

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Alitalia: l'importanza di un vettore strategico per il Made in Italy

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATORE

Matteo Bernardini, Matr. 204951

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

Indice

Introduzione.....	3
1.1 Capitolo 1: il settore industriale del trasporto aereo civile.....	5
1.1.1 Premessa.....	5
1.1.2 I <i>drivers</i> di settore.....	6
1.1.2.1 I principali <i>drivers</i> nella creazione di valore nel settore del trasporto aereo: l’impatto sull’ <i>industry</i>	9
1.1.2.2 I principali <i>drivers</i> nella creazione di valore nel settore del trasporto aereo: l’impatto sociale.....	10
1.1.3 Cenni storici sull’aviazione civile.....	10
1.1.4 Il <i>framework</i> del mercato italiano.....	11
1.1.5 Analisi del settore secondo il <i>framework</i> del modello delle 5 forze di Porter.....	14
1.1.6 Attrattività del settore.....	26
2.1 Capitolo 2: storia di Alitalia.....	27
2.1.1 I primi anni: dal 1946 agli anni ’50.....	27
2.1.2 Gli anni ’60: la compagnia di bandiera.....	27
2.1.3 Gli anni ’70: la <i>deregulation</i> americana.....	29
2.1.4 Gli anni ’80: la transizione ed il potenziamento.....	30
2.1.5 Gli anni ’90: la deregolamentazione europea, la prima crisi e l’amministrazione Cempella.....	31
2.1.6 Gli anni 2000: la mancata <i>joint venture</i> con KLM, la seconda crisi ed i “capitani coraggiosi”.....	33
2.1.7 Gli anni 2010: Alitalia-CAI, l’ingresso di Etihad Airways ed il nuovo commissariamento.....	39
3.1 Capitolo 3: il <i>business model</i> e la struttura dei costi.....	42
3.1.1 Il modello di <i>business</i> adottato (pre 2008 e post 2008).....	43
3.1.2 Prima del 2008.....	43
3.1.3 Dopo il 2008.....	48
3.1.4 Analisi delle <i>performances</i> di Alitalia sotto la gestione CAI.....	52

3.1.5 La <i>partnership</i> con Etihad Airways.....	55
3.1.6 Analisi delle <i>performances</i> di Alitalia sotto la gestione di Etihad Airways.....	58
3.2 I costi.....	59
3.2.1 I costi di manutenzione.....	60
3.2.2 I costi del carburante.....	61
3.2.3 I costi dei contratti di <i>leasing</i>	62
3.2.4 I costi relativi al sistema informatico.....	64
3.2.5 I costi relativi alle operazioni di scalo, <i>handling</i> e diritti aeroportuali.....	65
3.2.6 I costi non legati alle attività <i>core</i>	66
3.2.7 Analisi e considerazioni particolari sul costo del personale.....	68
3.3 Le responsabilità.....	70
4.1 Capitolo 4: la necessità di un nuovo approccio.....	72
4.1.1 La necessità di innovazione in un ambiente competitivo relativamente instabile.....	73
4.1.2 Un nuovo modello di <i>business</i>	77
4.1.3 La strategia sul lungo raggio.....	77
4.1.4 La strategia sul breve-medio raggio.....	83
4.1.5 Riconfigurazione dell'assetto organizzativo.....	86
4.2 Conclusioni.....	89
Bibliografia e sitografia.....	90

Introduzione

A partire dal 1997, anno in cui è entrata formalmente in vigore la liberalizzazione del settore del trasporto aereo commerciale in Italia, si è assistito ad una graduale ma costante ed inesorabile crescita di competitività nel settore dovuta in gran parte (anche se non solo) all'ingresso delle compagnie aeree cosiddette *low cost*, il cui modello di *business*, decisamente risultato vincente guardando i numeri delle *performance* reddituali e soprattutto all'indice di gradimento dei passeggeri, si caratterizza nell'offrire un'ampia gamma di biglietti aerei e di tratte coperte a prezzi sensibilmente minori rispetto ai vettori tradizionali, le cosiddette "compagnie di bandiera".

Già a partire dai primi anni 2000 è risultata piuttosto evidente la necessità di adattamento alle nuove regole del gioco per Alitalia, fino a quel momento attore protagonista indiscusso del mercato, anche grazie al ruolo istituzionale che l'azienda giocava ed in parte gioca tuttora nell'ambito della valorizzazione del "*brand* Italia".

È proprio qui che si concentrano le analisi e le riflessioni di questo esposto, che parte dalla assoluta convinzione dell'importanza di un vettore di trasporto aereo di portata nazionale che sia in grado di offrire valore in senso assoluto non solo ai propri *stakeholders* intesi come *network* aziendale ma anche e forse soprattutto al sistema-Paese Italia, il cui enorme patrimonio culturale ed il suo derivante di conseguenza potenziale turistico è, come sfortunatamente noto, sfruttato solo in minima parte.

A differenza di altri casi eclatanti di fallimenti di grandi realtà del capitalismo italiano (Parmalat, Cirio o il più recente caso dell'Ilva di Taranto, solo per citarne alcuni) dove la causa prima del fallimento (finanziario e di conseguenza gestionale) è stata l'incapacità di far fronte al grado di indebitamento con la redditività operativa, il caso Alitalia ha la peculiarità di rappresentare forse l'unico caso di realtà aziendale che ha letteralmente subito le conseguenze di almeno un ventennio di scelte manageriali sbagliate dettate sia dal settore privato che dal settore pubblico in maniera quasi eguale tra loro. Paradossalmente, infatti, Alitalia ha avuto la "sfortuna" di essere l'unico vettore presente sul mercato e conseguentemente, come in tutti i monopoli, non ha ricevuto gli stimoli necessari all'adattamento ad un mercato che di lì in pochi anni è stato completamente rivoluzionato grazie alla sopracitata liberalizzazione del 1997. Da quel momento in poi, non solo la competitività del mercato è esponenzialmente aumentata grazie all'ingresso di nuovi e numerosi *competitor*, ma come se non bastasse l'enorme quantitativo di interessi che ruotavano intorno ad Alitalia (fino al 2002 di proprietà dell'IRI e successivamente del Tesoro) hanno inevitabilmente condizionato la condotta manageriale portando l'azienda ben due volte

al commissariamento, situazione in cui versa tuttora a seguito della mancata ricapitalizzazione del 2017.

È tuttavia evidente che non si possa imputare la cattiva gestione aziendale solo a fattori esterni in quanto è pur vero che Alitalia ha intrapreso negli anni un percorso che l'ha portata ad un grado di privatizzazione che, per quanto attenuato dagli interessi pubblici di cui sopra, ha comunque dato ampi spazi e poteri decisionali ai *manager* i quali tuttavia evidentemente non sono stati in grado di prevedere le dinamiche di un mercato attualmente ancora in crescita.

Questa è la sfida che deve porsi Alitalia oggi: focalizzarsi in un mercato molto competitivo nel quale è necessario adattarsi alle dinamiche e adottare delle strategie, sia di breve che soprattutto di medio-lungo periodo, adeguate al fine di rispondere alle sfide ed agli stimoli esterni, soprattutto ponendosi in un'ottica in cui chi viaggia su un aereo non è più solo un passeggero ma un vero e proprio cliente.

Il seguente elaborato è strutturato in maniera tale da partire nel capitolo primo con un'ampia veduta del trasporto aereo commerciale inteso dapprima come settore industriale nel suo complesso e quindi focalizzandosi in particolare sulla scena competitiva italiana, *framework* in cui Alitalia opera e che ad oggi costituisce le solide fondamenta del proprio *business*.

Il secondo capitolo introduce alle vicende della compagnia raccontando la sua storia, dagli inizi fino alle più recenti vicende.

Il capitolo terzo analizza nel dettaglio le cause che hanno comportato la situazione in cui l'azienda versa tutt'oggi con particolare attenzione all'analisi dei costi sostenuti e le scelte strategiche in termini di modello di *business* adottate negli anni.

Il capitolo quarto espone infine le possibili soluzioni e scelte guidate dai differenti *drivers* strategici che dovrebbero essere intraprese basandosi sulle analisi svolte nel capitolo precedente in un'ottica di rilancio dell'azienda e della sua valorizzazione fondata in primis sugli elementi di differenziazione che potrebbero e dovrebbero essere fonte di vantaggio competitivo.

Con la speranza di essere stato esaustivo.

1.1 Capitolo 1: il settore industriale del trasporto aereo civile

1.1.1 Premessa

Quello del trasporto aereo è oggi uno dei settori più importanti nell'economia mondiale: è infatti considerabile come il vero e proprio simbolo della globalizzazione perché ha consentito e consentirà sempre di più in futuro di diminuire i tempi di spostamento degli individui e delle merci da una parte all'altra del mondo.

Per trasporto aereo si intende formalmente il trasferimento di merci e persone da un punto all'altro utilizzando come mezzo di spostamento un velivolo, ovvero un mezzo viaggiante nell'aria, ad ala fissa (aeromobili) o ad ala rotante (elicotteri da trasporto).

Il fondamentale contributo apportato dall'industria nell'ambito dell'economia mondiale può essere ben evidenziato dai numeri: la *International Air Transport Association - IATA* in un report pubblicato il 2 ottobre 2018 rende noto che il settore, a livello globale, contribuisce per il 3,6% al PIL mondiale con un giro d'affari di duemilasettecento miliardi di dollari USA e oltre sessantacinque milioni e mezzo di posti di lavoro creati. Non solo: a differenza di quanto generalmente si pensi, la crescita del settore viene ritenuta costante e le ultime proiezioni danno un aumento del giro d'affari a livello globale fino a cinquemila-settecento miliardi di dollari USA ed un ammontare pari a novantasette milioni e ottocentomila occupati entro il 2036, presupponendo uno scenario di liberalizzazione. Nel novembre 2018 il traffico passeggeri, misurato convenzionalmente in *Revenues Per Kilometres (RPK)*, ovvero l'ammontare dei chilometri percorsi dai passeggeri in termini di ricavi), ha incrementato il suo valore dell'8,1% in più rispetto allo stesso dato del novembre 2016, a dimostrazione di come le *performances* del settore siano state subito in grado di mostrare segno positivo nonostante le recenti crisi economiche globali ed i disastri naturali. Per il 2019 la stessa *IATA*, rappresentante l'83% di tutte le compagnie aeree mondiali, prevede un incremento dei profitti che si attesteranno sui trentacinque miliardi e mezzo di dollari USA, aumentando il volume rispetto al 2018, dove l'ammontare totale risultava di trentadue miliardi e trecento milioni di dollari USA (*dati presi da iata.org/statistics*). Va segnalato come siano i vettori nordamericani a trainare il mercato mentre i vettori africani rappresentano generalmente il fanalino di coda, con coefficienti di riempimento degli aerei (*load factor*) inferiori al 60%, punto necessario per raggiungere il *break-even* operativo.

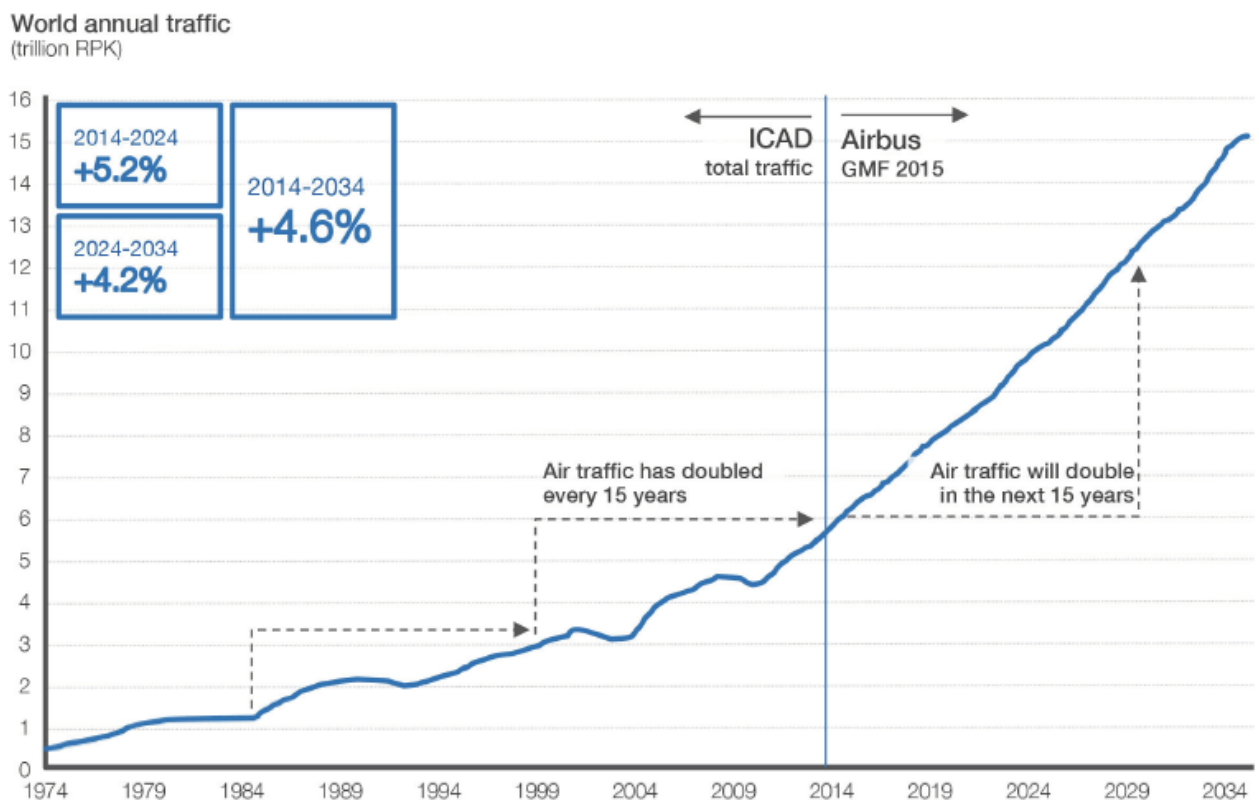
Risulta evidente come il settore sia enormemente cresciuto negli ultimi settanta anni e allo stesso tempo la sua continua implementazione abbia apportato degli indubbi benefici non solo agli operatori, ma anche a tutta la popolazione mondiale: basti pensare che, rispetto al 1950, la

tariffa di un biglietto aereo è diminuita di circa il 90%, permettendo così praticamente a chiunque di provare un'esperienza di volo almeno una volta nella vita, quando non molto tempo fa era un lusso riservato a pochi. Ad oggi, il 57% dei turisti su scala globale utilizza l'aereo per raggiungere le proprie destinazioni, avendo a disposizione qualcosa come milletrecento compagnie aeree diverse e quarantacinquemila rotte aeree tra le quali scegliere (dati aviontourism.com/info).

I volumi del trasporto aereo sono rappresentati dall'insieme dei passeggeri trasportati verso una specifica destinazione al netto, evitando cioè di conteggiare le duplicazioni dei passeggeri che arrivano e ripartono dallo stesso aeroporto e con lo stesso codice di volo.

Il settore presenta delle diversificazioni a livello strutturale: vi è infatti una divisione tra “trasporto aereo programmato”, effettuato cioè con i voli cosiddetti di linea e che si caratterizza perciò per una programmazione di tipo routinario, e “trasporto aereo occasionale”, ovvero effettuato per mezzo dei voli cosiddetti *charter* o tramite aerotaxi, che si caratterizza per l'eccezionalità del trasporto aereo, generalmente effettuato tramite aeromobili predisposti a determinate evenienze. Oggetto di questo elaborato è l'analisi di un vettore, Alitalia, che basa il proprio *business* sul trasporto aereo programmato.

Il grafico sottostante evidenzia i *trend* di crescita del settore nei prossimi quindici anni, sottolineando un processo di crescita costante e sempre in aumento, con una tendenza di crescita esponenziale per gli anni successivi al 2014.



Fonte: ICAO, Airbus (RPK = Revenue Passenger Kilometre, triloni)

Inoltre, il settore può essere suddiviso in quattro categorie:

- Internazionale: aeromobili con oltre centotrenta posti di capienza che possono trasportare passeggeri ovunque nel mondo. I vettori operanti sul lungo raggio hanno un fatturato annuo di almeno un miliardo di dollari USA;
- Nazionale: solitamente le compagnie operanti sul breve raggio trasportano dai cento a centocinquanta passeggeri ed hanno un fatturato indicativamente compreso tra i cento milioni ed il miliardo di dollari USA;
- Regionale: sono i vettori con un fatturato inferiore ai cento milioni di dollari USA che si concentrano sui voli e brevissimo raggio;
- Cargo: sono i vettori che trasportano esclusivamente merci. Al 2015, non risultano vettori europei tra le prime cinque compagnie cargo mondiali (*elaborazione di BullsandBears.it*). Di seguito i primi dieci vettori cargo per tonnellate di merci trasportate all'anno di riferimento.

Rank ↕	Airline ↕
1	 FedEx Express
2	 Emirates SkyCargo
3	 UPS Airlines
4	 Cathay Pacific Cargo
5	 Korean Air Cargo
6	 Lufthansa Cargo
7	 Singapore Airlines Cargo
8	 Qatar Airways Cargo
9	 Cargolux
10	 China Airlines Cargo

Fonte: Wikipedia

1.1.2 I *drivers* di settore

Gli elementi più significativi nel settore del trasporto aereo possono essere identificati nella capacità aeroportuale, nella strutturazione delle rotte, nella tecnologia e nei costi di *leasing* o di acquisto degli aerei. Relativamente alla gestione, i principali punti di attenzione sono relativi al fattore meteo ed al costo del carburante: secondo gli studi condotti dalla IATA, il carburante rappresenta la seconda categoria di costi per un vettore. In particolare, per i vettori che coprono brevi tratte si riscontra una gestione meno efficiente del carburante dato l'elevata

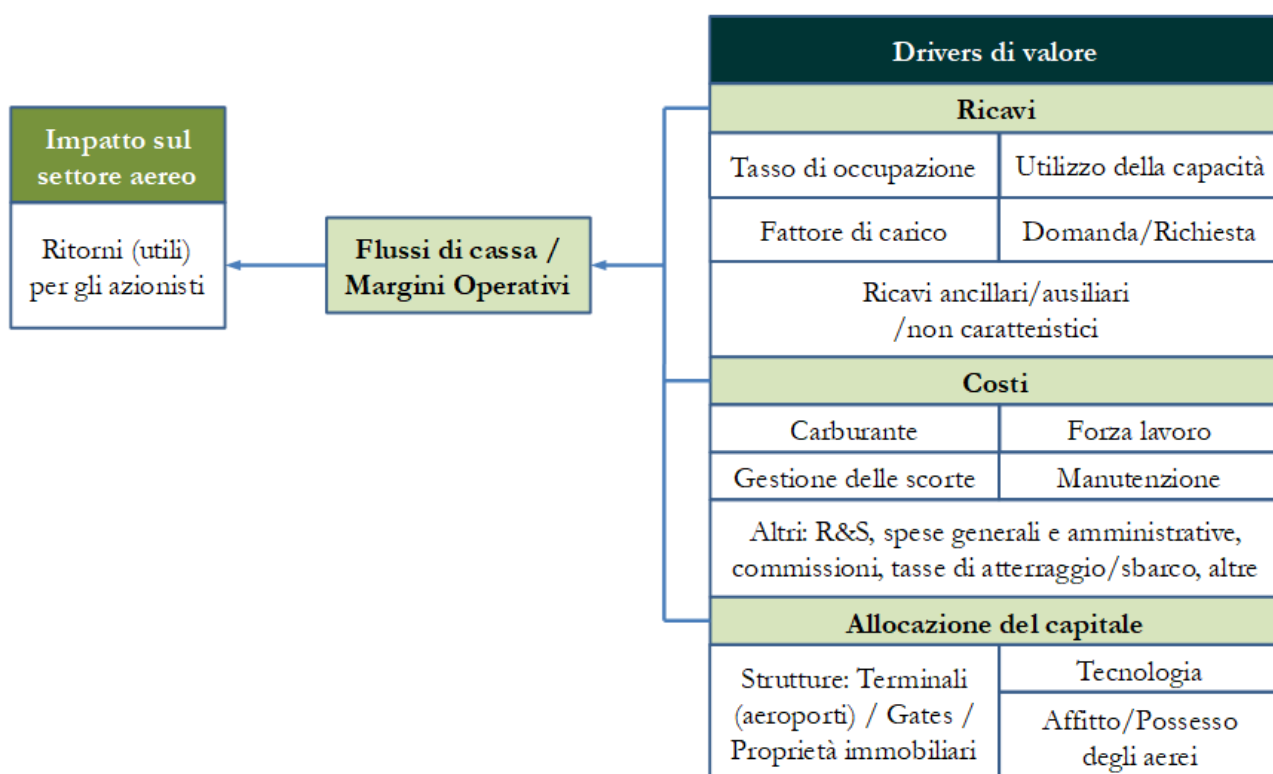
frequenza di decolli e atterraggi; da segnalare ancora il peso che ha il costo del lavoro, che sempre secondo gli studi della *IATA* costituisce il primo onere per un vettore.

Tra i principali indicatori del settore si annoverano:

- Miglia/kilometri per posti disponibili (*ASM – Available Seat Miles*): è una misura della capacità di trasporto di un aereo, disponibile per generare entrate. Le miglia per posto disponibile si riferiscono a quante miglia per posto sono effettivamente disponibili all'acquisto per una compagnia aerea.
- Miglia/kilometri per passeggeri paganti (*RPM – Revenue Passenger Miles*): è un indicatore che mostra il numero di miglia percorse dai passeggeri paganti. Le miglia di passeggeri per le entrate sono calcolate moltiplicando il numero di passeggeri paganti per la distanza percorsa.
- Ricavi per miglia/kilometri disponibili (*RASM – Revenue per Available Seat Miles*): si tratta di un'unità di misura utilizzata per confrontare l'efficienza delle varie compagnie aeree. Viene ottenuta dividendo i ricavi per le miglia disponibili per posto. In generale, maggiore è il valore di *RASM*, più profittevole è la compagnia.
- Fattore di carico (*Load Factor*): questo indicatore misura la percentuale della capacità complessiva di un aereo che la compagnia riempie con i passeggeri. Una volta che il fattore di carico supera il suo punto di pareggio, la successiva generazione di ricavi ulteriori si trasforma interamente in utili. Durante i periodi di ferie il fattore di carico può generalmente risultare maggiore.

In ultimo, va detto che i viaggiatori d'affari sono importanti per le compagnie perché viaggiano più volte durante l'anno e tendono inoltre ad acquistare i servizi premium che hanno per i vettori i magrini di rendimento più elevati. Di contro, i turisti sono meno propensi ad acquistare i servizi premium e sono tendenzialmente più sensibili al prezzo.

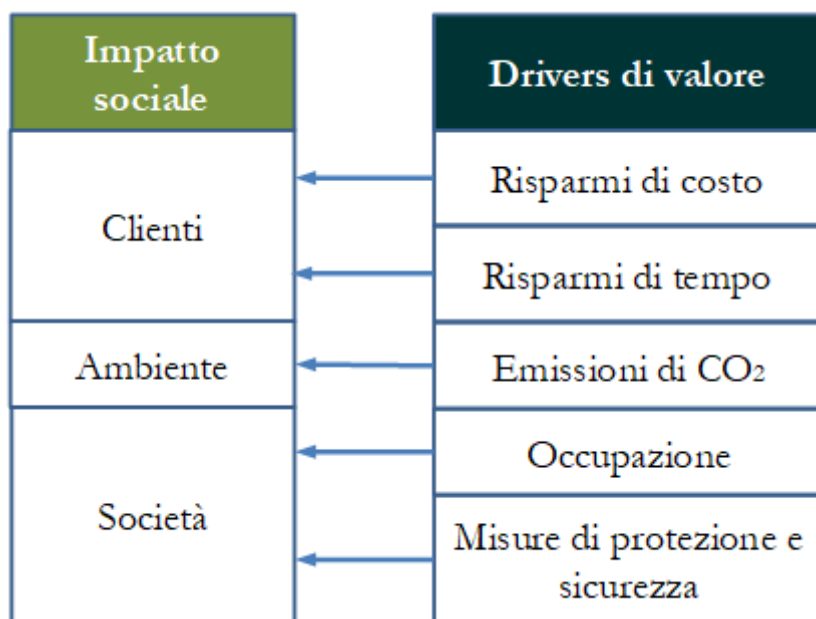
1.1.2.1 I principali *drivers* nella creazione di valore nel settore del trasporto aereo – l’impatto sull’*industry*



Fonte: elaborazione BullsandBears.it su analisi di Oliver Wyman

Le compagnie aeree ottengono entrate non solo dalla vendita di biglietti ma anche, come accennato, dal trasporto merci, dalla vendita *b2b* di miglia *frequent flyer* e dall’*up-selling* di servizi di volo, ovvero l’offerta di servizi aggiuntivi oltre il prezzo del biglietto aereo. Il *core business* tuttavia deriva dall’acquisto di biglietti aerei per le classi *economy* e *business*. Per questo motivo, è importante considerare la fiducia dei consumatori e delle imprese allo stesso livello della crescita degli utili e del livello di indebitamento.

