CESISP

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

# La nuova crisi di Alitalia
# e le prospettive di soluzione

Ugo Arrigo – Andrea Battaglia – Giacomo Di Foggia

Università di Milano-Bicocca

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

Via Bicocca degli Arcimboldi 8 – 20126 MILANO

# Sommario

Presentazione ... 3
PARTE I - Alitalia e il mercato italiano del trasporto aereo nel periodo 2004-2016 ... 4
1. Il mercato italiano del trasporto aereo ... 5
2. Gli effetti del piano Fenice sul conto economico di Alitalia ... 9
3. Gli errori strategici di Alitalia a gestione privata ... 12
4. I costi di Alitalia nel tempo e a confronto coi vettori concorrenti ... 15
5. Il costo del lavoro ... 20
6. Il costo della flotta ... 21
7. La produttività tecnica della flotta ... 23
8. Osservazioni conclusive: le differenze rispetto agli altri paesi ... 24
PARTE II - La nuova crisi di Alitalia e la gestione commissariale (2017-2018) ... 27
1. Introduzione: il mistero di una compagnia in crisi in un mercato in pieno boom ... 28
2. Le ragioni strutturali della crisi di Alitalia ... 30
3. Perché la crisi si è accentuata? ... 35
4. L'avvio dell' amministrazione straordinaria ... 36
5. Le criticità nel percorso giuridico dell'amministrazione straordinaria ... 38
6. Una ricostruzione del conto economico dell'esercizio 2016 ... 41
7. Le perdite di Alitalia nel 2017 ... 45
8. Le dimensioni economiche del mercato italiano del trasporto aereo ... 48
9. Il prestito ponte come aiuto di Stato ... 51
10. Osservazioni conclusive ... 52
PARTE III - Vendere, chiudere o ristrutturare? I possibili esiti della gestione commissariale di Alitalia ... 54
1. Introduzione ... 55
2. Le norme che regolano la procedura ... 56
3. La procedura di vendita ... 58
4. I potenziali (non) interessati all'acquisto di Alitalia ... 60
5. Perché Alitalia è difficilmente vendibile ... 63
6. L'interesse di Ryanair era effettivo? ... 65
7. Lufthansa ha costi più alti di Alitalia ... 68
8. Esistono ancora i vettori di bandiera? E Alitalia lo è? ... 70
9. Possiamo fare a meno di Alitalia? ... 72
10. Osservazioni conclusive ... 76

# Presentazione

*Il presente studio, diviso in tre parti, è stato predisposto nell'ambito dell'attività di ricerca sul trasporto aereo condotta presso il Centro Studi CESISP dell'Università Bicocca di Milano e utilizza le informazioni disponibili alla data del 30.4.2018. Esso sarà oggetto di aggiornamento in funzione della disponibilità futura di dati e informazioni rilevanti.*

*La prima parte dello studio esamina le caratteristiche del mercato italiano del trasporto aereo nel periodo 2004-2016 e il ruolo in esso svolto da Alitalia. Analizza inoltre i principali risultati economici e industriali del vettore nazionale, confrontandone i costi con quelli dei maggiori vettori low cost operanti nel nostro paese, suoi diretti concorrenti. Propone infine una prima valutazione delle condizioni necessarie per interrompere le elevate perdite, determinate nel triennio 2012-15 principalmente da una riduzione delle tariffe, per effetto dell'elevata concorrenza sul mercato, molto più rapida e incisiva rispetto al contenimento dei costi realizzato dalla gestione aziendale.*

*La seconda parte analizza il periodo 2016-18 nel quale dapprima la crisi di Alitalia si è aggravata sino a determinare l'insolvenza e il commissariamento e in seguito la gestione commissariale ha avviato su indicazione del governo il percorso di vendita. Esamina inoltre, per quanto possibile data la totale mancanza di dati ufficiali, i risultati della gestione industriale del vettore nel 2016 e nel 2017.*

*La terza parte analizza le prospettive di soluzione della crisi di Alitalia, valutando le diverse opzioni per i decisori pubblici. Vi sono tre possibili esiti: il primo è vendere Alitalia, il secondo è chiuderla, il terzo è ristrutturarla. Il fallimento dell'azienda, la sua chiusura, è l'ipotesi peggiore, date le enormi conseguenze sui livelli occupazionali, i costi sociali e di finanza pubblica che genererebbe e l'affidamento quasi esclusivo dell'offerta di trasporto aereo sui cieli italiani a imprese battenti bandiera estera.*

*Per evitare tale conseguenza l'amministrazione straordinaria aveva dall'inizio due percorsi a disposizione: vendere Alitalia a un soggetto economico che si sarebbe incaricato di ristrutturarla oppure ristrutturare Alitalia, quanto meno elaborare e avviare un piano di ristrutturazione, per poi eventualmente cedere il vettore a un nuovo soggetto economico. Tuttavia il governo ha indirizzato da subito la gestione commissariale verso una rapida cessione, precludendo la seconda ipotesi. Nell'anno abbondante sinora trascorso la cessione non è tuttavia andata in porto né sembra essere a portata di mano neppure qualora il governo entrante desiderasse confermarla. Se questo percorso dovesse chiudersi restano gli altri due, dei quali l'unico di segno positivo è quello della ristrutturazione. Esso verrebbe tuttavia avviato dopo aver perso inutilmente oltre un anno su una strada, quella della cessione, priva di visibili vie d'uscita.*

*Il percorso in grado di minimizzare le conseguenze negative di lungo termine della crisi di Alitalia, di salvaguardare nel tempo le dimensioni aziendali, la sua capacità di offerta a condizione economiche sostenibili e i livelli occupazionali, evitando drammatici costi sociali è un sentiero molto stretto che deve essere delineato con cura prima di intraprenderlo. "Conoscere per decidere", come sosteneva Luigi Einaudi. Questo studio sarà utile se effettivamente in grado di migliorare lo stato della conoscenza.*

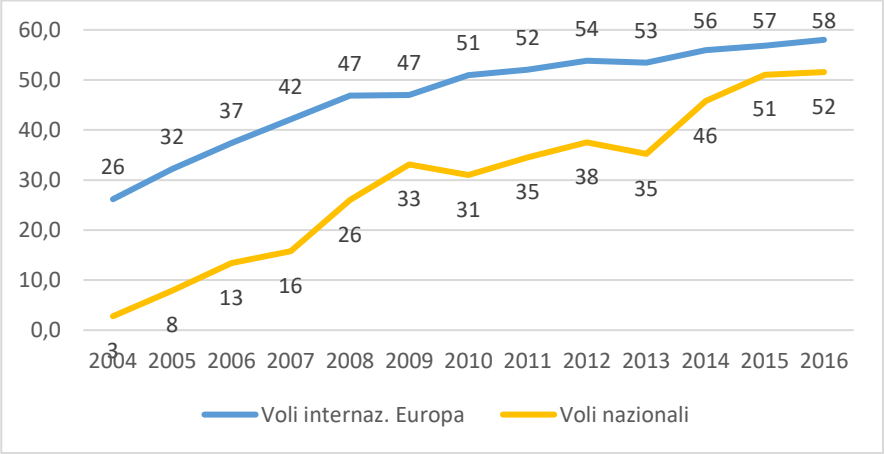
# PARTE I - Alitalia e il mercato italiano del trasporto aereo nel periodo 2004-2016

# 1. Il mercato italiano del trasporto aereo

Tra gli stati di maggiori dimensioni dell'Europa continentale l'Italia è il paese in cui le compagnie low cost hanno raggiunto le quote di mercato più elevate nel trasporto aereo di linea: quasi il 52% dei passeggeri sui voli nazionali nel 2016, il 58% sui voli internazionali infraeuropei e probabilmente più del 60% sui voli internazionali all'interno dell'Unione Europea (Graf. 1). Sull'intero mercato di linea, compreso l'intercontinentale, su cui i low cost per ora non volano se non marginalmente, abbiamo superato nel 2016 la soglia del 50%. La causa di una penetrazione così elevata dei vettori low cost è duplice: da un lato la liberalizzazione europea dei voli infracomunitari, completata nel 1997, dall'altro la storica assenza in Italia di un vettore di bandiera di dimensioni significative e in grado di accrescere la sua offerta all'aumentare delle dimensioni del mercato. A partire dall'inizio degli anni 2000 Alitalia non è stata più in grado di aumentare le dimensioni della sua flotta e la sua capacità di trasporto, inoltre, dopo il salvataggio/privatizzazione del 2008 ha ridotto considerevolmente le dimensioni; in misura minore altrettanto si è verificato nel 2014-15 con l'ingresso di Etihad. Gli effetti della liberalizzazione europea sono stati molteplici. Da un lato, grazie all'arrivo dei vettori low cost, molte persone che non avrebbero potuto permettersi di viaggiare in aereo alle vecchie condizioni del mercato possono farlo con costi talvolta inferiori alla corsa del taxi per andare in aeroporto. Il mercato italiano ha superato nel 2016 i 134 milioni di passeggeri, di cui 30 su voli domestici e i restanti 104 su voli internazionali. Nel 1997, anno del completamento della liberalizzazione, aveva da poco superato i 50 milioni e pertanto nei 19 anni intercorsi l'incremento complessivo è stato superiore al 150%. Invece il Pil reale dell'Italia nel 2016 è all'incirca lo stesso dell'anno 2000. L'incremento della quota di mercato dei vettori low cost nell'ultimo decennio è stato impressionante e, in particolare nel segmento domestico ha realizzato importanti accelerazioni proprio in occasione del ridimensionamento dell'offerta di Alitalia, una prima volta in occasione della crisi del 2008-09, e una seconda, per quanto riguarda il mercato domestico, nel 2014.

**Graf. 1 – Quota di mercato dei vettori low cost in Italia**

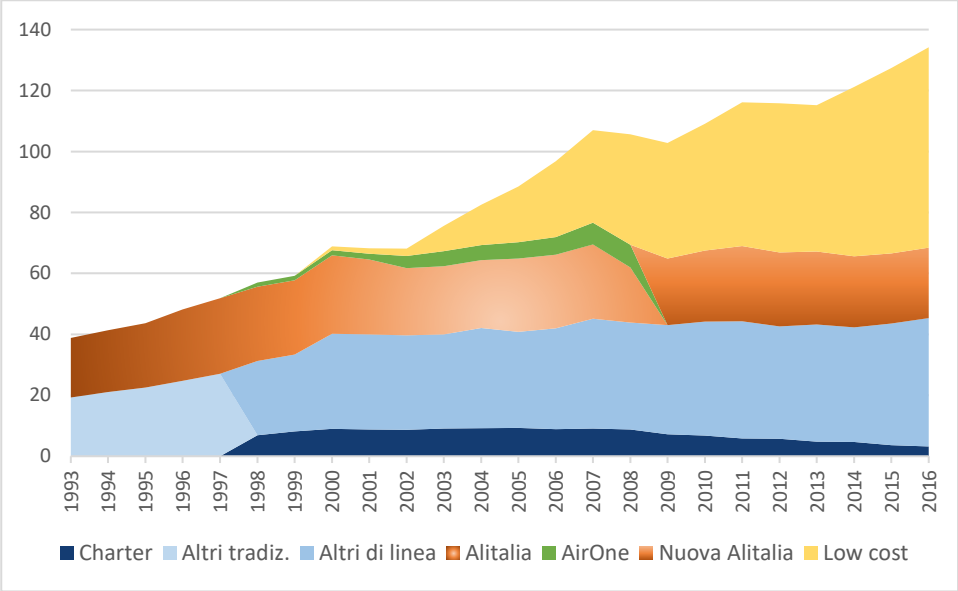
*(Passeggeri trasportati dai vettori low cost in % dei passeggeri totali sui voli di linea)*




*Fonte: elaborazioni su dati Enac, Dati di traffico, vari anni, ed Eurocontrol.*

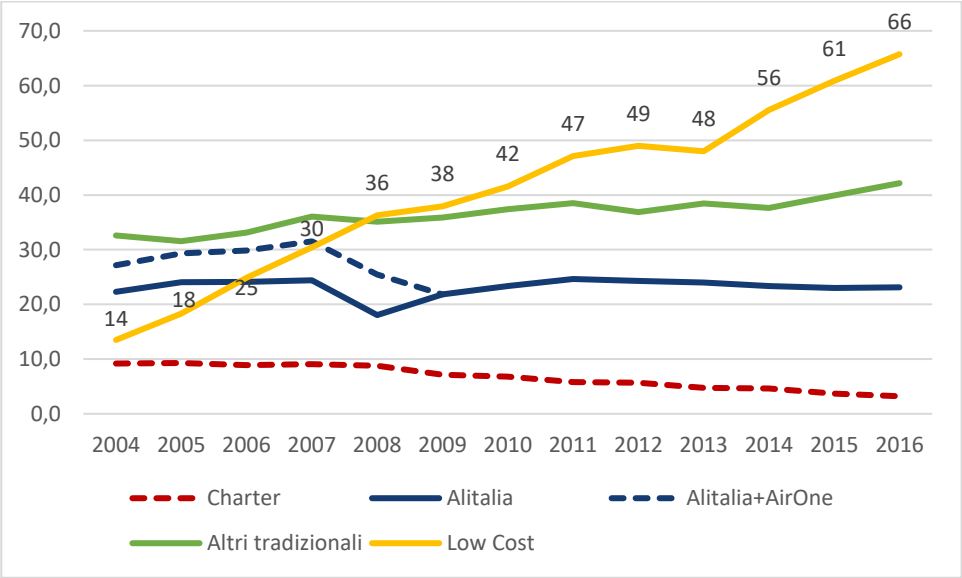
Il mercato italiano del trasporto aereo è raddoppiato come numero di passeggeri nell'ultimo quindicennio per effetto esclusivo dei vettori low cost, comparsi nei primi anni 2000 e protagonisti da subito di un rapido sviluppo dell'offerta (Graf. 2). Le dimensioni di Alitalia sono invece rimaste invariate nel tempo, nonostante l'incorporazione del vettore AirOne avvenuta all'inizio del 2009. Gli altri vettori di tipo tradizionale operanti sul mercato italiano, per la quasi totalità a bandiera estera, sono anch'essi cresciuti nel tempo principalmente assorbendo l'offerta charter.

**Graf. 2 – Il mercato italiano del trasporto aereo** *(Passeggeri trasportati - milioni)*




*Fonte: elaborazioni su dati Enac, Dati di traffico, vari anni, e Istat.*

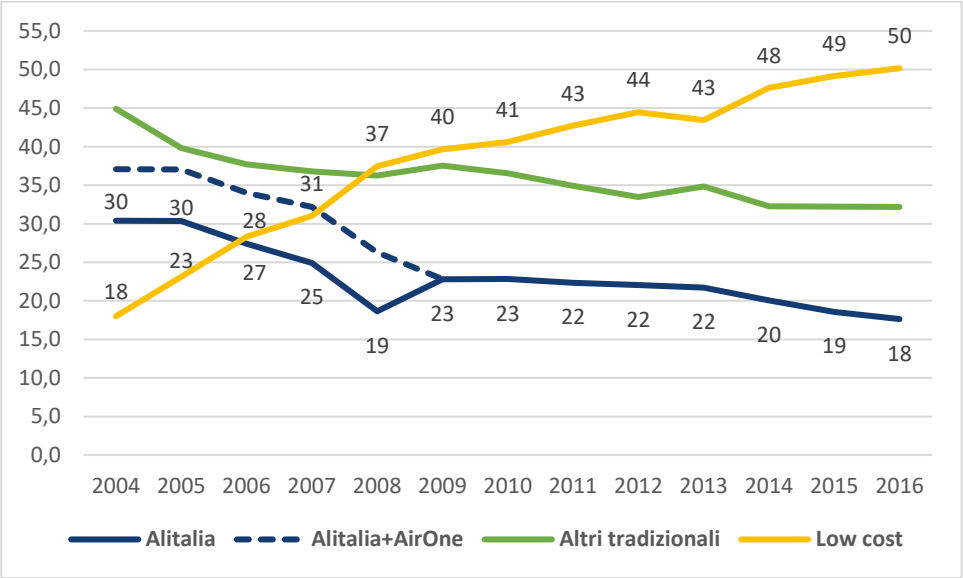
**Graf. 3 – Passeggeri trasportati per tipologia di vettori** *(Milioni)*




*Fonte: elaborazioni su dati Enac, Dati di traffico, vari anni, e AEA–Association of European Airlines.*

Nel periodo 2004-16 i passeggeri trasportati dalle compagnie low cost sono quintuplicati, passando da 13 a 66 milioni di passeggeri (Graf. 3); nello stesso tempo le altre compagnie tradizionali di linea hanno aumentato i passeggeri da 33 a 42 milioni mentre Alitalia è rimasta invariata nel periodo, avendo perso nel 2009, per scelta esplicita del Piano Fenice, 10 dei 32 milioni di passeggeri totali che aveva assieme ad AirOne nel 2007, prima dell'aggregazione dei due vettori; infine i vettori charter sono scesi da oltre 9 milioni a poco più di 3.

**Graf. 4 – Quote di mercato per tipologia di vettori** *(Passeggeri in % passeggeri totali di linea)*



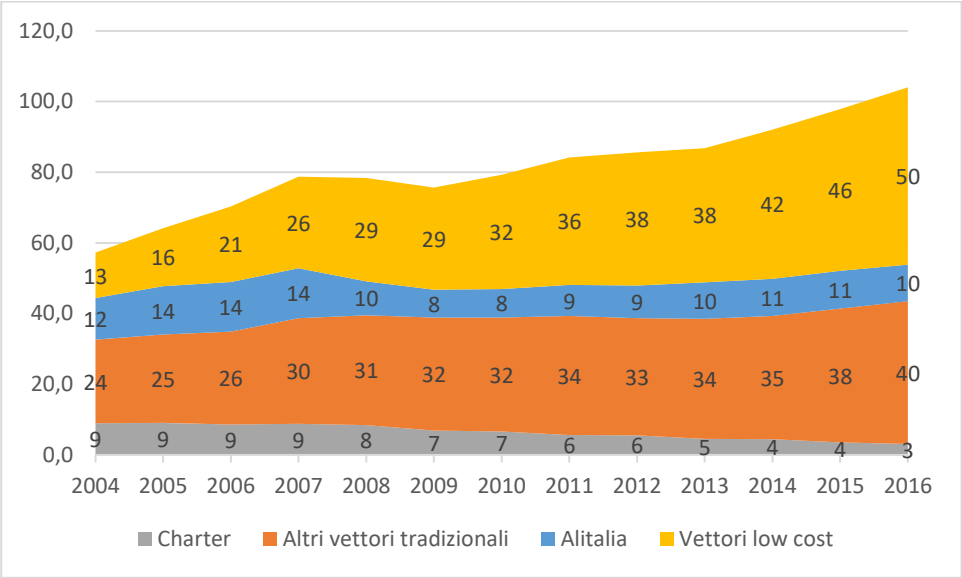

*Fonte: elaborazioni su dati Enac, Dati di traffico, vari anni, e AEA–Association of European Airlines.*

Le dinamiche sopra evidenziate hanno prodotto effetti rilevanti sulle quote di mercato di Alitalia e delle differenti categorie di vettori (Graf. 4). Per quanto riguarda Alitalia le sue dimensioni costanti in termini assoluti in un mercato in forte crescita si sono tradotte in quote di mercato rapidamente decrescenti: nel 2004 il vettore di bandiera aveva poco più del 30% del mercato di linea, al quale occorre aggiungere poco meno del 7% per AirOne, vettore che sarà incorporato nella nuova Alitalia all'inizio del 2009. Nel 2007, anno precedente la crisi e liquidazione della vecchia Alitalia, il vettore di bandiera detiene il 25% del mercato, valore che sale al 32% con AirOne. Nel 2009 la nuova Alitalia dopo aver aggregato AirOne parte col 23% del mercato, nove punti in meno rispetto a due anni prima, in gran parte dovuti al ridimensionamento dell'offerta previsto dal Piano Fenice, per poi attestarsi al 22% sino al 2013 anno in cui ha inizio un nuovo declino che porta la quota di mercato al 17,6% nel 2016. I vettori tradizionali diversi da Alitalia e AirOne avevano il 45% del mercato nel 2004 e scendono nel tempo sino al valore minimo del 32% nel 2016. Infine i vettori low cost salgono continuamente nel periodo, passando dal 18% del 2004 al 50% nel 2016.

A completamento dell'analisi precedente, relativa al mercato italiano del trasporto aereo nel suo insieme, è utile considerare separatamente il segmento internazionale rispetto a quello domestico. Il primo comprende sia i voli intercontinentali, che non sono stati toccati dalla liberalizzazione europea e sui i quali i vettori low cost operano solo marginalmente e solo nel medio raggio (ad esempio con collegamenti verso Israele e il Marocco) che i voli infraeuropei, oggetto invece di una rapida crescita

proprio a seguito della liberalizzazione. Il Graf. 5 mostra il disimpegno di Alitalia nel segmento dei voli internazionali, conseguente al passaggio di consegne dalla vecchia Alitalia statale alla CAI.

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




*Fonte: elaborazioni su dati Enac, Dati di traffico, vari anni, e AEA–Association of European Airlines.*

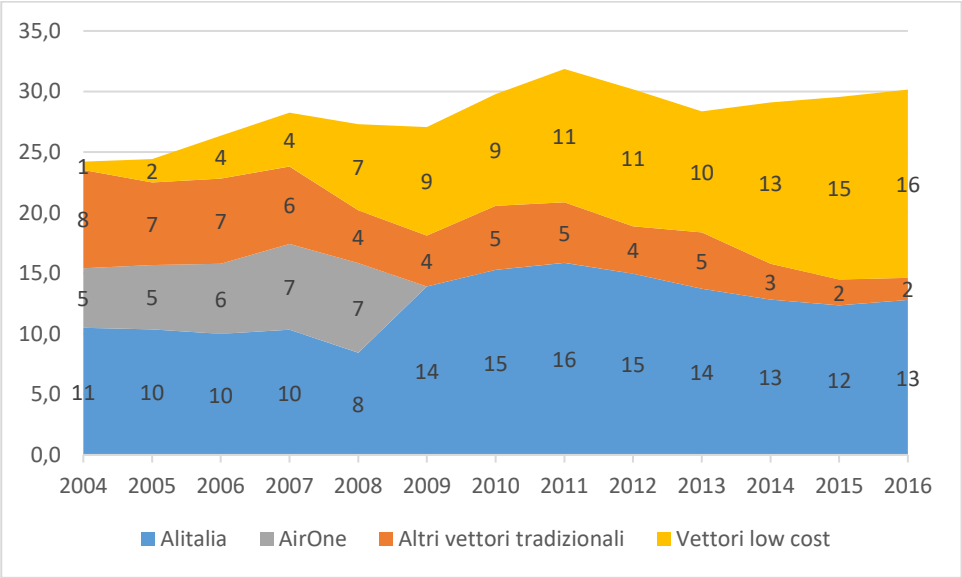
Tra il 2007, ultimo anno completo della vecchia azienda pubblica, e il 2009, primo anno della gestione privata, i passeggeri trasportati sulle rotte internazionali si sono ridotti di 6 milioni, scendendo da 14 a 8 milioni (-44%). I passeggeri lasciati a terra da Alitalia a seguito della riduzione della sua offerta sono stati presi a bordo nell'arco di un biennio dai vettori low cost i quali sono cresciuti dai 26 milioni del 2007 ai 29 del 2009 e ai 36 del 2011 (+10 milioni complessivamente). Dopo alcuni anni più tranquilli essi hanno nuovamente accelerato la crescita nel triennio 2014-16, pervenendo a 50 milioni di passeggeri complessivi (+32% rispetto al 2013).

Occorre mettere in risalto due caratteristiche del segmento internazionale: (1) tutta la crescita del mercato intervenuta dal 2004 ad oggi è stata coperta dai vettori low cost ma essi non hanno causato una riduzione dei passeggeri complessivamente trasportati dagli altri vettori; (2) i vettori tradizionali diversi da Alitalia hanno anch'essi accresciuto i passeggeri trasportati (da 25 a 40 milioni nel periodo, +60%), compensando integralmente la riduzione di Alitalia e dei vettori charter. Sembrerebbe in conseguenza che una modalità di offerta di tipo tradizionale possa resistere in questo segmento alla competizione dei nuovi vettori. Per un'analisi più approfondita occorrerebbe tuttavia analizzare separatamente i voli infra europei rispetto a quelli intercontinentale, tuttavia non si dispone al momento dei dati disaggregati indispensabili.

Differente è invece il discorso riguardo al mercato domestico dato che in questo caso 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 di passeggeri su un totale di oltre 27. Due anni dopo la nuova Alitalia è partita con un numero di passeggeri trasportati notevolmente 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.

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




*Fonte: elaborazioni su dati Enac, Dati di traffico, vari anni, e AEA–Association of European Airlines.*

Al momento attuale gli altri vettori tradizionali italiani sembrano quasi in via di scomparsa dal mercato domestico mentre Alitalia è riuscita a conservare i livelli di traffico ma ha dovuto accettare un drastico ridimensionamento dei proventi medi per passeggero. In questo segmento non appare ulteriormente proponibile un'offerta che non sia 'low fare' ma essa risulta sostenibile nel medio periodo solo a condizione che Alitalia sappia controbilanciarla anche con una gestione 'low cost' dal lato opposto del conto economico.

## 2. Gli effetti del piano Fenice sul conto economico di Alitalia

Nel precedente paragrafo si è mostrato come il ridimensionamento di Alitalia attuato nel 2009 per effetto dell'attuazione del piano Fenice abbia accelerato la crescita nel mercato dei vettori low cost e la pressione competitiva da essi proveniente. Quali effetti ha invece prodotto sul conto economico e sull'equilibrio costi-ricavi? Il quesito è di particolare rilevanza in considerazione del fatto che Alitalia ha subito un secondo ridimensionamento con l'avvia della gestione Etihad nel 2015 mentre un terzo ridimensionamento è stato chiesto col nuovo piano industriale presentato ai sindacati e al governo da Etihad nei primi mesi del 2017, poi respinto col referendum sindacale di fine aprile.

È opportuno ricordare che è possibile ridurre drasticamente e in breve tempo i costi totali di un'azienda solo restringendone radicalmente il perimetro aziendale ma in tal modo si perdono necessariamente anche i ricavi generati in precedenza dalla parte 'tagliata'. 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 da sola nel 2007, l'anno antecedente la crisi

che portò alla liquidazione, costi per quasi 5,2 miliardi. Il taglio dei costi realizzato 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 si fermarono poco al di sotto di 2,9 miliardi mentre nel 2007 erano risultati di poco inferiori ai 4,9 miliardi. Anche in questo caso il calo è stato di quasi due miliardi. Il saldo negativo della gestione industriale è rimasto pertanto invariato: circa 300 milioni nel 2009 contro 310 nel 2007. Tuttavia un identico risultato negativo in termini assoluti ottenuto in un'azienda molto rimpicciolita implica un peggioramento della redditività industriale: nell'ultimo anno della vecchia Alitalia statale i ricavi operativi coprivano il 94% dei costi operativi mentre nel primo anno dell'Alitalia privata il grado di copertura fu solo del 90,6%.

Si può obiettare che il primo anno di Alitalia-CAI fu molto difficile, con i consumatori che non si fidavano della nuova azienda, la recessione economica in corso e gli aerei che viaggiavano semivuoti (ma questo anche per effetto delle alte tariffe praticate in un mercato domestico nel quale il nuovo vettore aveva assunto un ruolo di monopolio su molte rotte a seguito dell'assorbimento di AirOne). In effetti i due anni successivi andarono molto meglio e nel 2011 Alitalia quasi conseguì il pareggio operativo. Questo risultato si è rivelato tuttavia effimero in quanto il ridimensionamento di Alitalia ha prodotto, come abbiamo visto, un'accelerazione della penetrazione nel mercato dei vettori low cost. Quando la loro pressione competitiva si è manifestata, a partire dal 2013, in una rapida tendenza al ribasso dei proventi medi per passeggero sul mercato domestico la forbice negativa tra costi e ricavi si è drasticamente riaperta in Alitalia, riportandola a perdite crescenti.

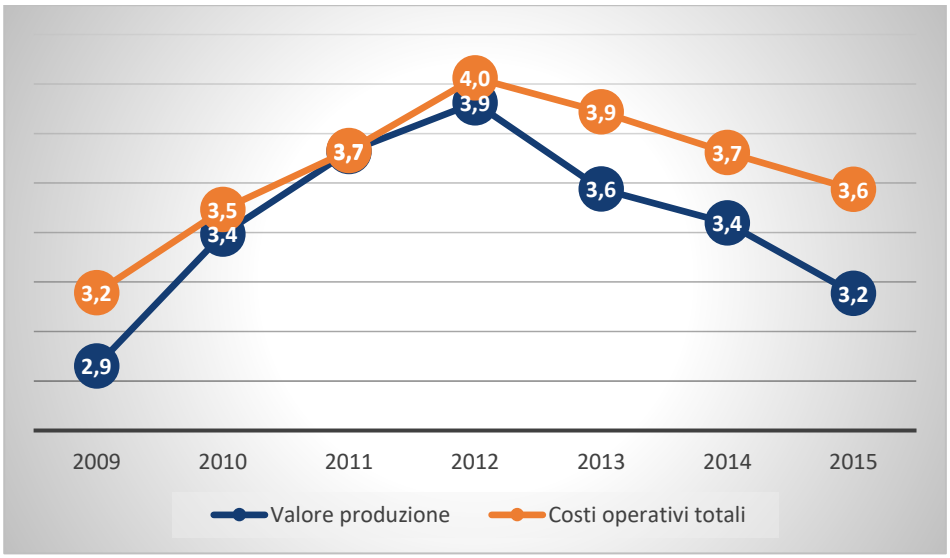
Questi effetti indesiderati erano peraltro facilmente prevedibili, come fu anticipato in un articolo di inizio settembre 2008: *"La nuova Alitalia potrà trasportare al massimo 21 milioni di passeggeri contro gli oltre 31 trasportati complessivamente nel 2007 da Alitalia e da AirOne. In sostanza 10 milioni 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 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".* [1]

I vettori low cost hanno impiegato sino al 2011 per prendere a bordo tutti i 10 milioni di passeggeri ai quali Alitalia aveva 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

[1] Ugo Arrigo,"Un piano che chiude il 60% della compagnia perdendo 12 milioni di passeggeri", Il Sussidiario, 4 settembre 2008.

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%.

