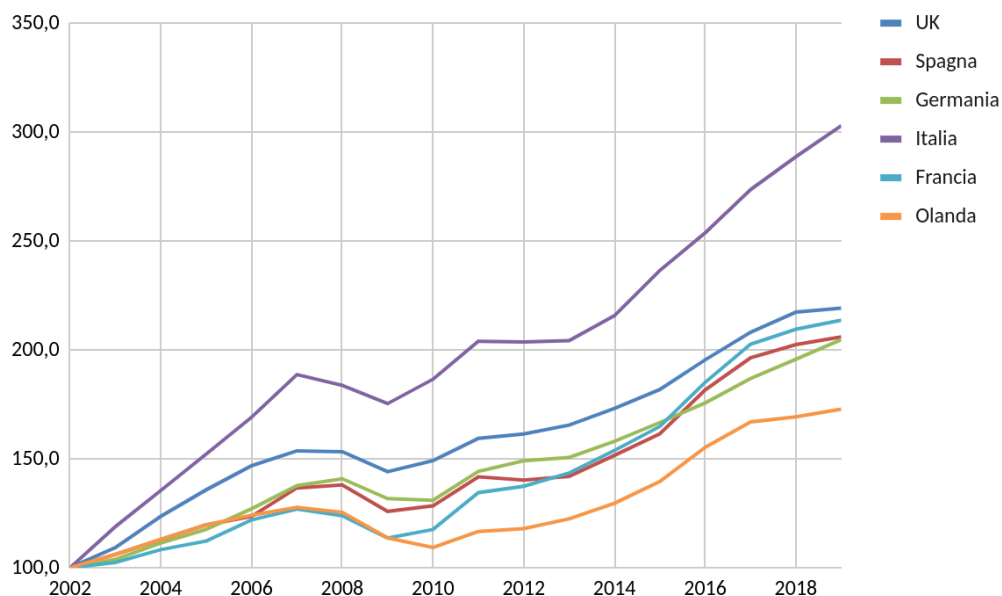
<sup>3</sup> Sia il vettore di bandiera Iberia che il vettore low cost Vueling appartengono al gruppo anglospagnolo IAG in cui il vettore di maggiori dimensioni è British Airways.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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)



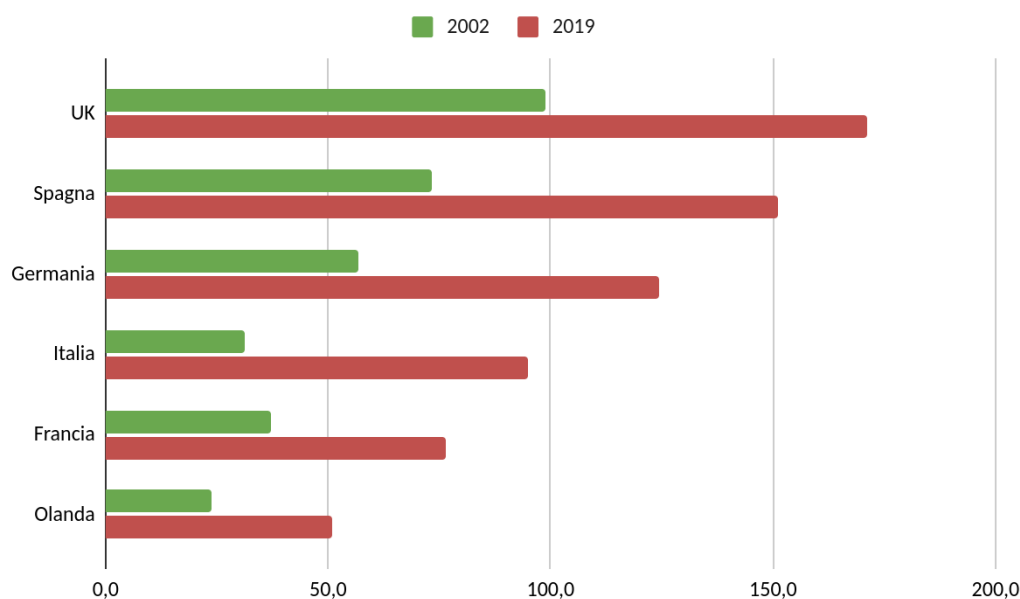
Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.