1.1.2.2 I principali *drivers* della creazione di valore nel settore del trasporto aereo – l’impatto sociale



Fonte: elaborazione BullsandBears.it su analisi di Oliver Wyman

1.1.3 Cenni storici sull'aviazione civile

La storia dell'aviazione inizia il 17 dicembre 1903 con il volo compiuto dai fratelli Wright a bordo di un rudimentale velivolo che si solleva da terra per qualche centinaio di metri. A dare una spinta consistente nella realizzazione degli aerei è la Prima Guerra Mondiale prima e la Seconda Guerra Mondiale poi, con gli stimoli dettati dai conflitti che giocarono un ruolo fondamentale nella necessità di realizzare degli aeromobili sempre più grandi e sofisticati.

Bisognerà attendere il 27 luglio del 1949 per avere il primo decollo in Gran Bretagna di un aereo civile di linea. Sono questi gli anni che segnano la nascita delle prime grandi compagnie: vengono coperte le rotte intercontinentali e ridotte le distanze tra le persone. Un sogno cullato fino alla massima espressione con il *Concorde*, l'aereo supersonico prodotto dal consorzio anglo-francese formato da British Aerospace ed Aérospatiale, che entrò in servizio nel 1976 fino al 2003. Il *Concorde* è stato il simbolo della tecnologia messa al servizio dell'aeronautica, che negli anni ha permesso la messa a punto di aeromobili sempre più veloci ed avanzati per rispondere in maniera efficiente alla crescente domanda di trasporto di miliardi di persone.

Nel 1978 la politica di *deregulation* portata avanti sotto la presidenza Carter negli Stati Uniti segna un punto di svolta nel mercato: da questo momento anche le compagnie aeree più piccole hanno la possibilità di competere, scenario questo che si formalizzerà in Europa a partire dal 1997, anche se già nel 1993 vengono emanate normative comunitarie allo scopo di introdurre lo scenario di liberalizzazione poi ufficializzato pochi anni dopo. In particolare, i

vettori comunitari hanno ora la possibilità di percorrere tratte all'interno di un altro Stato membro (cabotaggio) ed inoltre la possibilità di determinare liberamente il prezzo dei biglietti aerei.

I processi di *deregulation* messi in atto in Europa e negli Stati Uniti costituiscono il *turning point* del mercato: da questo momento il settore conosce un esponenziale aumento della competitività e quindi un abbassamento dei prezzi dei voli.

Lo scenario competitivo si intensifica soprattutto grazie all'ingresso nell'industria dei *Low Cost Carriers (LCC)*, ovvero i vettori che basano la propria *business strategy* su due punti fondamentali: il primo è il taglio di tutti i servizi aggiuntivi, come ad esempio scelta del posto, imbarco prioritario e imbarco del bagaglio in stiva, dal prezzo del biglietto, come invece accade nei vettori *legacy* (o anche detti “di bandiera”) che offrono un servizio non scorporabile di tipo *full*. Ciò implica un sensibile abbassamento del prezzo del biglietto per i vettori *low cost* rendendoli più appetibili per determinati *target* di passeggeri. Il secondo punto è costituito dalla continua rotazione tra arrivi e partenze effettuata prevalentemente su aeroporti secondari che non presentano restrizioni sugli *slot* e con basse tasse aeroportuali, cercando di mantenere l'aereo in volo per quanto più tempo possibile, consentendo così un'elevata turnazione ed ottimizzando i tempi, risparmiando inoltre sui costi di trasferta quali ad esempio le soste negli alberghi per il personale di volo.

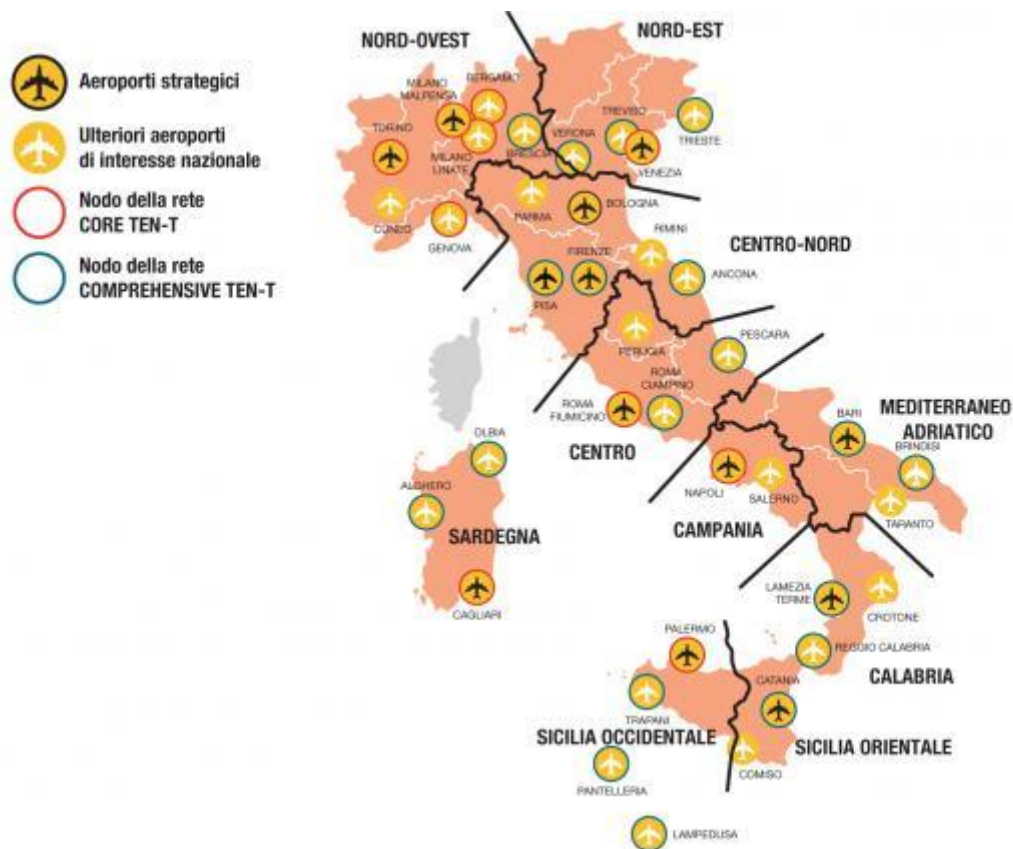
Oltre alla liberalizzazione, elementi che hanno decisamente contribuito alla crescita del settore sono stati in primis la globalizzazione, intesa come necessità di abbattimento delle barriere spazio-temporali per consentire il collegamento tra diverse parti del mondo ma anche la voglia di scoprire nuove realtà a diverse latitudini, e in maniera più attinente al contesto la crescita economica avutasi in particolare negli anni '70 ed '80 che ha portato ad investimenti sempre maggiori nel settore, configurabile come *capital intensive*.

Il processo di crescita ha subito un rallentamento negli anni 2000, causato dal susseguirsi di eventi che hanno portato cambiamenti ancora prima che nell'industria anche nel mondo, come l'attentato al World Trade Center di New York l'11 settembre 2001 e la crisi finanziaria dei mutui *subprime* del 2007.

1.1.4 Il *framework* del mercato italiano

Il mercato italiano ha sempre rappresentato e rappresenta tuttora un solido punto di riferimento non solo per le compagnie nazionali ma anche per molti vettori esteri.

L'attrazione turistica che l'Italia offre ai milioni di visitatori provenienti da tutto il mondo è senza alcun dubbio un forte incentivo per il *business* degli operatori, che possono contare sulla relativa stabilità della domanda del mercato italiano che costituisce così per molti una percentuale piuttosto importante del proprio fatturato.



Fonte: bacini di traffico e degli aeroporti strategici e di interesse nazionale (d.P.R. n. 201/2015) preso da enac.gov.it/aeroporti

Nonostante la forte concorrenza indiretta proveniente dal recente sviluppo dei collegamenti ferroviari, in particolare per ciò che riguarda l'implementazione dei treni ad alta velocità e l'aumento delle tratte ferroviarie che ad oggi permettono di raggiungere Milano da Roma in poco meno di tre ore ma direttamente in centro città, i numeri confermano che in Italia il viaggio in aereo continua a rappresentare la modalità di trasporto preferita. Nel corso del primo semestre del 2018, infatti, si è registrato un aumento complessivo del 2,6% del numero dei passeggeri trasportati all'interno degli aeroporti italiani rispetto all'anno precedente, escludendo i transiti diretti e considerando anche i voli *charter* oltre che quelli di linea (*dati presi da enac.gov.it/sites*). Questi numeri, relativi al periodo 1° gennaio-30 giugno 2018, confermano il *trend* positivo del traffico passeggeri all'interno dei confini nazionali.

Il livello complessivo del mercato italiano ed il suo recente *trend* di crescita sono confermati anche dalle *performances* reddituali registrate a livello complessivo: alla fine del 2016 l'utile netto si attesta a otto miliardi e ottocento-quarantotto milioni di dollari USA, con un *Compound Growth Rate – CAGR* pari al 4,9% relativamente al periodo 2012-2016. Il dato

assume un significato importante se paragonato ai tassi di crescita dei mercati di Francia e Germania, limitrofi a quello italiano: il *CAGR* registrato nello stesso periodo in Francia ammonta al 3,9% pur registrando un utile netto superiore a quello italiano e pari a tredici miliardi e trecento milioni di dollari USA, mentre per ciò che riguarda il mercato tedesco anche in questo caso si registra un ammontare di utile netto superiore al mercato italiano e pari a ventuno miliardi e settecento-tredici milioni di dollari USA ma con un *CAGR* inferiore e pari al 4,3%. Questi dati confermano quindi quanto già anticipato precedentemente: il mercato italiano è riuscito a tenere botta alle recenti crisi del settore ed economiche in generale ed è previsto in crescita. Questa è la base da cui deve ripartire Alitalia per riformulare la propria strategia e tornare ad essere un'azienda competitiva.

Tra le caratteristiche principali del mercato italiano vi è, come accennato, il forte orientamento al traffico con l'estero: l'ENAC (Ente Nazionale Aviazione Civile) rende noto tramite un report del 2017 che l'ammontare percentuale complessivo dei movimenti verso l'estero è del 62,5%, statistica che sale al 64,5% se si considera la percentuale complessiva dei passeggeri trasportati all'estero decollando da scali italiani, a dimostrazione di come l'ingente flusso turistico da e per l'Italia costituisca il primo *key driver* strategico per i vettori *legacy* e, seppure in parte, quelli *LCC*. Come ipotizzabile, il primo aeroporto che conferma questo *trend* è quello di Roma-Fiumicino, dove il traffico verso l'estero ammonta al 66,5% con una percentuale di passeggeri trasportati che ammonta al 71,9%. Subito dietro vi è lo scalo di Milano-Malpensa dove tale percentuale aumenta fino ad arrivare al 87,4% per ciò che riguarda la percentuale di decolli e atterraggi e al 85,6% relativamente alla percentuale di passeggeri trasportati oltre confine. Il report evidenzia inoltre come i picchi massimi del traffico aereo vengano raggiunti nei mesi estivi, in particolare luglio ed agosto, ad ulteriore dimostrazione di come il flusso turistico sia alla base degli spostamenti. In tali mesi, il numero complessivo di passeggeri trasportati in Italia è di poco al di sotto delle venti milioni di unità, in aumento rispetto al 2016 dove i numeri rimangono al di sotto dei diciotto milioni di unità (*dati presi da enac.gov.it/sites*).

Una seconda e decisiva caratteristica del mercato italiano è la ripartizione del traffico tra vettori tradizionali e vettori *low cost*. Sempre l'ENAC rende noto che, proprio a partire dal 2017, la percentuale del traffico aereo in Italia posseduto dai *LCC* è pari al 50,9% del totale inteso come somma tra passeggeri nazionali ed internazionali, con i vettori tradizionali che si contendono complessivamente il restante 49,1%. Guardando le serie storiche delle quote di mercato detenute, è interessante notare che a partire dal 2004 la percentuale posseduta dai vettori *low cost* è stata in costante aumento partendo da una base pari al 6,2% fino ad arrivare a detenere la maggioranza del traffico come poc'anzi riportato, segnale questo sia dell'incapacità dei vettori tradizionali, in primis Alitalia come più avanti verrà analizzato, di

mantenere la propria posizione di *leader* del mercato, sia allo stesso tempo delle ottimali scelte strategiche e gestionali effettuate dagli stessi vettori *low cost* che hanno permesso di guadagnare nel tempo una fetta sempre più grande del mercato riuscendo a soddisfare la domanda, proponendo un servizio in linea con le aspettative del proprio *target* di mercato e non solo, elemento che ha permesso l'implementazione della propria *strategy* trovando un mercato come quello italiano che ben si presta a questo tipo di dinamica. Quello italiano è stato perciò il primo mercato in Europa in cui le quote dei vettori *low cost* hanno superato quelle delle compagnie tradizionali.

Va tuttavia sottolineato come la posizione di *leadership* ormai detenuta dai vettori *low cost*, che oltretutto viene prevista come in aumento, sia da circoscrivere al solo mercato nazionale italiano. Guardando i numeri relativi al traffico internazionale del 2017, infatti, la percentuale delle quote di mercato detenuta dai vettori tradizionali ammonta al 51,2% evidenziando come le tratte internazionali siano ancora un ambito in cui il *know-how* e le strutture organizzative delle compagnie tradizionali costituiscono una fonte di vantaggio competitivo non facilmente raggiungibile dai vettori *low cost*, che in effetti fondano un'ampia parte della propria strategia sullo scalo in aeroporti minori che non prevedono voli di lungo raggio, come ad esempio il primo scalo per numero di passeggeri di voli *low cost* di Bergamo-Orio al Serio, con un totale di passeggeri trasportati nell'anno di riferimento pari a undici milioni e quattrocentomila unità (dati presi da enac.gov.it/sites).

1.1.5 Analisi del settore secondo il *framework* del modello delle 5 forze di Porter

Un valido sostegno che meglio aiuta ad analizzare più nel dettaglio l'industria del trasporto aereo focalizzandosi in particolare sulle dinamiche che si svolgono nell'ambito italiano viene dal modello delle 5 forze competitive. Il modello proposto nel 1982 da Michael E. Porter, economista e professore presso la *Harvard Business School*, consente alle imprese di valutare la propria posizione competitiva all'interno di un determinato settore in relazione ad una serie di agenti che vengono coinvolti più o meno direttamente nelle dinamiche del mercato. Il modello si propone di individuare ed analizzare le forze che con la loro azione erodono la redditività a lungo termine dell'impresa presa in considerazione.

Scopo di qualsiasi impresa è raggiungere una posizione competitiva nel mercato in cui opera e trarne un vantaggio sostenibile nel lungo periodo che le consenta di raggiungere i propri obiettivi in termini di fatturato. Con il modello è possibile l'individuazione, lo studio ed il successivo monitoraggio delle forze che agiscono nel mercato e contestualmente si offre un buon punto di partenza per elaborare le strategie competitive per arrivare ai fini di cui sopra.

Nello specifico, il modello individua 5 forze competitive che sono comuni a tutti i settori:

- Potere contrattuale degli acquirenti: gli acquirenti, o consumatori, sono coloro ai quali è diretto il prodotto o servizio offerto dall'impresa. Il potere è dato dalla risultante di diversi fattori quali il livello di concentrazione dei *competitor*, la possibilità di sostituzione dei prodotti/servizi offerti, l'asimmetria informativa e la sensibilità al prezzo.
- Potere dei fornitori: i fornitori sono gli agenti che forniscono i beni necessari alla produzione o all'erogazione del servizio, i cosiddetti *inputs*. Il potere è influenzato da fattori come il livello di specializzazione del prodotto e la presenza di possibili sostituti.
- Potere dei potenziali entranti: si tratta di quegli agenti economici che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'impresa. L'eventualità dell'ingresso dipende principalmente dalla disponibilità dei capitali, dalla conoscenza del mercato, dalla reputazione e dal *brand* e dagli accordi per la distribuzione.
- Potere dei produttori di beni sostitutivi: questi agenti offrono al mercato un prodotto o servizio diverso da quello offerto dall'impresa ma che soddisfa ugualmente la domanda. Il potere è definito da fattori quali il rapporto qualità/prezzo, la complessità della domanda in termini di bisogni dei consumatori ed il tasso di sostituzione, ovvero quanto i consumatori sono disposti a sostituire il prodotto/servizio offerto dall'impresa con quelli dei *competitor*.
- Potere dei concorrenti diretti o intensità della competizione: si tratta degli agenti che rappresentano i *competitor* diretti dell'impresa.

Applicando il modello delle 5 forze competitive di Porter al settore del trasporto aereo, emergono le seguenti osservazioni:

a) Potere degli acquirenti:

Nel settore preso in considerazione, con il termine acquirente si fa riferimento ai passeggeri mentre con il termine potere si fa riferimento alla pressione in termini contrattuali che il passeggero è in grado di esercitare sul fornitore del servizio, in questo caso il vettore di trasporto aereo, al fine di ottenere il miglior servizio al minor prezzo possibile.

L'ampiezza del potere del consumatore è in dipendenza da fattori come le "dimensioni" dell'acquirente stesso, il suo potere economico, la sua indipendenza, la sua inclinazione alla sostituibilità del servizio, lo *switching cost* e la sua sensibilità al prezzo.

Nel settore del trasporto aereo, i soggetti che acquistano i biglietti aerei sono sostanzialmente riconducibili a tre categorie: i singoli passeggeri, aziende ed altri enti privati e le agenzie di viaggio, che svolgono un ruolo di intermediazione. Nel corso degli anni il ruolo svolto dalle

agenzie di viaggio si è via via ridimensionato a causa delle tecnologie informatiche e dello sviluppo dei siti *web* delle compagnie che ha permesso loro di tagliare il costo d'agenzia: oggi, infatti, i passeggeri hanno la possibilità di acquistare il biglietto aereo direttamente sul portale dedicato senza la scomodità di recarsi presso un'agenzia di viaggio che oltretutto propone un prezzo maggiore considerando il *mark-up* applicato dall'agenzia stessa, dando il via a numerosi processi di *backward integration* (integrazione a monte) che ha allargato i confini aziendali dei vettori andando ad inglobare la funzione *ticketing*, con elevati risparmi per le compagnie. Inoltre, numerosi sono i portali specializzati come per esempio Expedia o Trivago che hanno ulteriormente diminuito l'importanza del ruolo svolto dalle agenzie di viaggio.

Per *switching cost* si intende il costo che il consumatore-passeggero sostiene nel passare da una compagnia ad un'altra, il cosiddetto costo opportunità. Nel caso del settore preso in esame, vi è un'importante distinzione da fare: per le tratte di breve raggio, il passeggero avrà decisamente più convenienza a volare con un vettore *low cost* poiché questo per sua definizione offre il trasporto da un punto A ad un punto B senza scali (*point to point*) e ad un prezzo sensibilmente inferiore rispetto al servizio offerto da un vettore tradizionale; è perciò evidente come lo *switching cost* per il passeggero di breve raggio sia di una certa rilevanza, in particolare ciò è vero per i passeggeri *target* dei vettori *low cost*, che sono quelli più sensibili al prezzo ed ai quali interessa principalmente raggiungere la propria destinazione indipendentemente dall'esperienza di viaggio offerta dalla compagnia che nel caso dei *LCCs* risponde perfettamente alla definizione di "*no frills*".

Tra le strategie adottate dai vettori tradizionali per rimanere competitivi anche sulle tratte brevi vi è la creazione di *frequent flyer programs*, come ad esempio il programma MilleMiglia nel caso di Alitalia, che hanno lo scopo di premiare la fedeltà dei propri passeggeri: gli iscritti al programma accumulano punti in base alle miglia percorse ed hanno la possibilità di convertirli in sconti per i prossimi biglietti acquistati oppure usufruire di servizi aggiuntivi proposti dalla compagnia o dai *partners*. L'iscrizione ad un *frequent flyer program* rappresenta di fatto l'unico *switching cost* tra i vettori tradizionali: la compagnia dà al passeggero dei *benefit* che perderebbe se scegliesse un'altra compagnia.

Discorso opposto per le tratte di medio-lungo raggio: in questo caso non vi è un particolare motivo per acquistare il biglietto di una compagnia piuttosto che un'altra se la tratta è la stessa, esclusi i servizi aggiuntivi che differenziano l'esperienza di viaggio da compagnia a compagnia. In questo secondo caso è infatti determinante il valore che il passeggero attribuisce alla propria *fly experience*: oltre che l'eventuale iscrizione ad un *frequent flyer program*, risulta determinante il tipo di offerta differenziata proposta che può diventare elemento essenziale per scegliere di volare con una determinata compagnia. Come

precedentemente detto, inoltre, il *business model* adottato dai vettori *low cost* non consente loro di competere sulle tratte più lunghe e per questo vale la considerazione poc' anzi illustrata.

I passeggeri di un *network carrier* sono perciò più interessati all'esperienza di viaggio che non ad acquistare un biglietto al minor prezzo possibile: la qualità del viaggio e del servizio a bordo, così come il *brand reputation* del vettore sono fattori che il passeggero-*target* tiene molto in considerazione e per questo la netta differenza tra le due macro-tipologie di passeggero suggerisce ai vettori i differenti *driver* strategici sui quali puntare per la propria posizione competitiva.

Alla luce delle considerazioni finora riportate, si può affermare che l'industria del trasporto aereo sia caratterizzata da un potere degli acquirenti mediamente piuttosto debole, tesi avvalorata anche dalla struttura stessa dell'industria che numerosi analisti ritengono vicina all'oligopsonio, ovvero una *industry* caratterizzata da poca domanda e molta offerta, sancendo così l'impossibilità di detenere un potere contrattuale forte per i passeggeri.

b) Potere dei fornitori:

I fornitori sono tutti gli agenti economici del settore che forniscono, a monte della catena produttiva, alle compagnie aeree i beni e servizi necessari al proprio *business*. Il potere dei fornitori consiste, concretamente, nella capacità di alzare o abbassare il prezzo del prodotto/servizio offerto ai vettori, migliorandone o abbassandone la qualità o riducendone la quantità sul mercato. I fornitori giocano un ruolo decisivo poiché risultano essere una parte consistente dei costi operativi sostenuti dai vettori e di conseguenza ne influenzano in maniera decisamente rilevante la redditività aziendale e quindi il livello di competitività.

Il numero dei fornitori risulta essere particolarmente elevato poiché numerosi sono i bisogni in termini di *input* necessari ai vettori per il proprio *business*, sia a livello di materie prime sia a livello di servizi aggiuntivi offerti.

Trattandosi di aeromobili, sarà necessario un ingente quantitativo di carburante (*jet fuel*): la fornitura del carburante per gli aeromobili è garantita dalle maggiori compagnie petrolifere mondiali, con le quali i vettori sottoscrivono contratti di lunga durata, spesso associata alla sottoscrizione di contratti derivati stipulati con i gruppi bancari per scongiurare i rischi insiti nel mercato petrolifero, primi fra tutti l'oscillazione dei prezzi ed il cambio con il dollaro USA.

Per quello che riguarda la fornitura di carburante, perciò, è necessario un certo livello di adeguamento alle regole del mercato petrolifero reso ancora più evidente dagli accordi

oligopolistici dei produttori che rendono perciò il potere di questa categoria di fornitori particolarmente forte.

La fornitura degli aeromobili stessi costituisce un'altra fondamentale particolarità della *industry* senza la quale la stessa non esisterebbe; vi è l'esistenza di un sostanziale duopolio tra due colossi che agiscono praticamente incontrastati: l'americana Boeing Company e la francese Airbus SAS, anche se va menzionata la seppur trascurabile azienda cinese Comac. La produzione si divide in aeromobili *wide-body*, utilizzati per le tratte medio-lunghe e con una capacità che può arrivare fino a seicento passeggeri, ed aeromobili *narrow-body*, utilizzati per le tratte brevi e con una capienza massima di duecento-ottanta passeggeri a bordo.