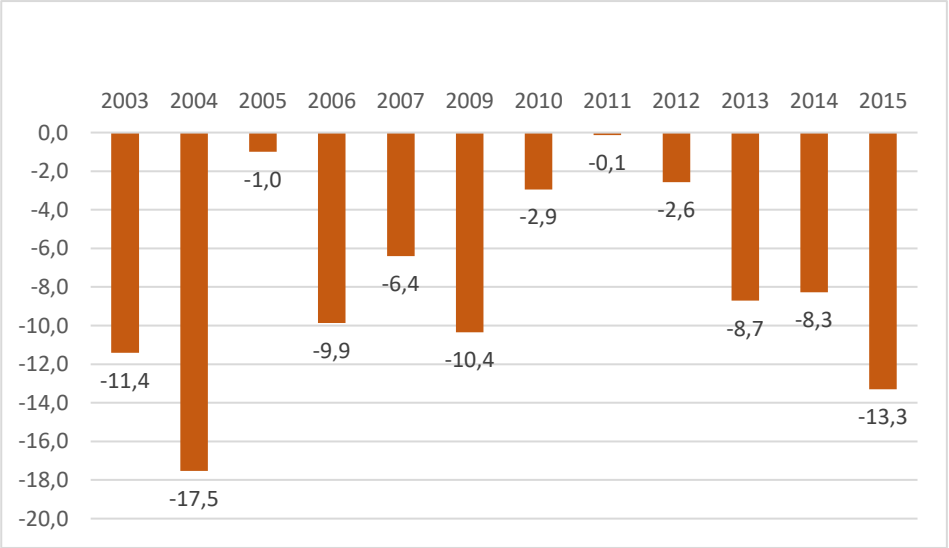
**Graf. 7 – Valore produzione e costi operativi di Alitalia** *(Miliardi di euro)*




*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.*

Queste dinamiche hanno determinato effetti dirompenti sul conto economico. Nel 2015, ultimo anno di cui è noto il bilancio, 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 (Graf. 7). I ricavi operativi hanno pertanto coperto solo l'88% dei costi operativi, contro il 94% del 2007, l'ultimo anno della vecchia Alitalia. Fonti giornalistiche sostengono che il 2016 sia andato anche peggio.

**Graf. 8 – Risultato operativo di Alitalia** *(In % del valore della produzione)*




*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio 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 94% dei 25,6 miliardi di costi operativi. La perdita industriale complessiva è stata pertanto di 1,5 miliardi e quella totale di bilancio molto più elevata. Come si può osservare dal Graf. 8, la redditività industriale di Alitalia è andata declinando nell'ultimo triennio per il quale sono noti i bilanci e il 2015 è risultato l'anno peggiore dal 2003, con esclusione del 2004, anno nel quale vi fu un'altra rilevante crisi aziendale.[2]

## 3. Gli errori strategici di Alitalia a gestione privata

Per comprendere perché la nuova Alitalia non è riuscita a riequilibrare i suoi conti conviene confrontarne le strategie con quelle adottate dagli altri principali vettori di bandiera. Con la liberalizzazione europea e lo sviluppo delle compagnie low cost, i vettori tradizionali hanno dovuto adattarsi alle nuove forme di concorrenza modificando il loro modello di business. 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 al fine di risultare competitivi rispetto ai nuovi vettori di fronte alla generale riduzione dei prezzi da essi provocata. In diversi casi lo hanno fatto creando nuove compagnie low cost come loro diretta emanazione, in altri casi le hanno acquisite.

Alitalia non ha adottato nessuna di queste strategie: si è infatti ritratta dal medio raggio per concentrarsi sul breve 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 sul lungo raggio. 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 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. Almeno da un paio d'anni sul mercato domestico ed europeo Alitalia è a tutti gli effetti un vettore *low fare* pur non essendo, sul versante opposto del conto economico, anche un vettore *low cost*.

Il peggioramento del conto economico di Alitalia nell'ultimo triennio 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 di 106 euro a passeggero. Se tale valore si fosse verificato nel 2015, ipotizzando che la pressione concorrenziale al ribasso delle tariffe potesse limitarsi nei sei

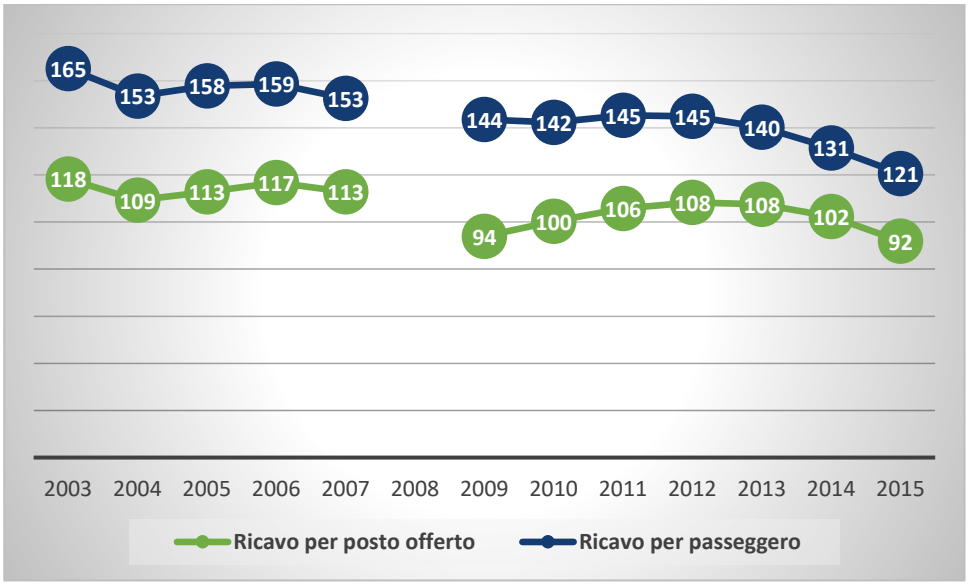
[2] Nel Graf. 8 non è presente l'anno 2008 a causa della discontinuità aziendale conseguente alla crisi della vecchia Alitalia.

anni intercorsi ad azzerare la pressione inflattiva al loro 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 dell'ultimo biennio. A riprova della correttezza del precedente ragionamento troviamo invece che nel lungo raggio, sottratto alla competizione dei 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 Graf. 9 riporta in colore blu il ricavo medio per passeggero dell'anno 2015 messo a confronto con i valori degli anni precedenti calcolati su un percorso medio identico, pari a poco più di 1600 km. Tali valori sono stati inoltre convertiti, moltiplicati per il load factor, in proventi medi per posto offerto, rappresentati in verde. Come si può osservare, nei primi quattro anni dell'Alitalia privata, dal 2009 al 2012, la gestione ha potuto contare su un ricavo medio per passeggero costante e pari a circa 145 euro, un valore non eccessivamente inferiore a quello ottenuto dalla vecchia Alitalia in anni in cui i low cost non erano ancora presenti con quote rilevanti sul mercato. Nel medesimo quadriennio il provento medio costante per passeggero si è inoltre convertito in un ricavo medio crescente per posto offerto grazie al miglioramento del load factor. A partire dal 2013 tuttavia il ricavo medio per passeggero si è avviato su un percorso di riduzione e in tre anni è diminuito complessivamente di 24 euro, corrispondenti a un -17%.

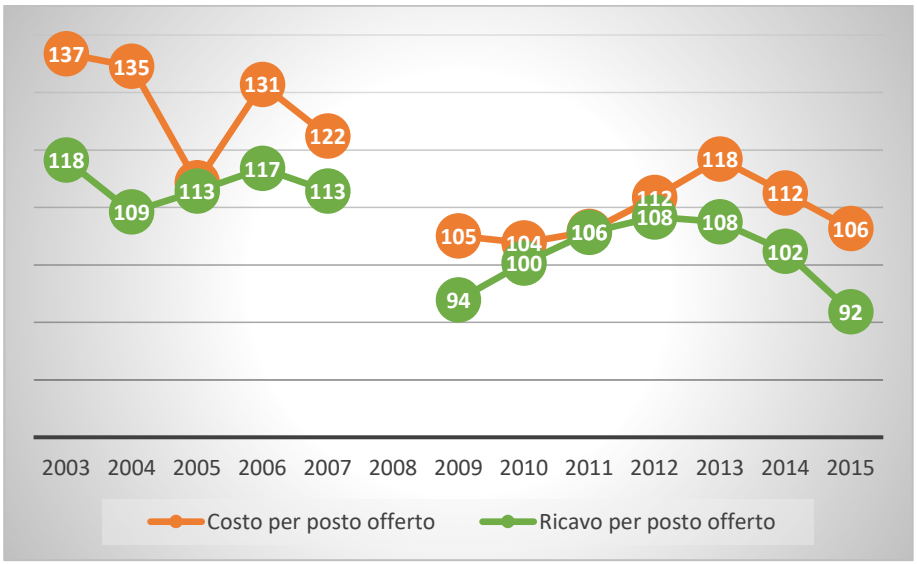
**Graf. 9 – Ricavo per passeggero e per posto offerto** *(Euro per passeggero che vola sulla distanza media del 2015)*




*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.*

Nel Graf. 10 i ricavi medi per posto offerto, già esaminati nel grafico precedente, sono invece messi a confronto con i costi medi per posto offerto. È evidente il riaprirsi della forbice costi-ricavi nell'ultimo triennio per effetto di una riduzione dei ricavi più rapida rispetto alla riduzione dei costi. Nel 2015 Alitalia ha perso 14 euro per posto offerto, equivalenti a 19 euro per passeggero. Moltiplicati per 22 milioni di passeggeri essi hanno portato a una perdita operativa pari a 420 milioni.

**Graf. 10 – Costo e ricavo per posto offerto** *(Euro per passeggero che vola sulla distanza media del 2015)*




*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.*

Alitalia dovrebbe fare nel futuro prossimo ciò che non ha fatto prima: incrementare più rapidamente il lungo raggio, azione non semplice a causa degli elevati investimenti necessari, e soprattutto attivare un'offerta a basso costo sulle rotte brevi, creando una succursale low cost o attraverso il proprio marchio.

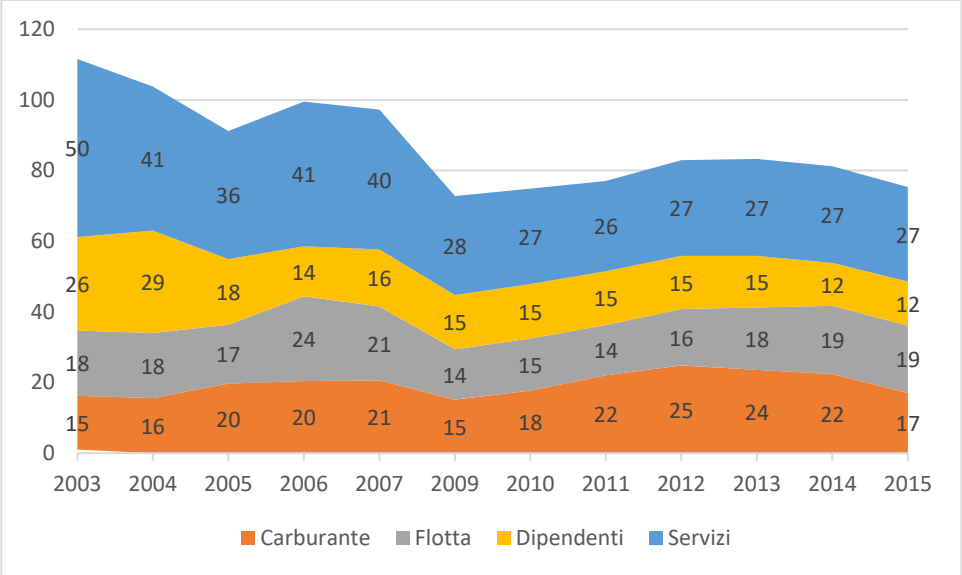
Questa seconda azione è ancora più essenziale della precedente perché, in sua assenza, il breve-medio raggio sarà obbligata nel tempo a venderlo oppure a chiuderlo. Per divenire low cost sul breve raggio Alitalia deve tuttavia essere in grado di ridurre i costi unitari, per volo, per posto offerto e per passeggero trasportato al livello dei suoi concorrenti. Non assume invece significato la sola riduzione dei costi totali attraverso la contrazione dei fattori produttivi impiegati, personale e aerei, se essa riduce in maniera sostanzialmente proporzionale anche i ricavi.

Ai fini della definizione degli opportuni interventi di riordino gestionale è pertanto necessario realizzare un confronto con i principali vettori che sono diretti concorrenti sui cieli italiani ed europei. Essi non sono più come in passato altri vettori di bandiera bensì i principali vettori low cost presenti nel nostro paese: Vueling, EasyJet e Ryanair. La domanda chiave è pertanto quale distanza separa i costi unitari di Alitalia rispetto a quello dei maggiori concorrenti low cost e se e come tale distanza possa essere riassorbita.

# 4. I costi di Alitalia nel tempo e a confronto coi vettori concorrenti

Al fine di realizzare un confronto omogeneo tra i vettori rapportiamo i loro costi operativi complessivi ai posti-km offerti ed esprimiamo tutti i valori utilizzati in questo paragrafo come *costo sostenuto da ogni vettore per offrire un posto a bordo per un volo di mille km*. In primo luogo ricostruiamo tale valore per la vecchia e la nuova Alitalia dal 2003 ad oggi, scomponendolo in quattro grandi categorie: carburante, flotta, personale e servizi esterni.

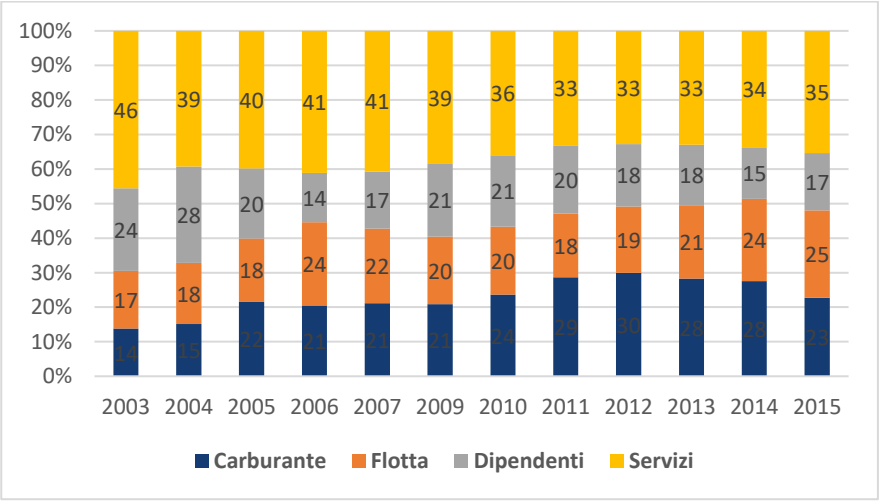
**Graf. 11 – Costo medio per posto offerto e sua composizione** *(Euro per un volo di mille km)*




*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.*

Come illustrato nel Graf 11, i costi unitari si sono sensibilmente ridotti col passaggio nel 2009 dalla gestione pubblica alla prima gestione privata: 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, il valore più basso di tutto il periodo considerato. Tale contenimento è stato tuttavia completamente vanificato dall'aumento negli ultimi esercizi dei costi della flotta, cresciuti dai 14 euro del primo anno di gestione privata italiana sino ai 19 del 2015. I sacrifici accettati negli ultimi anni dal fattore lavoro non hanno favorito il contenimento del disavanzo aziendale ma sono stati integralmente utilizzati per finanziare i crescenti costi della flotta.

**Graf. 12 – Struttura dei costi industriali di Alitalia** *(Valori in % dei costi operativi totali)*

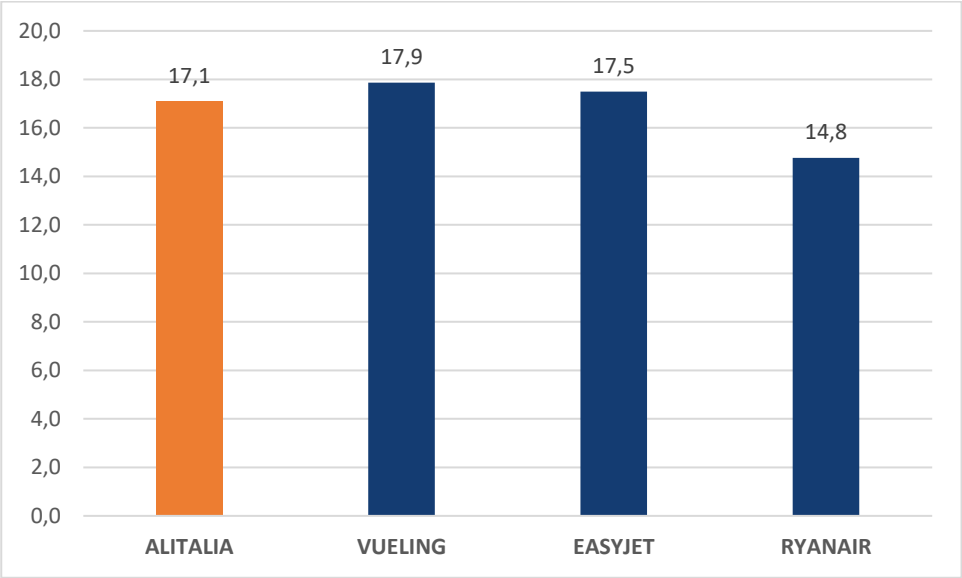



*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.*

Il costo del lavoro è ormai sceso sotto il 17% dei costi industriali, come illustrato nel Graf. 12, 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 era sceso 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 Cai, si può dimostrare come il personale rappresenti l'unica voce di costo che ha realizzato una significativa riduzione in rapporto ai posti offerti. 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.

Un approfondimento sui costi di produzione può essere efficacemente condotto attraverso un confronto con le principali compagnie concorrenti, le quali sono ormai rappresentate dai vettori low cost, avendo acquisito più del 50% del mercato domestico e probabilmente più del 60% di quello internazionale infracomunitario. Il Graf. 13 confronta a questo punto per l'anno 2015 le quattro macro voci di costo tra Alitalia e i principali operatori low cost, partendo dai costi del carburante (tuttavia non inclusivo degli eventuali oneri da contratti di hedging). Notiamo al riguardo come il costo del carburante di Alitalia per posto offerto per un viaggio di mille km, il quale non include tuttavia oneri derivanti da contratti di *hedging*, risulti inferiore sia a Vueling che a EasyJet. Non si tratta in realtà di una sorpresa dato che stiamo considerando Alitalia nella sua interezza, compreso il lungo raggio. Gli aerei consumano infatti molto carburante in decollo e atterraggio e poco durante il volo di crociera ad alta quota. Stupisce di più il basso valore di Ryanair ma questo può essere dovuto sia all'utilizzo di una flotta molto giovane e dunque in grado di risparmiare sui consumi, sia, più probabilmente, al fatto di utilizzare aeromobili mediamente più grandi e quindi con più posti a bordo.

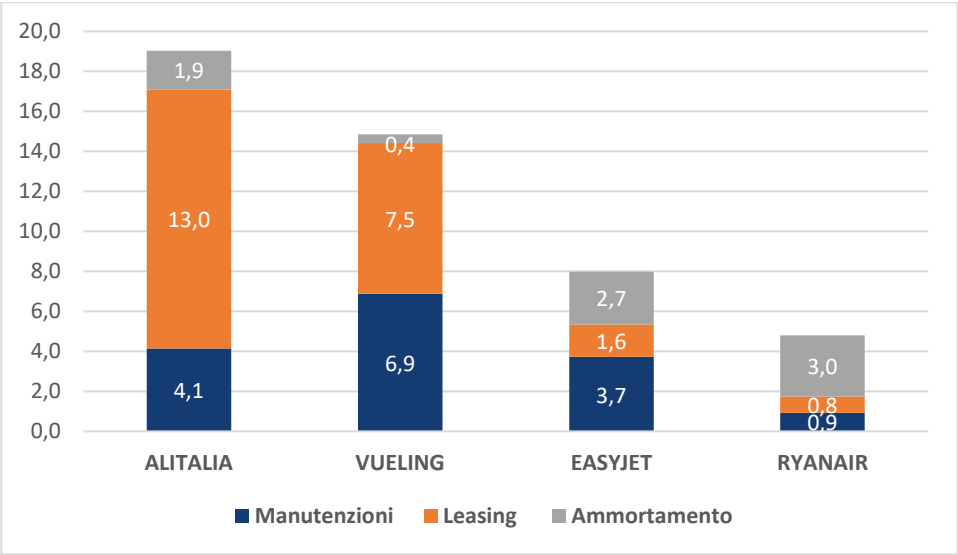
**Graf. 13 – Costo del carburante per posto offerto** *(Euro per un volo di mille km - 2015)*




*Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.*

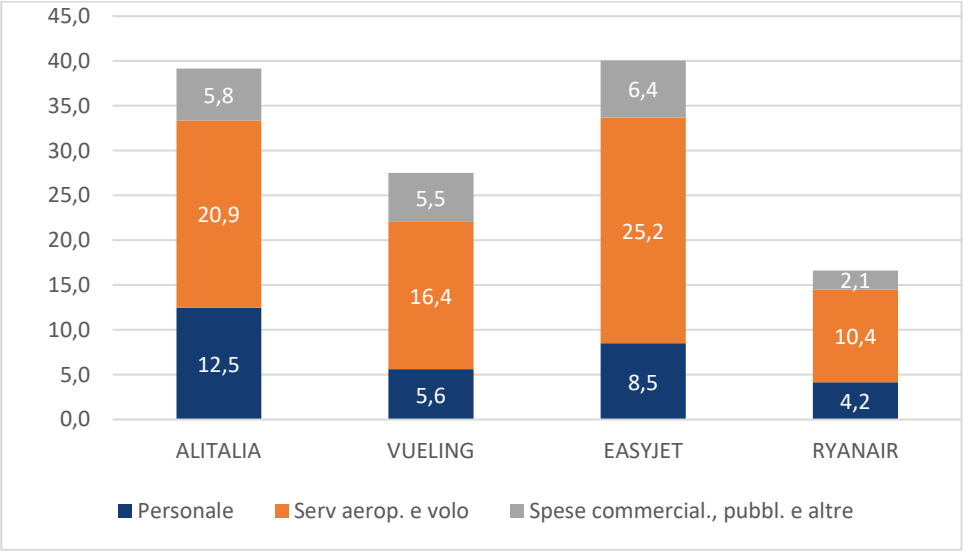
La seconda variabile considerata è il costo della flotta. Per un posto offerto su un percorso di mille km esso è pari a 19 euro per Alitalia contro 15 per Vueling, 8 per EasyJet e 5 scarsi per Ryanair (Graf. 14). Per questa variabile emerge il netto divario che separa i primi due vettori, che hanno flotte principalmente in leasing, e gli altri due che hanno flotte principalmente di proprietà. La seconda modalità è decisamente quella vincente dal punto di vista del contenimento dei costi unitari. Tuttavia è evidente anche l'eccesso di costo di Alitalia rispetto a Vueling, due vettori che usano flotte in leasing. Tale eccesso, presumibilmente dovuto alla maggiore onerosità dei contratti di leasing, è stimabile in un range che va da un minimo di 3,5 euro per posto per 1000 km a un massimo di 6,5. In percentuale esso va da un minimo del 20% del costo effettivo del solo leasing a un massimo del 45%.

**Graf. 14 – Costo della flotta per posto offerto** *(Euro per un volo di mille km - 2015)*




*Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.*

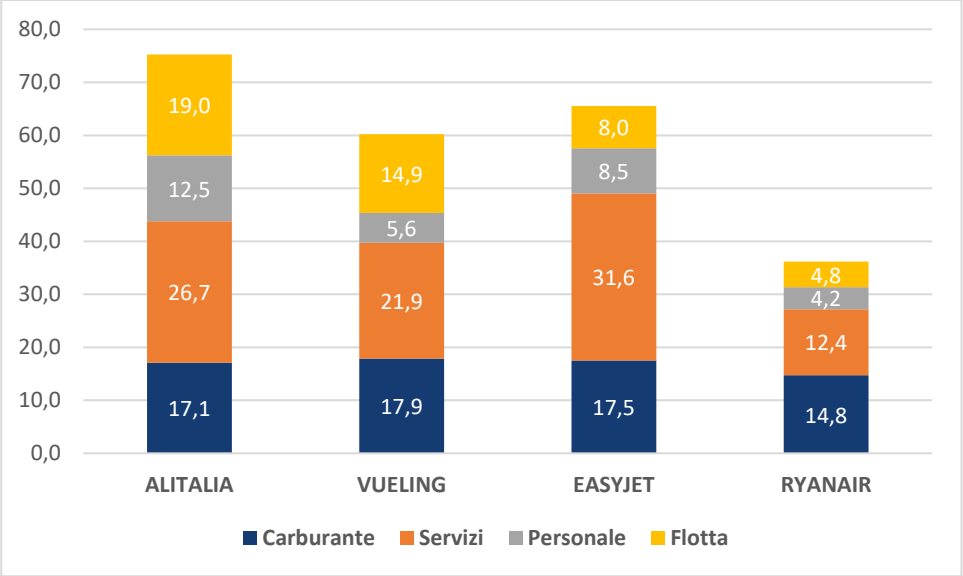
**Graf. 15 – Costo del personale e dei servizi per posto offerto** *(Euro per un volo di mille km - 2015)*




*Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.*

Confrontiamo infine i costi relativi al personale e all'acquisto dei diversi servizi necessari, quali handling, diritti per l'uso delle infrastrutture aeroportuali, assistenza al volo, catering, commercializzazione e pubblicità, ecc. Il peso del costo del personale di Alitalia è maggiore rispetto agli altri vettori perché i vettori low cost tendono a esternalizzare tutti i servizi a terra e dunque non va considerato anomalo in sé (Graf. 15). Ove esso è maggiore dobbiamo tuttavia attenderci una minor spesa per servizi esterni e questo nel caso di Alitalia non si verifica nella misura attesa. A questo punto possiamo assemblare tutte le componenti di costo e pervenire a una valutazione d'insieme.

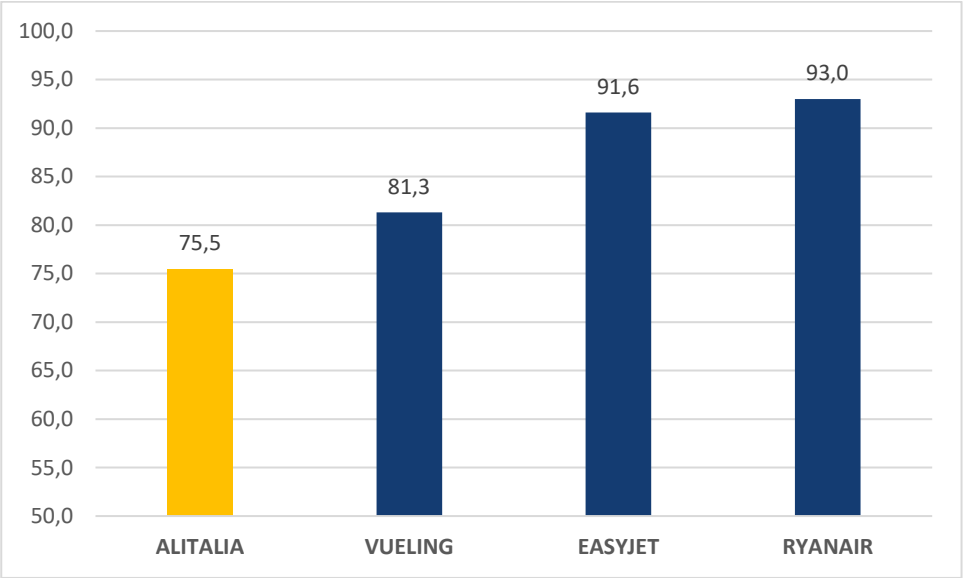
**Graf. 16 – Costi operativi totali per posto offerto** *(Euro per un volo di mille km - 2015)*




*Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.*

I costi operativi totali di Alitalia per posto offerto per 1000 km erano pari nel 2015 a 75 euro, un valore più che doppio rispetto ai 36 di Ryanair ma molto meno distante dai 66 di EasyJet (il 15% in più) e dai 60 di Vueling (il 25% in più). L'obiettivo per Alitalia di ridurre i costi sino a scendere al livello di questi due vettori è pertanto difficile ma non impossibile. Essa sembra richiedere principalmente di contenere i costi della flotta e quelli dei servizi aeroportuali o, in alternativa del personale di terra che svolge servizi che altri vettori esternalizzano agli aeroporti.

**Graf. 17 – Load factor** *(Passeggeri km in % dei posti km offerti - 2015)*



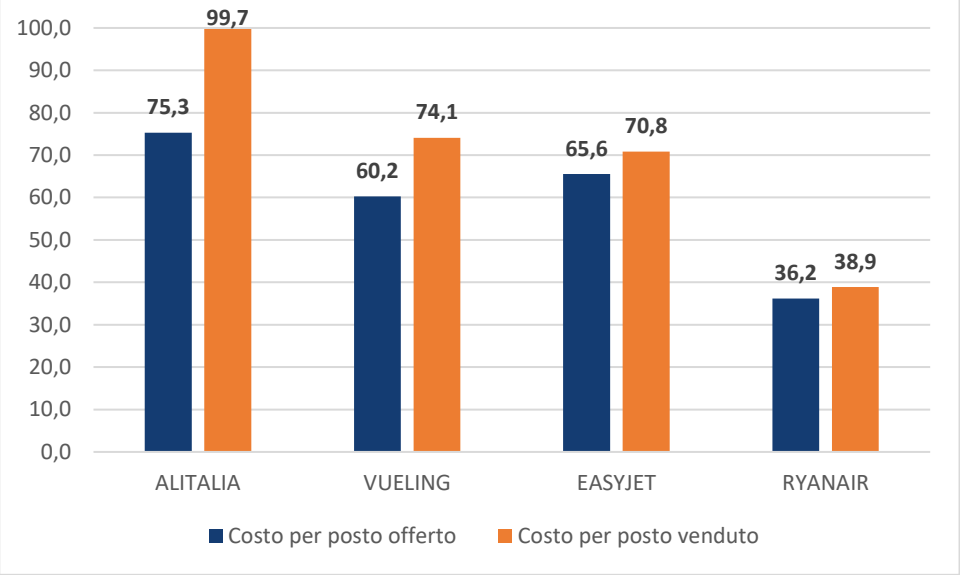

*Fonte: elaborazioni sui dati di bilancio dei vettori.*

Tuttavia l'operazione di contenimento dei costi unitari e della loro convergenza verso i valori dei concorrenti diretti non è da sola in grado di garantire ad Alitalia il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio e la sostenibilità aziendale. Infatti 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. Come si può vedere nel grafico precedente, il load factor di Alitalia non raggiunge il 76% a fronte dell'81% di Vueling, il quasi 92 di EasyJet e il 93 di Ryanair. È pertanto necessario completare il ragionamento sin qui svolto, che ha avuto per oggetto i costi industriali rapportati ai soli posti offerti. Se si dividono tali valori, analizzati in precedenza, per il load factor si ottengono i costi industriali per posto venduto, i soli posti che sono in grado di generare ricavi.

Come si può osservare dal Graf. 18, la distanza non enorme che separava i costi unitari di Alitalia da quelli dei maggiori operatori low cost (diversi da Ryanair) 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 una distanza media. In questa configurazione il costo risulta più elevato del 35% rispetto a Vueling e del 41% rispetto a EasyJet. In sostanza per Alitalia è necessario non solo contenere i costi di produzione rispetto a quelli attuali ma anche, e forse soprattutto, riempire molto di più i propri aerei in modo da conseguire ricavi adeguati e con essi anche l'auspicato, e mai più visto dalla fine degli anni '90, equilibrio di bilancio.

Quest'ultimo obiettivo richiede politiche di vendita e di differenziazione dei prezzi particolarmente sofisticate, simili a quelle che hanno determinato il successo dei vettori low cost in questi anni.