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.<sup>6</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

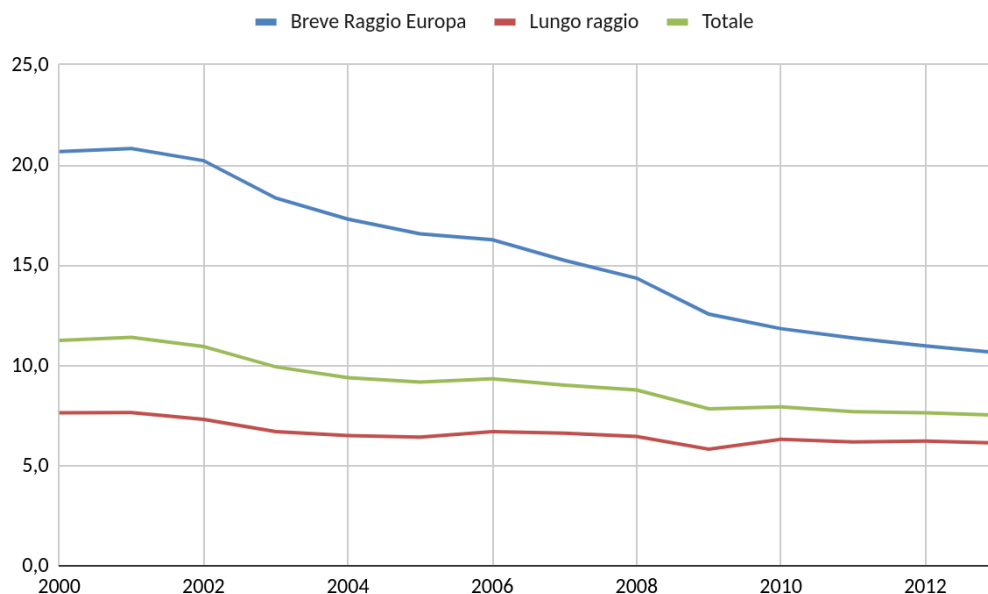
La grande crescita della domanda, illustrata nei grafici precedenti, è stata determinata dalla caduta dei prezzi, a sua volta generata dalla crescente concorrenza che è stata resa possibile dall'abbattimento dei costi ottenuto dai vettori low cost. A differenza dei dati sulle quantità, relativi ai passeggeri 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,<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.

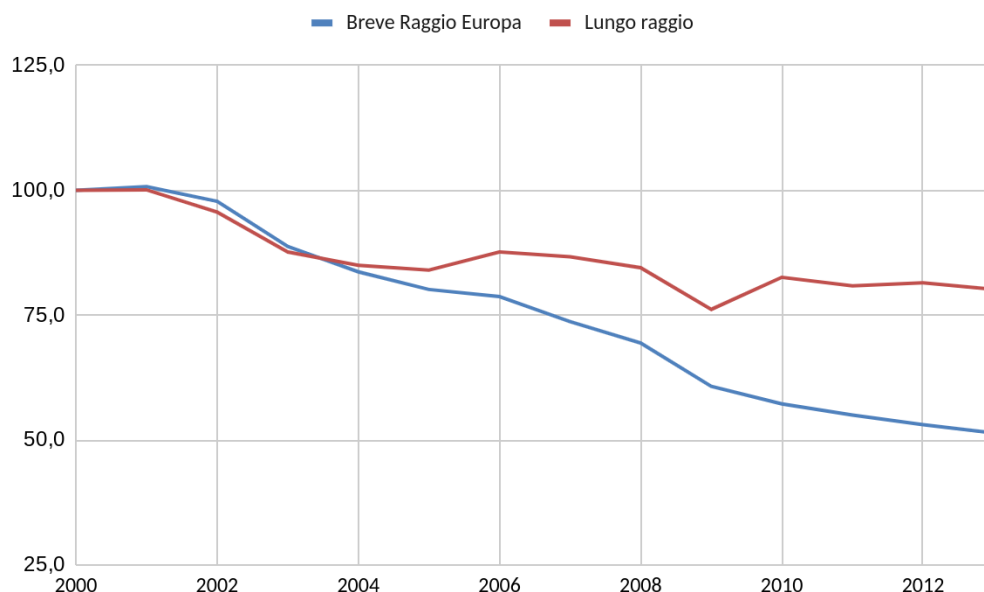
<sup>8</sup> I proventi unitari del lungo raggio riflettono i suoi costi unitari, molto minori per il minor peso per km volato dei costi di terminale del volo e dei minori consumi di carburante durante la crociera rispetto alle fasi di decollo e atterraggio.