L'industria della produzione di aeromobili risulta così essere estremamente concentrata fino a ridursi ad un duopolio, elemento che rende chiaro come anche il potere contrattuale di questi fornitori risulti piuttosto forte, per quanto il fatturato delle due aziende risulti dipendere dalle commesse effettuate dai vettori.

Oltre che acquistarli direttamente, sempre più spesso molti vettori si garantiscono la fornitura di aeromobili mediante accordi di *leasing*, stipulando contratti con le maggiori aziende mondiali che offrono questo tipo di servizio, tra cui si annoverano le americane International Lease Finance Corporation (ILFC) e GE Capital Aviation Service e l'irlandese Cit Group. I costi relativi all'utilizzo degli aeromobili sono generalmente a carico del concessionario, ma può anche avvenire che gli stessi siano sostenuti dal concedente e quindi ri-addebitati al concessionario, andando a costituire una componente del canone o un accessorio dello stesso. In particolare, si distingue la fattispecie di contratto di *leasing* senza alcun onere accessorio quale un'assicurazione nel caso di incorporo dell'aeromobile nella flotta, gestito come se fosse di proprietà (*dry leasing*); questo accade generalmente per contratti di lungo periodo, mentre al contrario i contratti di breve periodo sono di solito comprensivi di oneri accessori (*wet leasing*).

I servizi di navigazione aerea vengono definiti come quell'insieme di risorse umane, organizzative ed infrastrutturali volte all'assistenza dei voli e necessarie per garantire la sicurezza e la celerità nell'erogazione del servizio aereo. Secondo la definizione internazionale ICAO (*International Civil Aviation Organization*) i servizi sopra definiti comprendono la gestione del traffico aereo, il servizio di meteorologia aeronautica, il servizio di comunicazione, navigazione e sorveglianza, il servizio di ricerca e soccorso. Gli *air navigation service providers* (ANSPs) sono soggetti al controllo degli enti statali specifici dello Stato nel quale vengono erogati. I servizi di navigazione aerea e le tariffe vengono stabilite rispettando principi di equità ed uniformità e sono volte alla copertura dei costi di erogazione del servizio.

Altri fornitori che possono contribuire a creare valore per la compagnia aerea ma che solitamente non dispongono di un forte potere contrattuale sono quelli che offrono i sistemi di prenotazione computerizzata, il *catering*, i servizi a terra (*handling*), i servizi di manutenzione, riparazione e revisione del veicolo.

Per quanto riguarda i *Global Distribution Systems (GDS)*, i fornitori erogano servizi per la prenotazione ed acquisto *online* dei biglietti aerei e di tutti i servizi relativi al *ticketing*. I sistemi telematici di prenotazione *GDS* gestiscono grandi *database* che mettono in collegamento gli agenti di viaggio con le compagnie aeree, con gli alberghi e le società di autonoleggio creando uno sportello unico di prenotazioni di viaggio; moltissimi portali *online* di prenotazione si approvvigionano tramite i *GDS*, così che non esista una netta distinzione tra il mondo del *booking online* e quello dei *GDS*. Stando ai dati 2006, i principali sistemi *GDS* sono Amadeus, creato da Air France, Iberia, Lufthansa e Scandinavian Airlines, con un market share del 29,2%; Sabre, creato da All Nippon Airways, American Airlines, Cathay Pacific Airlines, China Airlines e Singapore Airlines, con un *market share* del 26,8%; Galileo, creato da Aer Lingus, Air Canada, Alitalia, British Airways, Swiss International Airlines, TAP Portugal, United Airlines e US Airlines, con una quota di mercato del 22,5%; Worldspan, creato da Delta Airlines, Northwest Airlines, Trans World Airlines, con una quota del 15,8% ed Abacus con un *market share* del 5,6%. Questo mercato ha un indice di concentrazione Herfindahl-Hirschman (HHI) di 0.24, caratterizzando un settore non eccessivamente competitivo dove tre sistemi *GDS* godono di una posizione assai favorevole (*dati forniti da Amadeus ed analizzati all'interno della pubblicazione "eTourism: case studies" a cura di Roman Egger e Dimitrios Buhalis*).

Alcune compagnie hanno tentato di gestire al proprio interno tutta la manutenzione degli aeromobili, sia quella relativa ai motori che quella relativa alla cabina, altre hanno tentato di accentrare i servizi connessi a tutte le attività precedenti e successive all'imbarco, altre hanno provato a gestire direttamente tutte le attività di *catering* a bordo. Tuttavia, la realizzazione di questi progetti di integrazione è risultata particolarmente difficile poiché la maggior parte dei servizi sopracitati sono gestiti direttamente dagli aeroporti mediante società ad essi appartenenti. La volontà di internalizzare questi processi si tradurrebbe perciò nella scelta di rinunciare agli accordi con un determinato aeroporto, con inevitabili perdite in termini di *slot* aeroportuali e quindi di offerta dei vettori. La posizione degli aeroporti assume perciò la connotazione di fornitore dei servizi di cui sopra e si viene a creare un rapporto tra la compagnia aerea e l'aeroporto tale per cui entrambi gli attori necessitano dell'azione dell'altro: gli aeroporti hanno bisogno di un elevato numero di passeggeri in transito, le compagnie necessitano dei servizi erogati dalle società aeroportuali.

Indipendentemente dal *business model* adottato, oltretutto, non vi sono casi nei quali la compagnia aerea non ha necessità di servirsi dell'aeroporto: nel caso dei vettori di maggiori dimensioni, infatti, vi è la necessità di dotarsi di grandi *hub* per effettuare scali intermedi (modello operativo *hub and spoke*) ed anche per beneficiare di una maggiore offerta di servizi di qualità forniti come detto dall'aeroporto. Nei casi dei *LCCs* invece conta molto il fattore territorialità: raggiungendo aeroporti minori, tutti i servizi di collegamento con le mete turistiche forniti dall'aeroporto stesso diventano essenziali per garantire appetibilità alle offerte proposte dal vettore.

Di contro, la necessità per gli aeroporti, soprattutto quelli minori, di siglare accordi duraturi con le compagnie va loro a garantire un numero di passeggeri sufficiente al fabbisogno economico e turistico del territorio. In tali casi solitamente l'accordo si basa sull'abbassamento delle tasse aeroportuali che soprattutto per i vettori *low cost* costituiscono una voce non trascurabile dei costi operativi sostenuti. A titolo di esempio, nel gennaio 2016 Ryanair decise di abbandonare lo scalo di Pescara-Aeroporto Internazionale d'Abruzzo a seguito dell'aumento della tassa pro capite di imbarco da 6,5 euro a 9 euro (*dati presi da ilsole24ore.com/archivio*). Data la fondamentale importanza che il vettore ricopriva nelle dinamiche turistiche della città abruzzese, la decisione di aumento venne prima fermata e poi definitivamente abolita.

Lo *switching cost* nel rapporto con i fornitori, vale a dire il costo sostenuto per il passaggio da un fornitore ad un altro, risulta elevato ed ha un importante impatto sul profitto delle compagnie. Alla luce di questo e delle numerose considerazioni finora riportate, risulta chiaro come il potere contrattuale dei fornitori sia decisamente forte.

c) Minaccia di nuovi entranti:

La competizione nel settore aumenta quando nuove compagnie aeree entrano nel *business* oppure quando vettori già presenti allargano i loro servizi verso nuovi mercati. La differenza fondamentale è che nel secondo caso si può beneficiare di economie di scala e diritti sugli *slots* negli aeroporti e, di conseguenza, le barriere all'ingresso sono minori. Si può dividere l'analisi delle barriere all'ingresso attraverso una separazione tra barriere istituzionali, strutturali e strategiche.

Il mercato è caratterizzato da basse possibilità di profitto per eventuali nuovi *player*, e per questo le compagnie già presenti (*incumbent*) sfruttano le economie di scala al fine di abbassare i costi unitari e massimizzare la redditività: per un volo programmato il costo marginale di trasporto di un passeggero in più è praticamente uguale a zero.

Questo rappresenta la prima barriera per l'operatore che avesse intenzione di entrare nel mercato: il nuovo *player* si troverebbe in svantaggio fino a quando non avrà una struttura tale da competere con i concorrenti.

La minaccia di nuovi entranti all'interno di un mercato molto competitivo dipende in questo caso principalmente dalle barriere istituzionali: queste sono le uniche che possono davvero impedire ad una compagnia di entrare nel settore. Le barriere strutturali e le barriere strategiche svolgono un ruolo residuale nel "proteggere" il mercato poiché possono essere sormontate da *player* particolarmente aggressivi.

Il settore del trasporto aereo è infatti caratterizzato da una rigida regolamentazione governativa: le barriere istituzionali sono rappresentate dalla normativa vigente in tema di autorizzazioni, licenze e standard di sicurezza da adottare per entrare all'interno di un mercato. Nel mercato del trasporto aereo la licenza d'esercizio è un'abilitazione, rilasciata dall'autorità nazionale competente, ad effettuare un servizio a titolo oneroso di trasporto passeggeri e/o merci secondo le modalità indicate dall'abilitazione stessa. In Italia l'autorità di riferimento è l'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAC). Le licenze vengono rilasciate dalla Direzione Sviluppo Trasporto Aereo dell'ENAC secondo quanto stabilito dal Codice della Navigazione, dal Regolamento (CE) n. 1008/2008 e dalla circolare EAL-016. L'ente provvede inoltre al rilascio dei titoli abilitativi ed al costante monitoraggio relativo al mantenimento dei requisiti essenziali anche in relazione allo sviluppo degli *asset* delle singole imprese. Tale monitoraggio, effettuato anche attraverso la valutazione della persistente idoneità finanziaria dell'impresa e la vigilanza sulle *performances* societarie ed operative, è finalizzato ad assicurare la continuità aziendale nell'ottica della tutela dell'utenza. La normativa comunitaria stabilisce che la licenza è condizione necessaria per effettuare servizi di trasporto aereo, fissando le condizioni di rilascio della stessa. All'interno del regolamento vi sono norme in materia di licenza d'esercizio, di accesso alle rotte ed alle tariffe (*dati ed info presi da enac.gov.it/trasporto-aereo*).

Con il processo di liberalizzazione del trasporto in aereo avvenuto in Unione Europea a partire dal 1997 si è passati da una situazione di monopolio statale ad un mercato molto dinamico e competitivo nel quale le imprese più efficienti riescono a sopravvivere ed i prezzi sono alla portata di tutti. In ultimo, il Regolamento del 2008 ha contribuito a raggiungere un livello di competizione superiore abbattendo molte delle barriere istituzionali presenti a livello nazionale ed europeo. Per ottenere la licenza d'esercizio, il nuovo *player* deve essere titolare di un certificato di operatore aereo (COA), rispettare i requisiti in materia di assicurazione e proprietà e fornire garanzie finanziarie. Per ciò che riguarda l'accesso alle rotte, il regolamento dispone che i vettori aerei comunitari hanno la facoltà di prestare servizi aerei intracomunitari liberamente (cabotaggio), ma possono essere imposte delle limitazioni a

seguito di accordi bilaterali tra uno Stato membro ed un Paese terzo, purché queste non siano volte a limitare la concorrenza, non siano discriminatorie e più restrittive del necessario.

Le maggiori libertà concesse alle compagnie aeree vengono sottolineate anche relativamente alla libertà di applicazione delle tariffe: i vettori possono infatti stabilire liberamente i prezzi per il trasporto passeggeri e merci, salvo nel caso di un onere di servizio pubblico, ovvero nel caso in cui lo Stato stabilisce che un vettore aereo applichi una tariffazione non superiore ad un certo standard su una rotta prestabilita al fine di favorire il diritto alla mobilità dei residenti.

Le barriere strutturali, in particolare le economie di scala e la necessità di sostanziosi investimenti tipica di un settore *capital intensive* come quello del trasporto aereo, possono per una certa parte essere superate dai vettori che entrano nel *business* ricorrendo a finanziamenti esterni per ottenere i mezzi necessari all'operazione. Tuttavia, il non sicuramente trascurabile impatto di questa componente potrebbe scoraggiare numerosi potenziali entranti, anche considerando gli alti profili di rischio e la mancanza del necessario *know-how* per competere ad alti livelli che gli investitori potrebbero richiedere a titolo di garanzia.

Una seconda barriera strutturale del settore sono gli onnipresenti *switching cost*: il consumatore incorre in questo costo quando un prodotto è altamente specifico per caratteristiche intrinseche tanto da rendere difficile o addirittura impossibile un cambiamento nelle scelte di acquisto. Se gli *switching cost* sono alti le barriere all'entrata risultano maggiori poiché bisogna affrontare un mercato restìo ai cambiamenti e di conseguenza sarà difficile riuscire a convincere il consumatore ad acquistare un nuovo prodotto. Nel caso dell'industria del trasporto aereo, nelle tratte brevi lo *switching cost* risulta molto basso poiché il servizio è poco differenziabile; ciò è vero in particolare per quello che riguarda le offerte proposte dai vettori *low cost*: un prezzo molto più basso per una tratta breve di una compagnia rispetto ad un'altra può facilmente compensare i costi che derivano dal cambiare la compagnia di fiducia.

Le barriere strategiche si sostanziano principalmente in segnali che gli *incumbents* mandano ai potenziali *entrants* in maniera tale da scoraggiarne l'ingresso nel mercato. L'efficacia di queste barriere dipende soprattutto dalla credibilità e dalla sostenibilità economica e finanziaria delle strategie messe in atto dagli *incumbents* per evitare l'entrata di nuovi *player*. Alcune strategie che possono essere messe in atto sono il prezzo limite, i prezzi predatori, che vengono fissati ad entrata già avvenuta, e strategie di *brand proliferation*, che consiste nel riempire il mercato di *brand* molto simili tra loro. Un'ulteriore strategia perseguita dagli *incumbents* è quella di aumentare gli investimenti non recuperabili prima che l'entrata abbia luogo: in questo modo, l'impresa *incumbent* annuncia di essere disposta ad arrivare ad una guerra di prezzi dove le perdite possono essere insostenibili per gli *entrants*.

Nell'*industry* aerea, storicamente questo tipo di strategie ha avuto poca efficacia perché la lotta ai monopoli di Stato dal punto di vista legislativo ha spinto numerose compagnie ad entrare in un mercato che presentava ampie opportunità di crescita: questo è avvenuto anche perché le nuove compagnie godevano di un vantaggio di costo rispetto agli *incumbents* e potevano minare il loro potere di mercato attraverso una struttura più efficiente ed efficace nell'erogazione del servizio.

Infine, analizzando il processo di crescita che ha caratterizzato il settore negli ultimi decenni si nota che i vettori *low cost* sono cresciuti numericamente partendo da fondazioni di nuove compagnie, mentre i *network carriers* sono cresciuti mediante operazioni di fusione e acquisizione (*M&A*), che ad esempio negli Stati Uniti nel periodo 2001-2006 sono arrivate ad essere ben sei (*fonte da studi ed elaborazioni condotti da Oliver Wyman*). Risulta sicuramente più semplice entrare nel mercato come vettore *low cost*, anche se va considerato come poi risulti piuttosto difficoltoso modificare il modello di *business* fornendo servizi tipo *full* da compagnia *legacy*. Al contrario, molte compagnie tradizionali hanno iniziato a fornire servizi di tipo *low cost* tramite proprie controllate: a titolo di esempio si cita il caso di Iberia che fornisce un servizio *low cost* tramite la propria controllata Vueling.

Fatte le precedenti considerazioni ed analisi, si può concludere che la minaccia costituita dal potenziale ingresso di nuovi player nel mercato risulti piuttosto modesta.

d) Minaccia di prodotti sostitutivi:

La seconda forza orizzontale analizzata è la minaccia che i prodotti/servizi sostitutivi esercitano sul prodotto/servizio del settore. Questa minaccia dipende principalmente da due fattori: la qualità del prodotto ed il grado di sostituibilità tra i due prodotti presi in esame. Un prodotto sostitutivo è definito come un bene che soddisfa la stessa esigenza ed ha la stessa funzione d'uso per il consumatore ma differisce per le caratteristiche intrinseche o per la tecnologia utilizzata. Se due prodotti sono sostituti, la loro elasticità incrociata della domanda al prezzo è positiva. L'elasticità incrociata è definita come il rapporto tra la variazione percentuale della quantità domandata del bene x e la variazione percentuale del prezzo del bene y. Se tale rapporto è maggiore di zero, i prodotti sono sostituti, altrimenti i prodotti sono complementari. Un'elasticità positiva implica che a variazioni del prezzo del bene y corrispondono variazioni dello stesso segno nella quantità domandata del bene x, ciò significa che se il prezzo del bene y aumenta i consumatori decideranno di spostare i loro acquisti verso il bene x, aumentandone la domanda. Per comprendere quindi se due prodotti o servizi sono tra loro sostituibili occorre prima analizzare il bisogno del consumatore che viene soddisfatto attraverso il loro utilizzo; successivamente, poi, si deve comprendere in che modo varia la domanda di un bene rispetto alle variazioni di prezzo dell'altro.

Relativamente all'*industry* aerea, il bisogno che viene soddisfatto attraverso l'utilizzo del servizio erogato dalle imprese è quello di spostarsi da un luogo ad un altro: nello specifico, si deve andare a distinguere la lunghezza dello spostamento. Vi possono essere spostamenti brevissimi per i quali il servizio aereo non è per nulla utilizzabile; vi possono essere spostamenti di media lunghezza per i quali l'aereo è sostituibile con treni, automobili o navi; vi sono infine spostamenti molto lunghi per i quali l'aereo rappresenta la soluzione migliore in certi casi l'unica praticabile, come ad esempio gli spostamenti da un continente all'altro. Occorre pertanto distinguere la minaccia dei servizi sostituiti relativamente alle tratte brevi ed alle tratte medio-lunghe dei vettori aerei.

Considerando le tratte brevi, è evidente il recente sviluppo dei mezzi alternativi quali i treni ad alta velocità, che garantiscono un servizio simile ma con tempi di attesa significativamente molto ridotti e da costi sicuramente inferiori, a parte i servizi *premium* che in alcuni casi vanno addirittura a superare il prezzo di un biglietto aereo.

Per ciò che riguarda le tratte medio-lunghe, la disponibilità di servizi alternativi al trasporto aereo è praticamente nulla: per le rotte terrestri, i treni non garantiscono efficienza e possono impiegare moltissimo tempo per raggiungere una destinazione; per le rotte che presentano il mare o l'oceano come ostacolo, l'aereo rappresenta quasi l'unica scelta. Come risultato, il trasporto aereo sulle lunghe distanze gode di un notevole predominio, non avendo servizi alternativi che possano soddisfare lo stesso bisogno.

e) Potere dei concorrenti diretti:

In un mercato dinamico come quello in esame, la competizione è fortemente influenzata dalla capacità delle compagnie di rimanere al passo con i concorrenti. I profitti maggiori possono derivare da una posizione di monopolio, come quella garantita alle compagnie di bandiera negli anni precedenti la *deregulation*, oppure da una maggiore efficienza rispetto ai *competitor* in termini di riduzione dei costi ed erogazione del servizio, oppure ancora dal vantaggio di essere i *leader* nell'innovazione tecnologica piuttosto che i primi ad implementare una nuova tipologia di servizio difficilmente imitabile. Il vantaggio competitivo deve essere quindi ottenuto attraverso una continua modifica del servizio offerto, cercando di essere i primi ad intuire cosa potrebbe creare valore per il cliente.

I concorrenti diretti sono rappresentati da quei *player* che offrono gli stessi servizi del vettore preso in esame ed entrano in concorrenza tra loro.

Come ampiamente evidenziato finora, l'*industry* del trasporto aereo presenta due tipi di *player*: le compagnie *low cost*, che offrono un servizio basato sul prezzo ridotto ed operano sulle rotte di medio e corto raggio. Il *business model* adottato dai vettori *LCC* prevede una strategia basata sulla *leadership* di costo, offrendo un servizio come detto senza fronzoli (*no*

frills) e riuscendo così ad abbattere i costi su risorse umane e gestione dei servizi di bordo. A livello operativo, al passeggero è offerto il trasporto da un punto A ad un punto B senza scali intermedi (*point to point*), garantendo maggiore flessibilità a costi minori. Nel prezzo del biglietto aereo di un vettore *low cost* è compreso soltanto il trasporto del passeggero, che può scegliere eventualmente di aggiungere ulteriori servizi, come per esempio l'imbarco in stiva del bagaglio, pagando una tariffa aggiuntiva. La posizione di vantaggio competitivo raggiunto dai vettori *low cost* nelle tratte brevi è da considerare in relazione al maggior valore che i passeggeri attribuiscono alla riduzione del prezzo del biglietto rispetto alla qualità ed unicità del viaggio. Il servizio viene percepito come identico, ma ad un costo decisamente inferiore; le compagnie *legacy*, che offrono un servizio di tipo *full* basato sulla qualità e che operano sia sulle tratte di breve che di medio-lungo raggio, raggiungendo gli aeroporti di tutto il mondo molto spesso effettuando scali su aeroporti intermedi (*hub and spoke*). In questo secondo caso, la *business strategy* adottata è basata sulla differenziazione e sull'offerta di un servizio nel quale nel prezzo del biglietto sono già inclusi alcuni servizi come la scelta del posto, la possibilità di cambiare volo ed il già citato imbarco del bagaglio in stiva. Nelle tratte medio-lunghe è possibile la maggiore differenziazione del servizio e tale valore viene certamente percepito dai passeggeri. Questo determina la possibilità di stabilire un potere di mercato maggiore rispetto a quello ottenibile nelle tratte brevi sia in termini di specializzazione del personale sia in termini operativi, facendo in modo che i vettori *low cost* non riescano ad ottenere i livelli di profitto che traggono dalle tratte più brevi. Da non sottovalutare infine la presenza nei vettori *legacy* di un servizio di assistenza volto alla tutela dei passeggeri per qualunque tipo di problematica, elemento assente nei vettori *low cost*.

La contrapposizione tra le due tipologie di *player* è tra due strutture diverse per grandezza e per costi: la concorrenza pertanto non si ha tra due tipologie di compagnie, poiché operanti in mercati ben distinti, ma si ha all'interno del singolo mercato tra due o più compagnie della stessa tipologia. Per questo motivo, la concorrenza è molto accentuata nelle tratte di corto e medio raggio considerando l'elevato numero dei *player low cost* che vi operano, mentre al contrario nelle tratte di lungo raggio la concorrenza è bassa dato il minor numero di vettori in azione. Come precedentemente detto, se fino ad ora risulta estremamente difficile che un vettore *low cost* possa trasformarsi in un vettore *legacy* dati gli altissimi costi di riconversione e di gestione della diversa struttura, tuttavia alcuni operatori stanno allargando la propria offerta per offrire anche questo tipo di servizio: ad esempio, Norwegian Airlines ha recentemente implementato il proprio servizio offrendo un collegamento *low cost* tra Roma e New York. Il tentativo di diversificazione dell'offerta di volo portato avanti da numerose compagnie ricomprendendo in essa servizi aggiuntivi come il noleggio dell'auto o la prenotazione di un albergo va a determinare una rimodulazione dei mercati che sta avendo la conseguenza di far alzare al massimo i livelli di concorrenza globale.

La configurazione del settore come *capital intensive* costituisce un elemento di ostacolo per l'uscita un *player* dal *business*: gli investimenti necessari per la gestione di una compagnia aerea dipendono fortemente dalla dimensione con la quale ci si vuole introdurre nel mercato. Gli investimenti da effettuare sono principalmente basati sulle risorse umane, sulle licenze necessarie per operare e sui contratti vincolanti con gli aeroporti. L'acquisto degli aeromobili può paradossalmente risultare la componente meno difficoltosa poiché gli aerei possono essere rivenduti oppure, come precedentemente illustrato, ci si può fornirsene tramite *leasing*, risultando così meno costoso. Tuttavia, l'elevato grado di idiosincronicità degli investimenti (*asset specificity*), soprattutto per quello che riguarda i *software* per la gestione delle prenotazioni, i costi per le autorizzazioni e l'acquisto degli aeromobili, costituisce sicuramente l'elemento più caratterizzante per l'entrata nel mercato e di conseguenza l'ostacolo più difficile da superare per deciderne l'uscita.