**Graf. 18 – Costi operativi per posto offerto e per posto venduto** *(Euro per un volo di mille km - 2015)*



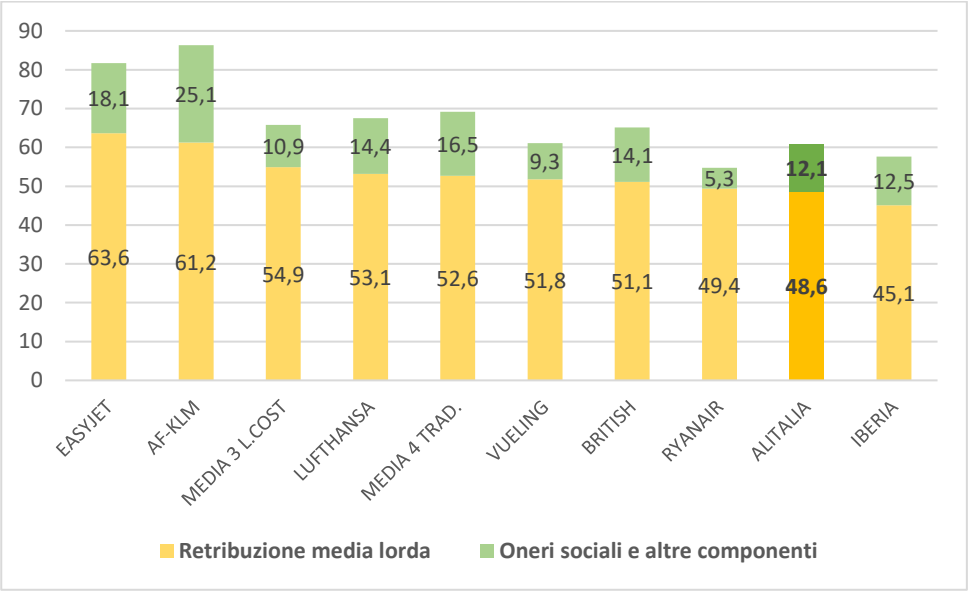

*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.*

## 5. Il costo del lavoro

Contrariamente a quanto è ormai divenuto opinione diffusa, Alitalia spende relativamente poco per i suoi dipendenti: nel 2015 ha pagato stipendi in media d'anno per cerca diecimila dipendenti spendendo complessivamente 613 milioni di euro, di cui 491 per retribuzioni e i restanti 122 per oneri sociali e TFR. Nello stesso anno Lufthansa ha speso complessivamente 8,1 miliardi di euro per quasi 120 mila dipendenti, AF-KLM 7,5 miliardi per 86 mila dipendenti e British Airways 2,8 miliardi per quasi 44 mila dipendenti. Alitalia risulta in conseguenza molto distante dagli altri grandi vettori europei sia per numero di dipendenti che per costo del lavoro complessivo e in termini di costo del lavoro pro capite figura terz'ultima tra otto grandi compagnie, seguita solo da Iberia e Ryanair. Il costo medio per dipendente di Alitalia è 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 lorda annua per dipendente, sottraendo le differenti tipologie di oneri a carico del datore di lavoro, Alitalia scivola al penultimo posto dato che solo Iberia figura su un livello inferiore e persino in Ryanair la retribuzione media è più elevata che in Alitalia (Graf. 19). La retribuzione media prima dei contributi sociali a carico dei lavoratori e delle imposte è inferiore di 4 mila euro in Alitalia rispetto alla media degli altri vettori tradizionali e di ben 6 mila rispetto a quella delle compagnie low cost. Esse hanno infatti un peso del personale di volo più alto rispetto ai vettori tradizionali e conseguentemente anche una remunerazione media maggiore.

**Graf. 19 – Retribuzione e costo del lavoro annuo per dipendente** *(Migliaia di euro - 2015)*




*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.*

## 6. Il costo della flotta

I maggiori costi della flotta in Alitalia sembrano dipendere principalmente da un elevato costo del leasing. Alitalia infatti, su una flotta attuale di 122 aerei, di cui 25 a lungo raggio, 20 regionali e 75 a medio raggio, non ne ha che sette in proprietà diretta. È pertanto utile calcolare il costo del leasing dei rimanenti, distinto per modello. Quello dei 20 aerei regionali è facilmente desumibile dal bilancio della controllata Alitalia Cityliner che li utilizza: nel 2015 in totale 55,4 milioni, corrispondenti a 2,8 milioni in media per velivolo. Per quanto riguarda gli aerei a lungo raggio il calcolo è più complesso: dal bilancio 2015 sappiamo solo che gli ultimi due Airbus A330, entrati in flotta a metà 2015, costano ognuno 6 milioni di dollari, corrispondenti a 5,5 milioni di euro l'anno. Ipotizzando che tale costo unitario valga per tutti i 13 velivoli di questo tipo presenti mediamente in flotta nell'anno e che invece i 9 aerei Boeing a lungo raggio in leasing, i B777, abbiano un costo maggiore, proporzionale alla loro maggior capienza, possiamo stimare un costo totale del leasing per i 23 aerei a lungo raggio pari a 127 milioni totali e 5,8 in media per aereo. Se queste stime sono corrette allora si ottiene anche una stima residuale di 3,6 milioni annui come costo del leasing dei velivoli di medio raggio (Tab. 1).

Per valutare se questi valori unitari sono alti o bassi 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 per i posti medi a bordo e in seguito ancora per le ore medie annue volate.

**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.*

Il dato risulta pari a 4,5 euro per posto/ora di volo per la flotta a lungo raggio, un dato che appare piuttosto contenuto e sembra giustificare un'offerta a lungo raggio anche utilizzando aerei in leasing. È invece pari a 7,7 euro per la flotta a medio raggio e a ben 12,4 euro per la flotta regionale, dato che appare in prima lettura piuttosto elevato. Per quanto riguarda il dato del medio raggio, esso può essere confrontato con Vueling, operatore low cost molto presente in Italia che usa una flotta quasi tutta in leasing (Tab. 2).

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

| | | Alitalia | Vueling | Differenza % Alitalia/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 |

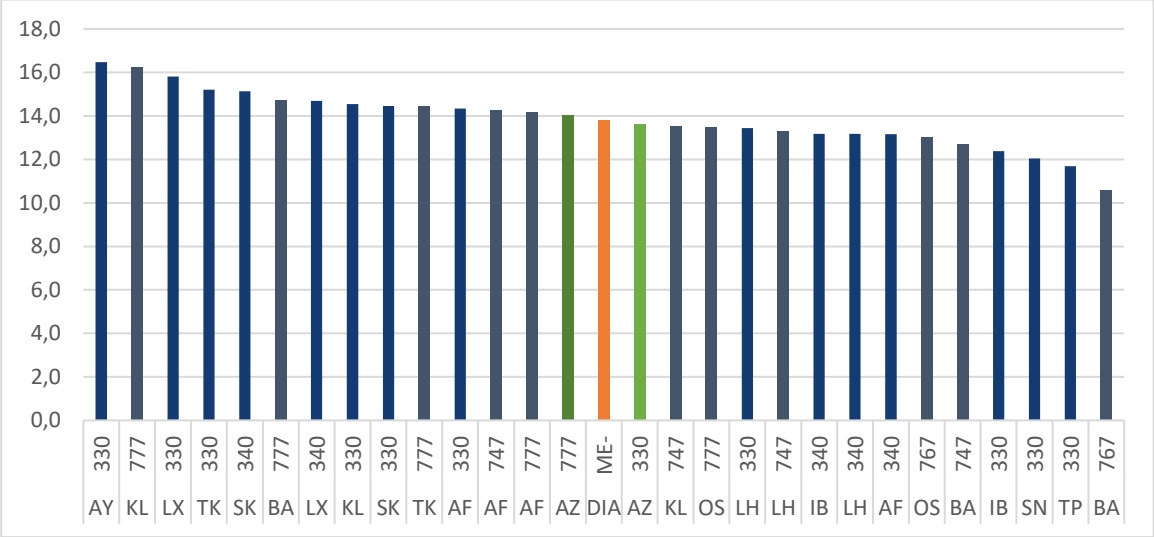
*Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.*

Vueling spende solo 2,4 milioni l'anno per ogni aereo in leasing contro i 3,6 di Alitalia; inoltre il suo aereo è mediamente più capiente e vola un numero maggiore di ore l'anno. Il risultato finale è che il costo medio di un posto offerto per un'ora di volo è pari solo a 3,8 euro, meno della metà dei 7,7 di Alitalia. E in Ryanair il costo equivalente, calcolato sulla flotta di proprietà, è inferiore ai 2 euro, pari alla metà di Vueling e a un quarto solamente di Alitalia.

# 7. La produttività tecnica della flotta

Nella presente nota si è osservato un netto divario nei costi della flotta per posto offerto tra vettori che hanno flotte principalmente in leasing, quali Alitalia e Vueling, e vettori che hanno flotte principalmente di proprietà quali Ryanair e EasyJet, con la seconda modalità nettamente in grado di favorire il contenimento dei costi. Dato il maggior costo della flotta di Alitalia è interessante verificare se essa viene utilizzata in maniera efficiente. L'efficienza da un punto di vista tecnico della flotta può essere rappresentata dalle ore medie volate dagli aerei in un anno oppure, dato ancora più facilmente comprensibile, dalle ore medie di volo giornaliere. Non sapendo a priori se la famiglia di aeromobili utilizzata, Airbus o Boeing, o addirittura il modello specifico, può condizionare tale parametro è utile effettuare il confronto per specifica tipologia di aereo.

**Graf. 20 – Utilizzo degli aerei a lungo raggio** *(Ore medie giornaliere volate)*

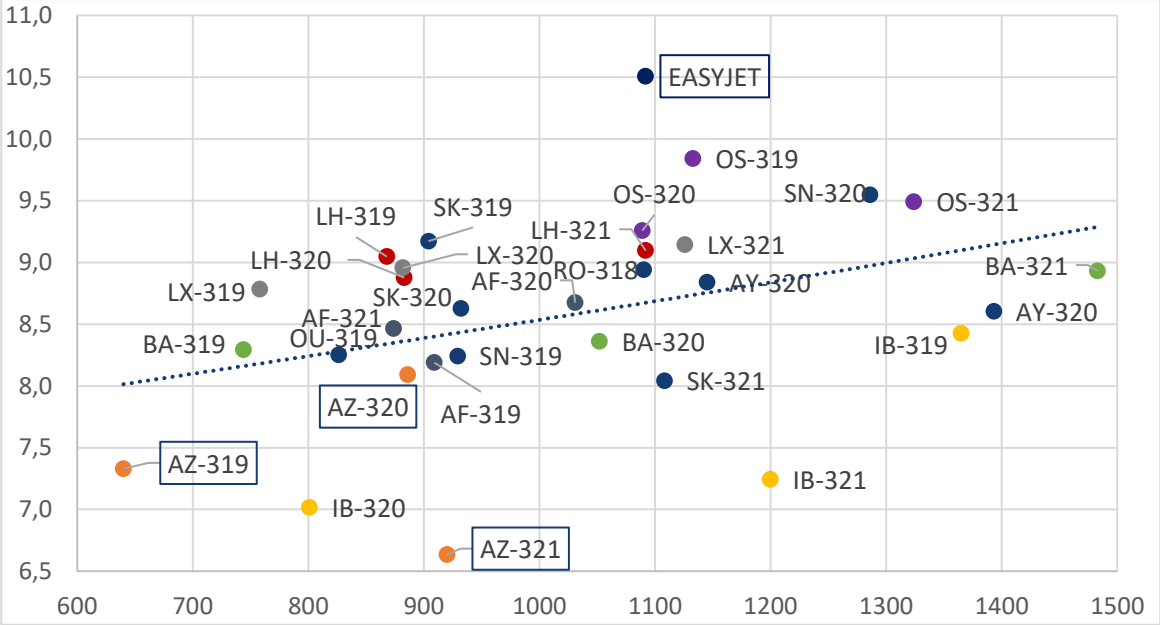



*Fonte: elaborazioni Università Bicocca su dati AEA, 2015.*

Il Graf. 20 presenta i dati delle flotte europee a lungo raggio, tutte relative a vettori tradizionali, non essendovi ancora diffuse esperienze low cost nel segmento, distinti per vettore e per modello utilizzato. Tutte 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 è perfettamente in media sia per gli Airbus A330 che per i Boeing B777. Il Graf. 21 presenta invece, per ogni modello Airbus utilizzato, i dati relativi all'utilizzo delle flotte europee a medio-breve raggio, i quali dipendono tuttavia dalla lunghezza delle rotte coperte: all'aumentare della distanza media coperta aumenta anche l'utilizzo medio giornaliero degli aerei. Non sono stati considerati i velivoli Boeing in quanto non utilizzati da Alitalia nel segmento. In questa tipologia Alitalia (AZ), penalizzata dalla predominanza di voli domestici sugli europei, è assieme a Iberia (IB) sempre al di sotto della retta interpolante. Sono vicine alla linea Air France (AF) e British (BA) e molto al di sopra Lufthansa (LH) e le sue controllate Austrian (OS) e Swiss (LX), ma principalmente EasyJet che ha tra tutte l'utilizzo più intenso. Pertanto non solo la flotta di Alitalia appare più costosa, come evidenziato in precedenza, ma almeno sul

breve-medio raggio risulta più costosa per posto offerto anche perché non adeguatamente utilizzata rispetto ai vettori concorrenti.

**Graf. 21 – Utilizzo degli aerei a breve-medio raggio** *(Ore medie giornaliere volate in relazione alla lunghezza media in km del volo)*




*Fonte: elaborazioni Università Bicocca su dati AEA, 2015.*

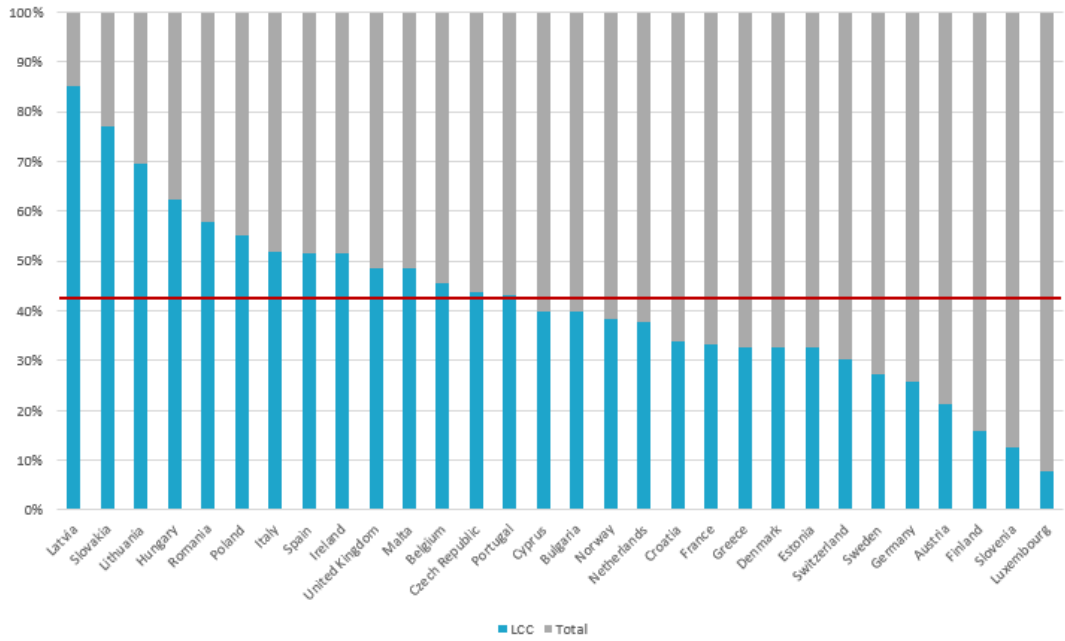
## 8. Osservazioni conclusive: le differenze rispetto agli altri paesi

La crisi di lungo periodo di Alitalia, ormai 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.

Nel 2016 l'Italia è il paese dell'Europa occidentale con la più elevata penetrazione di vettori low cost. Tra i 30 paesi europei riportati nel Graf. 22 (i 28 dell'Unione più Svizzera e Norvegia), solo sei paesi dell'est Europa registrano infatti valori più elevati. Il dato italiano, superiore al 50%, è inoltre molto più elevato rispetto ai due paesi continentali di maggiori dimensioni che sono nostri vicini: in Francia solo un terzo del mercato è coperto da vettori low cost, in Germania solo un quarto. Questo implica che i due grandi gruppi aerei di questi paesi, rispettivamente AF-Klm e Lufthansa, godono ancora di un certo potere di mercato sui loro cieli e possono avvantaggiarsi di proventi unitari (*yields*) non falcidiati dalla concorrenza dei vettori low cost e pertanto anche permettersi costi unitari più elevati. Una conseguenza ulteriore è che questi due gruppi, data la diversità delle condizioni di mercato in cui operano, non possono essere presi ad esempio per trarre insegnamenti utili per il caso italiano. Per questi ultimi occorre invece fare riferimento a paesi di grandi dimensioni nei quali i vettori low cost si sono diffusi in maniera simile all'Italia. Essi sono il Regno Unito e la Spagna, tuttavia anche il Regno Unito rappresenta un caso non comparabile. Infatti si tratta del paese che ha

visto per primo, anche per il fatto che anticipò la liberalizzazione rispetto all'Europa, lo sviluppo dei due maggiori low cost europei, Ryanair e Easyjet. È anche il paese che decise per primo di privatizzare integralmente il suo vettore di bandiera, negli anni '80 dei governi Thatcher, permettendo al medesimo di affrontare in un'ottica pienamente di mercato i processi concorrenziali che vi sarebbero presto diffusi.

**Graf. 22 – Quote di mercato dei vettori low cost in trenta paesi europei** *(Valori %)*




*Fonte: RDC Aviation, 2016*

Gli effetti delle scelte adottate nel Regno Unito sono così riassumibili:

1. In un paese aperto tradizionalmente alla concorrenza e al mercato la nascita e lo sviluppo dei vettori low cost sono stati da subito visti con favore e non contrastati, tuttavia…
2. Il vettore di bandiera British Airways ha immediatamente compreso che la strategia migliore di aggiustamento a questi cambiamenti consisteva nel concentrarsi prioritariamente sull'offerta di lungo raggio, in particolare i collegamenti sul ricco mercato nordatlantico dal fondamentale hub di Heathrow, alleggerendo nello stesso tempo l'offerta sul breve raggio nazionale e sul medio europeo sui quali i vettori low cost si stavano diffondendo.

E' l'esatto contrario di quello che ha fatto Alitalia, che ha invece depotenziato l'offerta a lungo raggio una prima volta nell'anno 2000 e una seconda nel 2009, a seguito del salvataggio/privatizzazione. Infatti nel 1995 Alitalia volava con 34 aerei a lungo raggio, nel 2001 con 24, nel 2007 con 25 e nel 2009 solo con 18. Nel lontano 1973, quando il mercato aereo era meno di un decimo di quello attuale, la flotta di Alitalia era composta da 29 aerei a lungo raggio, anche se mediamente meno capienti di quelli attuali. Date queste divergenti scelte passate il caso attuale più simile a quello italiano resta in conseguenza solo quello spagnolo. La Spagna è stata interessata rapidamente dal diffondersi dei vettori low cost in quanto principale mercato di destinazione sia dei grandi vettori low cost delle isole britanniche sia di quelli tedeschi. Essa ha visto inoltre nel 2004 la fondazione di un vettore low

cost privato nazionale, Vueling, con base a Barcellona e nel 2006 la costituzione da parte di Iberia della sua low cost Clickair. Con essa è riuscita a resistere alla concorrenza di Vueling, tanto che nel 2009 i due vettori low cost sono pervenuti a una fusione, conservando il nome Vueling. Nel 2010 sia Iberia che Vueling si sono infine aggregate a British Airways nel nuovo gruppo internazionale IAG.

Data la rilevanza per il caso italiano è interessante esaminare le principali caratteristiche del mercato aereo spagnolo e verificare come vi si collocano i diversi vettori. In primo luogo il loro mercato è molto più grande di quello italiano nonostante gli spagnoli siano solo poco più di tre quarti degli italiani come numero di abitanti. Nel 2016 hanno infatti volato sui cieli spagnoli 195 milioni di passeggeri contro i 130 dell'Italia. Iberia risulta ridimensionata rispetto al passato, con un numero di passeggeri pari solo a 18 milioni, un numero inferiore a quello di Alitalia. Inoltre essa opera per circa un quarto dei passeggeri trasportati sui voli di breve e medio raggio col marchio Iberia Express che ha un'offerta di tipo low cost. Accanto a Iberia tuttavia il vettore Vueling, interamente low cost, ha trasportato quasi 23 milioni di passeggeri, più di tu Alitalia. In totale i due vettori hanno trasportato quasi 41 milioni di passeggeri, quasi il doppio di Alitalia, con una quota di mercato complessiva del 21%, superiore al 17% di Alitalia sul mercato italiano. In questo 21% predomina tuttavia la parte low cost, dato che Vueling e Iberia Express hanno assieme il 14% mentre Iberia solo il 7%. La caratteristica di maggiore rilievo per il caso italiano è che i due vettori hanno bilanci in utile, nonostante quote di mercato limitate, e dimostrano come si possa guadagnare sia come low cost che come vettori tradizionali purché posizionati sul segmento giusto del mercato, con strategie di offerta valide e strutture di costi sostenibili.

# PARTE II - La nuova crisi di Alitalia e la gestione commissariale (2017-2018)

# 1. Introduzione: il mistero di una compagnia in crisi in un mercato in pieno boom

Novecento milioni di euro di prestito ponte ma poche idee su come uscire dall'impasse della crisi di Alitalia e pochissima trasparenza nella procedura in corso. Questa è la sintesi di un anno di gestione commissariale a indirizzo governativo dell'azienda. Esattamente un anno fa, il 24 aprile 2017, oltre due terzi dei dipendenti di Alitalia votarono contro l'accordo sottoscritto dai sindacati principali e una settimana dopo gli amministratori dell'azienda 'nazionalizzarono' la stessa consegnando le chiavi di Alitalia al governo attraverso la richiesta, immediatamente approvata, di amministrazione straordinaria.

Nonostante tutte le pressioni in senso contrario, veicolate unanimemente dagli organi di stampa ufficiali, i lavoratori votarono in massa per il no, nella consapevolezza di non essere loro il problema dell'azienda. A quella data nessuno disponeva ancora, non perché fossero segreti ma in quanto nessuno li aveva ancora elaborati, di dati comparativi sul peso del costo del lavoro nei bilanci delle compagnie aeree europee e sui livelli medi di costo del lavoro e retribuzione dei dipendenti. Tuttavia nell'ultimo bilancio ufficiale di Alitalia in quel momento disponibile, relativo all'esercizio 2015, il costo del lavoro risultava già pesare solo un sesto dei costi operativi totali di Alitalia, dopo una lunga serie di ridimensionamenti adottati nel tempo nell'ambito di piani definiti di 'ristrutturazione'. Si trattava di un valore percentuale che non era mai stato così basso nella storia settantennale del vettore e che non trovava equivalenti in nessun'altra compagnia europea di tipo tradizionale. Poche settimane dopo il commissariamento un'analisi comparativa del costo del lavoro nelle maggiori aziende europee di trasporto aereo, sia tradizionali che low cost, ci permise di verificare che:

1. Il costo del lavoro medio pro capite di Alitalia era ai livelli più bassi tra tutti i vettori esaminati, dato che solo in Ryanair e Iberia (e TAP, in quell'occasione non considerata ma inclusa successivamente nell'analisi) risultava inferiore;
2. Tuttavia se al posto del costo del lavoro si consideravano le retribuzioni medie lorde allora anche Ryanair, beneficiata dai bassi prelievi contributivi sul lavoro dell'Irlanda, saliva al di sopra di Alitalia. Pertanto solo Iberia e TAP avevano valori di retribuzione media più bassi. Questo fatto potrebbe tuttavia derivare dal numeroso personale che entrambi i vettori hanno nei paesi del Sud America (Brasile per TAP e restanti maggiori di lingua spagnola per Iberia). Infatti Vueling, vettore spagnolo low cost appartenente allo stesso gruppo IAG di Iberia ma operante solo in Europa, è sopra Alitalia per retribuzione media lorda dei dipendenti.

Bisogna inoltra ricordare che i precedenti sacrifici dei lavoratori, soprattutto quelli accettati con l'ingresso di Etihad nel 2014-15, non sono serviti a migliorare il conto economico dell'azienda bensì a finanziare l'aumento di altre voci di costo. Per ogni 100 euro di risparmi realizzati a partire dal 2015 sul personale ne sono stati spesi più di 100 aggiuntivi solo per maggiori costi della flotta e circa 300 se si considerano tutte le voci di costo diverse dal personale.

Con l'avvio della gestione commissariale il governo ha deliberato la concessione di un prestito ponte di 600 milioni di euro, sostenendo di fronte all'Unione Europea che non si trattava di un aiuto di

Stato, potenzialmente incompatibile con le norme comunitarie, bensì di un'operazione a tassi di 'mercato'. Successivamente il prestito è stato accresciuto a 900 milioni e la sua restituzione è stata ripetutamente prorogata nel tempo. Ora l'Unione Europea ha aperto, su sollecitazione interessata di operatori concorrenti quali la stessa Lufthansa e Ryanair, un'indagine tendente ad accertare la sussistenza di aiuto di Stato non compatibile col diritto comunitario, non riconoscendosi in conseguenza nell'interpretazione del governo italiano che sembrava fosse stata inizialmente accolta. Sul cambio di orientamento della Commissione sembrano aver pesato in particolare l'allungamento del prestito ben oltre i sei mesi originariamente previsti e l'entità dell'importo, già in origine eccessiva ma in seguito aggravata dal suo incremento.

È legittimo formulare la domanda se i commissari straordinari abbiano almeno usato il tempo così guadagnato, pari ormai a un anno, e le risorse economiche messe a disposizione per 'mettere mano ai conti aziendali', riordinare la gestione e tagliare gli extracosti. Purtroppo non si sa. Sicuramente hanno agito ancora una volta sul costo del lavoro, dato che la messa in cassa integrazione per un numero equivalente a più di 1.600 dipendenti a tempo pieno comporta un risparmio per i conti aziendali, e un equivalente maggior esborso per i conti pubblici, per almeno 80 milioni di euro su base annua. Ma su tutte le altre e in questo caso effettivamente eccessive voci di costo? Purtroppo a partire dall'inizio della gestione commissariale non è stato pubblicato un dato ufficiale. Gli ultimi numeri certi sui conti del vettore risalgono infatti al bilancio del 2015, pubblicato nella primavera dell'anno seguente. In seguito non è più uscito alcun numero. Il bilancio 2016, che avrebbe dovuto fotografare la crisi dell'azienda e identificarne le cause, non è stato presentato come previsto dalle norme ad aprile 2017, né allegato alla domanda di amministrazione straordinaria del 2 maggio 2017, come richiesto dalla legge Marzano. Pertanto si può ben dire che Alitalia sia stata la prima impresa di cui si ha notizia a portare i libri in tribunale senza tuttavia portarli. Nel frattempo è trascorso l'anno 2017 e tutto il primo trimestre del 2018, pertanto sono nove complessivamente i trimestri trascorsi senza pubblicazione di dati economici e industriali sulla gestione di Alitalia. A inizio maggio la gestione commissariale ha compiuto un anno di attività. Come è andata Alitalia negli ultimi nove trimestri? Quanto ha prodotto, quanto ha speso, quanto ha incassato e quanto ha perso? E per quali ragioni ha perso? Perché l'azienda è andata così male in un periodo estremamente favorevole per il mercato aereo e per tutti i restanti vettori?

Queste domande restano per ora tutte senza risposta. I commissari straordinari hanno da poco pubblicato la loro "Relazione sulle cause d'insolvenza" ma le cause non sono riportate, non almeno nelle 112 delle presumibili circa 400 pagine totali che non sono state oscurate dagli omissis. Si spera che siano almeno indicate nell'arco delle restanti 300. Altrettanto dicasi, in relazione sia alle cause che ai numeri della gestione, riguardo alla parte non censurata della relazione gemella, il "Programma dei commissari". Almeno i numeri del conto economico avrebbero dovuto essere riportati periodicamente nelle 'Relazioni trimestrali' dei commissari ma alla data attuale (fine aprile 2018), nonostante i trimestri già trascorsi dall'inizio del commissariamento siano già quattro, la pagina del sito dei commissari che dovrebbe contenerle permane una schermata immacolata.

Il mistero resta fitto e per descriverlo bisogna prendere a prestito una famosa affermazione di W. Churchill: "È un rebus avvolto in un mistero all'interno di un enigma". Non è l'unico, ve ne è un

altro ancora più rilevante. Il mercato del trasporto aereo cresce da diversi anni anche in Italia a tassi di sviluppo dell'economia cinese. Ma le fonti ufficiali sembrano sostenere che Alitalia sia irrimediabilmente perduta, che vada rapidamente venduta e anche drasticamente ridimensionata se il miglior acquirente in campo lo chiede, con conseguenti oneri per le casse pubbliche, obbligate a farsi carico della protezione di migliaia di esuberi. Tuttavia come si fa a parlare di esuberi in un'azienda che opera in un mercato che cresce del 7-8% all'anno per diversi anni consecutivi? Se il mercato cresce così tanto non vi possono essere crisi industriali né esuberi, tutt'al più cattive gestioni e valutazioni ingannevoli.

Questo studio vuole, in conseguenza, fare chiarezza per il possibile sulle cause all'origine dell'aggravamento della crisi di Alitalia, sui numeri e sulle scelte compiute nell'anno trascorso di gestione commissariale e sulle eventuali prospettive di riequilibrio dell'azienda e le azioni richieste in tale direzione.

## 2. Le ragioni strutturali della crisi di Alitalia

È da tempo interpretazione consolidata che la crisi di lungo periodo di Alitalia, ormai più che ventennale, sia dovuta al processo di liberalizzazione europea del mercato, completato nel 1997, il quale ha cambiato le regole e le condizioni del mercato, e alla contemporanea incapacità dei gestori di Alitalia e dei suoi azionisti, dapprima pubblici e poi privati, di reagire con idonee scelte al mutato contesto competitivo. La liberalizzazione ha accresciuto enormemente la concorrenza, ridotto i prezzi e moltiplicato in conseguenza i viaggiatori, accelerando la crescita del mercato. Al momento del completamento della liberalizzazione il mercato italiano aveva da poco superato i 50 milioni di passeggeri annui mentre nel 2017 si è attestato a 144 milioni di viaggiatori, con un incremento globale in 20 anni superiore al 180% e medio annuo del 5 e mezzo per cento.