Graf. 4 - Yields reali dei vettori tradizionali europei (Proventi da traffico passeggeri in centesimi di euro per passeggero km al netto dell'inflazione) <sup>9</sup>



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,

<sup>9</sup> I valori nominali dei diversi anni sono stati divisi dall'AEA per l'indice dei prezzi al consumo (CPI) con base 2000=1.

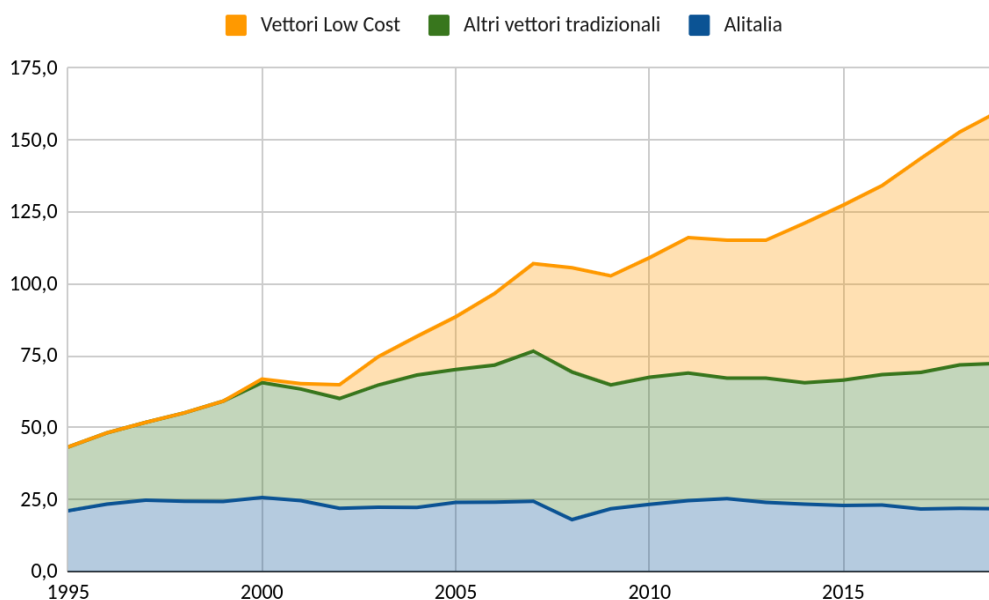
tranne nel biennio 2008-09 della recessione mondiale che ha effetti sulla domanda di voli. Ma nel 2010, passata la crisi, sul lungo raggio aumentano mentre sul breve-medio continuano a ridursi. I differenti comportamenti degli yields tra i due segmenti sono spiegabili in base alla crescente pressione 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)



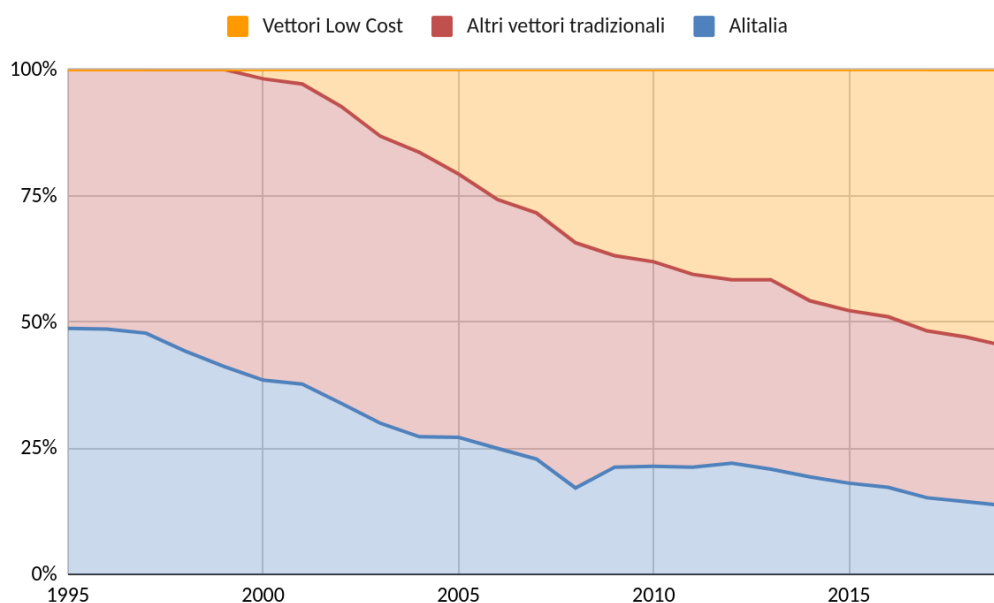
Fonte: elaborazioni su dati Enac e vettori.