In conclusione, quanto finora illustrato induce a ritenere che il livello di concorrenza sia talmente elevato da realizzare uno *zero sum game*, un sistema cioè in cui all'aumento del profitto di un *player* corrisponde la diminuzione del profitto di uno o più *player* concorrenti. Si nota come le aziende operanti nell'industria aerea siano sottoposte a numerosi stimoli da parte dell'ambiente esterno ed i loro profitti dipendono molto spesso dalle condizioni del ciclo economico: questo porta ad affermare che anche in base ai repentini e frequenti cambiamenti di prezzo sul mercato, il settore del trasporto aereo è caratterizzato da un'elevata intensità della competizione. Di conseguenza, i profitti ed il ritorno sul capitale investito sono altamente volatili e dipendono dalla capacità dell'impresa di differenziarsi dai concorrenti sulle tratte medio-lunghe o di essere *leader* di costo sulle tratte brevi. La scelta della strategia competitiva dipende principalmente dalla dimensione del *player* e dalla possibilità di beneficiare delle economie di scala.

1.1.6 Attrattività del settore

Il settore nel suo complesso risulta influenzato da molte forze che evidentemente non sono tutte, perlomeno in parte, sotto il controllo delle aziende operanti. I profitti sono spesso influenzati da variabili esogene e collegate alle aspettative degli individui ed alla stabilità politica. Il settore potrebbe rappresentare un *business* molto redditizio se si riuscisse ad acquisire una quota di mercato rilevante ed abbassare gli *switching costs*. Ciononostante, entrambe le condizioni sono piuttosto difficili da raggiungere per un'azienda che miri ad entrare nel mercato in piccola scala.

2.1 Capitolo 2: storia di Alitalia

2.1.1 I primi anni: dal 1946 agli anni '50

La storia di Alitalia inizia il 16 settembre 1946 quando a Roma viene fondata Alitalia-Aerolinee Internazionali Italiane (AII), il cui capitale sociale è composto per il 47,5% da azioni possedute dal governo italiano tramite l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), per il 22,5% da investitori privati e per il restante 30% dalla compagnia aerea britannica BEA-British European Airways (*dati Ministero dell'Economia e delle Finanze*). Al timone della nuova azienda vi sono Nicolò Carandini come presidente, Bruno Velani come amministratore delegato e Donato Saracino, uomo di fiducia dell'IRI, come direttore generale.

La nuova compagnia aveva a disposizione una flotta formata per la maggior parte da ex aerei militari riconvertiti ad uso civile. Il primo volo avvenne il 5 maggio 1947 a bordo di un trimotore Fiat G.12 che da Torino atterrò a Catania facendo scalo a Roma. Poco più di due mesi dopo, il 6 luglio vi fu il primo collegamento internazionale da Roma ad Oslo con trentotto marinai norvegesi a bordo. Nel marzo 1948 si raggiunse l'ambizioso traguardo del primo volo intercontinentale che da Milano raggiunse Buenos Aires effettuando scali a Roma, Dakar, Natal, Rio de Janeiro e San Paolo per un totale di trentasei ore di volo.

Acquisita una certa rilevanza nell'ambito del trasporto aereo sul suolo nazionale, a partire dalla fine del 1949 la flotta di aeromobili si arricchisce di ben quattro nuovissimi Douglas DC-4, all'epoca fiore all'occhiello dell'ingegneria aerea. Nel 1950 viene inglobata LATI-Linee Aeree Transcontinentali Italiane e vengono acquistate le prime rotte per il Sud America. Nello stesso anno si annovera la presenza a bordo delle prime hostess.

Nel 1952 l'azienda chiude il suo primo bilancio in attivo ed investe in nuovi aerei a cabina pressurizzata che consentono di volare più velocemente ed in sicurezza (*dati alitalia.com/archivio*).

2.1.2 Gli anni '60: la compagnia di bandiera

Il primo grande evento che segna la definitiva affermazione della neonata compagnia aerea avviene il 31 ottobre 1957 quando l'IRI (nel frattempo arrivato a detenere il 61,35% del capitale sociale di Alitalia) favorisce la fusione tra Alitalia-AII e LAI-Linee Aeree Italiane SpA, anch'essa compagnia aerea controllata dall'ente per il 43,35% del capitale sociale (*dati Ministero dell'Economia e delle Finanze*). La fusione tra le due compagnie porta alla nascita di Alitalia-LAI SpA, compagnia aerea con base all'aeroporto di Roma-Ciampino che diviene così di fatto la “compagnia di bandiera” italiana nonché unico vettore di trasporto aereo

presente sul territorio italiano. Nello stesso anno la partecipazione maggioritaria del capitale sociale passa dall'IRI al Ministero delle Partecipazioni Statali.

A seguito dell'avvenuta fusione le partecipazioni al capitale della “nuova” Alitalia-LAI possedute da aziende statunitensi e dal Governo britannico si ridussero gradualmente fino a non esistere più. A questo punto della propria esistenza, Alitalia-LAI possiede una flotta formata da quarantacinque aeromobili e circa tremila dipendenti (dati alitalia.com/corporate).

Il 1960 rappresenta l'anno in cui la compagnia diventa vettore ufficiale della XVII Edizione dei Giochi Olimpici tenutasi a Roma. Ancor più degno di nota è il raggiungimento dell'obiettivo di trasporto di un milione di passeggeri (dati alitalia.com/archivio) e l'ingresso nella flotta dei Douglas DC-8 e dei Sud Aviation Caravelle, aerei a reazione, i cui motori consentirono un'alta efficienza in termini di distanza operando ad alta quota.

Altro grande evento degno di nota si registra l'11 gennaio 1961 quando viene ufficialmente aperto l'aeroporto di Roma-Fiumicino “Leonardo da Vinci” con annessi il modernissimo Centro di Addestramento per il Personale Navigante e la Città del Volo.

Il dominio sui cieli italiani viene reso ancor più forte con la creazione della filiale ATI-Aero Trasporti Italiani SpA a Napoli il 3 giugno 1964. La filiale operava sulle tratte nazionali consentendo di attuare una ben precisa strategia operativa consistente nel dividere le tratte percorse in tratte di medio-lungo raggio, gestite direttamente da Alitalia, e le tratte di breve raggio, affidate alla gestione della nuova controllata ATI. Un anno dopo, nel 1965, viene triplicato lo straordinario risultato raggiunto pochi anni prima con il superamento della quota di tre milioni di passeggeri trasportati (dati alitalia.com/archivio)

Gli anni '60 ed i primi anni '70 videro quindi l'affermarsi dello sviluppo di Alitalia fino a rendere l'azienda nel 1967 il settimo vettore di trasporto aereo internazionale, ponendosi subito dietro British Airways ed Air France in Europa. (dati avionews.it/archivio). In quel momento storico Alitalia fattura centoquaranta miliardi di lire, collega settanta Paesi nel mondo e dà lavoro a diecimila dipendenti (dati alitalia.com/archivio). È da evidenziare come in questi anni sia stata decisamente importante l'innovazione tecnologica che procedeva di pari passo con l'evoluzione della compagnia, portandola a dotarsi di una flotta formata da soli aeromobili con motore a reazione già nel 1969. Oltre a questo, i primi vent'anni di successi della compagnia sono sicuramente da attribuire anche alla presenza di una dirigenza stabile ed alle ottime strategie di investimento portate avanti negli anni.

2.1.3 Gli anni '70: la deregulation americana

Gli anni '70 costituiscono per Alitalia il primo vero punto critico della propria esistenza: è in questo decennio, infatti, che la compagnia italiana si trova ad affrontare per la prima volta nella sua storia le conseguenze dei grandi eventi storici che accadono nel mondo e che, direttamente o indirettamente, influenzarono in maniera decisamente rilevante le proprie performances aziendali.

Il primo grande punto di svolta che accade in ordine cronologico è la crisi petrolifera del 1973, creatasi a seguito della Guerra dello Yom Kippur nell'ottobre dello stesso anno che vide contrapporsi Siria ed Egitto, appoggiati dai Paesi arabi facenti parte dell'OPEC ed Israele, appoggiato dagli Stati Uniti e dai Paesi europei del Patto Atlantico. Dal punto di vista industriale, immediata conseguenza del conflitto fu l'esponenziale aumento del prezzo del greggio e quindi la necessità da parte di governi e grandi aziende ad attuare piani di *austerity* energetici.

Il non trascurabile impatto della crisi si manifesta per Alitalia nella quadruplicazione dei costi per il carburante con un inevitabile calo della redditività per la compagnia.

Per quanto pesanti fossero gli effetti dello shock, tuttavia Alitalia riuscì a ripristinare un equilibrio nei propri conti (*elaborazione dati da vari bilanci Alitalia*) per tutto il decennio successivo, raggiungendo comunque traguardi importanti dal punto di vista del fatturato ed ampliando continuamente la propria offerta: nello stesso anno della crisi petrolifera, infatti, Alitalia presenta l'apertura della tratta Roma-Tokyo, consentendo così il primo collegamento tra l'Italia e l'Estremo Oriente.

Sono gli anni immediatamente successivi a preparare una vera e propria rivoluzione per il settore del trasporto aereo civile: l'avvio della privatizzazione degli scali, la smilitarizzazione dei controllori del traffico aereo e soprattutto la deregolamentazione del 1978.

È infatti in quell'anno che l'industria viene scossa dall'approvazione della *deregulation* da parte dell'amministrazione Carter che pone così fine al regime di stretta amministrazione presente negli Stati Uniti fin dal 1938 sotto la presidenza F.D. Roosevelt. La politica della deregolamentazione si basava sulla convinzione dei benefici apportati ai passeggeri evitando un'eccessiva destabilizzazione del mercato: era infatti appurato che l'ammontare dei costi unitari per i grandi vettori nazionali statunitensi non era troppo dissimile da quello dei vettori minori, che anzi in alcuni casi registravano performances operative di gran lunga migliori. L'effetto della *deregulation* può emblematicamente essere rappresentato dal fallimento nel 1991 di PanAmerican World Airlines, fino ad allora la più grande compagnia aerea del mondo.

Nonostante le premesse non certo buone per i vettori di bandiera europei, la liberalizzazione del mercato nel Vecchio Continente avverrà solo un ventennio dopo, ragione per cui la *deregulation* americana non produce gli stessi poderosi effetti del mercato americano sul mercato europeo.

2.1.4 Gli anni '80: la transizione ed il potenziamento

Il decennio precedente alla deregolamentazione europea vede Alitalia consolidare la propria posizione ed implementare le risorse per allargare il proprio *network*.

Emblematica in questo senso è la fondazione della Scuola di Volo Alitalia nel 1980 ad Alghero: in quegli anni, infatti, la crescita della domanda di nuovi piloti alimentata tra le altre cose dal mito del pilota civile tra i giovani porta l'azienda a creare una struttura tecnologicamente all'avanguardia per l'addestramento del personale di bordo. Nello stesso anno viene aperta la rotta che da Roma porta alla Cina, atterrando a Shanghai.

Il continuo rafforzamento e stabilizzazione della compagnia relativamente alle quote di mercato nazionale (dove Alitalia agisce sostanzialmente da monopolista) ed internazionale (nel 1989 Alitalia si pone subito dietro a British Airways e Lufthansa nel traffico passeggeri europeo (*dati avionews.it/archivio*)) consentono alla compagnia di superare i propri record già stabiliti negli anni precedenti. Nel 1982 Alitalia trasporta dieci milioni di passeggeri in tutto il mondo (*dati alitalia.com/archivio*).

I primi effetti della deregolamentazione americana iniziano tuttavia a riscontrarsi anche sul mercato europeo, soprattutto per ciò che riguarda i voli internazionali: nonostante la forte posizione nella quota di mercato continentale, Alitalia perde ben venti punti percentuali sul numero dei passeggeri dei voli intercontinentali rispetto al 1966 (*dati avionews.it/archivio*), finendo nel 1989 dietro a KLM e SwissAir.

Le difficoltà si accentuano con l'introduzione nel 1987 della prima bozza della riforma del settore ratificata dall'Unione Europea che porterà dieci anni dopo al completamento del processo di liberalizzazione. Le difficoltà di Alitalia vengono evidenziate in quegli anni dai continui cambi al vertice della società: nel 1988 il presidente Umberto Nordio lascia l'incarico, con il subentro di Carlo Verri. Nei successivi vent'anni si succederanno ben otto presidenti (*dati alitalia.com/corporate*).

Gli anni Ottanta portano ancora in dote ad Alitalia la sua incontrastata posizione di monopolio, neanche lontanamente scalfita dalle piccole compagnie presenti sul mercato italiano, tra le quali Itavia (fallita nel 1980) ed Alisarda (che nel 1991 diventerà Meridiana).

2.1.5 Gli anni '90: la deregolamentazione europea, la prima crisi e l'amministrazione Cempella

Il primo iniziale processo di deregolamentazione che investe il settore del trasporto aereo in Europa cambia le regole del gioco aumentando l'incertezza dell'industria: l'apertura alla concorrenza scatena un'intensa competizione soprattutto con i neonati vettori *low cost*, che in altri contesti hanno portato talvolta al fallimento dei vettori tradizionali, come nel già citato caso di PanAm Airlines nel 1991.

La reazione della maggior parte dei governi europei, fin dagli inizi come da consuetudine principali e spesso unici azionisti delle compagnie aeree europee, fu un processo di privatizzazione finalizzato al mantenimento della competitività dei vettori, i quali non solo perdono i rispettivi monopoli sulle tratte nazionali, ma come detto iniziano a subire la feroce concorrenza dei vettori *low cost* i quali offrono varie tratte a prezzi sensibilmente inferiori.

In un contesto in rapido cambiamento dove la sopravvivenza degli operatori è dettata ormai in via esclusiva dalla capacità di ottenere performances aziendali ottimali, Alitalia gode ancora di una posizione protetta dagli interessi politico-istituzionali italiani, potendo così concentrarsi sul rafforzamento della propria posizione consapevole di non avere rivali, quantomeno in ambito nazionale.

Nel 1992 Alitalia propone ai propri passeggeri l'iscrizione al programma MilleMiglia, che premia la fedeltà dei *frequent flyers* con viaggi premio.

Nel 1993 una nuova crisi petrolifera scaturita dalle occupazioni da parte dell'esercito USA del Kuwait e dell'Iraq porta ancora una volta all'aumento del prezzo del petrolio e conseguentemente del carburante per gli aeromobili: in quell'anno Alitalia riesce comunque a mantenere la propria posizione di terzo vettore per numero di passeggeri trasportati in Europa diminuendo leggermente la propria percentuale dal 41% al 38,7% (*dati avionews.it/archivio*), mentre a livello intercontinentale vede il proprio traffico passeggeri risultare di circa due milioni di viaggiatori in meno rispetto a KLM, che a seguito del suo processo di privatizzazione ha varato un piano di investimenti dotando il vettore olandese di una flotta di aeromobili in grado di coprire più del doppio delle destinazioni di lungo raggio rispetto ad Alitalia.

I segnali della crisi per Alitalia vengono evidenziati nel 1996 quando il governo Prodi, ancora azionista controllante il 100% delle quote azionarie tramite il Ministero del Tesoro, nomina Domenico Cempella amministratore delegato. Il nuovo AD rende noto tramite un'intervista la disastrosa situazione finanziaria della compagnia: tremila miliardi di lire di debiti ed un bilancio che presentava perdite da dieci anni a seguito dei piani di investimento che hanno

prodotto negli anni risultati ben inferiori alle aspettative (*dati elaborati da "Alitalia come Italia. Una crisi all'ultimo atto?", La storia siamo noi, aprile 2008*). Come se non bastasse, le crescenti tensioni con i sindacati (in particolare CGIL e CISL) contribuirono ad alimentare il clima di crisi che la compagnia stava vivendo.

In questo contesto la sfida che Alitalia e Cempella devono vincere si traduce in una strategia di rilancio che si focalizza principalmente in due distinti punti, necessari per la ripresa: risanamento dei conti perseguito attraverso l'implementazione di un piano industriale che preveda una drastica seppure necessaria riduzione dei costi operativi e la ricerca di una partnership strategica su base internazionale finalizzata a ripristinare la competitività sulle rotte di lungo raggio. La strategia comprende il progetto di creazione di un secondo *hub* dopo Roma-Fiumicino tale da garantire un nuovo centro di smistamento dei voli intercontinentali. Il nuovo *hub* verrà posto a Milano-Malpensa. Inoltre, la creazione della controllata Alitalia Team viene finalizzata al controllo delle tratte nazionali con una gestione ispirata ai vettori *low cost*.

Il piano di risanamento inizia a dare i propri frutti anche grazie alla manovra di ricapitalizzazione della compagnia avviata a seguito della decisione del nuovo *management* di cedere il 37% del capitale sociale a soggetti per la prima volta esterni al governo. In particolare, il piano prevedeva la vendita del 20,4% delle azioni ai dipendenti ed il restante 16,6% al pubblico tramite quotazione in Borsa (*dati presi da Ministero dell'Economia e delle Finanze*).

Il piano portò i suoi frutti: oltre che un clima di fiducia degli investitori, la strategia permise di raggiungere i seimila miliardi di lire di capitalizzazione e di saldare debiti per tremila miliardi già nei primi mesi del 1997 a seguito dell'avvio del nuovo piano industriale (*dati avionews.it/archivio*). Oltre a questo, l'amministrazione Cempella investì duemilacinquecento miliardi nella flotta e riuscì a trattare con i sindacati la pace sociale a seguito della mossa di cedere parte delle quote azionarie ai dipendenti. Nel triennio 1997-1999 Alitalia non solo riuscì ad uscire dalla crisi, ma vide anche i propri utili ammontare a quasi mille miliardi di lire.

Il nuovo piano industriale presentava tuttavia delle criticità: in primis la vendita delle quote azionarie ai dipendenti costò all'azienda cinquecentotrenta miliardi poiché cedute a titolo gratuito (*dati presi da Ministero dell'Economia e delle Finanze*), inoltre la creazione di Alitalia Team e successivamente di Alitalia Express con trasferimento di un consistente numero di aerei della flotta ribadirono la volontà della compagnia di continuare ad operare soprattutto nell'ambito del proprio *core business*.

Il maggior punto critico del piano Cempella, tuttavia, proviene dalla decisione della Commissione Europea di mettere la compagnia sotto tutela a titolo di “Stato compatibile” per la durata di cinque anni a seguito della richiesta di finanziamento per tremila miliardi inoltrata al governo italiano per avviare il piano stesso. La nuova politica di deregolamentazione del 1997, infatti, prevedeva l’esame da parte della Comunità delle richieste di finanziamento per i grandi enti pubblici ai governi nazionali. Sottoponendo Alitalia alla tutela senza alcun tipo di atteggiamento contrario da parte del governo italiano, la compagnia venne impossibilitata ad aprire nuove rotte, acquistare nuovi aerei ed applicare tariffe vantaggiose sulla stessa rotta di altri concorrenti. La stessa situazione si presentò per la capitalizzazione di Air France ed Iberia, le quali tuttavia ottennero il via libera dalla Comunità poiché la ricapitalizzazione proveniva da finanziamenti di mercato, nonostante prevedesse indici di premio (ovvero guadagni) inferiori al piano industriale di Alitalia.

Per quanto la logica ed i risultati poi effettivamente conseguiti dal piano industriale di Cempella fossero inattaccabili, la bocciatura da parte della commissione della Comunità Europea che prese in esame la richiesta di finanziamento per Alitalia fu da attribuire principalmente agli interessi delle compagnie aeree europee sulle rotte italiane, in particolare per ciò che riguardava il progetto Malpensa 2000.

2.1.6 Gli anni 2000: la mancata *joint venture* con KLM, la seconda crisi ed i “capitani coraggiosi”

Il nuovo millennio porta con sé grandi prospettive di crescita per Alitalia, sia per ciò che riguarda il già citato progetto di costruzione di un nuovo *hub* a Milano-Malpensa sia per le trattative che avrebbero portato alla partnership con la compagnia olandese KLM, che godeva di una forte rilevanza per quanto riguardava le rotte internazionali dal proprio *hub* di Amsterdam-Schiphol.

Era fin dal 1993 infatti che Alitalia, sotto forte pressione dell’IRI allora guidata da Romano Prodi, cercava un partner che le consentisse di uscire fuori dai primi segnali di crisi riscontrati allora. Si arriva così alla fine del 1997 all’accordo tra i due AD Cempella e Leo Van Wijk che prevede due “*full joint venture*” operative tra cargo e trasporto passeggeri, con unificazione di costi e ricavi e divisione dei profitti. KLM avrebbe gestito la *joint venture* più importante, quella passeggeri, con il trasferimento di gran parte dei propri dirigenti agli uffici di Via della Magliana, sede di Alitalia a Roma. Sommando le attività e le risorse delle due compagnie, la partnership avrebbe portato ad un aggregato di trentanove milioni di passeggeri e trecentosettantasette destinazioni, superando Lufthansa e British Airways (dati presi da *ilsole24ore.com*).

Nonostante questi numeri decisamente allettanti, l'esito della *partnership* vide lo scioglimento dell'accordo proprio a causa del progetto Malpensa: l'*hub* milanese, infatti, sarebbe dovuto diventare il primo aeroporto italiano e centro di snodo fondamentale per le tratte nazionali, scalzando Roma-Fiumicino e riservando all'altro aeroporto milanese di Linate il ruolo di navetta con Roma. Il progetto Malpensa 2000 era stato patrocinato dalla Banca Centrale Europea con un prestito di oltre quattrocento miliardi di lire concesso nel 1994 al Comune di Milano tramite la propria controllata Società Esercizi Aeroportuali-SEA, più altri cento milioni di euro investiti dalla stessa KLM. Il progetto venne concepito a seguito del bando dell'Unione Europea dell'anno precedente, nel 1993, con lo scopo di aprire nuove rotte verso l'Europa dell'est.

Il decreto-legge emanato dal ministro italiano dei trasporti del governo Prodi, Claudio Burlando, nel luglio 1996 sancisce, con data da destinarsi, il trasferimento del traffico di voli da Milano-Linate a Milano-Malpensa. Il 25 ottobre 1998 l'*hub* di Milano-Malpensa viene aperto al grande traffico e avrebbe dovuto costituire, come detto, uno dei pilastri su cui si basava la *partnership* tra KLM e Alitalia, che nell'aprile del 2000 iniziarono a discutere di una possibile fusione tra le compagnie dopo aver ufficializzato la *partnership* a partire dal 1° novembre 1999.

Il progetto Malpensa non decolla per tre motivi: in primis, SEA fece richiesta di potenziare ed aumentare i collegamenti stradali e ferroviari tra la città di Milano e l'aeroporto di Malpensa, come richiesto dalla stessa Unione Europea a titolo di garanzia, trovando l'opposizione dei comuni limitrofi al nuovo aeroporto che spingevano per far passare il traffico attraverso i territori comunali. In più, i quasi tredici milioni di passeggeri di Linate non digerirono lo spostamento su un aeroporto che distava dalla città di Milano quasi il doppio del tempo rispetto a Linate, con evidenti disagi creati a molti passeggeri. Il comune di Milano sperava così di possedere tramite SEA ben due aeroporti di primaria rilevanza vendendo gli *slot* di entrambi gli scali al miglior offerente.

Le compagnie aeree europee, inoltre, rischiavano di vedere i propri profitti derivanti dal percorrimiento delle tratte italiane affondare a causa della *partnership* KLM-Alitalia e perciò presentarono ricorso presso la Commissione Europea sottolineando come l'aeroporto non fosse pronto né a livello di strutture proprie né soprattutto come collegamenti come invece previsto per la data di apertura. Il mancato trasferimento dei vettori europei su Malpensa avrebbe comportato un grosso problema a livello turistico per l'intero Paese, tanto che lo stesso Presidente del Consiglio Romano Prodi esercitò pressioni sul sindaco di Milano affinché i lavori venissero completati per tempo. Va specificato che a partire dal 1997 entra in vigore per il mercato europeo il diritto per i vettori comunitari di percorrere anche tratte presenti su altri territori europei facenti parte dell'Unione ed aprire nuove rotte che risultino

liberalizzate, il cosiddetto cabotaggio. Per l'Italia risultava particolarmente redditizia la tratta Milano-Roma, che per molte compagnie rappresentava la tratta più profittevole dopo le tratte nazionali, anche considerando l'incremento del traffico passeggeri del 6% previsto per l'Italia nei primi anni del 2000.