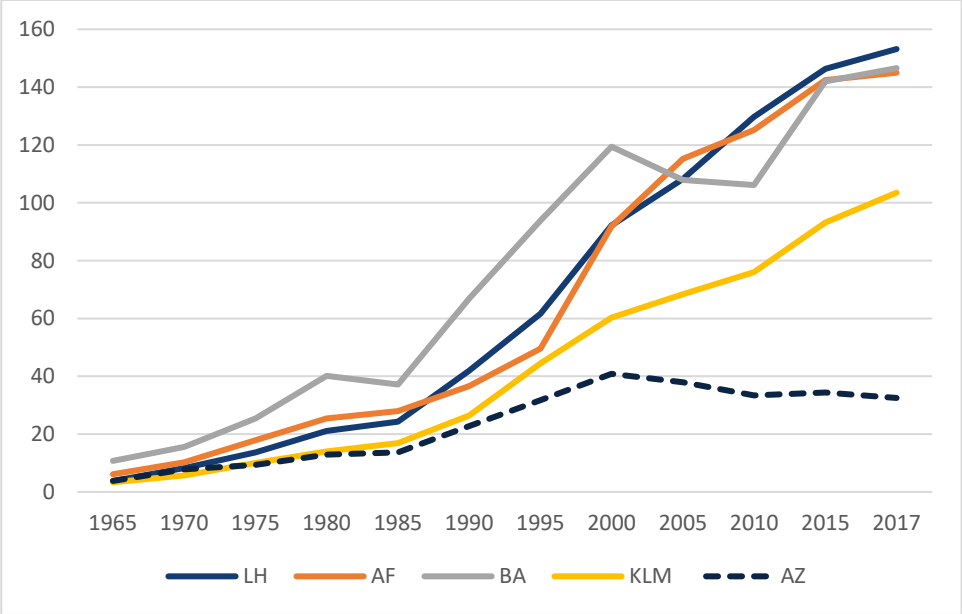
Nell'anno in corso il mercato risulterà triplicato rispetto al completamento della liberalizzazione europea. Sempre al momento della liberalizzazione Alitalia deteneva, con circa 24 milioni di passeggeri trasportati, una quota di mercato di poco inferiore al 50%. Per far fronte al triplicare del mercato nel corso del successivo ventennio e non perdere quote avrebbe dovuto in conseguenza essere in grado di triplicare la sua offerta, accrescendo in misura corrispondente la flotta. Questa strategia richiedeva tuttavia consistenti investimenti che l'azionista pubblico avrebbe dovuto fare direttamente oppure delegare a nuovi azionisti tramite processi di privatizzazione. Tali scelte non sono state tuttavia compiute e alla fine del decennio '90 è fallito sia il processo di integrazione con Klm che il concomitante ridimensionamento della partecipazione pubblica nel capitale che avrebbe dovuto portare alla perdita della condizione di soggetto economico controllante.

Occorre inoltre ricordare che in quell'epoca erano in corso nel nostro paese consistenti processi di privatizzazione e che 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 ottica tuttavia di partecipazione finanziaria

presumibilmente transitoria e non industriale. Il Tesoro non disponeva tra l'altro di competenze di tipo industriale, a maggior ragione nello specifico e particolare caso del trasporto aereo. Dopo il passaggio del controllo di Alitalia dall'IRI al Tesoro le perdite aziendali esplosero sino a convincere a fine 2006 il governo in carica ad avviare il processo di privatizzazione dell'azienda; inoltre non furono più fatti nuovi investimenti e Alitalia non poté in conseguenza aumentare le dimensioni della flotta e la sua capacità di trasporto.

Si ha in conseguenza che al raddoppio del mercato nel tempo la quota di Alitalia si dimezza e alla sua triplicazione si riduce a un terzo: nel 2017 Alitalia ha trasportato 21,8 milioni di passeggeri, corrispondenti solo al 15,2% dei 143,7 totali del mercato italiano, meno di un terzo della quota di mercato detenuta venti anni fa al momento della completa liberalizzazione. Il Graf. 1 illustra la crescita dimensionali dei principali vettori europei a partire dalla metà degli anni '60 ed evidenzia come Alitalia non solo smetta di crescere dopo l'anno 2000 ma addirittura subisca successivi ridimensionamenti, distanziandosi sempre di più dai vettori di bandiera degli altri maggiori paesi europei.

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




*Fonte: EU Commission Transport Statistics e singoli vettori*

A partire dal 2000 Alitalia viene ripetutamente ridimensionata:

i. Nel 2000, ancora prima delle Torri Gemelli, 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: AZ Fly e AZ Service;
iii. Nel 2008, fallita l'integrazione con AF, 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;

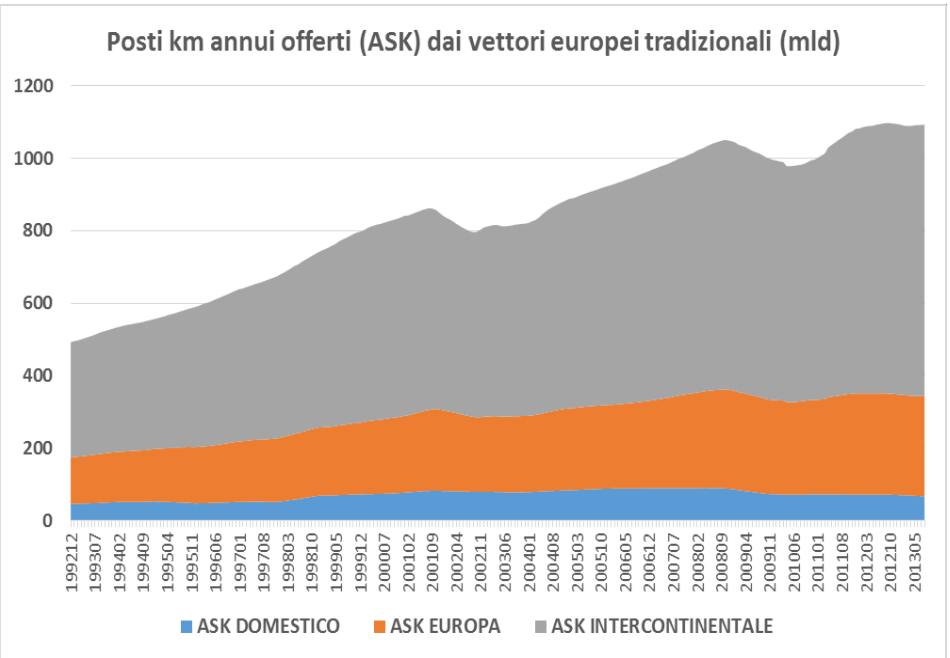
iv. Nel 2014 Alitalia è nuovamente in crisi e i disavanzi di bilancio sono nuovamente fuori controllo. Il nuovo azionista Etihad propone un interessante piano di rilancio del lungo raggio ma lo realizza solo in minima parte; riduce invece ulteriormente il breve raggio insieme al personale.

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 nazionale per contrastare la crescente concorrenza dei nuovi vettori low cost sul breve e medio raggio e di quelli tradizionali sul lungo.
2. Il suo problema dimensionale si è accentuato con la mancata crescita e i ridimensionamenti successivi. 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. Sarebbe pertanto stato sufficiente copiare le medesime.

**Graf. 2 – La crescita nel lungo raggio dei vettori europei tradizionali (1992-2013)**

*(Miliardi di posti km annui per tipologia di offerta)*




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

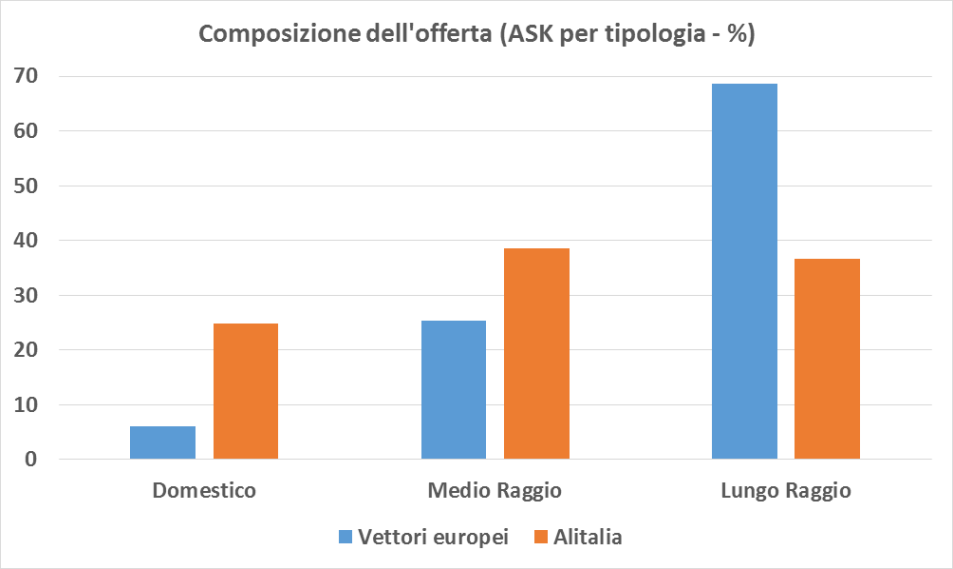
Di fronte all'arrivo dei nuovi vettori low cost le compagnie tradizionali europee hanno infatti adottato una duplice strategia:

1. Il progressivo disimpegno dal breve raggio e la crescita dell'offerta sui collegamenti intercontinentali, ancora sottratti a un'estesa concorrenza e al modello low cost e in conseguenza profittevoli.

2. Sul breve raggio residuale, finalizzato principalmente a garantire il feederaggio dei voli intercontinentali, il contenimento dei costi di produzione al fine di risultare ancora competitive rispetto ai nuovi vettori. In diversi casi hanno creato nuove compagnie low cost come loro diretta emanazione oppure ne hanno acquisito la proprietà: Germanwings/Eurowings per Lufthansa, e recentemente anche l'acquisizione di una parte consistente della fallita Air Berlin; Vueling per IAG e Transavia per AF-Klm.

Il Graf. 2 illustra l'enorme crescita sul lungo raggio dell'offerta dei vettori europei tradizionali. Alitalia non ha tuttavia realizzato un'evoluzione di questo tipo: non si è espansa sull'intercontinentale né durante la gestione diretta del tesoro né durante la gestione Cai. Il piano d'impresa Fenice con cui partì il nuovo vettore privato nel 2008 prevedeva un mix di offerta totalmente disallineato rispetto all'insieme dei vettori europei tradizionali, come illustrato nel Graf. 3. Esso prevedeva 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 aveva un'offerta in cui il lungo raggio pesava per circa il 70%, un valore che saliva a circa l'80% per i vettori di maggiore dimensione, dunque l'esatto opposto del piano Fenice per Alitalia.

**Graf. 3 – Il mix di offerta del Piano Fenice e degli altri vettori europei (2009)** *(Valori % nell'offerta annua di posti km)*

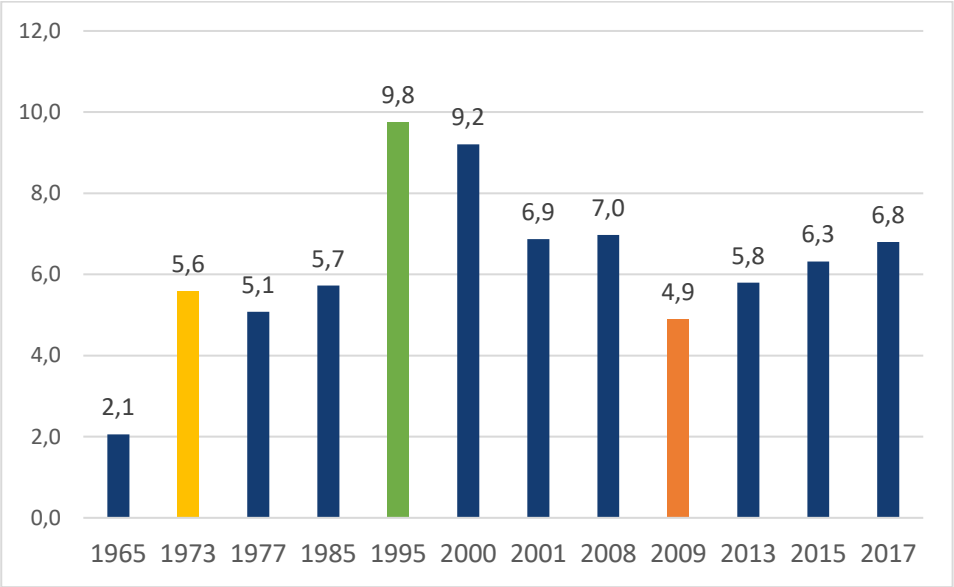



*Fonte: Piano Fenice per Alitalia; AEA – Association of European Airlines per i vettori europei.*

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 flotta di lungo raggio di Alitalia, 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 resta ancora oggi al di sotto del 70% rispetto al 1995. Nel lontano 1973 Alitalia aveva più aerei a lungo raggio di ora, 29 contro 25, anche

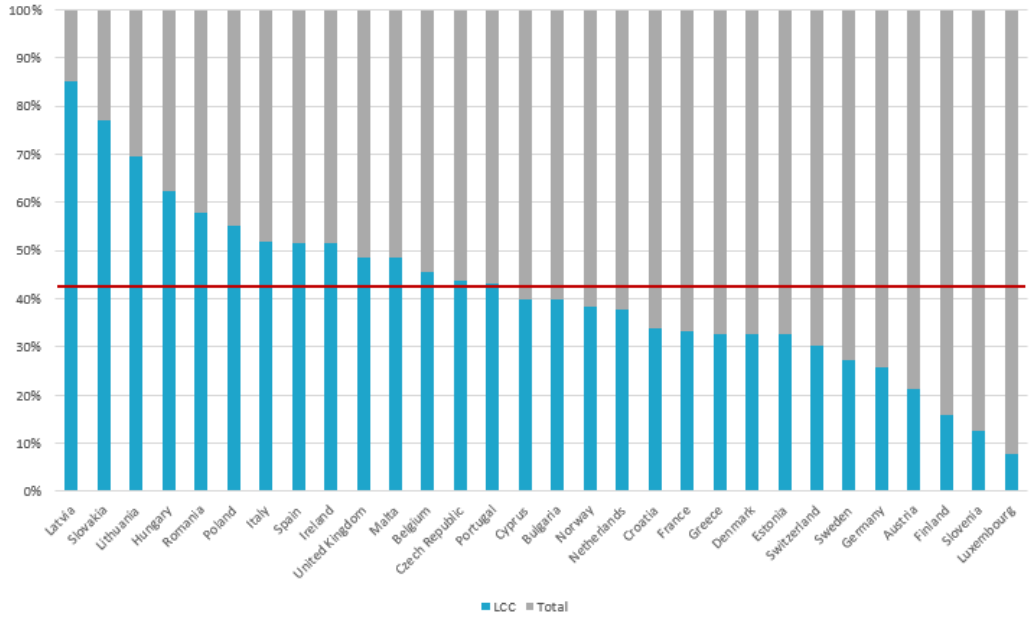
se mediamente meno capienti. Dal 1973 il mercato italiano si è tuttavia moltiplicato per dieci e il segmento intercontinentale ancora di più.

**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, 30 anni di trasporti in Italia (1996)*

**Graf. 5 – Quote di mercato dei vettori low cost nei paesi europei** *(Valori %)*




*Fonte: RDC Aviation, 2016*

Non solo Alitalia ha sbagliato profondamente strategia in tema di lungo raggio ma non si è impegnata neppure sul versante low cost, come avrebbe potuto provare a fare orientando in tale direzione la controllata AirOne, che era stata acquisita nell'ambito del progetto Fenice all'inizio del 2009. La debolezza e i successivi ridimensionamenti del vettore nazionale hanno concesso 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. 5. 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.

Cosa dovrebbe fare ora Alitalia, ipotizzando che resti un vettore network e non divenga un vettore regionale al servizio dell'hub di un grande vettore europeo? Esattamente ciò che non ha fatto sinora: incrementare il lungo raggio, azione non semplice a causa degli elevati investimenti necessari, e creare un'offerta con costi sostenibili sulle rotte brevi. Questa seconda azione è ancora più essenziale e urgente della prima perché, in sua assenza, non appare ottenibile nessuna condizione di sostenibilità economico-finanziaria.

## 3. Perché la crisi si è accentuata?

Come è stato illustrato nel precedente studio[3], la crescente concorrenza attuata dai vettori low cost sulle rotte domestiche e infra europee che toccano l'Italia ha portato a una progressiva erosione dei ricavi unitari sui servizi offerti da Alitalia su queste rotte. Poiché Alitalia è un vettore storicamente concentrato sulle rotte di beve 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.

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 sempre stata negli ultimi decenni un vettore di breve raggio e ha sempre avuto una flotta prevalentemente composta da aerei del secondo e del primo tipo. Dopo l'anno 2000 gli aerei a lungo raggio non hanno mai superato la doppia dozzina, né quando Alitalia a gestione 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

[3] Arrigo, Battaglia e Di Foggia, 2017.

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 complessivamente 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 imprevista dei ricavi medi unitari. Tali effetti si sono manifestati con particolare intensità sul segmento domestico a causa dell'accentuarsi della concorrenza dei vettori low cost alla quale si è aggiunto anche l'effetto della concorrenza del trasporto ferroviario, favorito 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, emersi solo recentemente in documenti non ufficiali, 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 nel corso del 2016, del suo pervenire allo stato d'insolvenza.

## 4. L'avvio dell' amministrazione straordinaria

A fine aprile 2017 i lavoratori hanno respinto nel referendum sindacale l'accordo sul contenimento del costo del lavoro e il piano d'impresa con ricapitalizzazione dei soci presentato dell'azienda. Il piano d'impresa risultava di difficilmente credibilità dato che prevedeva di aumentare in pochi anni i ricavi del 30% pur mettendo a terra un sesto degli aerei in flotta e nello stesso tempo di abbattere drasticamente i costi, un'azione quest'ultima che, a parte il costo del lavoro, avrebbe potuto essere attuata dalla gestione anche negli anni precedenti, senza necessità di alcun consenso sindacale. A seguito dell'esito negativo del referendum gli azionisti non hanno voluto ricapitalizzare l'azienda e in prossimità dell'esaurirsi della cassa hanno chiesto al governo l'amministrazione controllata, deliberata con decreto del 2 maggio 2017. Col medesimo decreto sono stati inoltre nominati tre

commissari straordinari per i quali le norme vigenti pongono requisiti di indipendenza e di competenza. L'indipendenza richiede di essere 'super partes' e dunque di non avere legami con chi ha gestito prima, avendo anche il compito di valutarne l'operato e verificare che non siano state compiute irregolarità o distratte risorse. Occorre allora dire che mentre il criterio della competenza è stato pienamente rispettato quello dell'indipendenza lo è stato solo in parte, dato che due dei tre commissari hanno avuto precedenti incarichi connessi ad Alitalia. Contemporaneamente all'avvio dell'amministrazione straordinaria il governo ha concesso, al fine di garantire la continuità dell'attività dell'azienda, un prestito ponte di 600 milioni, poi accresciuto a 900 milioni con un provvedimento dell'autunno successivo. La decisione di erogare il finanziamento è senz'altro corretta, tuttavia l'importo concesso deve essere considerato eccessivo. Da un lato era senz'altro ragionevole mettere soldi pubblici per garantire la continuità dei voli e dar tempo ai commissari di metter mano ai conti e alla gestione aziendale:

1. Se Alitalia fosse stata obbligata a interrompere i voli avrebbe disperso gran parte del suo valore aziendale. Infatti se un compratore acquisisce un vettore operativo paga, assieme agli asset materiali, anche gli slot aeroportuali che esso usa e l'avviamento derivante dal valore del mercato che copre, dei passeggeri che esso trasporta. Se invece il vettore in crisi smette di volare gli slot decadono e altri vettori si prendono gratuitamente tanto gli slot quanto i passeggeri, con un conseguente peggioramento della condizione dei creditori.
2. Se Alitalia avesse smesso di volare i passeggeri già prenotati avrebbero perso la possibilità di viaggiare e i soldi spesi, dovendo inoltre cercare un nuovo posto su altro vettore. Sui voli europei su cui Alitalia ha meno del 10% del mercato il passaggio a un'altra compagnia sarebbe stato abbastanza facile, a parte il danno di dover pagare due volte il biglietto, ma sui voli nazionali sui quali Alitalia ha ancora più del 40% del mercato la possibilità di trovare posto su un altro vettore non era verosimile in periodo estivo se non per una minoranza di persone. Vi è era dunque anche un problema di garanzia di un servizio pubblico essenziale non essendo il treno una soluzione praticabile o equivalente per tutte le tratte nazionali.
3. Non si può inoltre riconoscere l'argomento, ampiamente utilizzato nel dibattito italiano sulla vicenda, dell'inopportunità di dare altri soldi pubblici ad Alitalia dopo tutti quelli già erogati in passato. Infatti, nell'ipotesi di cessazione o consistente ridimensionamento delle attività dell'azienda, l'esborso pubblico sarebbe molto più elevato, dovendo proteggere dalla disoccupazione per parecchi anni molte migliaia di dipendenti rimasti senza lavoro, come già accadde con il grande ridimensionamento dell'azienda avvenuto nel 2008.

Se è corretto che il governo abbia messo a disposizione della gestione commissariale le risorse finanziare necessarie per il proseguimento dell'operatività, non si condividono tuttavia due aspetti. Il primo riguarda la dimensione del prestito, già eccessiva nei 600 milioni iniziali rispetto alle esigenze di cassa di una gestione commissariale indirizzata dal governo a una rapida cessione dell'azienda. In Germania il prestito governativo concesso pochi mesi dopo a Air Berlin, che perdeva più di Alitalia, è stato di soli 150 milioni, a fronte di una crisi del vettore aperta più tardi rispetto ad Alitalia, il 15 agosto, e chiusa rapidamente con la vendita a Lufthansa che si è realizzata il 12 ottobre, meno di due mesi dopo. Il successivo aumento del prestito Alitalia a 900 milioni risulta anco più

ingiustificato e incoerente con l'affermazione, più volte ribadita dai commissari straordinari, secondo cui il prestito iniziale non è stato quasi per nulla utilizzato.

Il secondo aspetto critico è la posizione del governo secondo cui il prestito ponte è stato erogato a condizioni di mercato e non costituisce in conseguenza aiuto di Stato. Esso è a tutti gli effetti un aiuto di Stato in quanto nessun soggetto di mercato presterebbe mai soldi, a nessun tasso d'interesse, a un'azienda insolvente anche se potrebbe farlo per finanziare un credibile piano di ristrutturazione, ma non è questo il caso. Sarebbe stato pertanto corretto richiedere l'autorizzazione comunitaria a un aiuto di Stato, giustificato dalle esigenze di continuità del servizio pubblico nazionale, e applicarvi un tasso agevolato, considerando che comunque il Tesoro è in grado di finanziarsi a breve termine a tassi prossimi allo zero. Inoltre la gestione commissariale non sarà evidentemente in grado di restituire pienamente il prestito poiché esso sarà impiegato, in parte più o meno estesa, per finanziarie ulteriori inevitabili perdite gestionali, e la gestione commissariale non sarà neppure in grado di riportare in equilibrio il conto economico se dovrà sostenere oneri finanziari annui sul prestito per oltre 90 milioni, dato l'elevato tasso 'di mercato', superiore al 10%, al quale sono stati concessi. Il tema dell'aiuto di Stato è trattato più ampiamente al paragrafo 8.

## 5. Le criticità nel percorso giuridico dell'amministrazione straordinaria

Il percorso giuridico seguito dal governo e dai commissari straordinari è corretto e conforme alla normativa vigente? Sono state inoltre effettuate le scelte più opportune tra quelle permesse dalla normativa? Il punto di partenza che richiede l'intervento dei pubblici poteri, giudiziari e amministrativi, nella gestione di un'azienda è lo stato d'insolvenza della medesima, il quale identifica la condizione nella quale il gestore non è più in grado di adempiere alle proprie obbligazioni, quali pagare con regolarità i propri fornitori e dipendenti. Lo stato d'insolvenza, accertato dal giudice, può dar luogo a differenti conseguenze delle quali la più semplice è il fallimento dell'imprenditore, come previsto dalla legge fallimentare italiana (il Regio Decreto n. 267 del 1942, ripetutamente modificato nel tempo).

Nel caso del fallimento il principale obiettivo della procedura è la liquidazione, consistente nella cessione degli attivi e nell'utilizzo del ricavato per rimborsare le differenti categorie di creditori. Nel caso tuttavia di grandi imprese in crisi la Legge Prodi del 1979, sostituita nel 1999 dalla Legge Prodi bis (D. L.vo n. 270), ha introdotto la procedura dell'amministrazione straordinaria, una procedura concorsuale finalizzata non a liquidare l'azienda ma a conservarne l'attività produttiva attraverso il recupero dell'equilibrio economico e finanziario. Come recita l'art. 1 "L'amministrazione straordinaria è la procedura concorsuale della grande impresa commerciale insolvente, con finalità conservative del patrimonio produttivo, mediante prosecuzione, riattivazione o riconversione delle attività imprenditoriali".

La procedura è applicabile alle imprese con un numero di lavoratori subordinati non inferiore alle 200 unità e con debiti totali non inferiori ai due terzi del valore dell'attivo e ai due terzi del valore

dei ricavi dell'ultimo esercizio (art. 2). L'ammissione alla procedura è stabilita e guidata dal giudice. Il Ministero dell'industria esercita la vigilanza sulla medesima e designa, su invito del giudice, uno oppure tre commissari giudiziali (art. 7), tuttavia il giudice svolge il ruolo principale per tutto il corso della procedura.

Le imprese insolventi sono ammesse alla procedura di amministrazione straordinaria solo qualora presentino concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico della gestione imprenditoriale (art. 27). L'ammissione non è immediata, dato che tale condizione deve esser preliminarmente verificata dal commissario giudiziale e documentata in una relazione al giudice, da presentarsi entro 30 giorni dalla dichiarazione dello stato d'insolvenza, nella quale il commissario descrive anche le cause dell'insolvenza. Il riequilibrio deve potersi realizzare in via alternativa: a) tramite la cessione dei complessi aziendali sulla base di un programma di prosecuzione dell'impresa di durata non superiore all'anno; b) tramite la ristrutturazione economico-finanziaria dell'impresa sulla base di un programma di risanamento di durata non superiore a due anni; c) per le società operanti nel settore dei servizi pubblici essenziali anche tramite la cessione di complessi di beni e contratti sulla base di un programma di durata non superiore ad un anno. In base alla reazione il tribunale valuta, sentito il Ministro dell'Industria e le parti interessate che lo desiderano, se le prospettive di risanamento siano concrete; in tale ipotesi apre l'amministrazione straordinaria mentre in caso contrario dichiara il fallimento (art. 30).

La linearità e chiarezza delle previsioni della Legge Prodi bis è stata alterata nel 2003 da un nuovo provvedimento normativo, il D. L.vo n. 347 del 2003 noto anche come Legge Marzano, il quale ha stabilito una procedura differente per l'amministrazione straordinaria delle grandi imprese insolventi, quelle con almeno 500 dipendenti e 300 milioni di debiti. La nuova procedura non è più guidata dal giudice bensì direttamente dal Ministro dell'Industria. È ad esso infatti che si rivolge l'impresa, e così è stato il 2 maggio scorso nel caso di Alitalia, per ottenere direttamente l'ammissione all'amministrazione straordinaria ancor prima che il giudice attesti separatamente lo stato d'insolvenza. In tal modo viene meno la valutazione preventiva da parte del commissario giudiziale della sussistenza di prospettive di riequilibrio economico-finanziario, da realizzarsi attraverso la ristrutturazione aziendale oppure la cessione dei complessi aziendali. Al suo posto è invece previsto che entro 180 giorni dall'avvio della procedura, dunque nel caso di Alitalia entro fine ottobre 2017, il commissario presenti al ministro un programma redatto secondo uno degli indirizzi previsti, e cioè di ristrutturazione aziendale oppure di cessione dei complessi aziendali (art. 4). "Contestualmente il commissario presenta al giudice delegato la relazione contenente la descrizione particolareggiata delle cause di insolvenza..., accompagnata dallo stato analitico ed estimativo delle attività e dall'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione".

In sostanza l'accertamento delle cause dell'insolvenza non è più un prerequisito indispensabile per l'ammissione all'amministrazione controllata, assieme alla verifica delle prospettive di risanamento economico, ma viene posticipato a un momento nel quale sarà divenuto completamente inutile al fine della definizione del percorso di riequilibrio migliore: infatti in quel momento i commissari straordinari avranno già deciso, in totale autonomia e senza alcun esame preventivo di terzi, se

intraprendere la strada della cessione oppure quella differente della ristrutturazione aziendale. Insì sintesi queste sono le differenze tra le due procedure:

1. Con la Prodi bis il giudice nomina un commissario il quale accerta le cause dell'insolvenza e valuta se e come la gestione industriale possa essere riequilibrata, nel qual caso chiede l'apertura dell'amministrazione straordinaria. Il giudice valuta autonomamente, sentendo il Ministro dell'Industria e le parti interessate, e decide.
2. Con la Marzano è il Ministro che apre l'amministrazione straordinaria, senza necessità che le cause del dissesto né le prospettive di riequilibrio siano preventivamente accertate in maniera rigorosa e da un soggetto terzo. La decisione può dunque essere di tipo politico anziché di tipo tecnico (economico e giuridico).

La seconda procedura, utilizzata nel caso di Alitalia, perde decisamente in rigore e trasparenza rispetto alla prima. Inoltre non sembra essere stata seguita con precisione e completezza, non risultando pienamente rispettato il disposto delle norme vigenti. Il decreto 347 del 2003 (Marzano) prevede all'art. 8 che "Per quanto non disposto diversamente dal presente decreto, si applicano le norme di cui al decreto legislativo n. 270, in quanto compatibili", dunque quelle della Prodi bis che a sua volta recita all'art. 5: "L'imprenditore che chiede la dichiarazione del proprio stato di insolvenza deve esporre, nel ricorso, le cause che lo hanno determinato, segnalando ogni elemento utile ai fini della valutazione dell'esistenza dei requisiti e delle condizioni indicati negli articoli 2 e 27 *(rispettivamente: parametri d'impresa previsti per l'ammissibilità e prospettive di riequilibrio).* L'imprenditore deve altresì depositare presso la cancelleria del tribunale: a) le scritture contabili; b) i bilanci relativi agli ultimi due esercizi…; c) una situazione patrimoniale aggiornata a non più di trenta giorni anteriori alla data di presentazione del ricorso (…)". Diverse di esse non sono state tuttavia depositate:

1. Manca il bilancio del 2016, evidentemente assai più utile di quello del 2015 per comprendere sia le ragioni del dissesto che le eventuali prospettive di recupero;
2. La situazione patrimoniale depositata al Ministero il 2 maggio, che presumibilmente è identica a quella presentata al Tribunale lo stesso giorno, è al 28 febbraio 2017, dunque risale a oltre 60 giorni anteriori;
3. Non risulta dai documenti resi noti che sia stata depositata la contabilità;
4. Le cause presunte del dissesto sono descritte nell'istanza presentata al Ministero, tuttavia nessuna di esse è riferita specificamente ad Alitalia e ai periodi più recenti, trattandosi di fattori generici che rendono il mercato del trasporto aereo più incerto e tendenzialmente meno remunerativo di altri. Esse non spiegano in alcun modo il caso specifico che dovrebbero invece spiegare.

Ancora l'art. 8 stabilisce inoltre che "Con la sentenza dichiarativa dello stato di insolvenza il tribunale: (…) ordina all'imprenditore di depositare entro due giorni in cancelleria le scritture contabili e i bilanci, se non vi si è provveduto a norma dell'articolo 5, comma 2". Ma di questa prescrizione non vi è traccia nella sentenza in oggetto.