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 <sup>10</sup> 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

<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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 infragruppo<sup>12</sup>, 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.<sup>13</sup> 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.

---

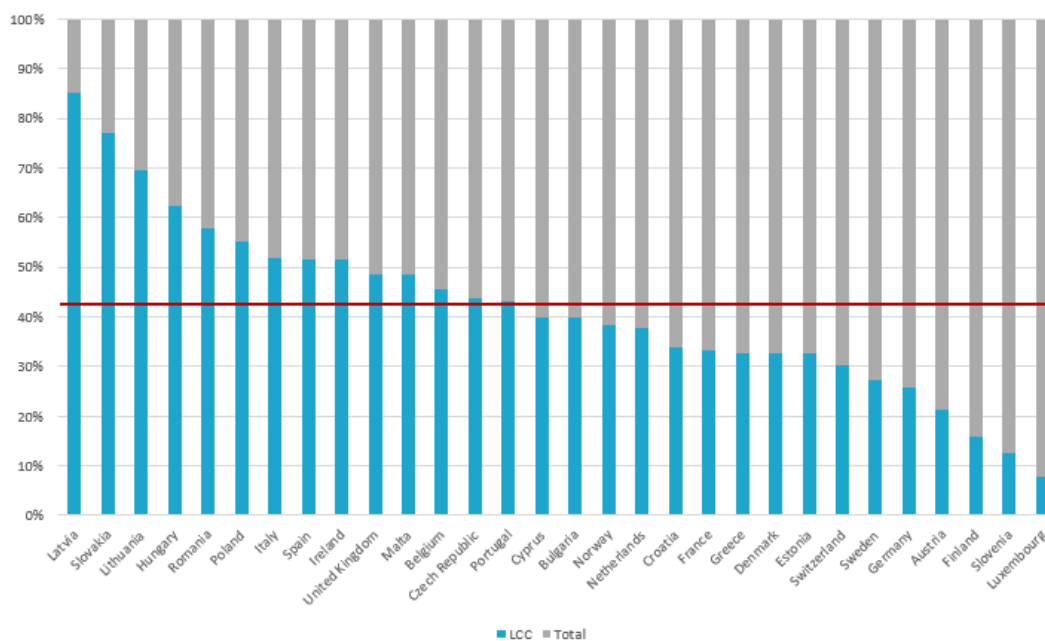
<sup>11</sup> Nel 2009, applicando il Piano Fenice, la nuova Alitalia lascia a terra, e in conseguenza regala ai concorrenti, almeno 12 dei 34 milioni di passeggeri totali che la vecchia azienda pubblica includendo la controllata Volareweb, aveva nel 2007 assieme a AirOne.

<sup>12</sup> Eurowings per il gruppo Lufthansa, Vueling per il gruppo IAG e Transavia per il gruppo AF-Klm.

<sup>13</sup> 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

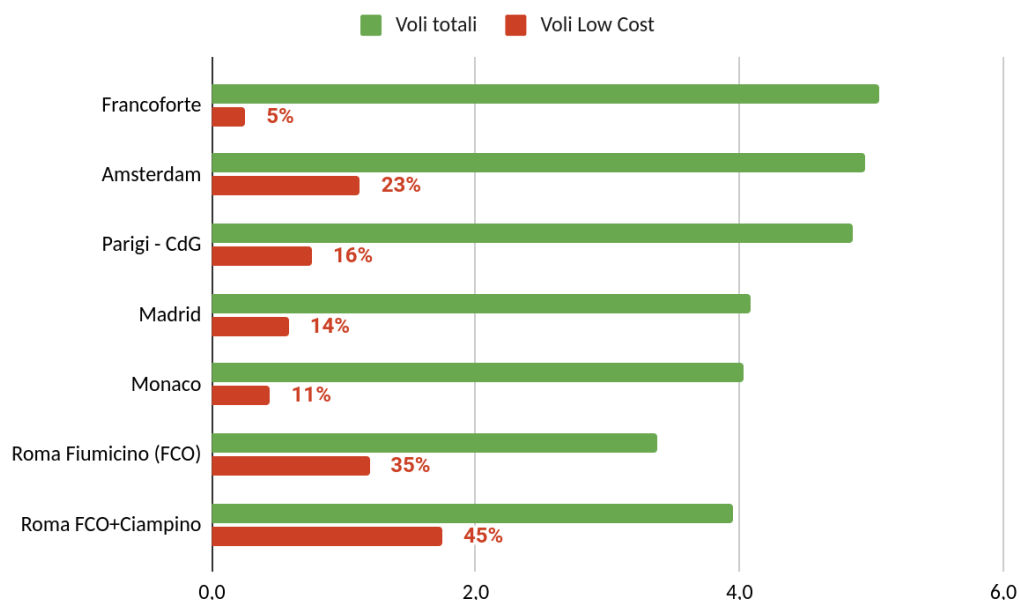
Bisogna anche ricordare che nel caso del trasporto aereo non si è liberalizzato un preesistente mercato europeo, unitario e omogeneo, bensì un insieme di mercati nazionali differenziati. Nuovi attori hanno potuto in conseguenza entrare e crescere nei segmenti in cui vi era più spazio, quelli meno e peggio 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.<sup>14</sup> 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)