Il terzo e definitivo colpo di grazia per la fusione italo-olandese arrivò direttamente dal governo italiano, che nel novembre 1998 vide l'avvicendamento tra Romano Prodi e Massimo D'Alema, deciso a far mantenere a Roma-Fiumicino la sua posizione di *hub* principale italiano. Mediante apposito decreto-legge sottoscritto dal nuovo Ministro dei Trasporti Tiziano Treu, viene bloccato il trasferimento dei voli da Linate a Malpensa previsto in due *tranches*: una il 15 dicembre 1999 e l'altra il 15 gennaio 2000. Non si avrà nessun trasferimento poiché il decreto entrò in vigore il giorno precedente alla prima *tranche* di trasferimento, il 14 dicembre 1999.

La rottura dell'accordo con KLM, ufficializzato nell'aprile del 2000, vede Alitalia con tre differenti *hub* aeroportuali (Milano-Malpensa, Milano-Linate e Roma-Fiumicino) e quindi con costi triplicati e con il vettore olandese che reclamò la restituzione dei cento milioni prestati. Il ricorso presentato da Cempella vede Alitalia uscire vincitore dal contenzioso condannando KLM a versare duecentocinquanta milioni di euro a titolo di risarcimento, portando il vettore olandese quasi al fallimento ma facilitando paradossalmente la sua partnership con Air France nel 2004 con accordi del tutto simili a quelli precedentemente presi con Alitalia. Il sodalizio Air France-KLM porterà le due compagnie a diventare primo vettore europeo.

Il 2 febbraio 2001 Domenico Cempella annuncia le proprie dimissioni da amministratore delegato di Alitalia-LAI, sostituito da Francesco Mengozzi il quale inizia a dialogare con Air France-KLM nell'ottica di ricerca di un nuovo partner internazionale, ratificando un'alleanza che avrà inizio nel dicembre 2002 per quanto sbilanciata a favore dei francesi e con un reciproco scambio del 2% dei rispettivi pacchetti azionari.

Nel luglio 2001 Alitalia entra a far parte dell'alleanza SkyTeam, di cui facevano già parte Air France, Delta Airlines e AeroMéxico, per aumentare la propria offerta sulle rotte nordamericane.

Il tracollo del traffico passeggeri mondiale successivo agli attentati dell'11 settembre 2001 investe anche Alitalia che vede i propri bilanci in rosso ed un ammontare delle perdite superiore ai cinquecento milioni di euro. Di tutta risposta la dirigenza opta per un drastico taglio del costo del lavoro, soprattutto del personale navigante, ed a sorpresa annuncia il taglio della rotta per Pechino, con l'80% di *load factor*, e di altre rotte intercontinentali per un totale

del 41% (*dati avionews.it/archivio*) degli *asset* strategici per perseguire una strategia fondata sul potenziamento del medio raggio ed ispirata alla filosofia dei vettori *low cost*.

La scelta strategica del nuovo *management* non paga e le perdite aumentano, con il traffico passeggeri che diminuisce ulteriormente del 7,1% nel 2003 (*dati avionews.it/archivio*). I sindacati ed i dipendenti reagiscono ai tagli indicendo uno sciopero generale il 1° giugno 2003 con cancellazione di duecentocinquanta voli.

Il 30 ottobre 2003 l'AD Mengozzi presenta a Palazzo Chigi il nuovo piano industriale 2004-2006, che prevede prima la ricapitalizzazione e successivamente la diminuzione delle quote azionarie possedute dal governo dal 62% al di sotto della metà del capitale sociale, rendendo perciò la compagnia di proprietà privata. Nel 2003, infatti, solo Alitalia ed Air France sono ancora possedute per la maggioranza delle azioni dai rispettivi governi, con il vettore francese in procinto di siglare l'accordo con KLM previa privatizzazione delle proprie azioni.

Il successivo 13 novembre in una nota il governo rende noto di voler avviare la procedura di privatizzazione di Alitalia senza tuttavia specificarne le modalità e trovando la ferma opposizione dei sindacati che indicano un nuovo sciopero il 28 novembre. Il governo, presieduto da Silvio Berlusconi, è costretto al dietrofront, mantenendo una linea di azione principalmente volta a salvare "l'italianità" dell'azienda.

Il 6 maggio 2003 si conclude l'amministrazione Mengozzi e viene nominato al suo posto Giancarlo Cimoli il quale gode di ampia autorità essendo stato investito dei ruoli di presidente, amministratore delegato e direttore generale. L'azienda perde oltre un milione di euro al giorno ed il nuovo plenipotenziario effettua ulteriori tagli, oltre ad ottenere un prestito-ponte di quattrocento milioni da parte del governo a seguito dell'approvazione del nuovo piano industriale presentato nel settembre 2004 al Consiglio dei Ministri. L'11 novembre lo stesso Consiglio approva uno schema di decreto nel quale si dà inizio alla procedura di abbassamento delle quote azionarie possedute dal governo dal 62% al 49,7% (*dati presi da ilsole24ore.com/archivio*). In questa situazione già non facile, Alitalia perde le rotte per la Sardegna a favore di Meridiana ed Air One dopo aver perso la gara di appalto per l'assegnazione degli *slot* degli aeroporti di Cagliari-Elmas ed Alghero.

Nel 2005 Alitalia-LAI si aggiudica l'asta per l'acquisizione del Gruppo Volare in amministrazione straordinaria, controllante le *low cost* Volareweb.com e la compagnia *charter* Air Europe.

A fine 2006 il nuovo governo Prodi II approva la vendita del 30,1% delle proprie quote azionarie, aumentando in un secondo momento al 39,9% (*dati presi da ilsole24ore.com/archivio*) e facendo così scattare l'obbligatorietà dell'OPA. Alla gara si presentano numerosi acquirenti interessati poi ridotti a tre: AP Holding, controllante di Air

One, Texas Pacific Group, fondo statunitense di *private equity*, ed AeroFlot, vettore di bandiera russo partner di SkyTeam da aprile 2006. Il 19 luglio 2007 la gara si conclude con un nulla di fatto poiché nessuno degli acquirenti interessati garantisce le condizioni imposte dal governo italiano.

Il nuovo piano industriale per il biennio 2008-2010 varato nell'agosto 2007 dal nuovo presidente Maurizio Prato prevede un vero e proprio "piano di sopravvivenza": taglio di circa duemila dipendenti in esubero, da concordare con le sigle sindacali, riduzione di centocinquanta voli su Milano-Malpensa a favore di Roma-Fiumicino e potenziamento delle rotte in Europa.

A seguito del fallimento dell'OPA, il governo annuncia l'intenzione di avviare una trattativa privata per la cessione del proprio pacchetto azionario: l'8 ottobre 2007 il CdA di Alitalia-LAI si riunisce per decretare le migliori offerte pervenute, con i sei migliori interlocutori identificati in Air France-KLM, Lufthansa, AP Holding di Carlo Toto controllante Air One, Aeroflot, Texas Pacific Group ed una cordata di aziende italiane con rappresentante legale Antonio Baldassarre, già amministratore delegato RAI durante il Governo Berlusconi II.

Il 21 dicembre 2007 il CdA annuncia di voler proseguire le trattative con Air France-KLM quale unico interlocutore per l'acquisizione, ottenendo il via libera dal governo tramite il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'offerta vincolante di Air France-KLM viene ufficialmente accettata il 15 maggio 2008 e prevede un'offerta pubblica di sottoscrizione sul 100% del capitale di Alitalia-LAI con una permuta di scambio di 160 azioni Alitalia per ogni azione Air France-KLM, oltre che un'offerta pubblica di acquisto sul 100% delle obbligazioni convertibili di Alitalia. L'offerta ha un valore complessivo di un miliardo e settecento milioni di euro, di cui un miliardo per la ricapitalizzazione, centotrentotto milioni e cinquecentomila euro per l'acquisto delle azioni di Alitalia-LAI, valutate singolarmente 0,099 euro ad azione, e seicento-sette milioni di euro in obbligazioni convertibili (*dati borsaitaliana.it*).

Air France-KLM avrebbe provveduto a rilanciare il vettore italiano mantenendone l'autonomia nella gestione delle operazioni interne oltre che mantenendo il proprio logo, la propria livrea ed in generale la propria identità. Inoltre, lo Stato italiano avrebbe mantenuto una quota dell'1,4% nel capitale del gruppo franco-olandese ed avrebbe avuto diritto ad un consigliere italiano all'interno del nuovo CdA di Alitalia. A livello operativo, il gruppo avrebbe puntato su tre principali *hub*: l'aeroporto di Parigi-Charles de Gaulle, l'aeroporto di Amsterdam-Schiphol e l'aeroporto di Roma-Fiumicino.

I vincoli ai quali l'offerta era sottoposta riguardavano sostanzialmente il taglio degli esuberi per duemila-cento unità, in accordo con i sindacati, la riduzione della flotta a centoquaranta-

nove aeromobili, il reintegro in Alitalia delle operazioni di manutenzione e *ground handling* e le garanzie dello Stato italiano relativamente al proseguimento del piano industriale 2008-2010, del mantenimento delle rotte e della risoluzione del contenzioso sorto con SEA riguardo al taglio dei voli su Milano-Malpensa (*dati presi da avionews.it/archivio e ilsole24ore.it*), condizioni da porre in essere entro il 31 marzo 2008.

Le elezioni 2008 vedono trionfare nuovamente la coalizione di centrodestra guidata da Silvio Berlusconi, che in campagna elettorale aveva dichiarato come le condizioni imposte da Air France-KLM fossero inaccettabili per Alitalia e che avrebbe provveduto ad elaborare una soluzione interna. Tale soluzione consisteva nel cedere il pacchetto azionario ad una cordata di enti privati, gruppi bancari ed imprenditori italiani proprio per mantenere l'italianità della compagnia ed evitare l'eccessivo numero di tagli al personale che l'accettazione dell'offerta di Air France-KLM avrebbe comportato.

Il 21 aprile 2008 Air France-KLM ritira ufficialmente la propria offerta per l'acquisto di Alitalia-LAI. Il giorno successivo il governo Berlusconi IV concede un altro prestito-ponte ad Alitalia per un ammontare complessivo di trecento milioni di euro da restituire entro il 31 dicembre dello stesso anno per evitare le ipotesi di liquidazione a breve termine. In questo momento Alitalia ha diciassettemila dipendenti in cassa integrazione, una flotta di cento-ottantotto aerei e perde circa tre milioni di euro al giorno (*dati presi da avionews.it/archivio e ilsole24ore.com*).

Il nuovo Ministro dell'Economia Giulio Tremonti dà il mandato al gruppo Intesa-Sanpaolo di Corrado Passera quale advisor di trovare la cordata di soggetti privati che avrebbe rilevato le quote di Alitalia. Il 26 agosto 2008 viene varato il cosiddetto "Piano Fenice" e viene fondata la Compagnia Aerea Italiana-CAI SpA, società formata da imprenditori e gruppi industriali italiani che avrebbe acquistato dalla vecchia Alitalia-LAI tutti gli asset operativi. Il 12 gennaio 2009, il Piano Fenice prevede lo scorporo di Alitalia-LAI in due parti: le quote della *good company*, ovvero la parte di Alitalia comprendente gli *asset* strategici e le parti "sane" dell'azienda, messe in vendita ed acquisite da CAI per un miliardo e cinquantadue milioni di euro di cui quattrocento-ventisette versati in contanti, e la *bad company*, ovvero la parte della vecchia Alitalia comprendente tutti i debiti e le posizioni passive per un ammontare complessivo di un miliardo e duecento milioni di euro (*dati presi da avionews.it/archivio*), data in mano al commissario straordinario Augusto Fantozzi nominato liquidatore. Il 27 ottobre 2008 si annuncia il salvataggio dell'italianità di Alitalia e l'incorporazione di Air One, con una quota azionaria del 25% ceduta ad un partner straniero che si identifica nuovamente in Air France-KLM, ricevute determinate garanzie dallo stesso governo Berlusconi che in effetti non aveva chiuso del tutto ad una partecipazione straniera nel capitale della nuova Alitalia. In tutto l'operazione porta al ricollocamento di circa settemila dipendenti Alitalia ad

altro incarico. Il 13 gennaio 2009 nasce ufficialmente Alitalia-CAI SpA con Roberto Colaninno presidente e Rocco Sabelli amministratore delegato, effettuando il suo primo volo sulla tratta Roma-Palermo.

2.1.7 Gli anni 2010: Alitalia-CAI, l'ingresso di Etihad Airways ed il nuovo commissariamento

La nuova Alitalia-CAI inizia il 2010 con i numeri in crescita rispetto all'anno precedente, registrando un +14,1% di ricavi complessivi, dovuti soprattutto alla razionalizzazione dei costi di manutenzione e di carburante ottenuti grazie alla dismissione dalla flotta di aeromobili in servizio da più di vent'anni e +7,4% di passeggeri trasportati. Il risultato netto tuttavia continua a dare segno negativo, con perdite di bilancio per un ammontare di centosessantanove milioni di euro (*dati presi da astrid-online.com*).

Il nuovo piano industriale 2013-2015 prevede il ritorno all'utile entro la fine del 2013, obiettivo da perseguire mediante il controllo dei costi totali volto a finanziare la crescita ed aumentare i ricavi.

La strategia operativa adottata dal nuovo *management* prevede il deciso potenziamento delle tratte nazionali, in particolare quelle da e per Torino, Napoli, Catania, Venezia ed il rafforzamento della tratta Roma-Fiumicino – Milano-Linate. Sulle tratte internazionali, vengono sottoscritti con gli altri vettori dei *Memorandum Of Understanding* (MOU) in modo tale da non gestire i voli direttamente ma mediante il meccanismo di *code sharing*: il biglietto aereo sarebbe stato emesso con il codice identificativo di Alitalia (AZ) ma il collegamento sarebbe stato operato da un altro vettore. Tra i principali accordi si sottoscrive con Etihad Airways il MOU del 18 dicembre 2009 per le tratte tra Europa e Medio Oriente, con Jet Airways il MOU del 22 ottobre 2010 per le tratte tra Europa ed Estremo Oriente e con Delta Airlines il MOU del 7 luglio 2012 per le tratte tra Europa e America del Nord.

Il 13 aprile 2012 Alitalia-CAI acquista le due compagnie *low cost* italiane Wind Jet e Blue Panorama, operazione approvata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) a condizione della cessione da parte di Wind Jet di alcuni *slot* sui collegamenti da e per Milano-Linate. A seguito delle mancate garanzie sui debiti di Wind Jet che avrebbero portato a perdite totali per cinquanta milioni di euro per Alitalia, l'operazione saltò nel luglio dello stesso anno. La stessa AGCM sentenzia, inoltre, di rimuovere la posizione di monopolio di Alitalia sulle tratte per Milano-Linate da Roma-Fiumicino entro il 28 ottobre 2012 mediante la cessione di otto *slot* a favore della *low cost* EasyJet.

Nell'aprile dello stesso anno viene nominato amministratore delegato Gabriele Del Torchio, che redige il nuovo piano industriale 2013-2016 con l'intenzione di puntare sulle tratte

intercontinentali ridefinendo il ruolo di Air One sulle tratte a medio raggio. Il risultato operativo (*EBIT*) emerso dal bilancio 2013 evidenzia ancora una volta un ammontare di segno negativo pari a centosessanta-due milioni di euro, con l'AD Del Torchio che mette in evidenza come sia necessario per la compagnia trovare un partner straniero da far confluire nell'azionariato. Il partner viene identificato in Etihad Airways, compagnia di bandiera dell'emirato di Abu Dhabi con il quale vengono avviate le trattative per l'acquisizione delle quote di maggioranza il 19 dicembre 2013 per un totale di cinquecento milioni di euro.

Il 13 gennaio 2014 l'assemblea degli azionisti di Alitalia-CAI approva l'aumento di capitale per trecento milioni di euro e la conversione del prestito obbligazionario per un totale di novantuno milioni e cinquecento-quarantatré milioni di euro, con l'ingresso tra gli azionisti di Poste Italiane che rileva una quota del 19,48% del capitale.

Il 2 febbraio 2014 Alitalia-CAI ed Etihad Airways comunicano l'esistenza di una trattativa in fase avanzata che avrebbe portato il vettore emiratino ad acquisire il 49% di Alitalia. L'8 agosto 2014 Compagnie Aeree Italiane-CAI ed Etihad Airways sottoscrivono il *Transaction Implementation Agreement*, un accordo di partnership che porta alla creazione di Alitalia-Società Aerea Italiana (SAI) controllata al 49% da Etihad Airways ed al 51% da MidCo SpA, controllata da CAI e da altri investitori, con un investimento totale da parte del vettore emiratino pari a cinquecentosessanta milioni di euro, di cui trecento-ottantasette milioni e cinquecentomila euro per l'acquisizione del 49% delle quote azionarie di Alitalia-SAI ed i restanti centododici milioni e cinquecentomila euro per l'acquisizione del 75% delle quote di Alitalia Loyalty SPV, gestore del programma MilleMiglia (*dati presi da astrid-online.it*). CAI cede ad Alitalia-SAI i propri *asset* operativi, tra cui Alitalia CityLiner come gestore delle tratte regionali, ed il marchio Alitalia.

La nuova Alitalia-SAI è operativa a partire dal 1° gennaio 2015 e vede la nomina di presidente di Luca Cordero di Montezemolo, James Hogan, già CEO di Etihad Airways, come vicepresidente non esecutivo e Cramer Ball amministratore delegato. La nuova dirigenza decide di non rinnovare gli accordi di *joint venture* con Air France-KLM che prevedevano la distribuzione dei servizi cargo di Alitalia in gestione al gruppo franco-olandese e la cessione di alcuni *slot* su Milano-Linate e vara il piano di rilancio che avrebbe portato ad un ritorno all'utile previsto per il 2017 adottando una strategia che tornasse a puntare sul lungo raggio, con l'apertura dei collegamenti verso Città del Messico, Santiago del Cile e Pechino. I risultati del bilancio 2015 registrano una riduzione delle perdite di trecento-ottantuno milioni di euro con ricavi per tre miliardi e trecentododici milioni di euro, in linea con le previsioni.

Nel 2016 viene varato un piano di investimenti per quattrocento milioni di euro destinati all'ampliamento della flotta, al rinnovamento del *design* interno degli aerei, all'implementazione delle tecnologie di bordo ed alle infrastrutture. Il bilancio 2016 si chiude

tuttavia con perdite per oltre seicento milioni di euro, facendo perdere alla compagnia più di un milione di euro al giorno. La necessità di una nuova ricapitalizzazione è però resa impossibile dalla quota di minoranza detenuta da Etihad Airways che, nonostante una liquidità pressoché illimitata, in base alla vigente normativa europea non può acquisire la maggioranza delle azioni in quanto si tratta di un vettore extracomunitario. I soci CAI, dal canto loro, non hanno intenzione di investire ulteriori capitali in Alitalia considerando la loro estraneità al *core business* della compagnia e la loro posizione in taluni casi, come per il Gruppo Intesa-Sanpaolo e Unicredit, di creditori ed azionisti allo stesso tempo.

Il piano industriale 2017-2021 presentato dall'AD Cramer Ball nel marzo 2017 è quindi concentrato sulle misure per scongiurare il fallimento, prevedendo la riduzione dei costi operativi e del lavoro per un miliardo di euro entro il 2019 mediante un piano di riduzione degli stipendi del 31% ed un taglio di duemila e cinquecento esuberanti tra personale di bordo e personale di terra, l'aumento dei ricavi di almeno il 30% per lo stesso anno mediante l'incremento dei ricavi provenienti dai servizi collegati al *ticketing* e la riduzione di venti unità della flotta a medio e breve raggio. L'obiettivo era arrivare al *break-even* nel 2019.

Il 14 aprile 2017 viene siglato con i sindacati un pre-accordo che rivede i numeri del piano: gli esuberanti sarebbero stati millesettecento di cui novecento-ottanta tra i contratti a tempo indeterminato ed il taglio agli stipendi sarebbe stato dell'8%, con la ricapitalizzazione della compagnia di due miliardi di euro di cui novecento milioni *cash*. L'accordo viene sottoposto a referendum tra i dipendenti il 24 aprile 2017 con la schiacciante vittoria dei contrari al piano per il 67%, affondando così ogni tipo di previsione sperata dalla dirigenza.

Il 2 maggio 2017 l'assemblea degli azionisti di Alitalia-SAI, preso atto del risultato del referendum e della situazione patrimoniale e finanziaria della compagnia, chiede ed ottiene l'ammissione alle procedure concorsuali di liquidazione entrando così nuovamente in amministrazione straordinaria, con la nomina da parte del governo Gentiloni di tre commissari che ottengono dall'Unione Europea la concessione di un nuovo prestito-ponte di seicento milioni di euro. La sottoposizione ad amministrazione straordinaria prevede la ricerca di un acquirente per la compagnia in blocco o in alternativa la vendita di singoli *asset*.

Il 2017 si chiude con un risultato operativo (*EBIT*) in rosso per trecento-quarantasette milioni di euro (*dati presi da ilsole24ore.com*). Alitalia-SAI in Amministrazione Straordinaria continua a ricercare un partner che le consenta di rimettersi in sesto, con manifestati interessi da parte di Lufthansa e di EasyJet con l'appoggio di Air France-KLM oltre che della cordata formata da Ferrovie dello Stato e Delta Airlines con il supporto del Gruppo Atlantia.

3.1 Capitolo 3: Il *business model* e la struttura dei costi

Considerata l'enorme quantità di variabili da tenere in considerazione all'interno del processo gestionale ed amministrativo di un'azienda delle dimensioni di Alitalia, risulta piuttosto difficile imputare le cause delle ben tre diverse crisi che nel corso degli anni 2000 fino ad oggi si sono verificate ad uno o comunque pochi fattori. Ciononostante, è lecito domandarsi quali siano stati, ed in quale misura, gli errori di valutazione e/o di formulazione delle strategie competitive che abbiano portato l'azienda nella situazione negativa in cui versa oggi.

Stando a quanto reso noto dall'ultimo prospetto contabile approvato in regime di amministrazione straordinaria, Alitalia-SAI SpA ha subito, nel periodo dal 1° gennaio fino al 28 febbraio 2017, perdite per duecentocinque milioni di euro, vale a dire più di mezzo milione di euro al giorno (*dati elaborati dalla relazione illustrativa ex artt. 2446/2447 cc di Alitalia disponibile al 28/2/2017*). Risulta perciò evidente come la compagnia continui a risultare in perdita indipendentemente da chi la guidi e dalle particolari strategie messe in atto dalle diverse amministrazioni.

Ad una prima e superficiale analisi, può sembrare che le recenti cattive *performances* registrate da Alitalia possano essere ricondotte alle politiche aziendali derivanti dal controllo privato del consorzio di imprenditori italiani facenti capo a CAI prima e della gestione successiva all'ingresso di Etihad Airways poi, ma a ben vedere i problemi sono cominciati molto prima, come sostenuto da uno studio condotto da Mediobanca che evidenzia come nel periodo compreso tra il 1974 ed il 2014, ovvero nei periodi ante e post gestione privata e prima della gestione commissariale, l'accumulo di perdite di bilancio portata avanti negli anni ha portato ad un ammontare complessivo di quattro miliardi e quattro milioni di euro, che diventano sei miliardi se si considerano i valori correnti (*dati presi da "Stima dei costi diretti, pubblici e collettivi prodotti dalla gestione di Alitalia (1974-2014) di Mediobanca R&S – Ricerche e Studi, 2015*). Questo a dimostrazione di come i numerosi e vari interventi pubblici e privati, a partire da ricapitalizzazioni fino a garanzie e contributi vari, non abbiano portato pressoché ad alcun risultato.

A nulla è servito neanche lo scorporo delle posizioni passive (la cosiddetta "*bad company*") avvenuto nel 2008 a seguito della costituzione di Alitalia-CAI, con l'ammontare delle perdite che nel periodo tra la costituzione della compagnia gestita dai "capitani coraggiosi" e l'avvento del vettore emiratino Etihad ha accumulato perdite per oltre un miliardo e mezzo di euro.

Tuttavia, i vari tentativi di rilancio della compagnia hanno destato non poche perplessità negli esperti, che infatti non sono rimasti sorpresi dal ritorno alle perdite già dopo soli tre anni dalla costituzione di Alitalia-SAI in amministrazione straordinaria nel 2014.

In particolare, le analisi svolte da più soggetti esterni ad Alitalia evidenziano come siano i costi esorbitanti e fuori controllo sostenuti dalla compagnia ad incidere in maniera così pesante sul bilancio e conseguentemente sulle cattive performances registrate.

Tre sono le categorie di costi operativi sostenuti da Alitalia e che più degli altri contribuiscono alle perdite, soprattutto considerando che, come più avanti verrà evidenziato, tali costi potrebbero essere quantomeno in parte tagliati: essi sono i costi relativi alla manutenzione, i costi relativi al carburante ed i costi per i servizi di *leasing* degli aeromobili.