Con grande ritardo rispetto alla prevista scadenza semestrale dall'insediamento i commissari straordinari hanno presentato a fine gennaio 2018 e resa successivamente pubblica, ma in gran parte coperta da omissis, sia la "Relazione sulle cause d'insolvenza" che il "Programma di attività dei commissari". Tuttavia nelle 112 pagine non oscurate dagli omissis delle presumibili circa 400 totali della Relazione sulla cause d'insolvenza, le cause dell'insolvenza non sono assolutamente indicate. Ci si augura che lo siano almeno nell'ambito delle restanti 300. Anche nella relazione gemella, il Programma di attività, anch'esso abbondantemente oscurato da omissis, non si rilevano informazioni significative sulle cause del dissesto. Infine i numeri del conto economico della gestione commissariale avrebbero dovuto essere riportati periodicamente nelle 'Relazioni trimestrali' dei commissari ma alla data attuale, nonostante i trimestri trascorsi dall'inizio del commissariamento siano ormai quattro, non è avvenuta alcuna pubblicazione delle medesime.

È possibile a questo punto a trarre qualche conclusione e porre qualche domanda:

i. 'Portare i libri in tribunale' è un modo di dire diffuso, riferito a imprese in crisi, tuttavia Alitalia sembra essere il primo caso di cui si ha notizia di impresa in crisi che ha portato i libri in tribunale senza tuttavia portarli.

ii. Le vere ragioni del dissesto di Alitalia non sono state in alcun modo rese note nella fase di avvio della procedura commissariale.

iii. Se esse non sono note come è possibile accertare che siano rimediabili e in conseguenza che giustifichino l'amministrazione controllata?

iv. E come è possibile stabilire che la cessione dei complessi aziendali, che si è perseguita senza indugio sin dall'inizio, sia preferibile rispetto all'altro percorso utilizzabile, quello di una preventiva ristrutturazione aziendale?

v. Inoltre, se non sono note le cause del dissesto e con tutte le carenze informative sopra indicate, come è possibile pensare che vi siano candidati all'acquisto al buio dei complessi aziendali? Ovviamente candidati diversi da chi ha in precedenza gestito l'azienda, dato che solo in tal caso non si può parlare di carenza d'informazione.

## 6. Una ricostruzione del conto economico dell'esercizio 2016

Per comprendere le cause del peggioramento della situazione economico-finanziaria di Alitalia nel corso del 2016 è indispensabile il bilancio d'esercizio dell'anno, il quale non è stato tuttavia reso noto né dai gestori privati di Alitalia prima del commissariamento né dai commissari straordinari nel tempo sinora trascorso nel quale hanno svolto la loro attività. Infatti i vecchi amministratori non hanno pubblicato il conto economico del 2016 ad aprile 2017 né lo hanno annesso alla necessaria documentazione, prevista dalle norme, per la richiesta al Ministero dello sviluppo economico dell'amministrazione straordinaria, avvenuta il 2 maggio 2017. Il loro allegato, la "Relazione illustrativa" sulla situazione economica e patrimoniale dell'azienda, presenta infatti dati dettagliati di conto economico per i primi due mesi del 2017 ma non per i dodici del 2016, in assenza dei quali

restano sconosciute e incomprensibili le cause del peggioramento della gestione e del successivo dissesto.

Nonostante l'assenza di dati ufficiali è tuttavia possibile ricostruire almeno la parte industriale del conto economico consolidato di Alitalia del 2016, in versione non definitiva, in base a un documento presentato dalla vecchia gestione aziendale il 22 marzo 2017 nell'ambito della trattativa con le organizzazioni sindacali. In attesa di una pubblicazione ufficiale dei dati, in grado di fare completa chiarezza la parte industriale del conto economico è riportata nella Tab. 1.

**Tabella 1: Conto economico consolidato di Alitalia**

| | 2015 | 2016 | Variazione | |
|---|---|---|---|---|
| | (milioni di euro) | | assoluta | % |
| RICAVI OPERATIVI | | | | |
| *Passeggeri* | *2.559* | *2.436* | *-123* | *-4,8* |
| *Altri ricavi da traffico* | *447* | *466* | *19* | *4,3* |
| *Altri ricavi operativi* | *248* | *194* | *-54* | *-21,8* |
| TOTALE RICAVI OPERATIVI | 3.254 | 3.096 | -158 | -4,9 |
| COSTI OPERATIVI | | | | |
| *Carburante* | *721* | *693* | *-28* | *-3,9* |
| *Personale* | *650* | *685* | *35* | *5,4* |
| *Servizi aeroportuali* | *368* | *383* | *15* | *4,1* |
| *Leasing* | *347* | *321* | *-26* | *-7,5* |
| *Manutenzioni* | *291* | *287* | *-4* | *-1,4* |
| *Servizi assistenza al volo* | *254* | *260* | *6* | *2,4* |
| *Costi commerciali* | *196* | *193* | *-3* | *-1,5* |
| *Overheads* | *178* | *173* | *-5* | *-2,8* |
| *Ammortamenti* | *119* | *161* | *42* | *35,3* |
| *Altri costi variabili* | *92* | *84* | *-8* | *-8,7* |
| *Servizi di bordo* | *72* | *72* | *0* | *0,0* |
| *Catering* | *41* | *53* | *12* | *29,3* |
| *Costi Cargo* | *47* | *45* | *-2* | *-4,3* |
| *Advertising* | *27* | *23* | *-4* | *-14,8* |
| TOTALE COSTI OPERATIVI | 3.403 | 3.433 | 30 | 0,9 |
| RISULTATO OPERATIVO (EBIT) | -149 | -337 | -188 | 126 |
| Altri oneri netti | 50 | 155 | 105 | 210 |
| RISULTATO NETTO ESERCIZIO | -199 | -492 | -293 | 147 |

*Fonte: Documento Alitalia per le Organizzazioni Sindacali, marzo 2017.*

Essa evidenzia come il peggioramento della gestione aziendale nel 2016 sia interamente da attribuirsi alla riduzione dei ricavi, in particolare di quelli passeggeri, a fronte di costi industriali sostanzialmente stabili. Alitalia passa infatti da una perdita industriale (Ebit) di 149 milioni nel 2015

a una di 337 milioni nel 2016, con un peggioramento di 188 milioni, dovuto per 158 milioni a riduzione dei ricavi operativi (di cui 123 ricavi passeggeri) e per 30 milioni a incremento dei costi operativi, i quali passano da 3.403 a 3.433 milioni. Inoltre, dato che la "Relazione illustrativa" consegnata al Mise il 2 maggio 2017 riporta un risultato netto negativo per il 2016 pari a 492 milioni, in peggioramento rispetto ai -199 milioni dell'anno precedente, in aggiunta all'Ebit negativo per 337 milioni devono essere intervenuti oneri netti a carattere non industriale per altri 155 milioni, triplicati rispetto all'anno precedente, e sulle cui origini non è possibile esprimere alcuna ipotesi.

Il calo dei ricavi passeggeri appare dovuto principalmente alla riduzione degli *yield*, i proventi medi per passeggero km, una tendenza che non riguarda tuttavia solo Alitalia ma la generalità delle compagnie aeree in un anno caratterizzato da una rilevante discesa dei prezzi petroliferi. Ad esempio nel grande gruppo Lufthansa, al quale il governo italiano vorrebbe quanto prima aggregare Alitalia, lo *yield* medio si è ridotto del 5,2% (anche se i ricavi totali passeggeri sono diminuiti solo del 2,5% grazie a un aumento di traffico del 2,8%). In Lufthansa tuttavia questo calo dello *yield* non ha avuto effetti negativi sul conto economico dato che i costi unitari per passeggero km si sono simmetricamente ridotti del 5,4%. In sostanza Lufthansa ha semplicemente trasferito ai suoi clienti, attraverso minori prezzi, i risparmi di costo conseguiti. Alitalia non è invece riuscita a ridurre i costi ma ha dovuto egualmente ridurre i prezzi a causa della concorrenza sul mercato, peggiorando in conseguenza il suo disavanzo.

Nel 2016 le compagnie aeree hanno trasferito ai consumatori principalmente i risparmi ottenuti sul fronte del costo del carburante. Il gruppo Lufthansa ha speso complessivamente su questa voce il 15,5% in meno, 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 ritrovarsi, avendo effettuato l'1,9% di voli in meno, un risparmio in bilancio sulla voce specifica del 17,7%, riducendo in conseguenza la sua spesa da 721 milioni a 593 milioni, con un risparmio di 128 milioni di euro, 100 in più di quelli effettivamente realizzati. Pertanto 100 milioni del peggioramento nel 2016 del risultato industriale di Alitalia sono dovuti alla mancata riduzione dei costi del carburante, riduzione che negli altri vettori è avvenuta e che tutti hanno trasferito ai consumatori sotto forma di minori prezzi. Si tratta, è opportuno ricordarlo, dell'identica cifra che i commissari straordinari di Alitalia hanno dichiarato di essere riusciti a risparmiare su base annua dalla rinegoziazione degli sfavorevoli contratti di *fuel hedging* sul carburante. Se tuttavia esaminiamo anche il conto economico del 2015 per verificare se non vi fossero già in quell'anno spazi di risparmio sul costo del carburante, scopriamo che 52,4 milioni dei 721 sostenuti non sono relativi a spesa per l'acquisto di carburante ma a perdite su contratti di *fuel hedging*. Pertanto la spesa necessaria in quell'anno, il primo a gestione Etihad, avrebbe dovuto essere, con scelte gestionali appropriate, non superiore a 669 milioni e diminuire del 17,7% nel 2016, come in precedenza stimato, portandosi a 551 milioni. Poiché la spesa effettiva per il carburante del 2016 è stata di 693 milioni, l'extracosto evitabile sul medesimo è in conseguenza stimabile in 142 milioni (Tab. 2).

Riguardo ad altre rilevanti voci di costo è la stessa gestione di Alitalia pre commissariamento a evidenziare e quantificare nella trattativa del marzo 2017 con le organizzazioni sindacali il

disallineamento rispetto al benchmark delle altre compagnie. Riguardo al leasing della flotta essa indica un extracosto del 23% in relazione ai velivoli di medio raggio (Airbus A319, A320 ed A321), del 41% riguardo alla flotta regionale (aerei Embraer) e del 63% per la flotta a lungo raggio (Airbus A330 e Boeing 767). Ponderando i tre valori in base alla composizione della flotta di Alitalia si perviene a un extracosto globale del 36% sul leasing, corrispondente a 86 milioni di euro teoricamente risparmiabili sui 321 totali sostenuti nel 2016 per questa tipologia di costo.

**Tabella 2: Conto economico consolidato di Alitalia 2016**

| | Con costi effettivi | Con costi efficienti | Differenze Assolute |
|---|---|---|---|
| RICAVI OPERATIVI | 3.096 | 3.096 | |
| COSTI OPERATIVI | | | |
| *Carburante* | *693* | *551* | *-142* |
| *Personale* | *685* | *685* | *0* |
| *Servizi aeroportuali* | *383* | *324* | *-59* |
| *Leasing* | *321* | *235* | *-86* |
| *Manutenzioni* | *287* | *241* | *-46* |
| *Servizi assistenza al volo* | *260* | *260* | *0* |
| *Costi commerciali e altri costi operativi* | *643* | *518* | *-125* |
| *Ammortamenti* | *161* | *161* | *0* |
| TOTALE COSTI OPERATIVI | 3.433 | 2.975 | -458 |
| RISULTATO OPERATIVO (EBIT) | -337 | 121 | 458 |

*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 è 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 nella tabella precedente, 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 siano rimasti invariati, il risparmio teoricamente realizzabile sui medesimi è stimabile in 59 milioni.

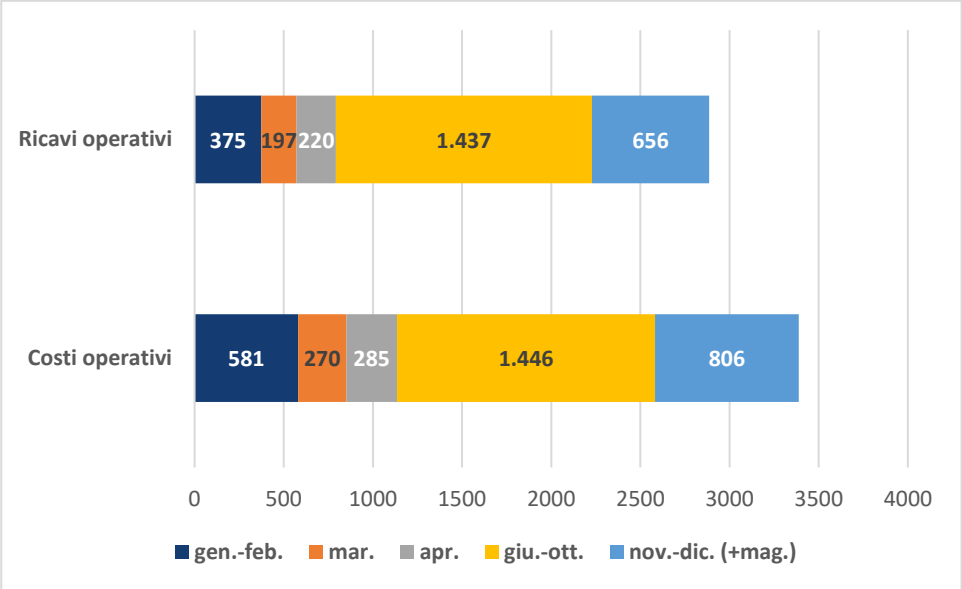
Si arriva infine all'ultima voce di costo considerata riducibile dalla stessa Alitalia, i costi commerciali, intesi come spese di vendita, indicati da Alitalia nel 7,8% del fatturato totale dell'azienda e ritenuti riducibili dalla medesima al valore benchmark del 3,3%. Si avrebbe in questo modo un risparmio pari al 4,3% del fatturato totale, corrispondente a 125 milioni. Se sommiamo pertanto i risparmi ritenuti necessari dalla stessa gestione uscente di Alitalia in relazione solo a quattro voci principali di costo (leasing della flotta, manutenzioni, handling aeroportuale e spese di vendita) arriviamo già a minori costi industriali annui per 316 milioni che diventano 458 milioni

includendo anche il taglio degli extracosti sul carburante, non messo in luce nella trattativa coi sindacati. Ma poiché il risultato industriale 2016 è stato negativo per 337 milioni con il taglio di tutti i 458 milioni di extracosti, e senza intervento alcuno sul costo del personale che non appare necessario, sarebbe invece divenuto positivo per 121 milioni. La Tab. 2 illustra il conto economico 2016 nella duplice versione a costi effettivi e a costi efficientati in base ai risparmi quantificati in precedenza.

## 7. Le perdite di Alitalia nel 2017

Nell'intero anno 2017 Alitalia, in gestione commissariale per otto mesi su dodici, ha registrato una perdita industriale superiore ai 500 milioni di euro, molto più elevata dei 337 milioni del 2016 e dei 149 del 2015. La perdita netta d'esercizio non è nota ma è stimabile in prossimità dei 600 milioni di euro, in ogni caso superiore a 550. Anche in questo caso si tratta di un valore più elevato sia dei 492 milioni di perdita consolidata, dichiarata dai vecchi amministratori di Etihad nella 'Relazione illustrativa" allegata alla richiesta di amministrazione straordinaria del 2 maggio 2017, sia dei 199 milioni di perdita consolidata riportata nel bilancio ufficiale del 2015, l'ultimo documento contabile ufficialmente disponibile.

**Graf. 6 – Costi e ricavi operativi di Alitalia nel 2017** *(milioni di euro)*



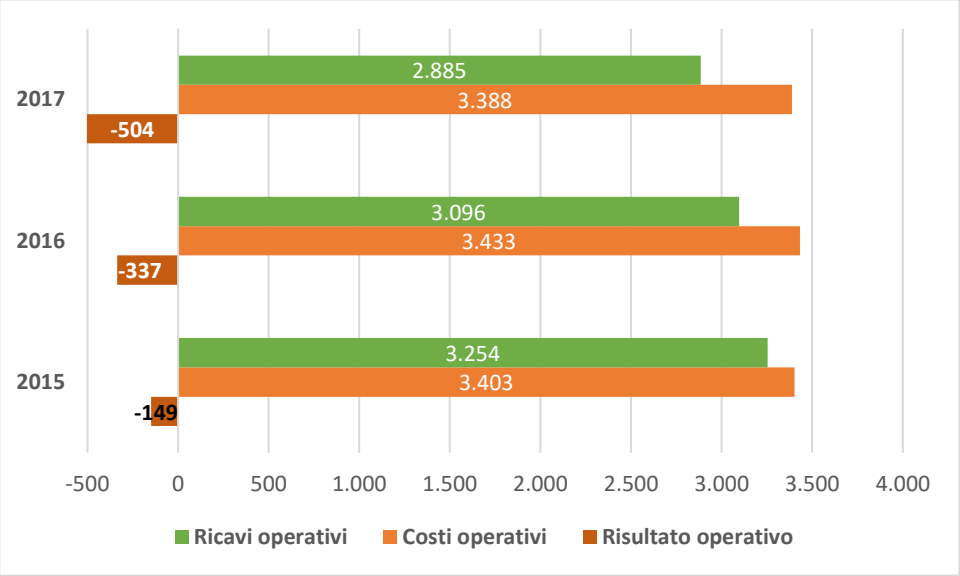

*Fonte: elaborazioni su dati Alitalia.*

I dati di sintesi della gestione economica del 2017 non sono stati pubblicati ma risultano facilmente ricostruibili ricomponendo i dati frammentari comunicati dai commissari straordinari in due differenti occasioni. La prima di esse è stata un'audizione parlamentare a novembre 2017 a seguito della quale è stato pubblicato un comunicato stampa con i dati di sintesi del conto economico per i cinque mesi compresi tra giugno e ottobre dello scorso anno. I dati dell'intero periodo coperto dalla gestione commissariale, dunque gli otto mesi compresi tra giugno e dicembre, sono stati in ultimo

pubblicati dal Sole 24 Ore del 29 aprile. Questi dati vanno ad aggiungersi a quelli del primo bimestre 2017, riportati nella 'Relazione illustrativa' allegata alla richiesta di gestione commissariale. Restano fuori pertanto solo i mesi di marzo e aprile 2017, tuttavia il primo è ricavabile dal dato del primo trimestre 2017, riportato per raffronto col primo trimestre 2018 sempre nell'articolo del Sole 24 Ore. Per aprile, in mancanza di meglio, sopperiamo con una nostra stima, ipotizzando costi per 285 milioni e ricavi per 220 milioni. In sintesi, sommando dati ufficiali, dati ufficiosi e stime abbiamo così ricostruito il conto economico dell'esercizio 2017, illustrato nel Graf. 6.

I costi operativi totali ammontano a poco meno di 3,4 miliardi di euro mentre i ricavi operativi sfiorano i 2,9 miliardi e il saldo industriale è in conseguenza negativo per mezzo miliardo. Per comprendere le tendenze in atto occorre confrontare questi numeri con quelli dei due precedenti esercizi, relativi alla gestione Etihad. Ricordiamo che mentre i dati del 2015 sono tratti dal bilancio ufficiale, quelli del 2016 sono ufficiosi, in quanto desunti da un documento sottoposto dall'azienda alle organizzazioni sindacali nel marzo 2017.

**Graf. 7 – Costi e ricavi operativi di Alitalia nel triennio 2015-17**




*Fonte: elaborazioni su dati Alitalia.*

Come illustrato nel Graf. 7 i costi totali risultano sostanzialmente stazionari nel triennio considerato e nel 2017, per due terzi del tempo gestito dai commissari straordinari, diminuiscono solo di 45 milioni rispetto all'anno precedente (-1,3%). Sempre nel 2017, tuttavia, i passeggeri trasportati da Alitalia sono scesi, secondo le statistiche dell'Enac, a 21,8 milioni dai 23,1 milioni dell'anno precedente, con una riduzione del 5,8%. Un calo analogo si è avuto anche nei voli offerti: -6,6% su base annua a marzo 2017, -4,2% a giugno, -5,8% a settembre e -6,2% a dicembre, secondo le rilevazioni dell'*Institut für Flughafenwesen und Luftverkehr*. A marzo 2018 i voli offerti da Alitalia risultano in ulteriore calo del 4,5 rispetto al marzo 2017, pertanto la riduzione rispetto a marzo 2016 sale al 10,6%. I costi totali dell'azienda sono tuttavia risultati anelastici rispetto alla riduzione dell'offerta, almeno nel corso dell'esercizio 2017. In assenza della cassa integrazione, attivata

dapprima per 1.400 lavoratori a giugno 2017 e successivamente per 1600 in ottobre, i costi totali di Alitalia sarebbero inoltre risultati più elevati nello scorso anno di almeno 50 milioni.

A differenza dei costi totali, che appaiono non comprimibili, i ricavi totali hanno invece subito una riduzione significativa: dopo essere diminuiti di 158 milioni nel 2016 (-4,9%), si sono ulteriormente ridotti per altri 210 milioni circa nel 2017 (-6,8%), un calo che riflette principalmente la riduzione dei passeggeri trasportati. Si può pertanto pervenire alla sintesi seguente: *Alitalia meno vola, meno trasporta, meno incassa e più perde, data la rigidità apparente dei suoi costi totali verso il basso.* Per approfondire il tema della rigidità dei costi abbiamo anche provveduto a un'analisi più dettagliata calcolando, per i tutti i periodi per cui ciò era possibile e utilizzando le fonti descritte in precedenza, i costi medi mensili di funzionamento del vettore, distinti per tipologia di voce. I dati sono riportati nella Tab. 3.

**Tabella 3: Costi medi mensili di Alitalia per tipologia di voce (milioni di euro)**

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 |
|---|---|---|---|---|
| | | | gen- feb. | giu.-ott. |
| **VOCI DI COSTO** | | | | |
| *Carburante* | *60,1* | *57,8* | *64,0* | *61,0* |
| *Personale* | *54,2* | *57,1* | *49,6* | *56,9* |
| *Servizi aeroportuali* | *30,7* | *31,9* | *32,0* | *31,5* |
| *Noleggi* | *28,9* | *26,8* | *51,3* | *23,1* |
| *Manutenzioni* | *24,3* | *23,9* | *20,2* | *24,2* |
| *Servizi assistenza al volo* | *21,2* | *21,7* | *17,1* | *22,7* |
| *Spese di vendita e advertising* | *18,6* | *18,0* | *13,4* | *18,4* |
| *Ammortamenti* | *9,9* | *13,4* | *14,3* | *16,7* |
| *Servizi di bordo e catering* | *9,4* | *10,4* | *3,9* | *9,8* |
| *Altri costi operativi* | *26,4* | *25,2* | *24,7* | *25,0* |
| **TOTALE COSTI OPERATIVI** | **284** | **286** | **291** | **289** |

*Fonte: elaborazioni su dati Alitalia.*

Ciò che emerge dalla Tab. 3 appare sorprendente: Alitalia sembra generare costi mensili costanti indipendentemente dai periodi, dalle quotazioni petrolifere e dai livelli di offerta. Nel 2015 essa costava 284 milioni al mese, nel 2016 286 milioni, nonostante la caduta dei prezzi petroliferi avvenuta in quell'anno, 291 milioni nei primi due mesi 2017 a gestione Etihad e 289 milioni nel periodo giugno-ottobre 2017 a gestione commissariale. In base a questi dati non si ha traccia degli effetti di politiche di contenimento dei costi che i commissari hanno dichiarato in differenti occasioni di aver avviato.

Resta infine da formulare qualche ipotesi sul risultato netto di Alitalia nel 2017. Nel 2015 il risultato netto consolidato del gruppo Alitalia fu di 50 milioni peggiore del risultato industriale, come riportato nel bilancio ufficiale, mentre nel 2016, incrociando i differenti dati ufficiosi disponibili in assenza del bilancio, esso sembra essere stato di ben 155 milioni più elevato. Nel 2017 appare

ragionevole ipotizzare un maggior valore dell'ordine di grandezza dei 100 milioni di euro, considerando che su di esso pesano gli interessi del prestito ponte pubblico per almeno 40 milioni. Pertanto è ragionevole attenderci una perdita netta di circa 600 milioni, quasi due milioni in media al giorno, e in ogni caso compresa tra 550 e 600 milioni.

# 8. Le dimensioni economiche del mercato italiano del trasporto aereo

Quali sono le dimensioni economiche del mercato italiano del trasporto aereo? Quanto spendono in un anno gli italiani per volare sui cieli italiani e verso mete straniere? E gli stranieri per volare verso l'Italia? Il dato non è noto, apparentemente neppure agli addetti ai lavori, in quanto la spesa è ripartita tra una molteplicità di compagnie aeree delle quali la maggior parte è straniera. Tuttavia esso è di elevato interesse anche ai fini della discussione sul futuro di Alitalia e le politiche che hanno per oggetto il settore dei trasporti e quello contiguo del turismo. Ci troviamo inoltre in un periodo pluriennale di elevata crescita del mercato, con valori che non si vedevano dalla seconda metà del decennio '90, negli anni della completa apertura del mercato. Nel 2017 i passeggeri da e per gli altri paesi europei sono aumentati dell'8,6% rispetto all'anno precedente, quelli da e per i paesi extra Europa del 6,8%, le merci via aerea del 9,2%, un valore mai visto in periodi normali negli ultimi due decenni. Solo il segmento domestico passeggeri è cresciuto sulla cifra più ridotta ma non trascurabile del 2,7%. Cosa comportano questi numeri per il fatturato delle compagnie aere che servono l'Italia?

La determinazione del valore del mercato del trasporto aereo incontra serie difficoltà a causa delle limitate statistiche disponibili. Storicamente il trasporto aereo è stato misurato contando a cura dei gestori aeroportuali i passeggeri e le tonnellate di merci al momento dell'imbarco e dello sbarco. Questo metodo comporta due problemi: (1) il doppio conteggio, in partenza e arrivo, di chi viaggia su rotte nazionali; (2) la non rilevazione dei km volati. È evidente che un passeggero su una rotta intercontinentale di 8.000 km non può valere come un passeggero su una rotta nazionale di 600 km. Fortunatamente da diversi anni a questa parte l'Istat richiede ai gestori aeroportuali di rilevare anche le distanze percorse. Sappiamo in questo modo che nel 2015 i passeggeri del mercato italiano hanno volato complessivamente per 209 miliardi di km e le tonnellate di merci per 3,9 miliardi. Dividendo la prima cifra per i 128,4 milioni di passeggeri effettivi, dopo aver corretto per il doppio conteggio, otteniamo una distanza media volata di 1.628 km e dividendo la seconda cifra per le 941 mila tonnellate di merci otteniamo una distanza media volata di 4.131 km. Questi dati sono di elevato interesse, tuttavia per misurare il mercato in valore occorre moltiplicare i km volati per gli *yield*, i proventi unitari al km i quali sono molto differenziati per segmento di offerta e per anche per compagnia. Una prima stima, molto aggregata, può essere la seguente: dato che per Alitalia lo *yield* medio passeggeri nel 2015, ricavi ancillari compresi, è stato di 7,5 centesimi al km, se tale dato valesse per tutto il mercato esso porterebbe a un importo globale per tutti i passeggeri pari a 15,7 miliardi di euro. Tuttavia, essendo interessati all'anno 2016 e anche ai distinti segmenti del mercato, è preferibile una stima disaggregata, presentata nella Tab. 4.

Nella tabella gli oltre 134 milioni di passeggeri del 2016 sono ripartiti in quattro distinti mercati: quello domestico, l'europeo, l'intercontinentale a medio raggio (Africa mediterranea e Medio Oriente), e il lungo raggio. Utilizzando distanze medie per ognuno, stimate in base a dati A.E.A. riferiti ad Alitalia e agli altri vettori tradizionali che servono il nostro paese, abbiamo convertito i passeggeri in passeggeri km: il segmento domestico pesa per 18 miliardi di km sui quasi 220 totali, quello europeo per 108 e l'intercontinentale per 93, di cui 71 il lungo raggio. Infine i passeggeri km sono stati convertiti in valore dei segmenti di mercato applicando *yield* medi stimati in base alle informazioni desumibili dai bilanci 2016 dei principali vettori che servono ogni segmento. Si ottiene in questo modo che il segmento domestico apporterebbe ricavi ai vettori aerei per 1,8 miliardi di euro, l'europeo per 8 miliardi e l'intercontinentale per 6 miliardi, di cui 4,4 il lungo raggio. Il totale è pari a 15,8 miliardi.

**Tabella 4: Il mercato italiano del trasporto aereo (2016)**

| | | | Mercato dome-stico | Mercato euro-peo | Mercato intercont. medio raggio (*) | Mercato intercont. lungo raggio | TOTALE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | Passeggeri (pax) | (milioni) | 30,2 | 86,5 | 9,2 | 8,4 | 134,3 |
| **B** | Percorso medio pax | (km) | 600 | 1.250 | 2.400 | 8.500 | 1.636 |
| **C=A*B** | Passeggeri km | (miliardi) | 18,1 | 108,1 | 22,1 | 71,4 | 219,7 |
| **D** | Ricavo per pax km | (eurocent) | 10,2 | 7,4 | 7,2 | 6,1 | 7,2 |
| **E=C*D** | **Ricavi totali pax** | **(mld. euro)** | **1,8** | **8,0** | **1,6** | **4,4** | **15,8** |
| **F** | Ricavi cargo | (mld. euro) | | | | | 1,8 |
| **G=E+F** | **Ricavi mercato** | **(mld. euro)** | | | | | **17,6** |
| | | | | | | | |

*(*) Africa mediterranea e Medio Oriente.*

*Fonti utilizzate: Variabile A: ENAC, Dati di traffico 2016; Variabile B: stime su dati AEA, S.T.A.R. 2015 e Alitalia, Relazione di Bilancio 2015; Variabile C: stime su dati AEA, S.T.A.R. 2015; Alitalia, Bilancio 2015 e Relazione illustrativa 2017; Relazioni di bilancio dei principali vettori low cost; Variabile F: stime su dati Banca d'Italia.*

A esso va aggiunto il valore generato dal trasporto delle merci che è tuttavia molto più facile da calcolare essendo disponibili prezzi medi a tonnellata dei noli aerei rilevati dalla Banca d'Italia distintamente per i paesi di origine/destinazione. Il contributo del cargo ammonta a 1,8 miliardi per le 999 mila tonnellate complessivamente trasportate, portando il valore totale del mercato del trasporto aereo a 17,6 miliardi nel 2016. La stima precedente non riesce tuttavia a considerare un segmento del mercato, importante ma nascosto: quello dei voli intercontinentali che si avvalgono di hub situati al di fuori del territorio nazionale. Chi vola verso le Americhe o l'Asia via Londra, Amsterdam, Parigi o Francoforte è infatti considerato nel calcolo solo per il suo primo volo, quello infraeuropeo; il secondo, invece, molto più lungo e con una spesa molto più elevata resta invisibile. A quanto ammonta la domanda totale di voli intercontinentali da e per l'Italia? Un modo per stimarla è di utilizzare le statistiche della Banca d'Italia sul turismo internazionale, elaborate tramite

indagini campionarie alle frontiere. Esse classificano infatti gli arrivi per paese di residenza abituale e le partenze per paese di destinazione finale, mentre le statistiche Enac e Istat del trasporto aereo classificano gli arrivi per paese di imbarco e le partenze per paese di sbarco. La differenza tra i due set di dati, riportati nella Tab. 5, ci fornisce una stima della domanda intercontinentale non soddisfatta tramite voli diretti.