--

<sup>14</sup> 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
<b>Totale escluso UK(*)</b>	<b>768,1</b>	<b>389,0</b>	<b>50,6</b>

(\*) 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.

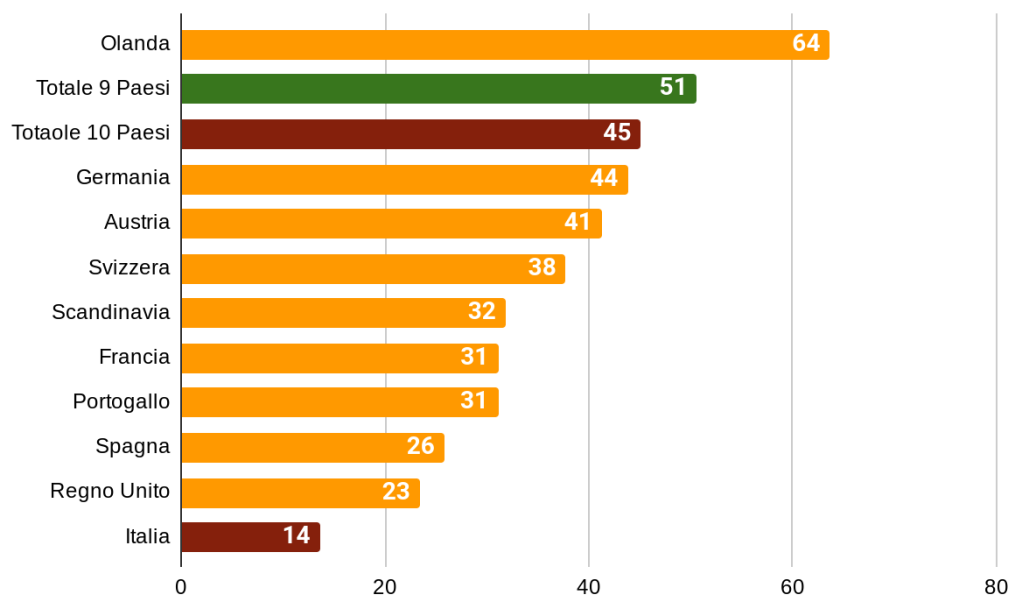
Fonte: elaborazioni su dati aziendali ed Eurostat.

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.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> 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 <sup>16</sup> nei rispettivi paesi nel 2019 (Valori %)



Fonte: elaborazioni su dati aziendali ed Eurostat.