3.1.1 Il modello di *business* adottato (pre 2008 e post 2008)

Prima ancora di procedere all'analisi sui costi e di come essi hanno inciso ed incidono sul bilancio e sulle *performances* operative e reddituali, occorre soffermarsi sul modello di *business* adottato negli anni da Alitalia e sulle diverse strategie che hanno permesso la crescita negli anni precedenti le prime crisi e successivamente, come visto, il declino della compagnia.

Bisogna considerare, infatti, che numerose voci del bilancio che riflettono altrettanti costi oppure, al contrario, riflettono ricavi operativi traducibili in fonti di vantaggio competitivo sono frutto di strategie portate avanti dal *management* e pertanto vale la pena capirne le ragioni.

3.1.2 Prima del 2008

Si potrebbe definire il *business model* di Alitalia fino al 2008 circa già a partire dal nome che l'azienda prese quando venne fondata. Nel 1946 i soci fondatori decisero di chiamare l'azienda Alitalia – Aerolinee Internazionali Italiane, proprio a sottolineare la vocazione internazionale della nuova azienda che avrebbe collegato l'Italia con l'Europa e con il mondo. Risulta piuttosto evidente come sia di poco significato paragonare l'Alitalia delle origini con il vettore odierno, tuttavia occorre tenere in considerazione che nel corso dei decenni fino ai giorni d'oggi la *mission* di Alitalia sia effettivamente cambiata, anche se non a livello formale, portando la compagnia ad essere troppo piccola come vettore internazionale e troppo grande come vettore regionale, intendendosi come vettore che copre tratte brevi.

Andando a riguardare le prime decisioni strategiche messe in atto dai dirigenti di allora come evidenziato nel precedente capitolo, non desta sorpresa la crescita dell'azienda nei primi venti anni di vita, all'incirca fino ai primi anni '70, frutto di continui miglioramenti al servizio derivanti ad esempio dall'introduzione di pasti caldi a bordo, offerta che risulterà essere parecchio gradita ai passeggeri stando a quanto riferiscono gli indici di apprezzamento

dell'epoca, o ancora più marcatamente dagli ingenti investimenti finalizzati all'ampliamento della flotta di aeromobili, sempre più veloci, efficienti e sicuri, ed all'introduzione della classe turistica, con la conseguente possibilità di estendere la propria offerta a più segmenti di passeggeri. Non a caso, sono gli anni in cui Alitalia – LAI registra continuamente utili ed è sempre più in crescita anche in termini di *appeal* internazionale.

La chiara visione strategica della prima Alitalia è emblematicamente rappresentata dalla acquisizione di ATI – Aero Trasporti Italiani, con la successiva spartizione delle rotte che vengono così gestite separatamente dai due rami della nuova azienda: il *know-how* maturato negli anni da Alitalia – LAI permette una migliore e più efficace gestione delle rotte più lunghe, soprattutto quelle intercontinentali, lasciando alla più piccola ATI la copertura delle rotte nazionali. Questo tipo di organizzazione risultò essere la più conveniente considerati i diversi approcci strategici dei due vettori poi uniti in capo alla stessa azienda. Da segnalare naturalmente anche lo spostamento dall'aeroporto di Roma – Ciampino a Roma – Fiumicino dopo la costruzione di quest'ultimo più grande scalo ed il contemporaneo sviluppo della Città del Volo e del Centro di Addestramento per il Personale Navigante, segnale evidente della volontà dell'azienda di avvalersi di un aeroporto moderno e funzionale nonché di un personale qualificato ed efficiente ai massimi livelli.

Per ciò che riguarda la gestione del personale, è interessante notare che nei suoi primi 23 anni di vita Alitalia poteva vantare un elevatissimo tasso di produttività dei dipendenti, superiore a quello di tutti i maggiori vettori europei. Nel 1970 Alitalia ha quattordicimila dipendenti tra personale navigante e personale di terra, con un rapporto passeggeri km annui trasportati / dipendenti pari a quasi cinquantacinquemila unità, contro un *range* dei maggiori vettori europei che va dalle trecento-quattordicimila unità di Swiss Air alle trecento-settanta-seimila unità di Lufthansa (*dati presi dai database del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti*).

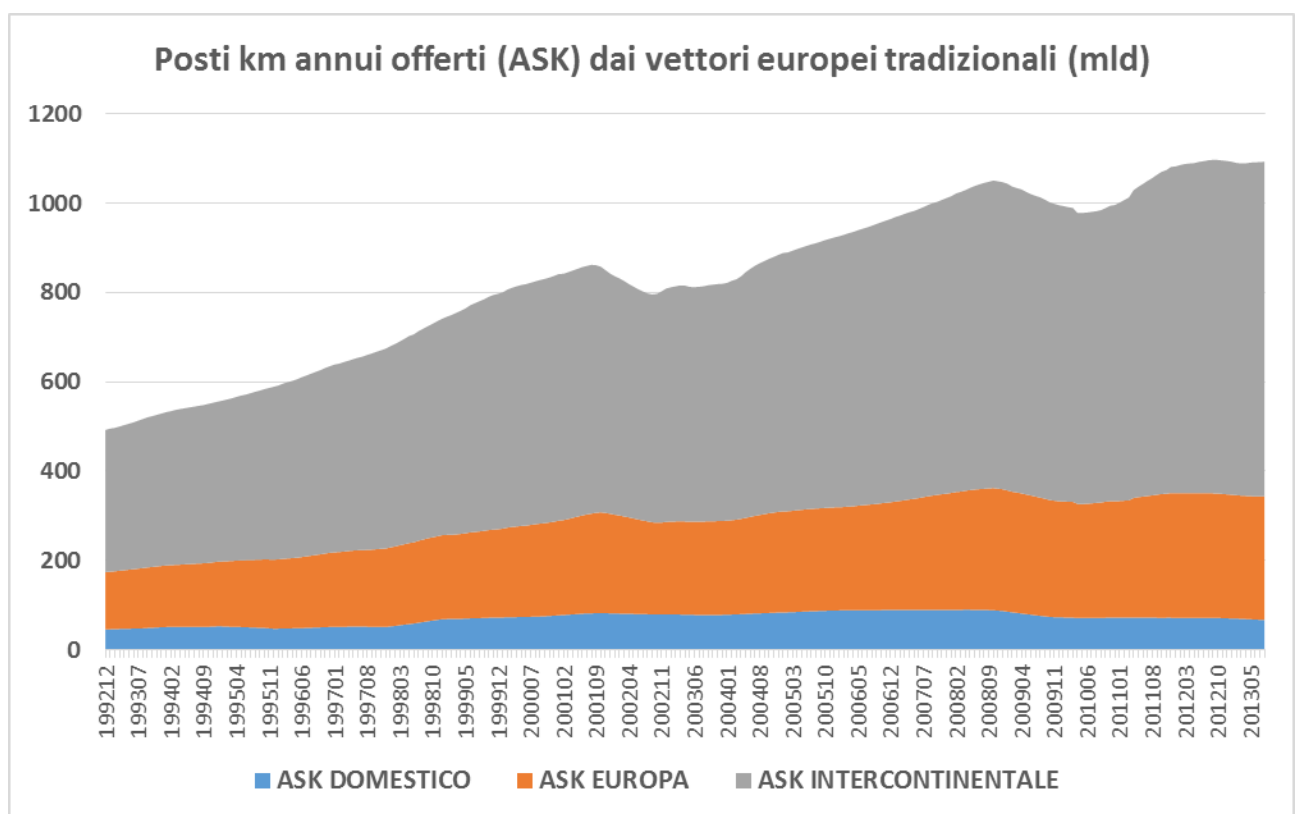
In ultima analisi, il maggiore azionista di Alitalia ovvero lo Stato italiano, ha visto un'azienda sana in grado non solo di non finire in perdita, base essenziale per un'azienda pubblica, ma anche di produrre utili. I risultati netti di bilancio, rivalutati in euro al 2016 in base all'indice del PIL nominale italiano, evidenziano un utile netto cumulato di seicento milioni di euro a prezzi attuali (*dati presi da elaborazioni su dati di "Venti anni di Alitalia", 1967 e Mediobanca*). Fino al 1969, dunque, lo Stato italiano ha guadagnato da Alitalia un miliardo e duecento milioni di euro attuali, di cui la metà in tasse e l'altra metà ripartita tra dividendi incassati ed aumento del patrimonio netto aziendale. Questi numeri non fanno altro che confermare come l'intero sistema aziendale di Alitalia fosse supportato sia da un *management* lungimirante e per certi versi si potrebbe dire appassionato, sia da un capitale umano formato dai dipendenti sicuramente superiore dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo rispetto ai *competitor*.

I numeri di questi anni particolarmente prolifici sottolineano come il modello di *business* adottato da Alitalia porti la compagnia a configurarsi come un vettore prevalentemente concentrato sui voli internazionali e, all'interno di questo segmento, sul lungo raggio intercontinentale. Come più avanti si avrà modo di illustrare, questa è una caratteristica non più posseduta dalla compagnia e la mancanza di una chiara visione strategica inevitabilmente ha influito sulle decisioni aziendali poste in essere: a titolo di esempio, nel 1973 Alitalia possedeva ventinove aeromobili per coprire le tratte di lungo raggio, per un totale di posti disponibili per passeggeri pari a cinquemila e cinquecento-ottantacinque posti, con quattro aeromobili in più rispetto a quelli attualmente a disposizione che tuttavia offrono seimila-trecento-cinquantanove posti, ma con un mercato del trasporto aereo che nell'anno di riferimento corrispondeva ad un nono del mercato attuale (*dati presi da Mediobanca R&S, 1973 e AZFleet.info.com*).

La maggiore differenza tra questi numeri viene sottolineata dall'incremento dei posti per passeggero di Alitalia del 14% dal 1973 al 2017 contro una crescita del 860% nello stesso periodo del mercato del trasporto aereo italiano. Non è difficile quindi intendere che la compagnia non sia stata in grado di tenere il passo rispetto all'esponenziale crescita del mercato, vanificando nel tempo numerose opportunità di crescita e di aumento del fatturato. Per rendere l'idea di quanto sia di fondamentale importanza rispondere agli stimoli del mercato in particolare nella *industry* di riferimento, si prende come esempio il caso del vettore tedesco Lufthansa: nel 1965 la compagnia era leggermente più piccola di Alitalia in termini dimensionali, ma è arrivata già nel 1970 a trasportare otto miliardi e trecento milioni di passeggeri km con un incremento del 118% rispetto a cinque anni prima e diventando nel '70 il terzo vettore europeo per dimensioni superando la stessa Alitalia che retrocesse al quarto posto (*dati presi da elaborazioni su dati del Ministero dei Trasporti "30 anni di trasporti in Italia", 1997*). Questo divario continuerà ad allargarsi fino a rendere Lufthansa ad oggi grande otto volte Alitalia per traffico passeggeri, nove volte per traffico totale, dieci volte per fatturato ed undici volte per numero di dipendenti.

La chiusura ed il rovesciamento del *gap* nei livelli di traffico tra Lufthansa ed Alitalia è evidentemente dovuta alle politiche di incremento dell'offerta da parte del vettore tedesco, rese possibili dalla crescita della flotta anche in questo caso più rapida rispetto ad Alitalia: nel 1966 Alitalia aveva a disposizione una flotta di cinquanta aeromobili, mentre Lufthansa ne aveva solo trentanove. Nel 1973 entrambe le compagnie erano appaiate ad ottantadue velivoli, con quelli posseduti da Lufthansa tuttavia più capienti e quindi in grado di realizzare più traffico. Sempre nello stesso anno, Air France aveva a disposizione ben centoventotto aerei e la neonata British Airways addirittura cento-settantadue.

Alla luce di quanto finora riportato, si può concludere che una delle principali cause del deterioramento dei conti di Alitalia sia stata la riduzione dei proventi medi, conseguente al consistente aumento della capacità offerta dai maggiori *competitor*, che negli anni hanno implementato la propria flotta fornendola di aeromobili più grandi e con maggiore capacità. Si tratta pertanto di effetti prodotti da una crescente concorrenza tra vettori, un fenomeno che sfata uno dei maggiori luoghi comuni su Alitalia: il fatto che le crisi dell'ultimo quindicennio siano dovute alla liberalizzazione europea ed alla perdita del monopolio da parte di quella che una volta era la compagnia di bandiera. Per quanto possa essere vero che la liberalizzazione ha aperto la strada all'avvento dei vettori *low cost* e di conseguenza alla perdita della posizione di monopolio, esso riguardava solamente il mercato domestico, il più piccolo tra i segmenti in cui si articola il mercato; già nel 1972 Alitalia risultava operare in mercati internazionali oggetto di concorrenza, che nel giro di pochissimi anni aveva già portato ad un consistente abbattimento dei prezzi. Il grafico sottostante conferma quanto espresso poc'anzi evidenziando come i maggiori vettori europei abbiano puntato fortemente sull'ampliamento della propria offerta a lungo raggio nel periodo che va dal 1992 al 2013.



Fonte: elaborazione dati svolta dal Professor Ugo Arrigo, Università di Milano Bicocca

Per questi motivi, ancora prima che a fattori esterni quali l'ampliamento della competitività da parte dei *competitor* è chiaro che il principale problema di Alitalia sia stato quello di non aver saputo adottare un *business model* adeguato ai cambiamenti del mercato, adottando un modello organizzativo ambiguo e delle strategie che hanno lanciato segnali non chiari al

mercato, soprattutto nel lungo periodo, a seguito della fine del processo di liberalizzazione delle rotte in Europa.

In effetti, la produttività di Alitalia risulta in crescita nel periodo che va dal 1992, anno dell'inizio del processo di liberalizzazione, al 1997, anno dell'effettiva entrata in vigore della normativa, del 17%. Questo risultato viene spiegato dall'incremento del 30% dell'*industry* del trasporto aereo che ha visto tuttavia coinvolti tutti i maggiori vettori europei e non solo la compagnia italiana (*dati presi dall'annuario statistico 1999-2007 dell'ENAC*).

L'evidenza è che le decisioni strategiche della compagnia sono da sempre strettamente legate a doppio filo alle azioni del Governo italiano: fino al 1997, infatti, i *trends* di crescita di Alitalia sono sostanzialmente in linea con quelli degli altri vettori europei. Già dall'anno successivo, però, la compagnia adottò delle decisioni che hanno portato gradualmente a ridurre il proprio tasso di crescita e con l'obiettivo di aprire un secondo *hub* a Milano-Malpensa, scelta questa come precedentemente illustrato fortemente voluta dal Governo.

Una configurazione del proprio *network* che prevede la contemporanea gestione di due *hub* così relativamente vicini non è generalmente adottata. Ad esempio, Air France-KLM e pochi vettori americani possiedono due diversi *hub*, con la differenza però che queste compagnie servono mercati più ampi e possono sostenere un numero maggiore di spostamenti in termini di traffico rispetto alle dimensioni di Alitalia.

Alitalia si ritrova così ad essere oggi un vettore sulla carta di tipo *hub-and-spoke*, quindi in linea con la configurazione strategica dei principali vettori *legacy*, ma con una strategia sostanzialmente *supply-oriented*, vale a dire focalizzata maggiormente alla riduzione dei propri costi unitari di produzione, posizione questa, come visto, adottata dai vettori *low cost* che per loro conformazione di *business* puntano più all'abbattimento dei costi che non alla qualità del servizio.

Tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, tutti i vettori europei stavano aumentando la propria quota di mercato tramite processi di fusione e acquisizione, come lo stesso caso Air France-KLM testimonia. Il tentativo di tenere il passo in questo senso da parte di Alitalia avviene nel 2001, dopo il fallito tentativo di fusione con KLM, mediante l'ingresso nell'alleanza SkyTeam che però non ha sicuramente avuto lo stesso impatto che potenzialmente avrebbe avuto la fusione con il vettore olandese ma ha solo parzialmente compensato il *gap* che ormai si era creato tra Alitalia ed i vettori europei.

Per ciò che riguarda le strategie adottate sul mercato domestico, Alitalia si è limitata al tentativo di innalzamento di barriere strategiche poste all'entrata per scoraggiare l'ingresso di potenziali concorrenti, soprattutto le compagnie *low cost* che stavano iniziando gradualmente a proporsi sul mercato italiano, mediante i controlli sugli *slots* aeroportuali, accordi di *code*

sharing ed offrendo commissioni agli agenti di viaggio al fine di discriminare i *competitor* in proprio favore. Sfortunatamente, tali strategie non solo sono state inefficaci, ma si sono rivelate addirittura controproducenti in certi frangenti.

In conclusione, le scelte strategiche messe in atto dalla compagnia sia sul mercato internazionale che su quello domestico non sono state decisamente in grado di mettere al passo Alitalia con i grossi cambiamenti avvenuti sul mercato e le conseguenti opportunità che ne sono derivate, adottando una posizione passiva che mirasse più a mantenere la propria posizione competitiva piuttosto che cercare di aggredire nuovi mercati. In più, la “scelta” di mantenere una strategia così anonima ed attendista e non differenziarsi anche a livello comunicativo, nel senso più generale di relazione tra il *management* della compagnia e le controparti istituzionali, ha inevitabilmente mandato segnali ambigui al mercato.

3.1.3 Dopo il 2008

Il 2008 rappresenta il primo vero momento critico dove Alitalia rischia seriamente il fallimento, una soluzione estrema che non soddisferebbe nessuno, ma epilogo inevitabile per un vettore che colleziona perdite su perdite e non vede la luce in fondo al tunnel da anni.

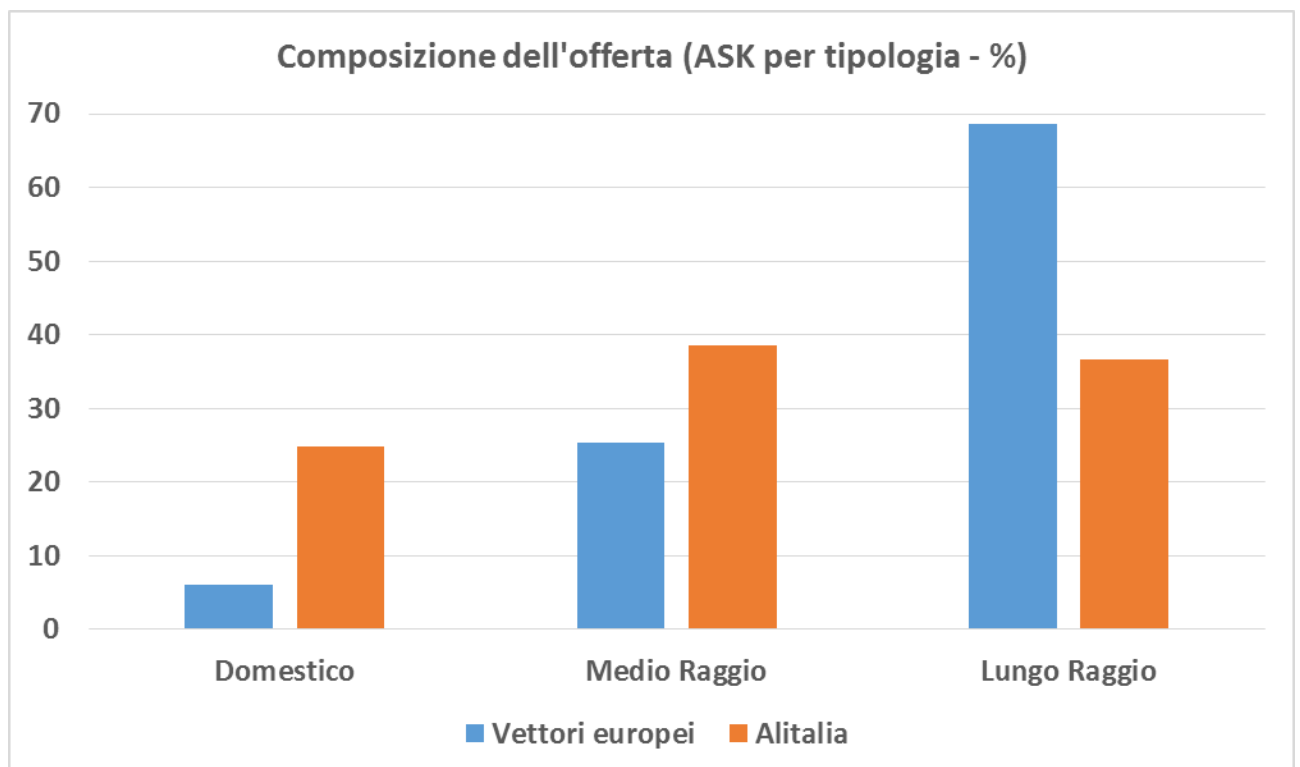
La grande novità del processo che porta al salvataggio di Alitalia e la nascita della nuova Alitalia-CAI è la privatizzazione della compagnia: la nuova Alitalia è controllata interamente da soggetti privati e guidata da un consorzio di imprenditori italiani messo in piedi dal Gruppo Intesa-Sanpaolo con la benedizione del Governo allora guidato da Silvio Berlusconi, con il doppio obiettivo di preservare l’“italianità” della compagnia per evitare che cada in mano straniera, in particolare di Air France che in quel periodo aveva mostrato un concreto interesse all’acquisto, e di non vanificare l’ingente investimento messo in atto per la costruzione e lo sviluppo dell’*hub* di Milano-Malpensa.

Per questo motivo è logico partire ad analizzare i piani strategici decisi da Alitalia nell’ultimo decennio fin dal confronto tra il noto “Piano Fenice”, così chiamato a simboleggiare emblematicamente la resurrezione di Alitalia e proposto dalla cordata rappresentata da CAI, ed il piano industriale proposto da Jean-Cyril Spinetta, a capo di Air France.

L’elemento-chiave da cui è partita l’opposizione politica ed imprenditoriale al piano Spinetta era, come accennato, la mancanza di “italianità”. Soltanto questa caratteristica, si disse, sarebbe stata una garanzia per i passeggeri nazionali, le imprese ed il settore turistico in generale, con il mantenimento di un maggiore numero di voli intercontinentali ed internazionali diretti. A dispetto di quanto pubblicato e promesso, le destinazioni della “nuova Alitalia” sarebbero state sessantacinque, inferiori alle ottantaquattro di Air France.

Elemento caratterizzante del nuovo *business model* di Alitalia-CAI è la concentrazione sul mercato nazionale ed europeo con tredici collegamenti intercontinentali contro i quindici proposti da Air France. Per i passeggeri italiani sarebbe quindi aumentata anche la necessità di fare scalo a Parigi, Francoforte o Londra per i voli più lunghi, cambiando oltretutto compagnia con gli evidenti disagi e l'aumento dei costi che ne deriva.

Il grafico sottostante evidenzia tuttavia come l'idea di base di aumentare le rotte brevi a scapito delle rotte più lunghe sia stata una scelta sbagliata, sia considerando che le rotte a lungo raggio sono quelle più profittevoli sia perché tutti i maggiori vettori hanno, come visto, gradualmente ampliato la propria offerta sul segmento internazionale che non su quello domestico.



Fonte: elaborazione dati svolta da Professor Ugo Arrigo, Università di Milano Bicocca

Al netto della strategia sbagliata alla base del Piano Fenice per i motivi di cui sopra, per arrivare a raggiungere gli obiettivi prefissati, è necessario rivedere la produttività degli aeromobili. Il punto fondamentale del Piano è quindi l'incremento consistente della produttività degli aerei della nuova Alitalia operanti sul breve e medio raggio, intendendosi con essi i voli europei, da e per il Medio Oriente e l'Africa mediterranea; associato ad un incremento quasi equivalente della produttività dei dipendenti, esso permetterebbe un notevole miglioramento del rapporto ricavi operativi/costi operativi ed il riequilibrio economico e finanziario dell'azienda nell'arco di un triennio.

Altro elemento fondamentale all'interno del Piano Fenice è la prevista acquisizione da parte di Alitalia di Air One, fino ad allora il principale *competitor* sul mercato domestico. In totale, i due vettori avevano a disposizione una flotta formata da duecento-trentotto aeromobili, molti di più di quelli che effettivamente sarebbero serviti ed oltretutto ai sessanta aerei precedentemente posseduti da Air One si sarebbero aggiunti ulteriori sessanta nuovi Airbus A320 meno inquinanti ma con costi di *leasing* sensibilmente superiori. Air France avrebbe invece provveduto ad una ridimensione della flotta portandola a centotrentasette aerei con l'aggiunta di un nuovo aereo per il lungo raggio all'anno a partire dal 2010.