**Tabella 5: Domanda potenziale ed effettiva di voli intercontinentali da e per l'Italia**

*(2016, dati in milioni)*

| | Flussi turistici intercontinent. | | | Domanda voli intercontinentali | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Stranieri verso Italia | Italiani verso estero | Flussi totali | Domanda potenziale stimata | Domanda effettiva (Traffico passeggeri da/per l'Italia) | Domanda mancante (Voli indiretti via altri hub) |
| | A | B | C=A+B | D=C*2 | E | F=D-E |
| America Settentrionale | 4,6 | 1,8 | 6,5 | 12,9 | 4,0 | 8,9 |
| America Centr. Merid. | 1,4 | 1,0 | 2,4 | 4,8 | 1,5 | 3,4 |
| Asia e Oceania | 3,2 | 2,8 | 6,0 | 11,9 | 9,4 | 2,6 |
| Africa | 0,4 | 1,4 | 1,8 | 3,5 | 2,7 | 0,8 |
| **Totale** | **9,6** | **7,0** | **16,6** | **33,2** | **17,5** | **15,6** |
| Passeggeri km (miliardi) | | | | | | 132,8 |
| Ricavi totali (miliardi di euro) | | | | | | **8,1** |

*Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia (Flussi turistici) ed ENAC (Traffico passeggeri).*

Nel 2016 sono venuti in Italia 9,6 milioni di stranieri da altri continenti e si sono recati in altri continenti 7 milioni di italiani, per un totale di 16,6 milioni di viaggiatori e una domanda potenziale di viaggi aerei pari a 33,2 milioni. La domanda effettiva di voli diretti è stata invece di soli 17,5 milioni, mentre la domanda di voli di lungo raggio presumibilmente soddisfatta da altri hub europei è pari a ulteriori 15,6 milioni. Possiamo stimare, in base alle distanze medie e ai proventi medi che essi corrispondano a circa 133 miliardi di passeggeri km e a 8,1 miliardi di euro di proventi. In tale conteggio manca inoltre il lungo raggio servito verso l'estremo oriente e l'Australia da vettori mediorientali che figura invece classificato nella Tabella solo per la parte di medio raggio tra l'Italia e i paesi del Golfo, senza possibilità di separazione oggettiva dei dati. Se tuttavia ipotizziamo che due terzi degli oltre tre milioni di viaggiatori verso/da gli hub del Golfo Persico proseguano per altri 6 mila km verso l'Asia, allora possiamo portare il valore totale del lungo raggio indiretto dagli 8,1 miliardi già calcolati a 8,8, esattamente il doppio del lungo raggio servito direttamente dall'Italia.

Considerando anche il contributo del lungo raggio soddisfatto da altri hub il valore totale del mercato italiano del trasporto aereo sale a 26,4 miliardi nel 2016 e probabilmente a più di 28 miliardi nel 2017 per effetto degli ottimi tassi di crescita della domanda che si sono verificati. Di questi 28

miliardi tuttavia solo 4 miliardi vanno ad Alitalia e alle altre imprese italiane del settore mentre i restanti 24 circa vanno a imprese estere. Quanta occupazione nazionale stiamo perdendo per il fatto di non essere in grado di intercettare noi una quota più ampia di questi ricavi? Difficile stimarlo, in ogni caso troppa. Più facile stimare invece la flotta totale a lungo raggio necessaria per trasportare tutte le persone interessate all'Italia e gli italiani che vanno verso mete lontane in altri continenti. Utilizzando il parametro di 100 mila passeggeri all'anno per velivolo otteniamo:

- Flotta Alitalia a lungo raggio: 25 unità (dato noto, non stimato);
- Flotta lungo raggio altri vettori che servono direttamente l'Italia: 60 unità;
- Flotta lungo raggio altri vettori che servono l'Italia via altri hub: tra 155 e 175 unità.

La flotta totale a lungo raggio attivata dal mercato italiano è dunque pari a 240-260 unità, dieci volte la flotta di Alitalia della medesima tipologia.

## 9. Il prestito ponte come aiuto di Stato

Il prestito ponte da 600 milioni, concesso un anno fa dal governo ad Alitalia e poi accresciuto in autunno a 900 milioni, è un aiuto di Stato? E in tal caso è conforme oppure viola le norme comunitarie? Sono i due interrogativi ai quali dovrà rispondere nei prossimi mesi la Commissione UE nell'ambito dell'indagine aperta pochi giorni fa. Già solo il fatto che essa sia stata avviata segnala tuttavia che la Commissione ritiene non infondata l'ipotesi del contrasto col diritto comunitario. Non si tratta di un caso nuovo, date le numerose similitudini col prestito ponte da 300 milioni erogato all'Alitalia pubblica nel 2008. In quella circostanza la Commissione UE stabilì trattarsi di un aiuto di Stato illegittimo e ne richiese la restituzione ma essa non avvenne in quanto nel mezzo del periodo trascorso tra erogazione e sentenza il prestito fu trasformato in capitale proprio e si dissolse rapidamente nella gestione.

Il finanziamento pubblico di un'impresa, diretto o indiretto, tramite l'apporto di capitale o l'erogazione di credito, non è aiuto di Stato se avviene a condizioni di mercato, dunque in qualità di conferimento di capitale in un'impresa profittevole, o ragionevolmente attesa tale a seguito dell'adozione di credibili piani di ristrutturazione, oppure di erogazione di prestiti a condizioni normali di mercato e non a tassi agevolati. Se l'Alitalia privata fosse stata profittevole il governo avrebbe persino potuto comprarsela tutta intera senza ostacoli da parte della Commissione; trattandosi invece di un'azienda in dissesto un prestito consistente concesso a un tasso elevato, prossimo al 10%, non può essere considerato una normale operazione di mercato.

Esso è senza dubbio un aiuto di Stato dato che nessun soggetto di mercato presterebbe a nessun tasso soldi a un'impresa insolvente. Meglio dunque avrebbe fatto il governo italiano a dichiararlo subito come tale, chiedendone l'autorizzazione. In questo caso vi sarebbe stata comunque una violazione, dato che gli aiuti di Stato possono essere erogati solo posteriormente alla loro autorizzazione da parte della Commissione e che essa richiede un'istruttoria di alcuni mesi. Si poteva tuttavia addurre validamente la ragione della continuità del servizio sui voli nazionali; infatti

se Alitalia fosse stata costretta a lasciare gli aerei a terra, l'offerta globale di posti a disposizione dei consumatori sui cieli italiani si sarebbe quasi dimezzata, compromettendo la mobilità dei cittadini sul territorio nazionale. I servizi di trasporto, nelle loro differenti modalità, fanno parte dei Sieg, i servizi di interesse economico generale, per i quali il diritto comunitario accoglie prioritariamente l'obiettivo che non vi debbano essere aree di discontinuità e di non offerta, trattandosi di servizi indispensabili per le normali attività dei cittadini e delle imprese. Se si fosse seguita questa strada si avrebbe avuto il vantaggio aggiuntivo di poter applicare un tasso agevolato anziché un tasso elevato fintamente di mercato ma non certo sostenibile dai disastrati conti aziendali.

Tuttavia l'argomentazione dell'aiuto di Stato 'd'urgenza' per salvaguardare la continuità di un servizio essenziale non sarebbe bastata per convincere la Commissione a dare un via libera globale. Due caratteristiche del prestito suscitano infatti le perplessità dei valutatori europei. In primo luogo la durata del medesimo, inizialmente prevista in sei mesi ma in seguito allungata a un anno e ora, col decreto appena emanato, a oltre un anno e mezzo. In secondo luogo l'entità dell'importo, elevata già in partenza ma in seguito aumentata del 50%. Novecento milioni rappresenta una cifra molto elevata, maggiore della somma di quanto spesero gli azionisti privati nel 2008 ed Etihad nel 2014. È l'importo di una ristrutturazione aziendale, tuttavia senza che sia stata prevista alcuna ristrutturazione aziendale. I commissari straordinari, seguendo la legge Marzano, avrebbero infatti potuto scegliere tra due strade alternative, rispettivamente la cessione d'azienda e la ristrutturazione, ma il governo li indirizzò da subito sulla prima, si presume avendo cognizione di uno o più compratori già pronti, precludendo la seconda. Tuttavia questo percorso giustifica un prestito limitato per un tempo limitato, come avvenuto in Germania nel caso di Air Berlin, ad esempio 200 milioni per tre mesi. Se invece l'acquirente non è alla porte appare preferibile ristrutturare per poi eventualmente vendere meglio dopo.

Un aiuto di Stato consistente per un tempo non breve richiede evidentemente che si metta in atto un piano di ristrutturazione credibile, in grado di riportare l'azienda alla sostenibilità economica. Ma esso non è stato fatto dai commissari né richiesto dal governo e la sua assenza rende in conseguenza l'aiuto di Stato che è stato concesso ampiamente ingiustificato. Il percorso della ristrutturazione avrebbe tuttavia richiesto di esibire rapidamente i conti aziendali, i quali sono invece tuttora custoditi in un riservatezza degna del terzo segreto di Fatima. Se sono quelli non ufficiali che abbiamo analizzato al paragrafo 5, allora l'Italia avrebbe anche avuto il vantaggio di dimostrare alla Commissione UE che il prestito ponte finanzia transitoriamente incompresnibili extracosti gestionali anziché politiche di prezzo anticoncorrenziali ai danni degli altri vettori e che pertanto non altera la concorrenza sul mercato italiano ed europeo del trasporto aereo.

## 10. Osservazioni conclusive

L'analisi svolta nel presente lavoro ha permesso di verificare che:

i. La crisi di Alitalia che ha portato al dissesto e all'amministrazione straordinaria appare dovuta, principalmente se non esclusivamente, all'incapacità della precedente gestione di

evitare extracosti aziendali derivanti da contratti di fornitura sfavorevoli che la hanno resa fortemente non competitiva rispetto ai concorrenti.

ii. Tra essi il più rilevante è quello relativo all'hedging sul carburante che ha impedito all'azienda di trarre vantaggio, a differenza dei suoi competitori, dalla consistente discesa delle quotazioni petrolifere.

iii. Il percorso negativo di Alitalia è interamente da imputarsi all'incapacità della sua gestione di operare con costi efficienti di produzione e non può considerarsi ineluttabile.

iv. Alitalia risulta ampiamente risanabile solo tagliando gli extracosti sulle principali voci negative di conto economico e senza necessità di toccare il costo del lavoro.

v. È molto probabile che anche le voci di costo minori, non oggetto di approfondimento, siano passibili di miglioramento, così come è evidente la possibilità di perseguire politiche attive dei ricavi, in grado di migliorare questi ultimi attraverso un maggiore load factor, una più ampia differenziazione dei prezzi e una riconsiderazione dell'offerta, delle rotte servite e delle relative frequenze.

vi. L'analisi svolta smentisce totalmente la validità della strategia di ridimensionare l'azienda al fine di ricercare l'equilibrio di bilancio. Essa sarebbe infatti valida esclusivamente in presenza di costi efficienti ma di ricavi insufficienti a coprire i costi su talune rotte o segmenti di mercato, che solo in tal caso avrebbe senso tagliare

vii. Chiunque compri Alitalia, dato che non vorrà perdere soldi, dovrà necessariamente eliminare le inefficienze evidenziate in questo lavoro. Essendo tale operazione necessaria e urgente non si vede allora perché il governo non abbia dato pieno mandato ai commissari straordinari di procedere in tal senso prima di un'eventuale vendita.

viii. L'analisi precedente dimostra che la strategia del governo di procedere rapidamente alla vendita, delegando il risanamento all'acquirente, è errata e che quella corretta è l'opposta, prima risanare e poi eventualmente vendere, come peraltro esplicitamente richiesto dal principale candidato all'acquisizione, il gruppo Lufthansa.

ix. Una cessione post risanamento avrebbe il vantaggio di trattare da posizioni molto più robuste e in grado di ottenere condizioni economiche e dimensionali dell'azienda più soddisfacenti, tali da evitare o almeno minimizzare l'impatto sull'occupazione e sui conseguenti costi sociali. Questo errore può ancora essere corretto.

# PARTE III - Vendere, chiudere o ristrutturare? I possibili esiti della gestione commissariale di Alitalia

# 1. Introduzione

A maggio 2017 il governo ha scelto di affrontare la crisi aziendale di Alitalia utilizzando lo strumento dell'amministrazione straordinaria, finalizzato a preservare l'operatività delle grandi imprese in crisi e a conservarne il valore economico e la capacità produttiva. L'amministrazione straordinaria si applica alle imprese insolventi che abbiano concrete prospettive di recupero, pertanto essa è alternativa al fallimento e alla conseguente chiusura dell'azienda. In base alle norme vigenti, quelle della legge Marzano e della legge Prodi bis, per quanto applicabile, il riequilibrio economico può essere perseguito attraverso due percorsi alternativi: la cessione dei complessi aziendali, o di specifici compendi aziendali nel caso di imprese relative a servizi pubblici essenziali, oppure tramite la ristrutturazione economico-finanziaria sulla base di un programma di risanamento.

Con l'avvio della procedura il governo ha tuttavia immediatamente indirizzato la gestione commissariale verso l'obiettivo di una rapida cessione, escludendo a priori sia il percorso alternativo della ristrutturazione sia la possibilità di delegare ai commissari, come in realtà esplicitamente previsto dalle norme, di valutare e proporre il percorso ritenuto preferibile. È evidente che la strada della ristrutturazione non esclude la possibilità della cessione successiva dell'azienda mentre invece la strada della cessione esclude che sia la gestione commissariale a occuparsi della ristrutturazione, la quale è delegata già in partenza al soggetto acquirente. Imboccare con immediatezza il percorso della cessione aveva tuttavia senso solo in presenza della convinzione che vi sarebbero stati acquirenti pronti, presumibilmente altri grandi vettori europei. Questa convinzione appare tuttavia poco ragionevole se si considera che:

i. Il potenziale acquirente di un'azienda dissestata deve in primo luogo poter fare una due diligence sulla condizione della medesima al fine di avere completa cognizione della 'diagnosi'.

ii. Il potenziale acquirente formulerà una proposta d'acquisto solo se persuaso di poter mettere in atto una ristrutturazione efficace e sufficientemente rapida, in grado di risolvere la condizione di dissesto e di non generare perdite eccessive nel periodo di attuazione.

iii. Com'era pertanto possibile ritenere, già al momento dell'avvio della gestione commissariale, che vi fosse almeno un potenziale acquirente che avrebbe sicuramente formulato una proposta quando in quel momento non erano noti i conti aziendali, il bilancio d'esercizio 2016 non era stato pubblicato né si disponeva di alcuna spiegazione su come potesse trovarsi Alitalia in una condizione così critica?

iv. Sta di fatto che, nell'anno abbondante sinora trascorso dall'avvio della gestione commissariale, la 'rapida cessione' non è avvenuta né sembra essere a portata di mano neppure nell'ipotesi che il governo confermi di volerla perseguirla. Il candidato all'acquisto che ha mostrato maggior interesse è il gruppo Lufthansa ma esso ha dichiarato in diverse occasioni di essere interessato solo a un'Alitalia preventivamente

ristrutturata. Questa è la migliore smentita alla strada della cessione immediata perseguita da un anno a questa parte.

v. Indiscrezioni di stampa sull'offerta Lufthansa hanno parlato di una valutazione di 300 milioni degli asset aziendali ma in cambio di un'azienda molto ridimensionata nella flotta e nel personale. Nell'ipotesi che sia attendibile la cifra citata di 4 mila esuberi, il sostegno pubblico alla loro uscita dall'azienda darebbe luogo a un onere annuo per la finanza pubblica superiore a 200 milioni di euro e, qualora la copertura pubblica dovesse protrarsi per sette anni, come già accaduto in occasione della crisi del 2008, l'onere totale raggiungerebbe 1,5 miliardi, con un impatto netto, dedotti i 300 milioni di incasso che andrebbero a restituire una quota utilizzata del prestito ponte, di 1,2 miliardi.

## 2. Le norme che regolano la procedura

L'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi è regolata dalla legge Marzano, il d. lvo n. 347 del 2003, modificato in particolare nel 2008 per adattarlo alle 'richieste' specifiche del Piano Fenice di salvataggio di Alitalia, il quale ha introdotto una differente procedura rispetto alla legge Prodi bis (il d. lvo n. 270 del 1999). Per l'applicazione della legge Marzano è richiesta una soglia dimensionale maggiore rispetto alla Prodi bis, tuttavia per quanto non diversamente disposto dalla Marzano si applicano le norme della Prodi bis in quanto compatibili. Le regole che guidano la procedura di Alitalia sono pertanto contenute nell'insieme dei due provvedimenti.

Il d. lvo 347 (art. 1, comma 1) si applica alle imprese "in stato di insolvenza che intendono avvalersi della procedura di *ristrutturazione economica e finanziaria*", "ovvero del programma di cessione dei complessi aziendali", previsti all'articolo 27, comma 2, lettere b) ed a) del d.lvo 270. Le *imprese operanti nel settore dei servizi pubblici essenziali* sono soggette a un regime specifico, introdotto appositamente con la legge 166 del 2008 per favorire il piano Fenice, e possono essere cedute anche parzialmente, per specifici compendi, anche, per l'art.4, comma 4-quater, "… a trattativa privata tra i soggetti che garantiscono, a seconda dei casi, la continuità nel medio periodo del relativo servizio pubblico essenziale".

Per l'art. 4 comma 2, del d. lvo 347 entro 180 giorni dalla nomina "il commissario straordinario presenta al Ministro delle attività produttive il *programma* di cui all'articolo 54 del decreto legislativo n. 270, redatto secondo l'indirizzo di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a), ovvero lettera b), del decreto medesimo(…)" dunque scegliendo tra le due opzioni della *cessione dei complessi aziendali* e della *ristrutturazione*. [4]

[4] "Su richiesta motivata del commissario, il termine per la presentazione del programma può essere prorogato dal Ministro delle attività produttive, per non più di ulteriori 90 giorni" (Art. 4, comma3). Per l'art. 54, comma 4, del d.lvo. 270 del 1999, "La mancata presentazione del programma nel termine originario o prorogato costituisce causa di revoca del commissario".

"Contestualmente, il commissario presenta al giudice delegato la relazione contenente la descrizione particolareggiata delle cause di insolvenza, prevista dall'articolo 28 del decreto legislativo 270, accompagnata dallo stato analitico ed estimativo delle attività e dall'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione". Per l'art. 4 comma 2bis del d. lvo 347 **"**Un estratto della relazione e del programma è pubblicato, tempestivamente, in almeno due quotidiani a diffusione nazionale o internazionale, ovvero secondo altra modalità ritenuta idonea dal giudice delegato, con l'avvertimento che l'imprenditore insolvente, i creditori e ogni altro interessato hanno facoltà di prenderne visione e di estrarne copia".

Essendo stati nominati i commissari in data 2 maggio 2017 il termine dei 180 giorni è scaduto il 29 ottobre 2017 mentre il termine prorogato di 90 giorni è scaduto il 27 gennaio 2018. È solo in data 26 gennaio, trascorsi ben nove mesi dalla nomina, che risultano prodotti i due documenti, messi a disposizione sul sito della gestione commissariale diverse settimane dopo ma in versione ampiamente coperta da omissis. Inoltre nella parte non censurata della "Relazione sulle cause d'insolvenza", pari a solo 112 pagine su circa 400 presumibili, le cause della medesima non sono in alcun modo descritte mentre non è ovviamente dato sapere se lo siano nelle rimanenti. Altrettanto si verifica in relazione sia alle cause che ai numeri della gestione aziendale riguardo alla parte non censurata della relazione gemella, il "Programma dei commissari", documento fondamentale che dovrebbe contenere le azioni che i commissari si propongono di svolgere ai fini della continuità aziendale.[5]

La rilevanza del programma è ancor più evidente in base a due norme ulteriori: per l'art. 4, comma 4, del d. lvo 347 "Qualora non sia possibile adottare, oppure il Ministro non autorizzi il programma (…) il tribunale, sentito il commissario straordinario, dispone la conversione della procedura di amministrazione straordinaria in *fallimento*". Inoltre per l'art. 5, comma 2, "Fino all'autorizzazione del programma di cui all'articolo 4, il commissario straordinario richiede al Ministero delle attività produttive l'autorizzazione al compimento delle operazioni o delle categorie di operazioni necessarie per la salvaguardia della continuità dell'attività aziendale delle imprese del gruppo(…)". Pertanto mentre l'approvazione del programma da parte del Ministero implica l'autorizzazione ex ante di tutte le operazioni commissariali necessarie per la sua esecuzione, in assenza del programma le specifiche operazioni debbono essere singolarmente approvate.

Se si sono interpretate correttamente le norme esse prevedono in sintesi quanto segue:

i. I commissari straordinari hanno sei mesi di tempo dalla nomina per accertare le cause dell'insolvenza e illustrarle nella relazione al giudice;
ii. I commissari straordinari hanno sei mesi di tempo, prorogabili di tre, per definire il loro programma di attività nel quale *essi scelgono* tra la *cessione aziendale* e la *ristrutturazione*;
iii. Il Ministero approva o meno il programma, autorizzando nella prima ipotesi i commissari allo svolgimento del medesimo e all'esecuzione di tutte le operazioni necessarie.

[5] Inoltre i commissari non hanno sinora pubblicato alcuna delle previste 'Relazioni trimestrali'.

Se tutto questo è corretto sorge tuttavia una domanda rilevante: *come è stato possibile avviare la procedura di cessione dell'azienda o di sue distinte parti già a maggio 2017, pochi giorni dopo la dichiarazione d'insolvenza, e quasi nove mesi prima dalla presentazione del Programma di attività dei commissari, avvenuta solo a fine gennaio 2018?*

## 3. La procedura di vendita

L'amministrazione straordinaria è stata aperta con decreto del ministro dello sviluppo economico del 2 maggio 2017. Lo stato di insolvenza dell'azienda è dichiarato con sentenza del Tribunale di Civitavecchia dell'11 maggio 2017. In data 17 maggio 2017, appena due settimane dopo la nomina e una dopo la dichiarazione d'insolvenza, i commissari straordinari pubblicano l' "Invito a manifestare interesse finalizzato alla definizione della procedura di amministrazione straordinaria". Il bando non contiene riferimenti ad atti d'indirizzo ministeriali o governativi che lo chiedano né cita provvedimenti autorizzativi, nonostante essi risultino necessari in base all'art. 5, comma 2, del d. lvo 347 stante l'assenza di un Programma commissariale autorizzato da Ministero. Inoltre il bando non è formalmente un invito a manifestare interesse per l'acquisto dei complessi o di compendi aziendali, purtuttavia così è presentato dalla generalità degli organi di stampa e dalle dichiarazioni dei soggetti responsabili.

L'enunciato chiave del bando è la seguente: "*I Commissari Straordinari, ai fini della predisposizione del programma di cui all'articolo 54 del decreto legislativo 8 luglio 1999 n. 270, intendono raccogliere con il presente invito manifestazioni di interesse finalizzate alla definizione della procedura di amministrazione straordinaria secondo gli indirizzi di cui alle lettere a), b) e bbis) dell'articolo 27 del D.Lgs 270. … Il soggetto istante sarà invitato a proporre i contenuti del possibile programma di recupero dell'equilibrio economico dell'attività imprenditoriale delle Società in AS che i Commissari Straordinari devono predisporre ed attuare, ai sensi dell'articolo 54 del D.Lgs 270 per quanto di proprio interesse. Tale Programma potrà realizzarsi, in via alternativa, sulla base di uno dei seguenti indirizzi: (a) tramite cessione unitaria dei complessi aziendali dell'impresa con la prosecuzione dell'esercizio dell'impresa stessa; (b) tramite la ristrutturazione economica e finanziaria dell'impresa sulla base di un programma di risanamento; (c) tramite la cessione di complessi di beni e contratti dell'impresa con la prosecuzione dell'esercizio dell'impresa stessa*".

In sostanza i commissari chiedono a soggetti imprenditoriali esterni di proporre i contenuti del possibile programma di recupero, il quale è tuttavia affidato dalla legge alla piena ed esclusiva competenza dei commissari. Rispetto al programma in oggetti i soggetti economici potenzialmente interessati all'acquisto dell'azienda o di sue parti sono controparti, non coautori, dato che il programma dovrà definire anche le modalità di cessione dell'azienda o di suoi cespiti. Essi entrano in gioco solo dopo che il programma, approvato dal ministero, è eseguito dai commissari. D'altra parte se una generica impresa di mercato X decide di redigere un piano per la cessione della sua consociata Y non chiama di certo i possibili interessati all'acquisto a definire i contenuti del piano in oggetto.

La scadenza per la manifestazione d'interesse era molta ravvicinata, essendo posta al 15 giugno, appena quattro settimane dopo la pubblicazione del bando. Come potessero i soggetti interessati acquisire le informazioni necessarie ed elaborare le proposte conseguenti in così poco tempo resta una questione oscura, così come resta senza risposta la domanda su quale completezza informativa potessero conseguire in un tempo così ridotto i commissari sullo stato dell'azienda, i suoi conti e le cause industriali e/o finanziarie del dissesto. Scaduti i termini del bando gli organi di stampa hanno riferito che sarebbero state presentate complessivamente 32 manifestazioni d'interesse e riportato valutazioni soddisfatte dei commissari riguardo alla numerosità e qualità delle medesime. Occorre tuttavia ricordare che in questa fase non si è trattato di manifestazioni d'interesse ad acquisire Alitalia, bensì solo manifestazioni d'interesse ad acquisire maggiori informazioni su Alitalia attraverso il successivo accesso alla *data room*. Qualche soggetto poteva essere interessato ad accedere come concorrente e non come acquirente, qualcuno per farsi pubblicità gratuita sui media, altri perché effettivamente interessati a capire come mai una gloriosa auto d'epoca come l'azienda Alitalia sia in panne e come possa essere rimessa in funzione. Tuttavia se il venditore conoscesse il rimedio converrebbe a lui metterlo in pratica, al fine di vendere successivamente a un prezzo più alto, anziché far conoscere il rimedio alla controparte prima della cessione.

A seguito dell'accesso alla *data room* i soggetti ammessi dai commissari tra coloro che avevano manifestato interesse hanno presentato entro il successivo 21 luglio le "*proposte per la definizione della procedura di amministrazione straordinaria*" a seguito delle quali "*i Commissari Straordinari sono stati autorizzati dal Ministero dello sviluppo economico – nella pendenza della presentazione del programma di cui all'art. 54 del D.Leg.vo 8 luglio 1999 n. 270 – ad attivare la procedura per il trasferimento delle attività aziendali facenti capo alle Società in amministrazione straordinaria*"[6] attraverso la pubblicazione il primo agosto dell' "Invito a manifestare interesse per l'acquisizione delle attività aziendali facenti capo ad Alitalia". Si noti che l'opzione della *ristrutturazione aziendale*, presente accanto all'opzione della *vendita* nel primo bando, è ora scomparsa senza alcuna informazione su chi, quando e in base a quali motivazioni abbia preso la decisione. È stato deciso dai commissari? Dal ministero? È semplicemente scomparsa perché nessun soggetto imprenditoriale ha manifestato interesse a suggerire ai commissari come ristrutturare loro Alitalia per poi poterla comperare a prezzo più elevato? Molto difficile che ciò potesse accadere.

Esaminando i contenuti del bando si evidenzia in primo luogo come le offerte possano riguardare Alitalia nel suo complesso oppure un lotto singolo dei due previsti dai commissari:

i. Il lotto '*aviation*', comprensivo di tutte le attività di volo e di quelle relative alle manutenzioni, oppure:
ii. Il lotto '*handling*', relativo ai servizi prestati direttamente da Alitalia ai passeggeri nelle sedi aeroportuali, principalmente Fiumicino e Linate.

Il bando precisa tuttavia che: "Saranno considerate preferibili, in caso di sostanziale parità di condizioni complessive offerte, quelle che avranno ad oggetto il Lotto Unico". Sono inoltre previsti dei requisiti minimi dimensionali per i partecipanti: il bando permette infatti di presentare offerte a

[6] Pag. 2 dell'invito del primo agosto 2017.

società o cordate che abbiano realizzato negli ultimi tre esercizi un fatturato lordo annuo medio di almeno un miliardo di euro oppure che abbiano avuto nell'ultimo esercizio un patrimonio netto di almeno 250 milioni. Tali requisiti si riducono invece comprensibilmente per il lotto *handling*, trattandosi di attività *labour intensive* e a bassa dotazione di capitale, a 50 milioni di fatturato o 25 milioni di patrimonio netto per le offerte. Le scadenze indicate in origine dal bando risultavano: dal 7 agosto al 15 settembre l'invio delle manifestazioni d'interesse, le quali avrebbero dovuto trasformarsi, anche a seguito dell'accesso alla seconda *data room*, in offerte vincolanti entro il 2 ottobre e divenire definitive dopo un'eventuale fase di '*negoziazione e/o miglioramento*' entro il 5 novembre.

La divisione in due lotti, decisa dai commissari, ammette di fatto lo 'spezzatino' aziendale, in particolare quello del personale, certo non gradito ai sindacati dei lavoratori. Data la possibilità concessa di concorrere per la sola parte volo, era prevedibile che gli interessati al segmento si sarebbero ben guardati dal concorrere al lotto unico, potendo in seguito ricorrere per i servizi di handling a fornitori esterni, spesso meno costosi perché basati su lavoratori precarizzati. Pertanto la formula che a parità di condizioni sostanziali si sarebbero privilegiate le offerte sul lotto unico risultava puramente ipotetica, in quanto non era destinata a manifestarsi un'offerta globale migliore o equivalente alla migliore di quelle '*aviation*'. È probabile che i commissari abbiano adottato la soluzione dei due lotti in quanto sollecitati in tal senso dai partecipanti di maggiore rilievo alla prima fase delle manifestazioni d'interesse, presumibilmente grandi vettori di bandiera europei che invece, nella loro realtà nazionale, gestiscono l'handling e molti altri servizi in forma internalizzata. Pertanto i medesimi, in assenza di esplicita possibilità di spezzatino, sarebbero stati ragionevolmente disposti, in considerazione del loro modello organizzativo integrato, a concorrere per tutta l'azienda, come già fece senza prospettare soluzioni differenti, ma purtroppo con esito negativo, il gruppo Air France-Klm durante il tentativo di privatizzazione del biennio 2007-08.

Lo 'spezzatino' aziendale con separazione dell'handling poteva apparire, a una prima lettura, una misura in favore dei vettori low cost, dato che è nel loro modello l'esternalizzazione di tutti i servizi di terra. Tuttavia l'unitarietà e apparente inscindibilità sul versante opposto del lotto '*aviation*' tendeva con molta più forza a escluderli, data l'incompatibilità del lungo raggio col loro modello di business. Perché mai EasyJet e Ryanair, che non hanno mai operato sul lungo raggio da quando esistono, avrebbero dovuto iniziare proprio ora acquisendo Alitalia che è considerata un vettore high cost? Tra i low cost solo Norwegian esercita il lungo raggio ma essa non ha bisogno di comprare la problematica Alitalia. Se tuttavia escludiamo i vettori low cost dai possibili interessati al bando dei commissari Alitalia quali categorie di soggetti economici restano in campo?