#### 4. Il mercato aereo tedesco

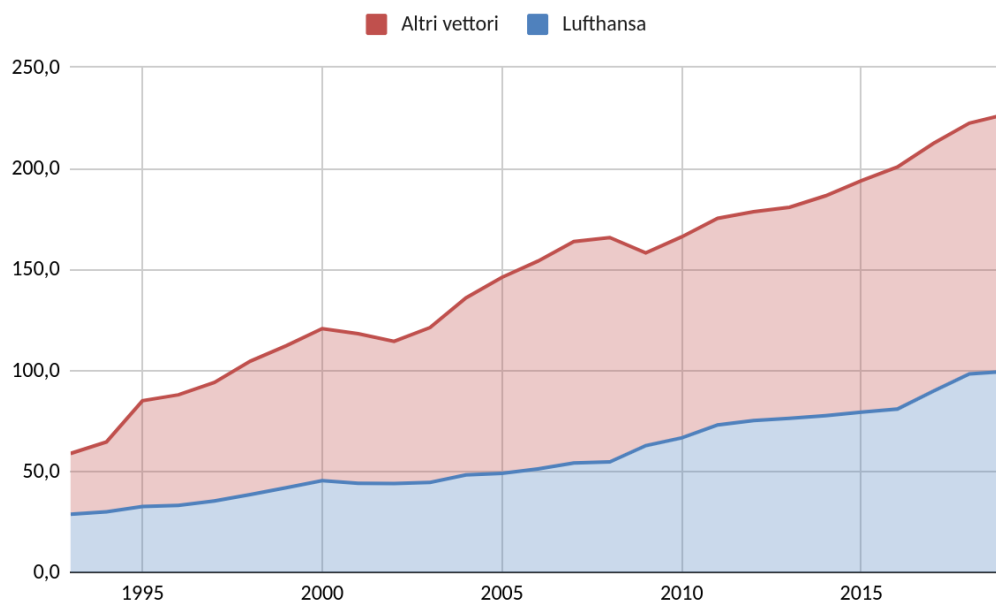
Non potendo approfondire tutti i mercati nazionali considerati nella Tab. 1 scegliamo di farlo con quello tedesco, valutando che Lufthansa sia stato assieme all'olandese Klm il vettore di bandiera che è meglio riuscito dopo la liberalizzazione a difendere, la sua posizione dominante. L'evoluzione del traffico passeggeri nel mercato tedesco e quella del vettore Lufthansa, incluso 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 Alitalia<sup>17</sup>, 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.

<sup>16</sup> Includo le loro controllate low cost (Eurowings per Lufthansa, Vueling per Iberia e British Airways, Transavia per Air France-Klm)

<sup>17</sup> Nel Graf. 4 al paragrafo 2.

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



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

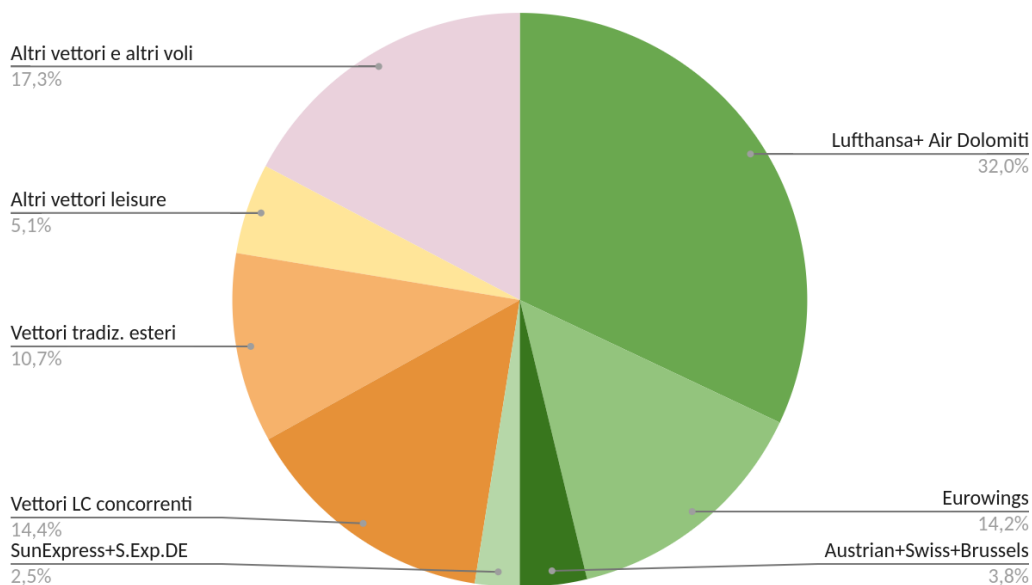
I dati di queste ultime compagnie non sono tuttavia inclusi nella Tab. 1 del precedente paragrafo alla riga della Germania in quanto dal dato totale dei vettori non sono scorparabili i passeggeri trasportati sui cieli tedeschi. La quota di mercato attribuita a Lufthansa riguarda dunque solo il vettore 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.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> I voli dei vettori Swiss, Austrian e Brussels sono stati trasformati in numero di passeggeri stimando 110 passeggeri presenti in media per volo.