L'unione di Alitalia con il principale concorrente sulle rotte domestiche annulla quasi tutta la concorrenza sui cieli nazionali. La nuova società avrebbe avuto carta bianca nell'alzare i prezzi dei biglietti, prevedendo un beneficio di alcune centinaia di milioni di euro sui conti, via questa più breve per riequilibrare i conti di un'azienda pubblica disastata e forte della precedente esperienza del riequilibrio di Poste Italiane che per l'appunto si avvale di questa strategia, ma con un decisamente alto costo sostenuto da parte dei passeggeri in termini di discriminazione dell'offerta.

A livello operativo, la volontà di potenziare le tratte domestiche si traduce in un incremento consistente dei voli da e per gli scali delle principali città italiane, con il potenziamento delle basi degli scali di Torino-Caselle, Napoli-Capodichino, Catania-Fontanarossa, Venezia - "Marco Polo" e soprattutto un forte incremento del traffico sulla tratta Roma-Fiumicino - Milano-Linate. Per le tratte internazionali si punta invece sugli accordi di *Memorandum of Understanding (MOU)* finalizzati al trasporto passeggeri mediante il meccanismo di *code sharing*. Questo tipo di configurazione avrebbe portato la compagnia, nelle intenzioni della nuova amministrazione, ad operare similmente ad un vettore *low cost*, nel caso particolare ispirandosi alle politiche messe in atto da Ryanair in Italia, quindi puntando più sul trasporto *point to point* cercando di abbassare per quanto più possibile i costi operativi. L'intenzione di implementare questo tipo di strategia proviene anche dalla dimensione e dal tipo di flotta a disposizione della nuova Alitalia, composta prevalentemente da aeromobili per le tratte più brevi.

Dal punto di vista finanziario, il gruppo Air France-KLM si sarebbe impegnato a versare un miliardo di euro entro giugno 2008, prendendosi carico anche del miliardo e quattrocento milioni di debiti finanziari netti che il Piano Fenice ha invece lasciato all'interno della "*bad company*". In totale, la proposta del gruppo franco-olandese ammontava a due miliardi e quattrocento milioni di euro e non avrebbe dato vita alla parte passiva della vecchia Alitalia che poi sarebbe stata scaricata sulle spalle dello Stato italiano e quindi dei contribuenti. Da parte sua, CAI avrebbe contribuito fino al miliardo di euro, di cui sono stati effettivamente versati solo centosessanta milioni. Relativamente ad Air One, invece, nel documento

informativo proposto da CAI e sottoscritto dai soci della stessa, si legge che la compagnia avrebbe conferito attraverso un aumento riservato alcuni rami aziendali per un controvalore pari a trecento milioni di euro, portando il capitale a un miliardo e cento milioni di euro. Tuttavia, non viene precisato quali siano questi rami aziendali ma non sarebbero stati sicuramente aerei poiché la flotta di Air One è formata interamente da aerei in *leasing*. Inoltre, il Piano Fenice non rese evidente quale e quanto beneficio avrebbe portato Air One alla *newco*: la compagnia fondata da Carlo Toto aveva una rete sostanzialmente sovrapposta ad Alitalia, con aerei mezzi vuoti e perdite consistenti. Nel primo semestre 2008 il *load factor* di Air One è del 56,8%, il più basso d'Europa (contro una media tra i vettori europei del 74,4%, Alitalia al 68,2%). I conti di Air One vengono estrapolati dal consolidato della controllante AP Holding (ApH): a fine 2007 il gruppo ApH risultava in perdita di trentadue milioni di euro con debiti per oltre un miliardo di euro, derivanti principalmente dall'acquisto dei nuovi Airbus A320 (*dati presi da ilsole24ore.com*).

Ulteriore elemento caratterizzante della *strategy* messa a punto da CAI debitamente messa nero su bianco all'interno del Piano Fenice è la volontà di non detenere nessun aereo in proprietà, con tutta la flotta gestita in *leasing* e gradualmente portata ad una diminuzione del 37%. La particolarità di questa scelta deriva dal fatto che nessun grande vettore opera in questa maniera. La ragione probabilmente sta nella volontà di fare cassa vendendo gli aerei già di proprietà al fine di ridurre l'esposizione in termini di capitale versato dai soci.

In ultima analisi va analizzato il piano di esuberi del personale. Il piano di Air France prevedeva duemila e centoventi esuberi, inoltre tremila e trecento lavoratori sarebbero rimasti in AZ Servizi-Fintecna, con cinque anni di appalti garantiti. La nuova Alitalia-CAI ha annunciato nel Piano di avere bisogno di quattordicimila e duecentocinquanta dipendenti, di cui duemila e settecentocinquanta esterni. Considerando che il gruppo Alitalia ha diciottomila dipendenti ed Air One ne ha tremila, gli esuberi effettivi sarebbero stati circa settemila.

In definitiva, l'impegno della cordata di investitori italiani è meno della metà di Air France-KLM, mantenendo un buco di almeno un miliardo e quattrocento milioni euro nella "*bad company*". Va infine segnalato come i sedici imprenditori facenti parte di CAI avevano l'intenzione di vendere entro cinque anni dalla messa a punto del Piano Fenice.

L'obiettivo che il Piano Fenice si propone di realizzare è relativamente semplice: si limita a far volare di più, molto di più, gli aerei e gli equipaggi, ma con stipendi più bassi. Nel 2007 gli aerei Alitalia impiegati hanno mediamente volato per duemila e cinquecento ore. Il Piano Fenice prevede che questo valore aumenti dapprima a tremila ore all'anno e successivamente a tremila e trecento, con un incremento complessivo del 32%. Per fare questo, l'intenzione è quella come detto di aumentare l'utilizzo di aerei impiegati nel breve e medio raggio a fronte di una stazionarietà di utilizzo dei pochi aerei ancora adibiti al lungo raggio.

Tuttavia, gli aerei impiegati su rotte preesistenti possono volare di più solo se compiono più voli, dato che la distanza tra ogni coppia di città ed il tempo di volo necessario per coprirla è costante. Il maggiore numero di voli, annui e quotidiani, deve essere realizzato nella fascia oraria economicamente profittevole, che per il breve raggio va all'incirca dalle 7 del mattino alle 23 di sera. Lo standard di coppie di voli possibili per il breve raggio è di tre coppie di voli, ovvero sei voli quotidiani. L'incremento del 32% di produttività previsto dal Piano Fenice può avvenire solo nel caso di aumento da tre a quattro coppie di voli. Nelle sedici ore considerate, è possibile effettuare quattro coppie di voli giornalieri solo se il tempo necessario a coprire la tratta in volo sommato al tempo delle operazioni a terra non ecceda mai le due ore, cosa non possibile nei collegamenti di medio raggio e possibile nelle tratte brevi interne ma solo su una percentuale limitatissima di collegamenti e non sulla generalità come invece incorporato nel Piano Fenice, che prevede un incremento dei voli giornalieri dai 5,8 della vecchia Alitalia ai 7,5 di CAI. Sfortunatamente, neanche un vettore che basa il proprio *business model* sull'alto tasso di *turnover* degli aerei come Ryanair riesce a fare mediamente più di 6 voli al giorno.

3.1.4 Analisi delle *performances* di Alitalia sotto la gestione CAI

Come prevedibile, i primi dati relativi alla nuova gestione condannano il Piano: viene evidenziato il consistente calo dei ricavi rispetto alla vecchia azienda (Alitalia senza Air One) e la maggiore perdita operativa conseguita. La nuova Alitalia ha avuto ricavi operativi leggermente inferiori al miliardo e trecento milioni di euro, principalmente sul mercato domestico, nel primo semestre 2009, oltre un miliardo al di sotto dei ricavi della vecchia azienda nello stesso periodo nel 2007; inoltre, il risultato operativo (*EBIT*) negativo della nuova Alitalia è stato più che doppio rispetto alla vecchia in valore assoluto (duecento-settantatre contro centoventisette milioni di euro) e quadruplo se rapportato ai ricavi operativi (il 21% dei ricavi nel 2009, il 5,5% del 2007). Il saldo negativo della gestione industriale è rimasto pertanto invariato: circa trecento milioni nel 2009 contro trecentodieci nel 2007. 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 è stato del 90,6% (*dati elaborati dalla relazione semestrale 2009 di Alitalia-CAI disponibile su alitalia.com/corporate*).

Per quanto riguarda i dati di traffico passeggeri pubblicati da AEA (*Association of European Airlines*, ad oggi inattiva), nel primo semestre 2009 Alitalia-CAI ha trasportato dieci milioni e quattrocentomila passeggeri, contro i quasi sedici milioni della vecchia Alitalia. Una riduzione tutt'altro che trascurabile del 35% (*dati presi da AEA*). In più, come precedentemente detto, la mutata offerta ha portato la nuova compagnia ad accorciare il proprio raggio con un volo medio dei passeggeri che si attesta intorno ai milleduecento-

sessanta km contro i millecinquecento-cinquanta km della precedente gestione, con un volo complessivo medio per i passeggeri rispettivamente di dodici miliardi e duecento milioni di km contro i diciotto miliardi e quattrocento milioni di km del primo semestre 2007. Tuttavia, per poter ospitare i dodici miliardi e duecento milioni di passeggeri al km di cui sopra la nuova Alitalia ha dovuto offrire venti miliardi e settecento milioni di posti al km, con un *load factor* pari al 59%, contro quello della precedente gestione nel periodo di riferimento pari al 73,3% e comunque non sufficiente a garantire il pareggio industriale.

In ultima analisi, la riuscita di abbassamento del costo unitario per posto km offerto a sei centesimi e settecento millesimi di euro oltre al taglio dei costi relativi al trasporto cargo successivo alla decisione aziendale di chiudere il servizio *all cargo* non ha tuttavia migliorato il conto economico, per due ordini di motivi: in primo luogo non è stato possibile attuare quella parte del Piano Fenice del luglio 2008 che prevedeva un deciso incremento delle tariffe praticate sulle rotte domestiche come analizzato in precedenza. Il nuovo *management* si è dovuto rendere conto in fretta che per effetto della recessione e nonostante il monopolio sulla gran parte dei collegamenti interni, con tariffe più alte gli aerei sono rimasti vuoti ed è stato pertanto necessario cambiare radicalmente la strategia di *pricing*. In secondo luogo, il già citato problema dell'insufficiente *load factor*: la vecchia Alitalia nel 2007 percepiva nove centesimi e sette millesimi di euro al km per posto venduto e sosteneva costi per sette centesimi e cinque millesimi di euro per posto offerto. Il rapporto tra questi due valori pari al 77,4% è il *load factor* che avrebbe assicurato il *break-even* operativo. Come detto, il *load factor* effettivo raggiunto dalla vecchia gestione era del 73,3%. Per quanto riguarda la nuova Alitalia-CAI, il *break-even* sarebbe stato raggiunto con ricavi al km dei posti venduti pari a nove centesimi e quattro millesimi di euro e costi al km offerti pari a sei centesimi e sette millesimi di euro, dal cui rapporto si sarebbe ottenuto un *load factor* pari al 71,7% (*dati presi da elaborazioni sui dati di Alitalia svolte dal Professor Ugo Arrigo, Università di Milano Bicocca*). Come evidenziato, invece, il valore si è attestato al 59%, ovvero tredici posti venduti in meno di quelli necessari all'equilibrio.

Al 31 luglio 2010, il CdA di Alitalia-CAI rende noto che il risultato operativo lordo (*EBIT*) del primo semestre del 2010 è stato dimezzato, passando da un meno duecentosettanta-tre milioni al 30 giugno 2009 ad un meno centoventinove milioni, di cui meno undici milioni nel secondo trimestre. Il risultato netto vede la compagnia in perdita per centosessanta-nove milioni di euro (meno trecentoventi-quattro milioni di euro al 30 giugno 2009) (*dati presi dalla relazione semestrale 2011 di Alitalia-CAI elaborati dal Professor Ugo Arrigo*). Le perdite risultano perciò dimezzate nonostante abbiano inciso negativamente l'aumento del costo del carburante, l'aumento del costo del lavoro dovuto alla riduzione dei contributi CIGS

e gli effetti economici generali derivanti dalle limitazioni al traffico aereo imposte in occasione dell'eruzione vulcanica islandese.

Un netto miglioramento si è avuto nel trimestre estivo 2011, tipicamente il periodo nel quale la domanda viene incrementata dal fattore stagionale. In questo periodo Alitalia ha trasportato sette milioni e seicentomila passeggeri, il 7% in più rispetto all'estate 2010 ed il 3% in più rispetto al 2009. Questo incremento nel traffico passeggeri si è naturalmente tradotto in un aumento dei ricavi operativi del 12% rispetto all'anno precedente. Questi numeri derivano dalla contemporaneità di tre fattori di cui due esterni alle dinamiche gestionali: la ripresa del mercato in generale e la contestuale diminuzione della quota di mercato di Alitalia, il già detto fattore stagionale che porta mediamente un più elevato *load factor* e la capacità della compagnia di ritornare ad un'offerta regolare dopo il difficile avvio del 2009. Grazie al contenimento dei costi, il *load factor* teorico in grado di garantire alla nuova Alitalia il pareggio operativo è del 71%, leggermente inferiore al coefficiente necessario del 71,7% dell'avvio della nuova gestione.

Il ridimensionamento di Alitalia voluto dal Piano Fenice ha prodotto nel tempo effetti indesiderati che erano peraltro prevedibili: la nuova Alitalia ha trasportato fino ad un massimo di ventuno milioni di passeggeri contro gli oltre trentuno trasportati complessivamente nel 2007 da Alitalia ed Air One. In sostanza, dieci milioni di passeggeri non hanno potuto volare sulla nuova Alitalia nonostante in passato abbiano dimostrato di essere disponibili a pagare tariffe non propriamente da compagnie *low cost*. Gli spazi lasciati liberi nell'offerta da Alitalia-CAI sono stati rapidamente colmati dai vettori *low cost*, i quali hanno in tal modo accresciuto la pressione competitiva su Alitalia. Nel 2007 la quota di mercati dei *LCC* era già superiore al 40% sui voli internazionali infraeuropei, ma ancora limitata al 16% su quelli domestici. Negli anni successivi è rapidamente cresciuta fino ad arrivare al 52% sui voli domestici ed al 58% su quelli europei (*dati presi da elaborazioni su dati ENAC, Dati di traffico, vari anni*).

A conclusione dell'analisi finora svolta e finalizzata ad evidenziare la non praticabilità fin dal principio del Piano Fenice e della gestione "interna" dei soci CAI, è opportuno accennare a quanto è costato al sistema-Paese Italia la mancanza di un vettore di trasporto aereo negli anni presi in considerazione, intesi come oneri non recuperati attraverso i ricavi della gestione aziendale e posti nel tempo a carico della collettività sia attraverso la "*bad company*" del 2008 sia come controparti private dell'impresa di trasporto aereo. Un dato emblematico per tutti: si stima che la distruzione di valore della gestione pubblica negli ultimi nove anni della vecchia azienda, ovvero nel periodo che va dal 1999 al 2008, sia stata pari a nove miliardi di euro oltre alla perdita di novemila occupati, corrispondenti ad una media di un miliardo all'anno. Dal 2009 al 2013, infine, la nuova gestione privata ha cumulato perdite per un miliardo e

mezzo di euro, in media trecento milioni all'anno, tuttavia sostenendo tale onere direttamente senza che venisse accollato dal settore pubblico.

3.1.5 La *partnership* con Etihad Airways

Il cambio di rotta voluto dall'amministrazione Del Torchio nel 2013 decisa a puntare sulle rotte a lungo raggio ridefinendo contestualmente il ruolo di Air One e la contemporanea impossibilità di implementare la strategia senza il supporto di un *partner* internazionale intenzionato a prendersi carico della compagnia induce Alitalia a ricercare un vettore che possa coniugare le due esigenze.

Dal punto di vista di Etihad Airways, la ragione principale che ha spinto il vettore emiratino all'entrata nel capitale di Alitalia è la mancanza di un *hub* delle dimensioni di Roma-Fiumicino all'interno dell'*equity alliance* della compagnia di Abu Dhabi: solo grazie alla partecipazione in Alitalia, Etihad può avere accesso al mercato europeo facendo scalo su un *hub* abbastanza grande per aprirsi la via alle rotte verso l'Europa e l'America e mettendosi in competizione con i maggiori vettori che già volano su queste tratte. Per Etihad, il valore fondamentale apportato dalla ex compagnia di bandiera italiana è rappresentato soprattutto dalle immobilizzazioni immateriali, nello specifico gli *slot* aeroportuali su Roma e Milano e sulle maggiori città europee, che consentono il decollo e l'atterraggio nelle ore più redditizie e con maggiore traffico della giornata. Con una partecipazione del 49% nel capitale sociale di Alitalia, il vettore emiratino ha coinvolto nella propria *strategy* una compagnia europea con una nonostante tutto ancora importante fetta di mercato. I due aeroporti di Roma-Fiumicino ed Abu Dhabi diventano così le due piattaforme da dove si sviluppa tutto il traffico del *network* relativo a tutti i *partner* dell'alleanza, andando a creare un'ideale spartizione del mondo in due.

Il piano di investimenti in Europa di Etihad, già iniziato con l'acquisizione di Air Berlin e Air Serbia, ha pertanto lo scopo di creare un sistema sostanzialmente di *feederaggio* andando ad alimentare i due *hub* principali dell'alleanza.

A livello operativo, l'intenzione è quella di dotare la flotta Alitalia di aeromobili a lungo raggio sviluppando dieci nuove rotte in cinque anni per raggiungere l'obiettivo prefissato dell'utile operativo di cento milioni di euro e dell'utile netto di quarantotto milioni di euro entro il 2017. Le previsioni sul fatturato a partire dal 2015 vengono ad essere sempre in aumento per arrivare alla fine del piano ad un ammontare pari a tre miliardi ed ottocento-cinquantasette milioni di euro, mentre le previsioni sull'incremento del traffico si attestano su un +130% del numero dei passeggeri previsti grazie all'allungamento delle rotte entro il 2018.

Le sinergie operative create con il nuovo partner emiratino portano Alitalia alla riduzione dei costi per la manutenzione degli aeromobili e le spese di traffico e scalo tra il 5% ed il 10%

apportando benefici potenziali sui costi pari a circa ottanta milioni di euro l'anno, oltre che benefici dettati dal *joint procurement* sull'acquisto di beni e servizi sia per i passeggeri a bordo che quelli a terra in aeroporto nonché le riduzioni di prezzo sull'acquisto di nuovi aerei che possono arrivare anche fino al 10% del valore iniziale ed il maggiore potere contrattuale nella stipulazione dei contratti di *leasing* per l'utilizzo degli aeromobili (fonte *Ufficio Stampa Etihad Airways*).

Sinergie che hanno risvolti anche dal punto di vista della struttura finanziaria, quantificate in una struttura più solida e meno portata all'utilizzo dello strumento di leva finanziaria, in maniera tale da corrispondere meno oneri finanziari che al 2013 vengono quantificati in ventinove milioni di euro (fonte *bilancio Alitalia 2013*).

Il 20 gennaio 2015 viene quindi presentato il nuovo piano strategico di Alitalia per il triennio 2015-2018, finalizzato al riposizionamento della compagnia. Il relativo comunicato stampa annuncia il piano che si articola in sei punti:

- Nuova strategia basata su tre *hub* in Italia: a Milano-Malpensa vengono incrementati i servizi di lungo raggio per arrivare a tredici destinazioni offerte, mentre da Milano-Linate aumentano i collegamenti con gli *hub* delle compagnie *partner*, strategia questa volta a puntare sul segmento *business* dei passeggeri. A Roma-Fiumicino cresce l'offerta di destinazioni a lungo raggio passando dalle ottantasette offerte a centotredici settimanali entro il 2018 e di voli a breve e medio raggio, consolidando il posizionamento sul mercato italiano.
- Ottimizzazione e miglioramento sia degli orari di volo in tutto il *network*, per facilitare le coincidenze, sia del *code sharing* con i *partner* attuali e futuri.
- Nuove rotte da Roma-Fiumicino tra cui Berlino, Düsseldorf, San Francisco, Mexico City, Santiago, Pechino e Seoul. Implementazione dei voli per New York, Chicago, Rio de Janeiro ed Abu Dhabi.
- Aumento a tredici voli settimanali da e per Milano-Malpensa con un collegamento giornaliero per Abu Dhabi, quattro voli alla settimana per Shanghai e nuovi voli su Tokyo.
- Aumento dei collegamenti per Abu Dhabi con voli quotidiani da Venezia, Milano, Bologna e Catania ed aumento da Roma-Fiumicino dei voli che permettono di raggiungere il Medio Oriente, l'Africa, il subcontinente indiano, il Sud-Est asiatico, la Cina e l'Australia.
- Lo scalo di Venezia - "Marco Polo" sarà l'unico aeroporto italiano, oltre Roma-Fiumicino e Milano-Malpensa, dal quale Alitalia opererà collegamenti con Abu Dhabi con aerei di lungo raggio.

Oltre a questo, l'idea è quella di esplorare ulteriori opportunità per sviluppare le relazioni con i membri di SkyTeam ed iniziare *partnership* con Air Berlin, Air Serbia ed Etihad Regional, il vettore regionale controllato da Etihad.

Viene inoltre sviluppata, a tutti i livelli, una nuova cultura orientata al cliente, con nuovi standard di prodotto e di servizio. Una nuova *Customer Excellence Training Academy*, posta ad Abu Dhabi, formerà tutto il personale a contatto con i clienti. In ultimo, il *brand restyling* ed una nuova identità visiva che comprende gli aerei, le uniformi e tutti i punti di contatto con la clientela per diventare “ambasciatore dell’eccellenza italiana nel mondo” (fonte: *corporate.alitalia.it*).

Il punto focale del nuovo piano è pertanto lo sviluppo del lungo raggio, segmento che tipicamente permette di conseguire margini di profittabilità migliori e che mette al passo la compagnia con i vettori europei principali.

In realtà, lo sbandieramento di Etihad come salvatore di Alitalia si è concretizzato nella diminuzione della flotta dai centoventi-tre aerei del 2015, anno dell’ingresso di Etihad, a centodiciotto alla fine del periodo di gestione nel 2017. Inoltre, il vettore emiratino, che come detto puntava sostanzialmente a creare un sistema di *feederaggio*, ha comprato i cinque *slot* che Alitalia possedeva sullo scalo di Londra-Heathrow per un totale di sessanta milioni di euro, riaffittandoglieli a tre milioni e settecentomila euro all’anno, a detta del vettore emiratino quindi “a condizioni di mercato”. Inoltre, nel 2015 Etihad acquista da Alitalia per centododici milioni e mezzo di euro il programma *fidelity* MilleMiglia, che contava quattro milioni e mezzo di passeggeri iscritti, per immettere liquidità al vettore italiano.

I cinquemila dipendenti facenti parte delle *crew* di bordo vengono mandati a rotazione una settimana ad Abu Dhabi nel già citato centro di addestramento ed aggiornamento, e sempre ad Abu Dhabi viene rifatta la livrea degli aerei a lungo raggio (che viaggiano vuoti andata e ritorno), il tutto a spese di Alitalia. Infine, viene imposto il sistema informatico Sabre già in dotazione ad Etihad al posto del sistema già precedentemente presente in Alitalia, Arco, che non presentava criticità rilevanti, con un costo per Alitalia di cinquantasette milioni di euro più altri trentacinque milioni di euro annui per i diritti di prenotazione per i successivi dieci anni.

La manutenzione pesante viene esternalizzata ed affidata alla società israeliana Bedek, spedendo ogni volta i prezzi da revisionare a Tel Aviv, con i conseguenti costi per Alitalia che, come nel caso della spedizione delle *crew* ad Abu Dhabi per i corsi di aggiornamento, vengono sostenuti per lo spostamento degli aerei vuoti sia all’andata che al ritorno.