## 4. I potenziali (non) interessati all'acquisto di Alitalia

Nel valutare quali categorie di soggetti economici potevano risultare maggiormente interessate all'acquisizione di Alitalia è utile procedere per esclusione partendo da quelle potenzialmente meno interessato. All'ultimo posto di questo elenco figurano gli imprenditori privati di nazionalità

italiana, paragonabili a coloro che nel 2008 diedero luogo alla cordata Cai. Un lungo elenco di fattori congiura contro l'ipotesi che nuovi imprenditori italiani possano essere interessati al settore: esso è molto complesso, soggetto a una concorrenza spietata, spesso oggetto di crisi esterne, anche di tipo geopolitico, sanitario e ambientale, in genere non prevedibili né controllabili. Ricordiamone solo le principali: la prima guerra del Golfo, le torri gemelle, la seconda guerra del golfo, la febbre aviaria e persino l'eruzione di vulcani islandesi dai nomi impronunciabili; infine le primavere arabe, presto trasformatesi in inverni.

Complessità e incertezza tipiche del settore scoraggiano imprenditori o finanzieri italiani ad avventurarsi nel medesimo. Nel 2008 i promotori di Cai presero tutte le cautele possibili: ebbero il sostegno delle maggiori istituzioni finanziarie nazionali, si fecero dare un'Alitalia à la carte, ripulita di quasi tutti i debiti, lasciati alla *bad company*, pescandovi solo gli asset e il personale di loro interesse; si fecero scrivere dal governo in carica norme giuridiche su misura; ricostituirono grazie all'aggregazione di AirOne il monopolio sulla maggior parte delle rotte italiane, potendo aumentare in tal modo i prezzi; resero impotente l'Antitrust con una norma specifica che le precluse di occuparsi per diversi anni degli effetti anti competitivi dell'aggregazione. Ma nonostante tutte queste precauzioni dal 2008 al 2014 sono egualmente riusciti a perdere oltre un miliardo e mezzo di euro. È ragionevole che sulla scia di questa esperienza negativa non si trovino ulteriori imprenditori italiani disponibili ad acquisire Alitalia. Un limite ulteriore, questa volta oggettivo, è dato proprio dai requisiti dimensionali richiesti ai partecipanti, un miliardo di fatturato annuo nella media dell'ultimo triennio oppure 250 milioni di patrimonio netto. Persino i promotori di Cai non avrebbero avuto tali requisiti se essi fossero stati in vigore nel 2008.

La seconda categoria di soggetti presumibilmente non interessati ad acquisire Alitalia sono i vettori low cost, tutti stranieri dato che le esperienze italiane entro tale modello di business sono fallite nel corso del tempo. In aggiunta a quanto sostenuto in precedenza sul mancato interesse di questi vettori per il lungo raggio, apparentemente non scindibile in base al bando dei commissari, Alitalia è oggi dal punto di vista di questi vettori un caso *high cost*, agli antipodi rispetto al loro modello. Essa risulta pertanto difficilmente assimilabile anche in relazione al solo breve e medio raggio. Di Alitalia essi sono interessati a passeggeri, slot e rotte, tuttavia nessuno di questi è un asset inscindibile dal vettore e nel momento in cui Alitalia smettesse di volare o riducesse ulteriormente le sue dimensioni risulterebbero acquisibili a titolo completamente gratuito. Si tratterebbe della replica su più vasta scala di quanto già avvenuto nel 2009, quando la nuova Alitalia partì molto più piccola di quella precedente e regalò in un colpo solo ai vettori low cost circa 12 milioni di passeggeri all'anno che aveva deciso consapevolmente di lasciare a terra. Pertanto ai vettori low cost conviene attendere pazientemente che Alitalia lascio loro ulteriori spazi.

Al successivo posto della lista di soggetti presumibilmente non interessati ad acquisire Alitalia dobbiamo collocare i grandi vettori non europei, nordamericani, asiatici e mediorientali, dato che nessuno di essi in base alle norme comunitarie può acquisire il controllo certo di Alitalia con un possesso superiore al 50% del capitale. In realtà questo vincolo risulta aggirabile, in base all'esperienza di Etihad, attribuendo il 51% a partner europei di tipo finanziario che non intendono farsi carico della gestione, tuttavia la Commissione UE potrebbe cambiare idea e decidere di

reprimere anche un controllo di fatto, come fu quello di Etihad, che non si avvale del 51% del capitale. Riguardo alle compagnie asiatiche, inoltre, esse detengono tradizionalmente un vantaggio di costo rispetto a quelle europee, derivante almeno dal minor costo del lavoro e dalla minor tassazione. Esse riescono a volare a costi più bassi dei vettori europei e possono continuare a collegare l'Asia con l'Europa direttamente e a costi più contenuti. Perché dovrebbero farsi carico di un vettore che opera con costi molto più alti nel lungo raggio e perde nel breve, dato che non riesce a far fronte ai vettori low cost?

Il discorso è tuttavia diverso per le nordamericane e in particolare per Delta, che è già partner di Alitalia e Air France-Klm nell'alleanza Sky Team. Le compagnie tradizionali europee godono infatti di un vantaggio di costo rispetto alle nordamericane, pertanto dal punto di vista di Delta Alitalia non è così high cost come può sembrare gli altri possibili candidati. Comprandosi Alitalia Delta si rafforzerebbe ulteriormente sul mercato tra Italia-nordatlantico che è tradizionalmente quello più profittevole del lungo raggio dal nostro paese. Resta tuttavia il problema non trascurabile del limite al 49% per un vettore non comunitario. Per acquisire il controllo di Alitalia, Delta dovrebbe convincere Air France a prendersi il restante 51% o buona parte di esso, vincendo le remore degli azionisti, dei sindacati e soprattutto dello Stato francese. Perché Air France dovrebbe riprovarci dopo la delusione del 2008 e dopo aver perso solo una piccola quota delle perdite totali conseguite dai soci Cai nel periodo 2009-2014 anziché la loro globalità? Oltretutto il gruppo AF-Klm è impegnato in un complesso programma di consolidamento mondiale attraverso incroci azionari con l'alleato cinese China Eastern e quello americano Delta, assieme al quale ha da poco acquisito il controllo di Virgin Atlantic. Difficile che possa pensare anche ad Alitalia

Esclusa AF-Klm non restano nell'elenco che gli altri grandi vettori di bandiera europei. Ma a questo punto essi si limitano da un lato al gruppo IAG, che comprende British, Iberia, Air Lingus e Vueling, e dall'altro al gruppo Lufthansa, che include anche Swiss, Eurowings, Austrian e Brussels. Per essi, come anche per AF-Klm, non si pone il limite del 50% del capitale azionario tuttavia non si può dimenticare che tutti i tre gruppi sono ritornati da poco a una redditività soddisfacente, poco meno di cinque miliardi di profitti complessivi nel 2016 e poco più di cinque nel 2017, e che difficilmente risulterebbero disponibili a metterla a rischio acquisendo Alitalia ancora con forti perdite al suo interno. Come si può pensare che i loro azionisti, essendo tutte imprese quotate in borsa, siano disponibili a dare il via libera? E come potrebbero farlo i sindacati dei loro lavoratori, dato che acquisire Alitalia con forti perdite potrebbe mettere a rischio salari e livelli occupazionali nella loro patria? Oltretutto IAG-British, che è il gruppo più profittevole in Europa tra i vettori tradizionali, non ha mai manifestato interesse per Alitalia e ha già una discreta presenza sul nostro mercato.

Lufthansa ha evidentemente un interesse maggiore, tanto che appare da diversi mesi a questa parte come il candidato più probabile all'acquisizione, tuttavia anch'essa non è certamente disponibile ad acquisire Alitalia ancora con forti perdite né Alitalia nel perimetro attuale. Nella galassia dei numerosi vettori del gruppo Lufthansa solo due sono di lungo raggio, la stessa Lufthansa, che opera dagli hub di Francoforte e Monaco, e Swiss, che opera dall'hub di Zurigo. I restanti sono vettori di breve raggio. Se Alitalia verrà ceduta a Lufthansa è impensabile che potrà sviluppare il lungo raggio direttamente dal nostro paese, dato che Lufthansa dispone già di tre hub a poche centinaia di

chilometri dai nostri confini. Ed è anche impensabile che voglia mantenere in Alitalia un'offerta così consistente di voli nazionali o europei, ove la concorrenza dei vettori low cost rende la maggior parte di essi gravemente in perdita. Alitalia potrebbe essere efficacemente inserita nel gruppo Lufthansa solo come vettore regionale, con il compito principale di alimentare gli hub tedeschi. Diverrebbe in questo caso una sorte di Air Dolomiti, certo su scala molto più grande ma tuttavia molto più piccola dell'Alitalia attuale.

## 5. Perché Alitalia è difficilmente vendibile

Dopo che si è esaurita la fase di raccolta delle manifestazioni di interesse all'acquisizione di Alitalia gli organi di stampa hanno riferito di tre offerte, non si sa se esse siano solo le più rilevanti oppure anche le uniche, presentate per la parte '*aviation*'. Due sarebbero pervenute da grandi vettori europei, Lufthansa e Easyjet, e la terza, presentata tuttavia fuori dai termini, da parte del fondo americano Cerberus. In base alle informazioni emerse si possono esaminare le tre offerte partendo da quella che è parsa sin dall'inizio la più consistente, la proposta di Lufthansa.

Il gruppo Lufthansa è attualmente il maggior operatore aereo europeo per dimensioni economiche ma sino a tutti gli anni '60 Alitalia era più grande e prestigiosa di Lufthansa, trasportava più passeggeri con una flotta più grande e impiegava più personale. All'epoca i due vettori erano rispettivamente il terzo e il quarto in Europa, alle spalle della maggiore compagnia britannica e di Air France. Dal sorpasso di Lufthansa nei primi anni settanta non è trascorso neanche mezzo secolo ma il vettore tedesco è divenuto il primo gruppo europeo. Nel 2017 ha trasportato 130 milioni di passeggeri realizzando ricavi complessivi per quasi 36 miliardi di euro, oltre 12 volte Alitalia, con un risultato industriale pari a 3 miliardi, più elevato dei ricavi totali di Alitalia. A fine 2017 utilizzava una flotta di 728 aerei, contro i 118 di Alitalia, e dava complessivamente lavoro a più di 129 mila persone, 5 mila in più rispetto all'anno precedente e 9 mila in più rispetto a due anni prima, oltre dieci volte Alitalia. Poiché il gruppo Lufthansa è un colosso dell'aviazione mondiale, grande come si è appena visto un multiplo elevato di Alitalia per fatturato, dipendenti e livelli di traffico, in linea teorica non dovrebbe aver problemi ad assorbire il vettore italiano nella sua interezza, tuttavia bisogna considerare tre aspetti chiave che fanno invece propendere per il contrario:

1. Lufthansa ha da poco acquisito circa tre quarti della flotta di Air Berlin e del relativo personale, vettore che perdeva molti soldi e ha bisogno di essere integrato e ristrutturato, operazione di una certa complessità e che richiede tempo.
2. Se per ipotesi sia Air Berlin che Alitalia fossero già stati di proprietà di Lufthansa nel 2017, le loro perdite cumulate avrebbero bruciato circa due terzi dei profitti dell'intero gruppo. Pertanto anche se Alitalia attuale è microscopica rispetto a Lufthansa non lo sono altrettanto le sue perdite, che non possono essere in conseguenza ignorate o trascurate.
3. L'aggregazione di Alitalia rafforza ulteriormente le dimensioni di Lufthansa in Europa ma è destinata a peggiorarne, in maggiore o minor misura, la redditività. È evidente che Lufthansa abbia l'obiettivo imprescindibile di contenerne l'impatto, evitando di acquisire la parte di

attività di Alitalia di breve e medio raggio, che è la maggiore, soggetta a perdite a causa principalmente della concorrenza dei vettori low cost.

In base a queste considerazioni è evidente che l'offerta di acquisizione presentata da Lufthansa non possa che essere riferita a un perimetro piuttosto limitato di Alitalia, includendo una quota piuttosto ridotta dell'attuale flotta e una ancor più ristretta del personale. Dal punto di vista del governo italiano che presiede alla vendita, Lufthansa dovrebbe per rendere più appetibile la sua offerta farsi carico di ulteriori segmenti aziendali ma questo non è possibile in quanto non rientrano né possono rientrare nel suo interesse rotte portate in perdita da una concorrenza dei vettori low cost molto più agguerrita in Italia rispetto a quella analoga sui cieli tedeschi. Se Lufthansa cercasse di accontentare le richieste italiane di farsi carico di un perimetro più ampio continuerebbe a perdere in Alitalia molti soldi, una condizione incompatibile con un grande gruppo quotato in borsa.

Così come Lufthansa nessun altro grande vettore europeo avrebbe interesse a prendersi tutta Alitalia, ma semplicemente quella parte più o meno ristretta che appare complementare e coerente con il gruppo nel quale verrebbe inserita. Il discorso vale anche per Easyjet, vettore in crescita costante e al quale può far comodo una contenuta espansione a spese di un concorrente in crisi, come già accaduto nel caso dell'acquisizione parziale di Air Berlin. Tuttavia è impensabile che un vettore low cost si possa far carico per intero o per una quota rilevante di un vettore tradizionale che è andato in crisi proprio per i suoi elevati costi di produzione. Infatti, considerando che sui voli nazionali ed europei Easyjet riesce a fare molto meglio di Alitalia e può aumentare la sua presenza semplicemente occupando gli spazi di mercato che il vettore nazionale in declino lascia spontaneamente e progressivamente liberi, quale vantaggio aggiuntivo potrebbe avere dal comprarselo?

Solo un soggetto economico diverso da un operatore aereo già presente nello stesso mercato avrebbe interesse a prendersi tutta o quasi Alitalia. Il fondo americano Cerberus rientra in questa categoria tuttavia è extraeuropeo e dunque soggetto al limite azionario del 49% previsto dalle norme comunitarie. In conseguenza per prendersi tutta l'Alitalia avrebbe bisogno di uno o più partner comunitari, che tuttavia non sembrano potersi palesare per quote azionarie consistenti. Essi non possono essere altri vettori dato che

In sintesi, chi potrebbe prendersi tutta Alitalia non può volerla mentre chi la vorrebbe non può averla. Questo è l'impasse che rende Alitalia invendibile. L'unica soluzione possibile sarebbe data da un vettore low cost che decide di modificare il suo modello di business e di entrare sul segmento del lungo raggio. Per far questo ha bisogno dei diritti di volo intercontinentali, oggetto ancora, salvo il Nord America e pochissimi altri paesi di piccola taglia, quali ad esempio Marocco, Israele e Thailandia, di accordi bilaterali tra paesi. Per acquisirli e volare ovunque, non solo sul Nordatlantico, ha necessità di comprarsi, oppure di fare stretti accordi di cooperazione con una compagnia di bandiera che li possegga e di collocare un hub intercontinentale nel paese di quella compagnia. Al momento in Europa ve ne è una sola e si chiama Alitalia. Comprando Alitalia questo vettore acquisirebbe anche il diritto a volare dall'Italia verso tutti i continenti e darebbe l'avvio a una quadruplice rivoluzione: la prima conversione al lungo raggio di un vettore low cost storico; l'attivazione di un vero hub intercontinentale sul territorio italiano grazie a consistenti voli di

feederaggio verso l'Italia dal resto d'Europa; il rilancio di Malpensa, sede naturale di questo hub dato la sua collocazione al centro del sud dell'Europa; l'attivazione di un hub intercontinentale tendenzialmente 'low cost', e dunque in grado di competere con quelli tradizionali e robusti di Monaco, Francoforte, Amsterdam e Parigi. Purtroppo il vettore low cost che desideri rivoluzionare il suo modello di business al momento non c'è. Poteva esserlo Ryanair e poi ha cambiato idea oppure non vi ha mai pensato?

## 6. L'interesse di Ryanair era effettivo?

Per diverso tempo a seguito del secondo bando dei commissari il vettore low cost Ryanair ha sostenuto di essere molto interessato ad Alitalia e che avrebbe presentato un'offerta vincolante per acquisirne il lungo raggio. Si trattava di un'intenzione seria oppure solo di una nuova trovata pubblicitaria low cost, finalizzata a far parlare i giornali dell'azienda senza dover spendere in inserzioni pubblicitarie? Se si considera la capacità storica di Ryanair di ottenere pubblicità a costo zero grazie ad annunci eclatanti si dovrebbe ritenere la seconda ipotesi molto più probabile. Tuttavia la prima non può essere del tutto esclusa; può darsi infatti che Ryanair fosse davvero interessato e vi abbia rinunciato a seguito dell'emergere alla fine dell'estate della crisi generata dalla scarsità di piloti, conseguente alla fuga di molti di loro verso vettori disponibili a remunerazioni più elevate. Se così fosse, e se l'intenzione si fosse realizzata, ci saremmo trovati tuttavia di fronte a una rottura di paradigma nel settore aereo e a una tripla rivoluzione: nel mondo dei vettori low cost, nel mercato italiano e in quello europeo del trasporto aereo.

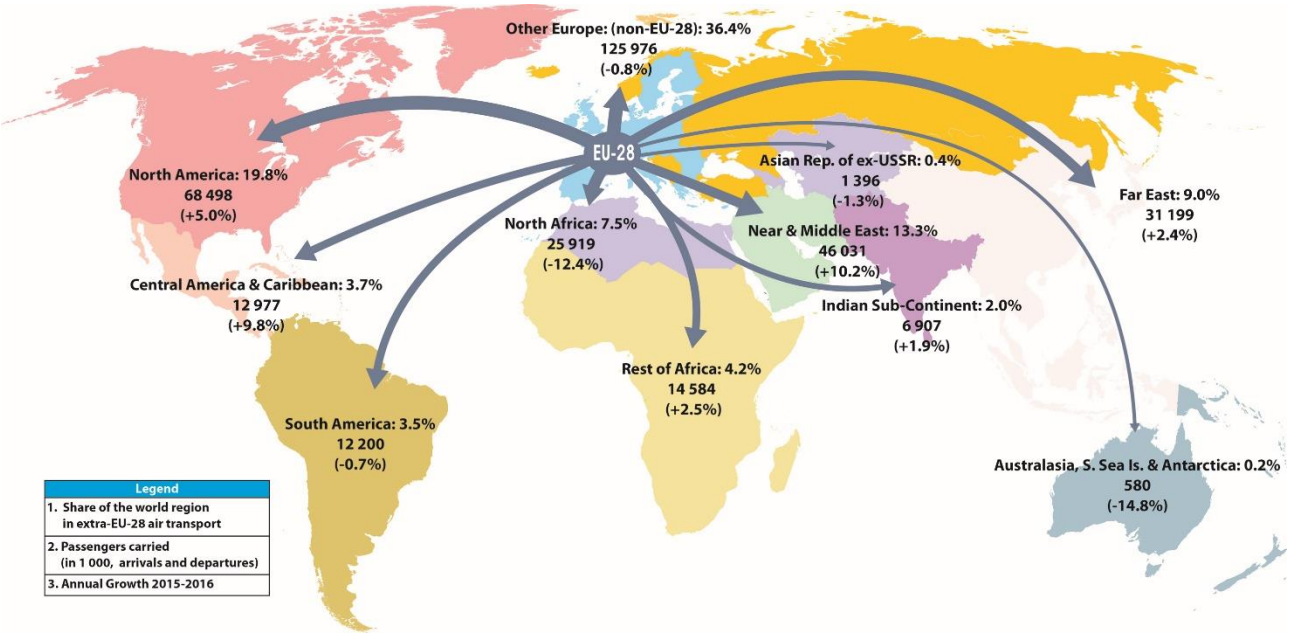
Ryanair ha introdotto in Europa un modello di business vincente, importando e adattando quello dell'americana Southwest Airlines. Nell'arco di un quarto di secolo questo modello ha portato senza necessità di modifiche l'azienda ai primi posti europei per livelli di traffico e ai vertici mondiali per profittabilità. La crescita è avvenuta per vie interne: nuovi aerei utilizzati per aprire nuove rotte e caricare nuovi passeggeri che avrebbero portato nuovi ricavi e ulteriori profitti. Essa è stata realizzata esclusivamente in Europa ed è avvenuta principalmente attirando nuovi consumatori che prima non viaggiavano o non lo facevano in aereo anziché sottraendo passeggeri tradizionali ai vettori storici. Questa crescita non può essere infinita ed è inevitabilmente destinata a rallentare in un prossimo futuro. Il lungo raggio, invece, è sinora rimasto sempre al di fuori del modello per un duplice ordine di ragioni:

i. Di tipo legale, dato che all'inizio dell'avventura europea dei vettori low cost i mercati dei voli intercontinentali erano tutti non liberalizzati e riservati ai vettori designati da ogni Stato all'interno di accordi internazionali;
ii. Di natura economica, dato che diversi vantaggi dei vettori low cost si attenuano notevolmente nel passaggio dal breve-medio al lungo raggio. L'esempio più rilevante: nel breve raggio un fattore di successo dei low cost rispetto ai vettori tradizionali è l'aumento delle ore di volo giornaliere delle macchine, ottenuto inserendo voli anche di prima mattina e tarda sera e riducendo i tempi di rotazione degli aerei tra un volo e l'altro. Ma nel lungo

raggio gli aerei volano anche di notte e restano mediamente in volo per almeno 14 ore su 24, molto più di quanto possano farlo le macchine dei vettori low cost sul breve raggio.

Gli ostacoli legali ed economici alla penetrazione dei vettori low cost nel lungo raggio si sono tuttavia notevolmente attenuati nel corso del tempo. Con gli accordi 'open sky' non vi sono più barriere legali ai voli tra l'Europa e il Nord America (Stati Uniti e Canada) e qualunque vettore comunitario può pertanto servire il Nord Atlantico se lo desidera. Questo è di gran lunga il mercato più ricco tra tutti i collegamenti intercontinentali a lungo raggio dell'Europa, dato che movimentava oltre 68 milioni di passeggeri nel 2016 e si prevede attorno ai 75 nell'anno in corso. Il secondo grande mercato è invece rappresentato dall'Asia-Oceania (non comprende il Medio Oriente che è di medio raggio) con 40 milioni di passeggeri nel 2016, il terzo mercato l'America latina con 25 milioni di passeggeri e il quarto e ultimo l'Africa subsahariana con poco meno di 15 milioni di passeggeri (il Nord Africa è anch'esso di medio raggio). In totale il lungo raggio dall'Unione Europea comprende oltre 155 milioni di passeggeri all'anno i quali percorrono oltre mille miliardi di chilometri spendendo più di 70 miliardi di euro.

**Graf. 1 – Flussi di traffico da/per l'Unione Europea nel 2016 (milioni di passeggeri)**




*Fonte: Eurostat, Air Trasport Statistics .*

Tranne il Nord America non è tuttavia possibile per vettori non designati dai governi all'interno di accordi politici internazionali, e dunque diversi dai vettori di bandiera, servire questi mercati. Pertanto un vettore low cost che desiderasse farlo dovrebbe prima comprarsi una compagnia di bandiera e Alitalia, pur se dissestata, risulta l'unica in vendita in un grande paese dell'Europa. Al di fuori di quelli sinora ricordati anche Medio oriente e Africa mediterranea rappresentano mercati di rilievo, tuttavia di medio raggio, anch'essi soggetti a restrizioni all'accesso, salvo il caso del Marocco e di Israele, paesi per i quali vigono accordi open sky; essi sono in conseguenza anche gli unici sinora serviti dai vettori low cost europei.

Dato questo scenario è evidente che i due maggiori vettori low cost europei, Ryanair e Easyjet, la domanda se restare sui cieli europei, che tanto successo hanno sinora garantito, oppure entrare nel lungo raggio se la debbono essere posta. Se uno dei due valuta che sia opportuno entrare nel lungo raggio allora il modo migliore per farlo è quello di comprarsi un vettore di bandiera di un paese di grandi dimensioni, se in vendita, perché con esso si acquisisce anche l'accesso al mercato mondiale, pur se obbligatoriamente da quello specifico paese. È comunque molto meglio che limitarsi a entrare sulle rotte del Nord Atlantico non come primi vettori low cost a farlo ma come secondi o terzi, sulla scia del low cost Norwegian e della nuova iniziativa con hub spagnolo Level, avviata da British Airways e Iberia all'interno del gruppo IAG.

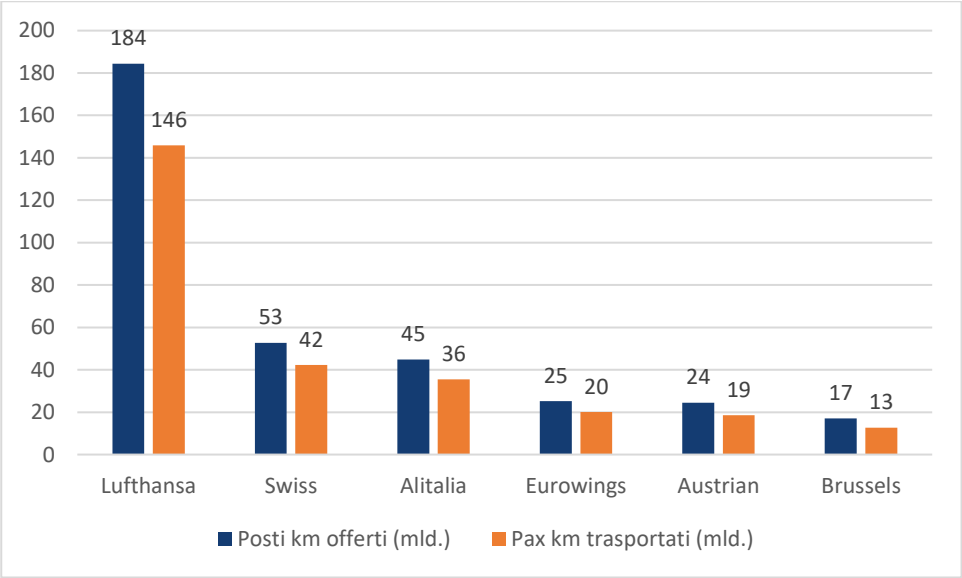
Cosa cambierebbe per il mercato italiano del trasporto aereo se effettivamente Ryanair si persuadesse ad acquisire Alitalia per entrare nel lungo raggio? In primo luogo dovrebbe organizzare il feederaggio dei voli a lungo distanza in un aeroporto hub che per Alitalia è attualmente quello di Fiumicino, dopo l'abbandono di Malpensa nel 2008. Tuttavia Ryanair, pur presente da alcuni anni a Fiumicino, non lo è nella misura sufficiente alle esigenze di una compagnia di lungo raggio. Non potrebbe quindi fare a meno, almeno nell'immediato, di voli nazionali Alitalia per alimentare l'hub e pertanto non potrebbe limitarsi ad acquistare il lungo raggio di Alitalia, ma gli servirebbe anche almeno una quota di quello breve, in particolare quella che porta a Fiumicino passeggeri di lungo raggio provenienti da aeroporti nazionali non serviti, o non serviti a sufficienza, da Ryanair, Linate in primo luogo. Peraltro Ryanair non potrebbe acquisire l'intera Alitalia di breve raggio per ragioni antitrust dato che i due vettori detengono complessivamente circa l'80% del mercato domestico, un valore che non può certo trovare approvazione da parte delle autorità poste a tutela della concorrenza.

Occorre tuttavia segnalare che se Fiumicino è un ottimo hub italiano, in quanto posto al centro delle rotte nazionali, non lo è altrettanto come hub europeo, inteso come aeroporto in grado di attrarre flussi di alimentazione da altri aeroporti europei. Da questo punto di vista l'hub ideale è invece Malpensa. Infatti Fiumicino è un ottimo hub italiano ma un pessimo hub del sud Europa; Malpensa è invece un pessimo hub italiano ma un potenziale ottimo hub del sud Europa. Se un nuovo agguerrito vettore intercontinentale volesse far concorrenza efficace ai grandi hub europei di Francoforte, Amsterdam e Parigi, e sottrarre passeggeri intercontinentali ai vettori di bandiera che sono dominanti in questi aeroporti avrebbe vantaggio a farlo da Milano Malpensa, che è molto più vicina agli hub concorrenti anziché da Fiumicino. Una soluzione di questo genere sarebbe agevole se il vettore low cost candidato a entrare nel lungo raggio fosse Easyjet, in quanto già operatore leader al terminal 2 di Malpensa. Invece nel sistema aeroportuale milanese Ryanair è al momento l'operatore dominante di Orio al Serio, aeroporto che grazie alla sua presenza è divenuto il terzo in Italia per traffico, con oltre 11 milioni di passeggeri all'anno di cui oltre il 90% low cost. Avrebbe pertanto convenienza, se volesse entrare nel lungo raggio dall'Italia a spostare i suoi voli in gran parte a Milano Malpensa per poterli utilizzare anche come feederaggio dall'Europa continentale dei nuovi voli a lungo raggio. Tuttavia Ryanair ha smentito di voler entrare nel lungo raggio attraverso l'acquisizione di Alitalia e Easyjet non ha mai sostenuto di voler fare, nonostante abbia presentato manifestazione d'interesse per il vettore nazionale, ma si presume per una parte del breve raggio.

# 7. Lufthansa ha costi più alti di Alitalia

Riguardo all'ipotesi Lufthansa si sono evidenziati al paragrafo 5 i fattori che evidenziano la grande forza del gruppo tedesco, che emerge con qualunque variabile si utilizzi per rappresentarla. Se Alitalia fosse aggregata a Lufthansa nella sua interezza, ma non è questo che chiede il vettore tedesco, essa sarebbe comunque solo la terza compagnia del gruppo per livelli di traffico, dopo i due vettori network Deutsche Lufthansa e Swiss e prima dei vettori minori Eurowings, Austrian e Brussels Airlines.