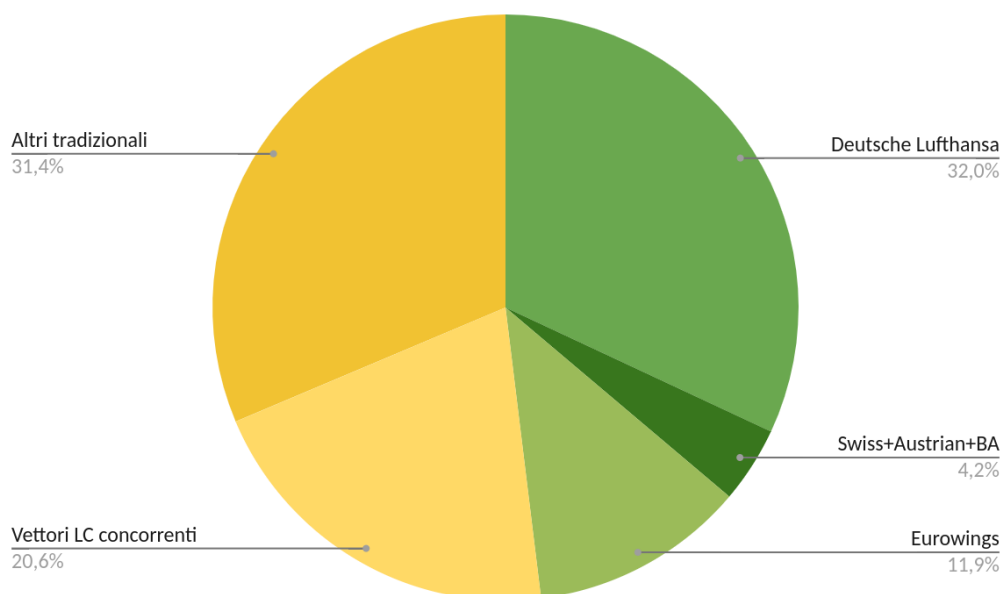
Graf. 12 - Voli in partenza in Germania (Quote %, settembre 2019)



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.

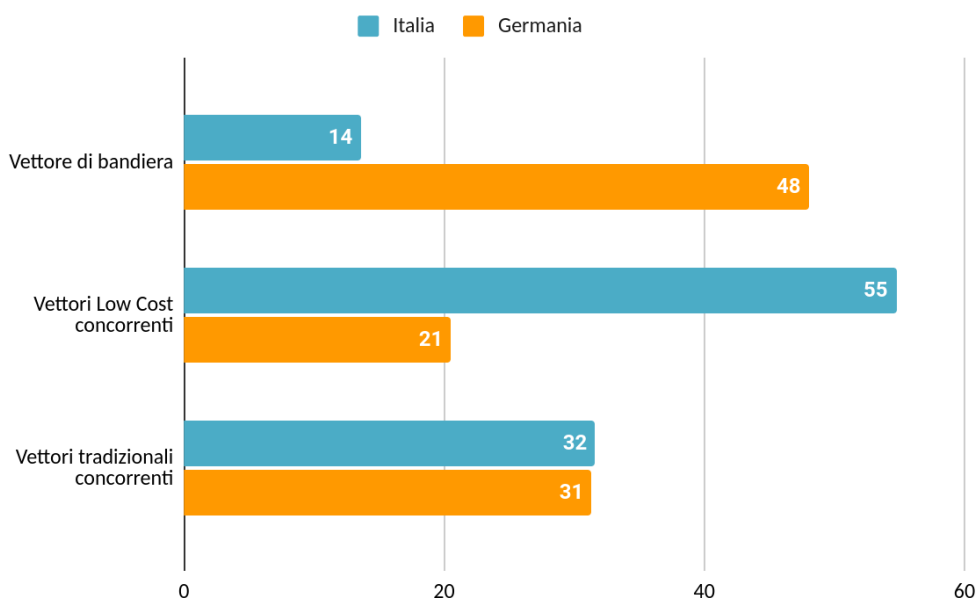
Notiamo che la quota di mercato del gruppo Lufthansa in Germania nell'anno prima del Covid, dunque misurata dopo che la liberalizzazione europea ha potuto compiutamente dispiegare i suoi

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.<sup>19</sup> 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)