**Graf. 2 - Posti km offerti e passeggeri km trasportati nel 2016** (miliardi)



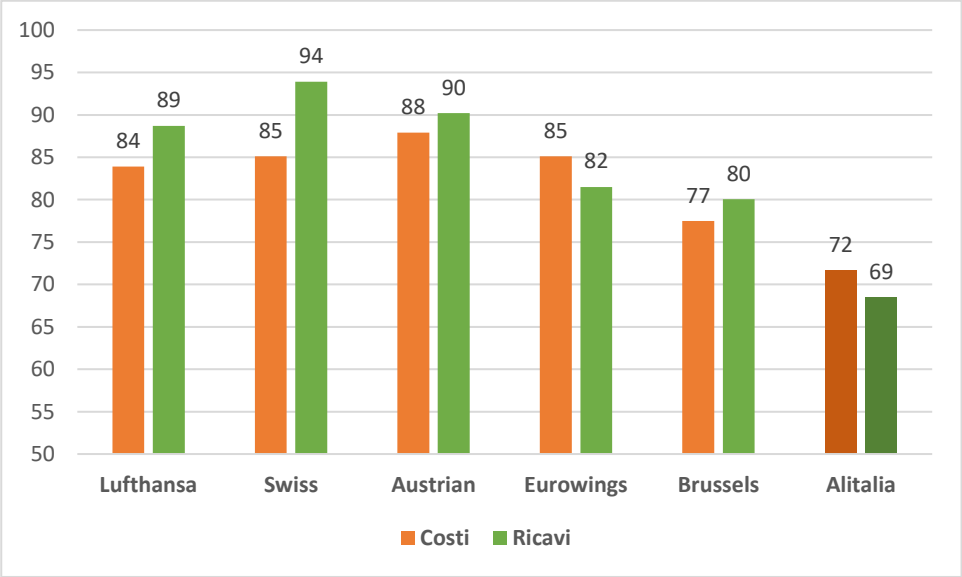

*Fonte: Lufthansa Annual Report 2016 e stime Alitalia in base a percorrenze medie passeggeri.*

Nell'analisi sinora svolta su Lufthansa non si è tuttavia ancora considerata la capacità dei vettori del gruppo di offrire posti a costi contenuti e competitivi. La disponibilità di conti economici specifici e di dati industriali dettagliati per ogni vettore del gruppo permette questa analisi mentre nel caso di Alitalia non è stato mai pubblicato il conto economico del 2016 e pertanto il confronto deve per ora necessariamente limitarsi all'esercizio 2015. Il Graf. 3 riporta per Alitalia e per ogni vettore del gruppo tedesco il costo industriale dell'offrire un posto per un volo di mille km in raffronto ai relativi ricavi. I dati che emergono sono sorprendenti e inattesi, dato che 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, desunti dal bilancio consolidato, 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 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 risultato inferiore di 12 euro ma il ricavo unitario più basso di ben 20 euro, con una forbice

negativa tra ricavi e costi industriali di 3 euro. Possiamo allora sostenere con certezza che il segreto del successo di Lufthansa non consista tanto nella sua capacità di offrire posti a costi contenuti e competitivi quanto in quella di conseguire ricavi maggiori di costi che non appaiono particolarmente compressi per effetto della competizione sui mercati.

**Graf. 3 - Costi e ricavi industriali per posto offerto per un volo di mille km nel 2015** (euro)




*Fonte: elaborazioni su dati Lufthansa Annual Report 2015 e 2016; Alitalia Relazione Annuale 2015.*

Da cosa dipende la capacità di Lufthansa di conseguire 20 euro in più di Alitalia per ogni posto offerto per un volo di mille km? Di certo i viaggiatori tedeschi clienti di Lufthansa hanno un potere d'acquisto decisamente più elevato rispetto ai clienti italiani di Alitalia. Inoltre potrebbero essere anche più patriottici e meno propensi in conseguenza ad abbandonare il loro vettore di bandiera per compagnie low cost straniere in grado di far pagar loro di meno, ma questo non siamo in grado di dimostrarlo.

Un fatto certo è invece il diverso grado di concorrenza tra i due mercati. In Italia nel 2017 la quota di mercato di Alitalia, calcolata sul numero dei passeggeri, è scesa poco sopra il 15%, con Ryanair sopra il 25% e il totale dei vettori low cost sopra il 50%. E in Germania? Non si ha il dato dell'intero anno tuttavia nel primo semestre del 2017 hanno viaggiato con vettori low cost 27 milioni di passeggeri su 110 milioni totali, pertanto la loro quota di mercato non raggiunge il 25%. Inoltre dopo il fallimento di Air Berlin, avvenuto nel secondo semestre, il 52% del mercato low cost, misurato come voli offerti, è direttamente detenuto dal gruppo Lufthansa, attraverso Eurowings e Germanwings, mentre Ryanair è al 21% e Easyjet al 12%. Assieme i due principali vettori low cost europei arrivano a coprire un terzo del mercato low cost tedesco ma non raggiungono il 9% del mercato tedesco totale contro più del 35% di quello italiano.

Inoltre la posizione dominante del gruppo Lufthansa si è notevolmente rafforzata nel secondo semestre con l'acquisizione della fallita Air Berlin, come si può dimostrare osservando i voli totali programmati in partenza dagli aeroporti tedeschi nel mese di dicembre 2017: Lufthansa ha programmato nel mese 24.394 decolli, Eurowings 9.697, Austrian 1.276 e Swiss 1.123 per un totale

di gruppo di 36.490 decolli. [7] Il vettore col maggior numero di voli non appartenente al gruppo Lufthansa è Ryanair che in dicembre ha programmato dalla Germania appena 3.811 voli, in un rapporto di 1 a 10 col gruppo di bandiera.

Il segreto del successo di Lufthansa appare pertanto la sua posizione dominante sul mercato nazionale. Se nel 2015 Alitalia avesse potuto, godendo dello stesso vantaggio di mercato, vendere i suoi posti agli stessi prezzi di Lufthansa non avrebbe chiuso l'esercizio in perdita bensì con eccezionali profitti, tali da oscurare in redditività persino Ryanair. Se andrà in porto la cessione di Alitalia a Lufthansa non si tratterà pertanto della vendita di un vettore poco efficiente a uno molto più efficiente bensì della cessione di una compagnia messa in crisi dall'elevata concorrenza sul suo mercato in favore di un resistente quasi monopolista sul suo specifico mercato.

## 8. Esistono ancora i vettori di bandiera? E Alitalia lo è?

Esistono ancora le compagnie di bandiera? Osservando il forte sviluppo del mercato del trasporto aereo in Europa, il diffondersi di grandi e profittevoli vettori low cost e il ritiro della mano pubblica dal controllo delle principali compagnie nazionali si dovrebbe rispondere di no. Ad esempio, per molti osservatori nazionali, Alitalia ha cessato di essere compagnia di bandiera nel 2008, con la cessione alla Cai dei famosi 'capitani coraggiosi', e ci riferisce ormai ad essa come 'ex compagnia di bandiera'. Tuttavia non vi è una risposta certa alla domanda, probabilmente perché non è mai stata data una definizione oggettiva e universale di cosa si intende con questo termine. In conseguenza qualora Alitalia venga venduta dai commissari straordinari a Lufthansa col beneplacito del governo italiano non sappiamo dire se sia una compagnia di bandiera a essere ceduta oppure no. Cercare di comprenderlo può risultare tuttavia di grande utilità al fine di valutare la bontà di questa scelta.

Nel secondo dopoguerra i paesi europei che non ne disponevano ancora si dotarono di compagnie di bandiera, costituite con capitali pubblici. La loro finalità era di assicurare i collegamenti internazionali e, per i paesi a vocazione turistica, di favorire l'arrivo dei turisti stranieri. Negli stati di maggiore dimensione vi era anche la necessità di assicurare collegamenti più rapidi tra le principali città rispetto a quelli garantiti dal trasporto ferroviario. L'intervento pubblico precedette dunque il mercato, impedito da una domanda insufficiente in paesi in gran parte stremati dalla guerra e dalla conseguente non economicità di un'offerta da parte di imprenditori privati. Questa origine pubblica del trasporto aereo commerciale in Europa è antitetica rispetto agli Stati Uniti, paese in cui esso nacque invece come fenomeno di mercato già nel periodo tra le due guerre, favorito dalle grandi distanze interne e dall'elevato potere d'acquisto dei cittadini. Negli Usa il trasporto interno fu sin dall'inizio di gran lunga predominante rispetto a quello internazionale mentre negli stati europei accadde esattamente il contrario.

Oggi anche in Europa il trasporto aereo commerciale è un fenomeno di mercato e il ruolo degli Stati appare passato decisamente in secondo piano. Quando ha iniziato a verificarsi questo passaggio?

[7] Fonte: Institut für Flughafenwesen und Luftverkehr, Global Aviation Monitor.

Quali eventi lo hanno determinato? E quale resta ora il ruolo residuale degli Stati? L'evento maggiore che ha portato anche in Europa il mercato è sicuramente la crescita della domanda, sostenuta in particolare dalla grande crescita economica degli anni sessanta e solo temporaneamente frenata dalle due crisi petrolifere degli anni '70. Gli anni '80 sono sicuramente il decennio cruciale per il definitivo passaggio al mercato: sulla scia della grande deregulation americana realizzata nel 1978 dall'amministrazione Carter anche l'Unione Europea avviò a tappe alla metà del decennio un processo di liberalizzazione legale che si completerà all'inizio del 1997. Intanto nel 1985 era caduto il duopolio dei vettori di bandiera nel mercato nei collegamenti tra Irlanda e Gran Bretagna.

Nel 1987 il governo conservatore di Margareth Thatcher privatizza British Airways, una scelta che si rivelerà tempestiva e vincente. Infatti il passaggio della proprietà dallo Stato al mercato determina un rapido salto in termini di efficienza gestionale e di capacità competitiva del vettore che si manifesterà dapprima verso i concorrenti statunitensi sulle pregiate rotte del nord Atlantico e successivamente nei confronti del rapido sviluppo sulle isole britanniche dei due vettori low cost Ryanair e Easyjet. Al crescere di questi British Airways si concentra progressivamente sulle rotte di lungo raggio, ritirandosi dalle rotte nazionali ed europee quel tanto che basta per salvaguardare il buon andamento del suo conto economico e non riportare in pratica alcuna conseguenza del rapido crescere di due vettori low cost così rilevanti nel mercato di casa. British Airways è da lungo tempo il vettore maggiormente profittevole tra le compagnie tradizionali in Europa forse proprio grazie al fatto che è riuscito ad abituarsi così presto all'ingombrante presenza di Ryanair e Easyjet, mentre Francia e Germania preferiranno cercare di contenerne la crescita, difendendo il loro campione nazionale, e l'Italia non vi proverà neppure.

Il decennio '90, pur aprendosi con la prima crisi del Golfo che rallenta gli spostamenti aerei e ferma temporaneamente la crescita del mercato, è ancora relativamente favorevole ai vettori tradizionali i quali non subiscono rivoluzioni e restano profittevoli. La crescita della domanda è particolarmente intensa negli ultimi anni del secolo ma va incontro a una notevole crisi con gli attentati alle torri gemelle dell'11 settembre 2001. I vettori tradizionali riducono sensibilmente l'offerta di voli e i piani di sviluppo, lasciando notevole spazio ai vettori low cost i quali, da fenomeno peculiare delle isole britanniche, si diffondono anche nell'Europa continentale. Oggi essi sono gli operatori principali sul segmento dei voli europei e su molti mercati domestici, mentre i grandi vettori di bandiera si sono tutti spostati sul lungo raggio e hanno visto gli Stati nazionali abbandonarne il controllo, anche se del tutto la capacità d'indirizzo, a seguito di processi di privatizzazione.

L'ultimo quindicennio ha visto anche la creazioni di grandi gruppi europei con capofila i tre vettori principali: fallito l'accordo tra Alitalia e Klm nel 2000, nel 2004 diviene operativa l'integrazione tra Air France e Klm mentre Lufthansa acquisisce nel 2005 il controllo di Swiss e nel 2009 quello di Austrian oltre al 45% di Brussels Airlines, divenuto totalitario lo scorso anno; infine nel 2011 a seguito dell'integrazione di Iberia con British Airways nasce IAG – International Airlines Group il quale nel 2013 acquisisce anche il controllo del vettore low cost spagnolo Vueling e nel 2015 del vettore irlandese Air Lingus. Si può ancora parlare di compagnie di bandiera ora che questi vettori non sono più posseduti dagli Stati e in molti casi sono stati integrati in grandi gruppi internazionali?

Per rispondere adeguatamente alla domanda precedente bisogna prima riassumere i caratteri peculiari dei vettori di bandiera, per poi valutare quali permangono e quali sono caduti. Nella storia dell'aviazione europea essi sono stati essenzialmente tre:

1. L'essere promossi, finanziati e controllati da uno Stato nazionale o da un organismo pubblico intermedio (come era l'Iri nel caso dell'Italia);
2. Detenere una posizione monopolista o almeno dominante sul mercato domestico;
3. Essere compagnia nazionale designata negli accordi bilaterali tra Stati sui collegamenti internazionali.

I primi due caratteri sono caduti ovunque: British è stata privatizzata nel 1987, Lufthansa nel 1995, Air France gradualmente tra il 1999 e il 2004, Alitalia nel 2008; invece il monopolio del cabotaggio sui cieli nazionali è stato abolito dalle norme europee nell'aprile 1997, aprendo alla concorrenza anche questo segmento. E la terza condizione, quella meno nota e appariscente? Essa è rimasta immutata e per servire le rotte mondiali occorre disporre della bandiera dello Stato e avere il proprio nome scritto sugli accordi bilaterali firmati dai governi. Infatti mentre tutte le compagnie comunitarie possono servire nell'Unione tutte le rotte che desiderano, altrettanto non possono fare verso il resto del mondo, salvo i paesi coi quali sono stati perfezionati accordi di open sky: gli Stati Uniti, il Canada, Israele e il Marocco. Questo vincolo ha diverse conseguenze riguardo alla possibili cessione di Alitalia a un vettore estero. Infatti chi compra Alitalia, come già accadde coi capitani coraggiosi, accede anche a questi diritti sui collegamenti extra Unione dall'Italia che sono invece sottratti a tutti i restanti vettori.

Alitalia resta a tutti gli effetti la compagnia di bandiera italiana essendo vettore designato in tutti gli accordi bilaterali in vigore e cesserà di esserlo solo quando il governo italiano supererà questa designazione, ad esempio disponendo che tutti i vettori comunitari possano servire tutte le rotte intercontinentali e non solo quelle ora in regime di open sky. In sostanza occorre generalizzare l'open sky a tutto il mondo e il resto del mondo dovrebbe essere d'accordo al riguardo… Cosa succede dunque se Lufthansa o altro vettore estero compra Alitalia? Che può collegare l'Italia direttamente con tutto il mondo, se lo desidera, mentre non può farlo nessun altro vettore dell'Unione. Ma Lufthansa può anche scegliere di non farlo, se non lo desidera, chiudendo collegamenti diretti non graditi. In tal caso nessun altro vettore comunitario, ad esempio il low cost di lungo raggio Norwegian, può subentrarvi.

## 9. Possiamo fare a meno di Alitalia?

Si può tuttavia fare a meno di Alitalia, inteso come vettore nazionale? Si può affidare il trasporto aereo italiano integralmente al mercato e vendere in conseguenza l'Alitalia commissariata all'acquirente estero disponibile a prenderne la parte più consistente? E se questo è fattibile perché non far la stessa cosa con il trasporto ferroviario a lunga distanza, le Frecce di Trenitalia, oppure quella gran parte della Rai che trasmette programmi commerciali, del tutto paragonabili alle trasmissioni concorrenti delle reti private? In fondo il mercato televisivo dimostra di funzionare

benissimo e i telespettatori non hanno difficoltà a trovare un'offerta d'intrattenimento molto variegata, messa a disposizione da una molteplicità di emittenti. E riguardo al trasporto ferroviario ad alta velocità siamo gli unici in Europa ad aver introdotto, e con grande successo, la concorrenza sui binari, mettendo il consumatore nella possibilità di scegliere tra due operatori molto agguerriti. La concorrenza tra le Frecce e Italo ha infatti incrementato enormemente l'offerta di collegamenti, tanto che la rete ad alta velocità è ormai chiamata la 'metropolitana d'Italia' in virtù dell'elevata frequenza dei collegamenti disponibili. Pertanto se anche venisse del tutto meno la proprietà pubblica e persino la proprietà nazionale delle Frecce ferroviarie e dalla Rai commerciale il consumatore non ne soffrirebbe in alcun modo. Possiamo dire tuttavia lo stesso anche del trasporto aereo?

Vi sono due ordini di valutazioni che ci inducono in realtà a ritenere di no. Il primo riguarda le dimensioni complessive del mercato italiano rispetto a quelle di paesi europei comparabili: se da un lato il mercato tedesco è grande una volta e mezza quello italiano per un numero di abitanti maggiore solo del 40%, dall'altro anche quello spagnolo è grande una volta e mezza quello italiano, e questa volta con circa un terzo di abitanti in meno. Perché il mercato del trasporto aereo risulta molto meno sviluppato in Italia, paese ad elevata vocazione turistica, rispetto alla Spagna, altro paese ad elevata vocazione turistica? È azzardato sospettare che la grande debolezza del principale vettore nazionale si sia trasformata in una minore dinamica delle dimensioni del mercato?

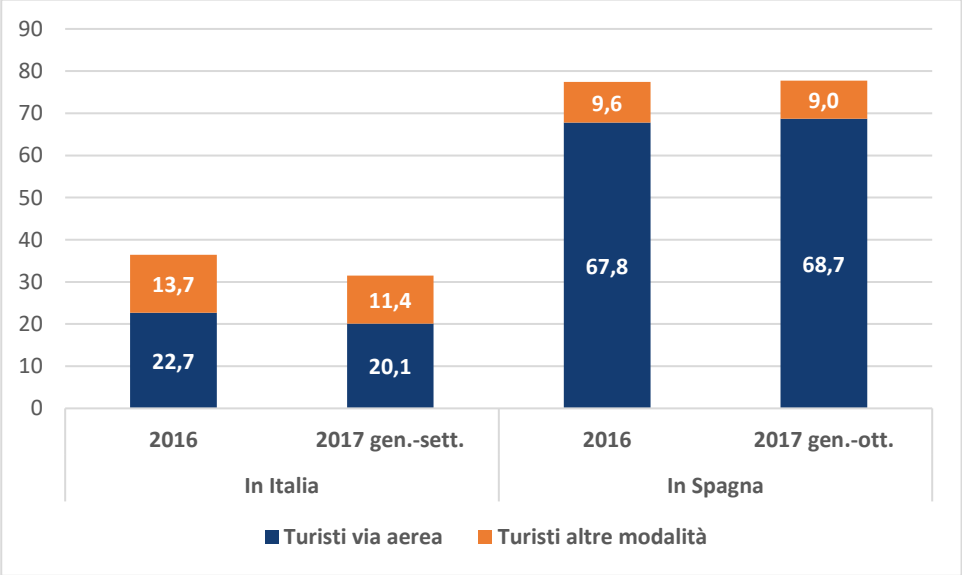
Il secondo ordine di valutazioni riguarda il differente grado di funzionamento e affidabilità del mercato nei diversi segmenti che abbiamo analizzato in precedenza. Sul segmento europeo, liberalizzato da molto tempo, i consumatori trovano una grande varietà di collegamenti offerti da molteplici vettori in concorrenza, tra i quali molti a basso costo. Essi possono in conseguenza volare con grande facilità, a prezzi contenuti e con voli diretti anche verso città secondarie dell'Unione Europea. Non altrettanto può invece dirsi per l'intercontinentale a lungo raggio, del quale abbiamo visto nella prima parte di questo studio che quasi due terzi dei passeggeri arrivano in Italia o se ne vanno utilizzando altri hub europei.

Il lungo raggio è il segmento economicamente più ricco per i vettori tradizionali, l'unico nel quale i vettori tradizionali sono riusciti a mantenervi stabili condizioni di profittabilità anche grazie al fatto che non è liberalizzato ma soggetto, tranne che per i collegamenti col Nord America, ad accordi bilaterali tra Stati attraverso i quali i singoli mercati sono ripartiti tra le rispettive compagnie di bandiera. Chi possiede Alitalia controlla anche questi diritti di volo e può collegare direttamente, se lo desidera, l'Italia con tutti i paesi degli altri continenti. Ma se chi possiede Alitalia è un vettore estero, che già organizza i suoi voli intercontinentali a partire da uno o più hub collocati sul suo territorio, valuterà quanto sia preferibile offrire voli intercontinentali direttamente dall'Italia piuttosto che convogliare i passeggeri italiani, e mondiali diretti in Italia, sui suoi hub nazionali, riempiendo in questo modo di più i suoi voli a lungo raggio. La prima opzione è quella preferibile per il nostro paese in relazione ai flussi turistici, sia in entrata che in uscita, mentre la seconda opzione è evidentemente la migliore dal punto di visto del conto economico del gestore estero. Che il maggior vettore nazionale sia a controllo estero da parte di un paese concorrente non può dunque essere considerato nell'interesse nazionale. Questo problema che si pone per il trasporto aereo non

riguarda invece altre imprese di servizi quali le telecomunicazioni o la gestione di imprese televisive, casi nei quali tuttavia il tema è stato anche recentemente sollevato con grande enfasi.

Grazie alla debolezza di Alitalia il nostro paese è carente di collegamenti diretti di lungo raggio, indebolendo in tal modo l'afflusso, la permanenza e la spesa nel nostro paese di turisti da altri continenti, coloro che tendono a soggiornare più a lungo in Europa e a spendervi più soldi. Infatti Alitalia è il titolare nazionale dei diritti bilaterali ma non sa usarli, disponendo ora di una flotta di soli 25 aerei di lungo raggio a fronte dei 29 che aveva nel 1972, quando il mercato era meno di un decimo di quello attuale. Nel 2016 vi sono stati 8,4 milioni di passeggeri su voli diretti di lungo raggio da e per l'Italia, corrispondenti presumibilmente a 4,2 milioni di viaggi andata e ritorno. Essi tuttavia sono determinati sia da stranieri che hanno visitato l'Italia, sia da italiani che si sono recati in altri continenti. Probabilmente i primi non hanno superato i 2,5 milioni. A fronte di poco più di 8 milioni di passeggeri su voli diretti abbiamo stimato in un precedente studio che ve ne siano stati quasi 16 il cui volo intercontinentale è invece arrivato/partito da altri hub europei. Tale cifra comprende stranieri che hanno comunque visitato l'Italia ma che hanno diviso il soggiorno, e con esso anche il lbudget, tra l'Italia e almeno un altro paese europeo, quello dell'hub intercontinentale. Con una maggiore disponibilità di voli diretti la ripartizione di questo budget poteva esserci più favorevole.

**Graf. 4 - Spesa dei turisti esteri in Italia e Spagna** (miliardi di euro)




*Fonte: Banca d'Italia e INE- Instituto Nacional de Estadistica.*

Grazie alla scarsità di collegamenti diretti intercontinentali l'Italia, nonostante sia un paese a elevata vocazione turistica, è carente di spesa turistica in entrata rispetto ai paesi suoi competitori. In Spagna nel 2016 sono arrivati per via aerea turisti stranieri che hanno complessivamente speso nel paese più di 77 miliardi di euro, oltre il doppio dei 36 miliardi spesi dai turisti stranieri che hanno visitato l'Italia. Di questi i turisti che sono pervenuti in Spagna per via aerea hanno contribuito per 68 dei 77 miliardi di spesa totale del 2016 e per 69 dei 78 miliardi di spesa complessiva dei primi dieci mesi del 2017. In Italia il contributo della spesa dei turisti stranieri pervenuti per via aerea non ha invece

raggiunto i 23 miliardi sui 36 del 2016 e dovrebbe aver superato i 20 miliardi nei primi nove mesi di quest'anno. In Spagna i turisti esteri per via aerea apportano all'anno 45 miliardi di spesa in più rispetto ai loro omologhi che visitano l'Italia, contribuendo molto di più al valore aggiunto, all'occupazione e al gettito fiscale dello stato spagnolo. Se ipotizziamo che il prelievo fiscale su questi 45 miliardi aggiuntivi sia pari solo al 20%, otteniamo un maggior gettito di 9 miliardi all'anno, più di quanto lo stato italiano abbia speso in tutta la storia di Alitalia per sostenerne cattive gestioni e l'incapacità di stare sul mercato.

Queste cifre dimostrano come sia stato un pessimo affare per lo Stato italiano disimpegnarsi da Alitalia dopo che, con la chiusura dell'Iri, il controllo del vettore è passato direttamente in capo al Ministero del Tesoro. Se dopo la metà degli anni '90 l'azionista pubblico avesse curato une gestione efficiente di Alitalia, paragonabile a quella dei decenni precedenti, e avesse continuato a finanziarne l'espansione della flotta anziché il ripianamento delle perdite, oggi probabilmente saremmo in grado di constatare che il maggior gettito fiscale prodotto dalla spesa dei turisti aggiuntivi portati in Italia da una più grande flotta a lungo raggio di Alitalia avrebbe recuperato diverse volte l'esborso necessario per acquisire in proprietà quella stessa maggior flotta. Quanti aerei a lungo raggio si possono comprare coi 9 miliardi di maggior gettito fiscale annuo che abbiamo (prudenzialmente) stimato pervenire dai turisti stranieri aerotrasportati nel paese iberico nostro concorrente?

L'ultimo segmento da considerare è quello dei voli domestici. Esso sarà anche il più piccolo per dimensioni economiche ma è anche quello nel quale è più probabile che gli italiani debbano volare per necessità anziché per impiego del tempo libero. Purtroppo il grado di concorrenza su questo segmento è molto inferiore rispetto a quello europeo, dato che i suoi primi due operatori, Alitalia e Ryanair, raggiungono quasi l'80% dei passeggeri trasportati e i primi cinque vettori oltre il 95%. Più che un mercato di concorrenza esso appare pertanto, su molte delle rotte principali, come un mercato duopolistico. Se va in porto la cessione a Lufthansa si sa che essa acquisirà solo una parte della flotta di Alitalia tagliando quella di breve raggio e che, in conseguenza ridurrà sensibilmente l'offerta che si avvale di questo tipo di aerei, quella sui cieli nazionali in primo luogo.

Di fronte alla prevedibile riduzione di offerta da parte di Alitalia non possiamo attenderci che il secondo operatore, Ryanair, non colga l'occasione per aumentare i prezzi o fare il giro dei gestori aeroportuali e delle autorità locali al fine di conseguire sussidi per mantenere la rotte dalle quali Alitalia si sarà ritirata. Pertanto sui voli domestici dobbiamo mettere in conto un peggioramento dell'offerta attraverso una riduzione dei posti disponibili e un innalzamento dei prezzi, un fenomeno analogo, d'altra parte, a quello che sta avvenendo in Germania dopo che Lufthansa ha acquisito gran parte del secondo operatore Air Berlin. Con Deutsche Alitalia potremo volare meno e lo faremo a prezzi più alti. Il governo italiano ha valutato queste conseguenze prima di perseguire una rapida cessione del vettore?

# 10. Osservazioni conclusive

A fine dicembre 2017, nella consueta conferenza stampa di fine anno, il Presidente del consiglio Paolo Gentiloni ha auspicato una rapida chiusura della trattativa su Alitalia. Queste sono state le sue parole, riportate dalle agenzie di stampa: "Mi auguro che si possa arrivare rapidamente a una soluzione per Alitalia e che le offerte che sono sul tavolo possano essere anche migliorate. Per certi versi è necessario (…) Avevamo fatto un lavoro molto faticoso per il nuovo piano industriale e per avere nuovi investimenti da parte dei soci di Alitalia. Quella soluzione che a mio avviso era positiva è stata bocciata dai dipendenti con il referendum, è stata una cosa rispettabile ma sbagliata". Ha inoltre ricordato di aver "…già fatto parte di un Governo, il Prodi II, che nell'ultima riunione del Consiglio dei ministri, a Camere sciolte da molto tempo, aveva all'ordine del giorno un prestito ponte per Alitalia perché la soluzione che il bravissimo ministro Padoa Schioppa aveva immaginato con Air France era stata ostacolata da un combinato disposto dell'opposizione di allora e delle organizzazioni sindacali. Se avessimo sul tavolo oggi l'offerta di Air France la prenderemmo al volo. Mi auguro quindi che ci sia senso di responsabilità".

In effetti l'offerta di Air France di inizio 2008, che salvava Alitalia e i suoi dipendenti nella loro quasi totalità, era irrinunciabile e l'inedita alleanza tra la generalità dei sindacati e il centro destra politico che la boicottò si rivelò di una grave miopia, dimostrando di preferire un incerto e improbabile uovo domani, quello che avrebbero dovuto covare i futuri soci di Cai, alla certezza della gallina franco-olandese subito. Nel 2008, immediatamente dopo la grande vittoria elettorale, il nuovo governo di centro destra mise in piedi una cordata di 'imprenditori di Stato' per evitare che Alitalia finisse nelle mani di Air France-Klm e i turisti internazionali che desideravano visitare il Colosseo e San Pietro fossero 'dirottati' al Louvre e alla Tour Eiffel. Quella scelta è costata molto cara alla finanza pubblica italiana, circa sette miliardi di euro tra perdite residue dell'Alitalia pubblica (2,1 mld.), prevalentemente dovute alla perdita di valore degli asset di un'azienda venduta a pezzi, costi della generosa cassa integrazione settennale (altri 1,9 mld.) e minori introiti fiscali provenienti da una nuova Alitalia quasi dimezzata (oltre 3 mld.). Inoltre andarono persi circa nove mila posti di lavoro, includendo i dipendenti a tempo determinato che all'epoca non ebbero neppure il riguardo di essere inclusi nel conteggio, e nel primo anno di attività del nuovo vettore furono regalati ai low cost circa quattordici milioni di passeggeri che la nuova Alitalia ridimensionata non era più in grado di trasportare.

Il fatto che quella scelta abbia rappresentato un gravissimo errore non implica tuttavia che la scelta di segno opposto perseguita dal governo uscente nel 2017-18 sia corretta. Vendere oggi a Lufthansa non è infatti come vendere dieci anni fa a Air France-Klm e il primo ministro dimostra di esserne consapevole, avendo affermato sempre a fine dicembre che: "Se avessimo sul tavolo oggi l'offerta di Air France la prenderemmo al volo". Infatti Air France avrebbe acquistato un'Alitalia quasi integra, senza coinvolgere AirOne né il grado di concorrenza allora esistente sui cieli italiani e che il piano Fenice restrinse considerevolmente. Nel 2008 Alitalia e AirOne, dai quali l'Alitalia attuale ha tratto origine, avevano una flotta complessiva di 240 aerei mentre l'Alitalia attuale sta volando con 118 e Lufthansa ne prenderebbe nella migliore ipotesi un'ottantina, sostanzialmente per farne un vettore

regionale al servizio dei suoi già numerosi hub, Francoforte, Monaco e Zurigo, tutti collocati a poche centinaia di chilometri dai confini italiani. Rimarrebbe sicuramente l'hub di Fiumicino ma con quanti aerei di lungo raggio restanti? Quanti dipendenti resterebbero degli attuali 11 mila seicento? E quanto costerebbe il sostegno pubblico a chi resterebbe escluso da Deutsche Alitalia? Non dimentichiamo che nel 1973, quando il mercato italiano del trasporto aereo era un undicesimo di quello attuale, Alitalia aveva una flotta di lungo raggio di 29 aerei, quattro in più di quelli attuali, e quasi 15 mila dipendenti, oltre tremila in più di quelli attuali e cinque mila in più rispetto a quelli attualmente non in cassa integrazione.

Sia chiaro che non è errata la vendita di Alitalia in sé ma è profondamente errato un suo ulteriore ridimensionamento in un mercato del trasporto aereo che cresce da diversi anni a tassi da economia cinese. Sostenere in questo contesto che Alitalia ha esuberi è come si si parlasse di esuberi nell'industria manifatturiera cinese, sostanzialmente un ossimoro. Gli esuberi di Alitalia sono frutto esclusivo del suo modello di business, degli errori gestionali effettuati e di un insieme di extracosti insostenibili in un mercato altamente competitivo. Gli extracosti vanno rapidamente rimossi, gli errori gestionali eliminati e il modello di business modificato. Realizzando efficacemente questi tre obiettivi intermedi gli esuberi di personale si trasformeranno col tempo necessariamente in carenza di personale.

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