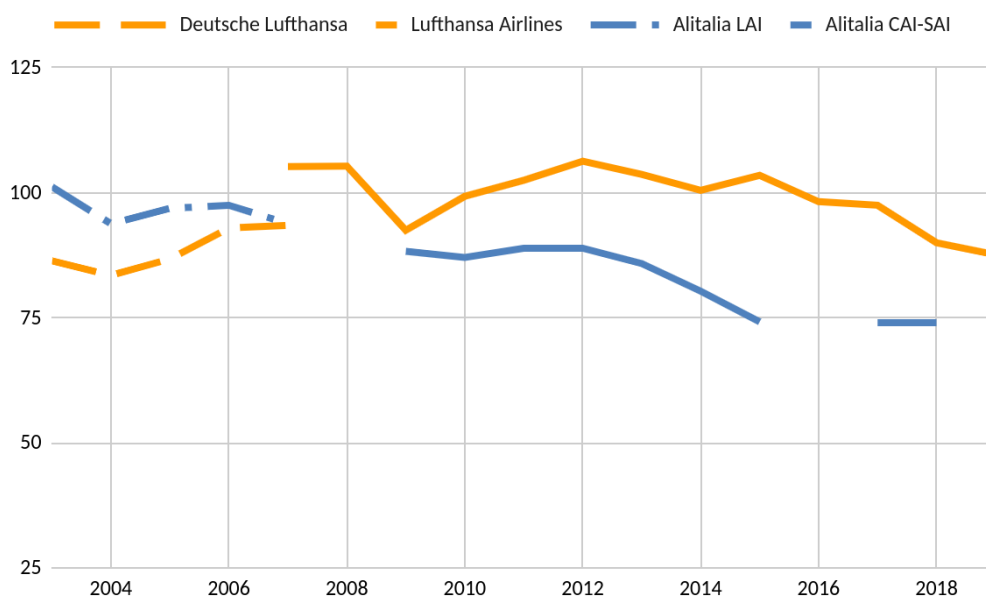
Fonte: elaborazioni su dati DLR, Enac, Eurostat e vettori.

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

<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

*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 .

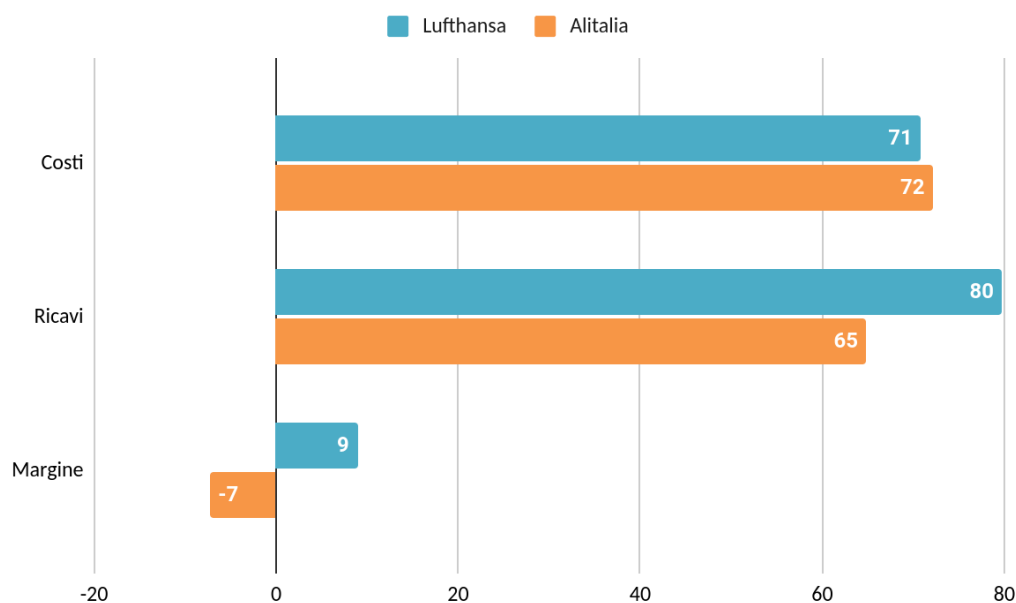
Il grafico precedente evidenzia per il primo quinquennio yields più elevati per l'Alitalia pubblica rispetto a Lufthansa; si tratta di un dato atteso, considerato il maggiore peso del breve e medio raggio in Alitalia, un segmento caratterizzato da costi unitari più alti del lungo e solitamente anche 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 su un livello molto inferiore rispetto alla precedente gestione pubblica, nonostante il maggior peso del breve raggio nel traffico complessivo. Nel quadriennio seguente essi declinano invece rapidamente, portando la caduta complessiva dal 2003 al 27% in termini nominali e, tenuto conto di un aumento del livello dei prezzi nel periodo del 25% di conseguenza la caduta in termini reali è pari al 41%. Nel caso di Lufthansa gli yields restano stabilmente al di sopra 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.

<sup>20</sup> Nel caso di Alitalia non è stato possibile ricostruire gli yields né per l'anno 2008 del 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".<sup>21</sup> 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". ...*

---

<sup>21</sup> 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".<sup>22</sup>*

*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.*

---

<sup>22</sup> Federico Rampini in Repubblica del 9 giugno 2003.

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](http://www.cesisp.unimib.it)