Il 15 marzo 2017 viene approvato il piano industriale 2017-2021, che intende produrre un ritorno alla redditività nell’arco di piano mediante la riduzione dei costi per un miliardo di euro entro il 2019, l’aumento dei ricavi del 30% entro lo stesso anno e contrastare con efficacia il deterioramento dello scenario competitivo riconducibile alla elevata penetrazione dei vettori *low cost* in Italia. Il ridisegno organizzativo si prefigge un business centrato su due

modelli integrati fra loro, uno dedicato al breve-medio raggio con la riduzione a venti unità della flotta di aeromobili *narrow body* adibita e l'implementazione di una nuova offerta dedicata al segmento, l'altro al lungo raggio, prevedendo una consistente crescita di quest'ultimo comparto. Alle manovre di contenimento dei costi e di aumento della produttività si affiancano quelle previste sul personale, al fine di riallinearsi ai livelli competitivi di mercato. Per questo motivo, alla ricapitalizzazione necessaria per attuare il piano, per un ammontare pari a due miliardi di euro di cui novecento milioni di liquidità immediata, è subordinata l'accettazione da parte dei dipendenti dell'accordo tra il *management* ed i sindacati mediante l'ormai celebre referendum dell'aprile 2017, che ha visto la schiacciante vittoria del "no" da parte dei lavoratori, contrari al piano di tagli dei mille-settecento esuberi ed alla riduzione degli stipendi dell'8% previsti per riequilibrare i conti di Alitalia.

Il CdA di Alitalia-SAI, preso atto del risultato del referendum, chiede ed ottiene l'avvio del processo di amministrazione straordinaria.

3.1.6 Analisi delle *performances* di Alitalia sotto la gestione di Etihad Airways

Nel 2015 i proventi del segmento domestico sono scesi a settecentocinquanta milioni di euro, corrispondenti a sessanta-tre euro per passeggero. Mettendo a confronto i dati con il 2009, il risultato parla chiaramente di un dimezzamento nel periodo 2009-2015 della quota di mercato sul segmento domestico con una diminuzione anche del prezzo medio per viaggiatore del 44%.

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 tre miliardi e duecento milioni di euro e costi operativi per poco meno di tre miliardi e seicento milioni di euro, con un risultato netto negativo per quattrocento-otto milioni di euro. I ricavi operativi hanno pertanto coperto solo l'88% dei costi operativi, contro il 94% del 2007, ultimo anno a gestione statale piena della vecchia Alitalia. La redditività industriale di Alitalia è andata peggiorando nell'ultimo triennio per il quale sono noti i bilanci ed il 2015 è risultato l'anno peggiore dal 2003 in avanti, con esclusione del 2004 nel quale vi fu una rilevante crisi aziendale (*dati presi da elaborazioni su dati di bilancio Alitalia 2015*).

Migliori *performances* sono state registrate tra il 2016 ed il primo semestre 2017, con un numero di passeggeri trasportati rispettivamente pari a due milioni e novecento-novantacinquemila e due milioni e novecento-diciannovemila, ma con i passeggeri diretti verso mete internazionali pari ad un milione e trecento-cinquemila nel primo semestre 2017 e un milione e trecento-trentunomila nel 2016. Nei periodi presi a riferimento, il *load factor* si è

attestato al 76,6% nel primo semestre 2017, in aumento di quasi cinque punti percentuali rispetto al 2016. I ricavi operativi da passeggeri sono stati di trecento milioni di euro, in aumento rispetto al 2016, così come il totale dei ricavi operativi che ammonta a trecentosettanta-cinque milioni di euro. Tuttavia, al 28 febbraio 2017 Alitalia risulta ancora in perdita per duecentocinque milioni di euro, aumentando le perdite di trentuno milioni di euro rispetto al 2016 (*dati presi dalla relazione illustrativa al 28 febbraio 2017 disponibile su corporate.alitalia.it*).

Guardando dalla prospettiva di Etihad, i risultati finanziari del 2016 indicano come i risultati di Alitalia ed Air Berlin, le due compagnie che il vettore di Abu Dhabi ha tentato di risollevare ad un passo dal baratro, l'abbiano trascinata in un profondo rosso dei conti: Etihad ha registrato una perdita netta di un miliardo e ottantasette milioni di dollari con ricavi per otto miliardi e trentasei milioni di dollari. Le perdite derivano principalmente dalle attività di *hedging* sul carburante effettuate da Alitalia, ovvero la copertura assicurativa sul rincaro del prezzo del cherosene. Vengono stipulati contratti di copertura sulle variazioni del prezzo del carburante a prezzi superiori alla media del mercato, nonostante il prezzo del greggio sia in costante calo dal 2014 al 2016: mentre il greggio oscilla tra i trenta ed i quarantacinque dollari al barile, Alitalia ne paga sessantacinque.

Nel dettaglio, le attività *core* della compagnia emiratina hanno raggiunto ricavi operativi da passeggeri per quattro miliardi e novecento milioni di dollari, con un *load factor* del 79% e diciotto milioni e mezzo di passeggeri trasportati. Le svalutazioni complessive di un miliardo e novecento milioni di dollari includono un miliardo e seimila dollari riguardanti gli aeromobili, riflettendo valori di mercato inferiori e la fase di rodaggio di alcune nuove tipologie di aeromobili; è stata inoltre registrata una svalutazione per ottocento milioni e ottomila dollari su alcuni *asset* ed esposizioni finanziarie verso gli *equity partner*, principalmente connessi ad Alitalia ed Air Berlin.

In due anni e mezzo di gestione Etihad, per concludere, Alitalia ha perso circa un miliardo di euro ed è attualmente sotto inchiesta da parte della procura di Civitavecchia per bancarotta fraudolenta (*fonte: repubblica.it*).

3.2 I costi

Come anticipato, la maggiore causa delle perdite riportate da Alitalia negli anni è da imputare agli esorbitanti costi sostenuti dalla compagnia, che troppo spesso risultano essere, a detta di numerosi esperti che hanno studiato il dossier Alitalia, molto al di sopra degli *standard* normali di mercato. In secondo luogo, la mancanza di un sistema di controllo di gestione efficace e valido riduce sensibilmente la possibilità di individuare tali costi in eccesso e

conseguentemente di tagliarli o quantomeno ridurli per permettere di registrare migliori *performances* reddituali.

Dopo aver analizzato i dati del bilancio 2015, come detto in precedenza l'ultimo di cui si abbia disponibilità, si ritiene che le maggiori categorie di costi fuori controllo siano, come anticipato, tre: i costi relativi alla manutenzione, i costi di approvvigionamento del carburante ed i costi relativi ai canoni di *leasing* degli aeromobili.

3.2.1 I costi di manutenzione

Prima dell'avvento della gestione CAI e di Etihad, la manutenzione sulla flotta di Alitalia era effettuata interamente dalla controllata AMS – Alitalia Maintenance System SpA, con base operativa situata negli *hangar* dell'aeroporto di Fiumicino e formata da tecnici italiani addestrati e specializzati nelle operazioni di riparazione e revisione non soltanto dei motori e di tutte le componenti aeronautiche, ma anche delle cosiddette “cellule”, ovvero le strutture dell'aereo come ad esempio la cabina di pilotaggio, la carlinga o i carrelli.

I costi relativi alla manutenzione sono infatti classificati in quattro tipologie: i costi relativi alla manutenzione dei motori, i costi relativi alla manutenzione della cellula aeromobile, i costi relativi alla manutenzione di linea ed infine i costi relativi alla componentistica, intendendosi con quest'ultima definizione tutte le attività non effettuate direttamente sull'aeromobile e quelle effettuate sul motore in officina.

La gestione privata ha portato ad un processo di *outsourcing*, ovvero un'operazione di esternalizzazione di tutto il processo manutentivo, già a partire dal 2008: il servizio è stato affidato alla già citata società israeliana Bedek per gli aeromobili di lungo raggio ed all'italiana Atitech, fino al 2008 controllata dalla stessa Alitalia e poi venduta a seguito del processo di privatizzazione, per gli aerei che coprivano le tratte brevi, con il successivo fallimento di AMS.

Una strategia del tutto inusuale tra i vettori *legacy*: non esiste infatti nessun vettore della soglia dimensionale di Alitalia che abbia mai esternalizzato in toto i processi manutentivi primari; al contrario, invece, le compagnie investono per performare *in house* con sempre maggiore efficienza le operazioni di manutenzione previste per i propri aeromobili.

Questa decisione ha comportato un aumento dei costi di manutenzione: Alitalia pagava ad Atitech settantacinque euro per ora/lavoro, somma poi ridotta a cinquantacinque euro, contro una media del mercato pari a quaranta euro. Questo ha portato la compagnia a sostenere costi per trentuno milioni e seicento-settantacinquemila euro solo nel periodo che va dal 2015 al 2018 (*dati presi dalla relazione sulle spese di gestione di Alitalia 2015-2018*). Oltre a questo, i programmi di manutenzione “*airframe*” *customizzati* da Alitalia per i propri aeromobili

risultano essere conti alla mano tra i più onerosi mai visti nella storia dell'aviazione moderna: ad esempio, i *Maintenance Program* relativi alla flotta di Airbus A320 sono del 30% più costosi di quelli previsti dalla stessa Airbus.

Un modello di processo efficiente di *line maintenance* deve prevedere un sapiente uso del *minimum equipment list*, ovvero la possibilità di certificare l'aereo come aero-navigabile anche in presenza di avarie che non attacchino gli *standard* di sicurezza. Risulta evidente il danno che un evento di *aircraft on ground* produce sul conto economico di una compagnia aerea, per cui risulta necessario avere a disposizione meccanici e tecnici di esperienza che sappiano lavorare nel rispetto degli *standard* di sicurezza ma anche tenendo in considerazione l'incidenza del loro operato sui risultati reddituali. Alitalia aveva a disposizione AMS, ma dal 2008 ha provveduto a ridurre drasticamente il numero di tecnici certificati per ottenere un risparmio trascurabile rispetto ai costi di *aircraft on ground* sopportati.

Alitalia ha ad oggi una gestione che si affida a pochi fornitori che integrano i servizi ed offrono accesso al *pool*. Nel periodo sotto gestione CAI venne stipulato un contratto di manutenzione dei componenti, in *pool* con Air France, molto dispendioso che è tuttora in essere. Non vengono attuate politiche di *parting out*, ovvero di rigenerazione dei componenti a vita limitata, o di *repair* proprio perché i processi di esternalizzazione della manutenzione hanno causato la perdita di molte certificazioni che erano un tesoro inestimabile della vecchia Alitalia. Il costo sostenuto per questa particolare operazione di manutenzione potrebbe essere ridotto del 35% con una seria rinegoziazione del contratto in essere ed una gestione moderna ed oculata del magazzino ricambi.

Un'operazione di re-internalizzazione delle operazioni di manutenzione all'interno di Alitalia, in definitiva, determinerebbe un risparmio quantificato in circa centoventi milioni di euro all'anno a fronte dei quattrocento milioni spesi nel 2015, in percentuale l'11% dei costi totali, e permetterebbe anche e soprattutto di riassorbire il personale ex AMS attualmente disoccupato o in cassa integrazione.

3.2.2 I costi del carburante

Il costo di approvvigionamento del *jet fuel*, con i suoi settecento milioni di euro traguardati a fine 2015, rappresenta sicuramente uno dei costi fuori controllo di cui si parlava in precedenza, soprattutto considerando che Alitalia paga un prezzo superiore al 20% del *market price* nel periodo di riferimento.

Gli analisti ritengono che questo importo, emergente dalla composizione dei costi riclassificati del bilancio 2015, sia dettato da elementi di natura strettamente tecnica e di natura finanziaria.

Da un punto di vista tecnico si ritiene che l'elevato consumo di carburante sia dovuto al fatto che vi sono all'interno della flotta Alitalia ben trentatré Airbus A320/216 che montano motori depotenziati, ovvero motori costruiti per aerei più leggeri: questo significa che in fase di decollo essi raggiungono la velocità di crociera in un tempo maggiore, consumando pertanto più carburante e quindi facendo sostenere un costo maggiore alla compagnia.

Oltre questo motivo di natura più tecnica, vi è l'esistenza di un elemento critico di natura finanziaria: il già evidenziato problema dei derivati finanziari. Tecnicamente, un derivato finanziario è un contratto stipulato con un intermediario finanziario, tipicamente una banca, mediante il quale ci si copre da un determinato rischio. Nel caso specifico, il derivato è un contratto stipulato tra Alitalia e tre diverse banche con le quali la compagnia si copre dal rischio di variazioni del prezzo del carburante e dal rischio di cambio, dato che il prezzo del *jet fuel* è espresso in dollari statunitensi. Le parti stabiliscono un prezzo limite del carburante, nel caso di Alitalia pari a sessantotto dollari USA, con la conseguenza che, se il prezzo di mercato supera il prezzo stabilito, l'intermediario paga all'azienda un premio pari alla differenza; se, al contrario, il prezzo di mercato è inferiore al prezzo stabilito allora è l'azienda a pagare all'intermediario un premio pari alla differenza.

Nel corso del triennio 2014-2017 il prezzo del *jet fuel* si è aggirato mediamente intorno ai cinquanta dollari USA, portando così Alitalia a realizzare minusvalenze per seicento-ottantasette milioni di euro, di cui cento-novantotto milioni nel corso del 2014, trecentocinquanta milioni nel 2015 e centotrenta milioni nel 2016 (*dati elaborati dall'articolo "Chi ha ucciso l'Alitalia", L'espresso n.4, gennaio 2017*).

Alitalia ha stipulato tre differenti contratti derivati con altrettanti diversi istituti di credito, nello specifico si tratta di Unicredit, Intesa-Sanpaolo e Monte dei Paschi di Siena, i quali risultano rivestire oltretutto il doppio ruolo di creditori per effetto delle minusvalenze e debitori per effetto delle linee di credito concesse anche come investitori sotto la gestione privata.

3.2.3 I costi dei contratti di *leasing*

Il terzo costo fuori controllo dell'analisi finora svolta è relativo al prezzo eccessivo corrisposto da Alitalia alle società che erogano il servizio di *leasing* degli aeromobili.

A fine 2016 Alitalia ha a disposizione una flotta formata da centoventi-tre aerei che decollano quotidianamente. Di questi, i due terzi, ovvero ottantadue aerei, non sono di proprietà ma sono in *leasing*.

Nell'ambito dell'*industry* del trasporto aereo, il contratto di *leasing* prevede che il locatore, ovvero la società di *leasing*, concede in uso un aeromobile ad una società di trasporto aereo, la

quale corrisponde un canone mensile stabilito contrattualmente per un determinato periodo di tempo. Alla scadenza del periodo, la società di trasporto aereo ha la facoltà di decidere se dare indietro l'aeromobile oppure acquistarne la proprietà mediante il pagamento di un riscatto, stabilito in sede di sottoscrizione del contratto di *leasing*.

Sono dunque ottantadue gli aerei che quotidianamente si alzano in volo con le insegne Alitalia ma effettivamente di proprietà di società di *leasing*, in particolare la Aircraft Purchase Flet Ltd, società di diritto irlandese controllata dal gruppo di Carlo Toto, ex numero uno di Air One.

Tra le grandi compagnie europee di trasporto aereo, Alitalia risulta essere quella che ha la più alta percentuale di aeromobili in leasing, per una percentuale pari al 66,7%. A gennaio 2017 il vettore tedesco Lufthansa aveva sette aerei in leasing su una flotta formata da duecento-sessantasei aerei, in percentuale il 2,6%; British Airways corrispondeva canoni di leasing per cinquantanove aerei su una flotta di duecento-sessantanove; il gruppo Air France-KLM, infine, deteneva aeromobili in leasing corrispondenti al 45% della propria flotta (*dati presi da avionews.com*).

I costi sostenuti da Alitalia nel corso del 2015 per le locazioni operative sono pari ad un importo di trecento-ottantotto milioni di euro, con un rateo di interesse mensile medio superiore di circa il 15% rispetto ai valori di mercato correnti. Va segnalato come Alitalia usufruisca della formula *wet lease*, ovvero la stipulazione di un contratto di *leasing* che preveda, oltre al noleggio dell'aereo, anche altre prestazioni accessorie a titolo di vera e propria prestazione di un servizio, comprendendo anche altri servizi come il costo della manutenzione, l'equipaggio e l'assicurazione; si parla in tal caso di formula "ACMP" (*Aircraft, Complete crew, Maintenance and Insurance*).

La formula *wet lease* viene tuttavia considerata antieconomica e molto costosa a livello generale, da utilizzare soltanto laddove si voglia dare alla compagnia la possibilità di fare fronte ad eventuali avarie di un aeromobile della propria flotta sostituendolo per un periodo limitato con un aeromobile operato da altra compagnia soprattutto allo scopo di tutelare i diritti dei passeggeri in materia di riprotezione del volo. Alla formula *wet lease* viene perciò quasi sempre preferita la tradizionale formula *dry lease*, molto meno costosa poiché prevede la semplice disponibilità effettiva degli aerei senza prestazioni accessorie aggiuntive.

Alitalia ha utilizzato la formula di *leasing* di tipo *wet* con Etihad Regional, la compagnia regionale posseduta da Etihad Airways, volando su tratte che invece potevano essere operate *in house* con gli aerei della propria flotta, con risparmi sui costi da non sottovalutare. Alitalia è inoltre solita stipulare contratti di *wet lease* anche per alcuni aerei *charter* utilizzati durante il periodo estivo: nel trimestre estivo 2013 il costo *ACMI* sostenuto all'ora è stato pari a

duemila e duecento euro per ora/volo, quando sul mercato il prezzo si aggira intorno ai mille e settecento euro per ora/volo.

Il taglio dei costi di *leasing* o quantomeno la rinegoziazione dei contratti attualmente in essere consentirebbe un risparmio dei costi quantificabile in circa novanta milioni di euro, per una voce dei costi che incide per circa il 7% sul totale dei costi operativi sostenuti dalla compagnia.

Le categorie di costi finora analizzate rappresentano come detto gli oneri più pesanti sostenuti da Alitalia. Nel giugno 2017 Adnkronos ha pubblicato un'indagine su Alitalia, redatta da consulenti specializzati nel settore del trasporto aereo, che evidenzia l'esistenza di ulteriori tipi di costi sostenuti che vale la pena analizzare in quanto anch'essi costituenti zavorre eccessive per i conti della compagnia.

3.2.4 I costi relativi al sistema informatico

L'entrata di Etihad in Alitalia è stata alla base del già citato cambio del sistema informatico in dotazione ad Alitalia nell'ambito della ridefinizione della strategia e dell'assetto organizzativo della ex compagnia di Stato. Alitalia passa così dal sistema informatico Arco al sistema informatico Sabre, già utilizzato da Etihad.

In un vettore di trasporto aereo, l'utilizzo di un sistema informatico efficiente consente la supervisione e la gestione di tutti i processi operativi primari relativi alle *core activities*: dal sistema di prenotazione e di acquisti dei biglietti aerei, alla fase di *check-in* fino al bilanciamento del peso a bordo.

Il sistema Sabre è stato introdotto da Etihad come *condition precedent* imposta al momento dell'entrata nel capitale della nuova Alitalia sia perché già in uso all'interno del *network* costituito dalla stessa Etihad Airways e dalle compagnie *partners* di cui Alitalia si apprestava a fare parte, sia perché i vertici del *management* della società proprietaria del marchio Sabre avevano garantito un ammontare di ricavi non caratterizzanti provenienti dall'utilizzo del nuovo sistema in circa cento milioni di euro l'anno.

Il nuovo sistema Sabre vanta una varietà di funzionalità maggiore, anche perché continuamente implementato ed aggiornato, rispetto al sistema Arco sul quale Alitalia ha investito ben poco per lo sviluppo e soprattutto per adattarlo alle esigenze di mercato: la fornitura oggetto del contratto riguardava il sistema di prenotazione e biglietteria con in più i servizi Airvision ed Aircentre relativi alle *ancillary sales*, diventate nel tempo una voce dei ricavi sempre più rilevante non solo per Alitalia ma per tutto il settore, ed al *revenue management*.

Il processo di adozione del sistema Sabre all'interno del processo operativo di Alitalia ha comportato trentottomila test e quattromila sessioni di formazione per duemila dipendenti, tutti trasferiti ad Abu Dhabi come da prassi, impiegando circa un anno tra febbraio 2015 ed ottobre 2016. A conclusione della sperimentazione tutti i dati, compresi quelli relativi al programma MilleMiglia, vengono trasferiti dal vecchio sistema Arco al nuovo sistema per un totale di due milioni di biglietti e novecento-cinquantamila prenotazioni.

Il costo totale dell'operazione fu di cinquantasette milioni di euro, più i costi sostenuti nel tempo da Alitalia, che ha pagato un dollaro e quarantacinque centesimi di *fees* all'azienda proprietaria del sistema Sabre per ogni biglietto venduto, per un totale di circa trentadue milioni di euro all'anno, per tredici anni. A queste condizioni, i costi relativi al sistema informatico incidono sui costi operativi totali per il 3%. Con il vecchio sistema Arco, il costo annuo sostenuto da Alitalia era inferiore di ventisette milioni di euro (*dati presi da pressreader.com, giugno 2017*).

Non si può negare quindi che il vecchio sistema Arco non fosse competitivo all'interno delle dinamiche che oggi si presentano all'interno del settore, tuttavia anche in questo caso Alitalia si è trovata in posizione di contraente debole in accordi di fornitura con prezzi fuori mercato e strategie illogiche: la scelta di non sviluppare il precedente sistema informatico ha comportato la necessità di dotarsi di un sistema venduto a condizioni proibitive il cui rapporto costi/benefici è indubbiamente sfavorevole alla compagnia.

3.2.5 I costi relativi alle operazioni di scalo, *handling* e diritti aeroportuali

Alitalia paga mediamente il 15% in più rispetto ai vettori *low cost* sugli scali italiani e circa il 18% in più della media di mercato sugli scali esteri per tutti i servizi a terra dei voli (*handling*).

In termini reddituali, questo significa che una rinegoziazione anche in questo caso a condizioni quantomeno basata sugli standard di mercato consentirebbe alla compagnia di risparmiare circa trenta milioni di euro all'anno su una voce dei costi che costituisce l'8% dei costi operativi totali.

Per ciò che riguarda i diritti sugli *slot* aeroportuali e le tasse sul trasporto passeggeri, le politiche di marketing messe a punto dai vettori *low cost*, in particolare Ryanair in Italia, con le società che gestiscono gli aeroporti da cui decollano e atterrano gli aerei di queste compagnie, hanno permesso di fatto di compensare i costi relativi a questi oneri. Questo deriva dalla configurazione organizzativa adottata dai vettori *low cost* che, come detto nel Capitolo 2, utilizzando principalmente scali secondari hanno la possibilità di ridurre le spese aeroportuali permettendo di perseguire strategie di *leadership* di costo; inoltre viene più semplice, avendo a disposizione più *slot* e meno traffico, soddisfare i propri passeggeri in

termini di puntualità del volo aumentando il numero di decolli e atterraggi e sfruttando al meglio la capacità della flotta. Inoltre, gli accordi tra i *LCC* e gli aeroporti minori porta a questi ultimi a perseguire strategie di *marketing* territoriale con reciproco vantaggio per le parti.

Mentre Alitalia paga tariffe anche elevate per decollare ed atterrare da un determinato aeroporto, numerose società di aeroporti soprattutto di dimensioni inferiori non solo applicano tariffe più basse dai *LCC*, ma utilizzano i propri ricavi provenienti dalle tariffe pagate da Alitalia e da altri vettori maggiori per sovvenzionarli ed aumentare il proprio traffico.

In questo caso, i costi sostenuti da Alitalia sono sia di tipo diretto derivanti dalla tariffa effettivamente pagata agli scali aeroportuali, sia di tipo indiretto derivanti cioè dalla concorrenza agguerrita dei *LCC* ed agevolata dalle società di gestione degli scali.

Dal 2015, Alitalia ha sostenuto costi per le operazioni di *handling* per trecento-quarantaseimila euro, con un picco raggiunto nel 2017 di duecento-ottantunomila euro (*dati presi dal prospetto sulle spese di gestione di Alitalia 2015-2018*).

3.2.6 I costi non legati alle attività core

Oltre a tutti i costi relativi alle attività caratteristiche di una compagnia aerea, vi è una particolare categoria di costi indiretti derivanti da altre attività che non costituiscono tipicamente il *business* del vettore e che perciò possono avere natura più o meno variabile a seconda del grado di esposizione del vettore ai fattori esogeni al settore. Tale categoria di costi è definita *overhead costs*.

Parlando in termini generali, una compagnia aerea che ha l'obiettivo di registrare *performances* reddituali soddisfacenti ed essere gestita in maniera efficace non può avere un'incidenza dei costi *overhead* superiore al 10% dei costi totali. Alitalia sostiene ad oggi tale categoria di costi per un ammontare pari al 18%, pari a quasi il doppio degli *standard* presenti sul mercato.

All'interno del bilancio 2015 Alitalia ha dichiarato di spendere circa seicento-trentacinque milioni di euro in costi *overhead* (*dati presi dal bilancio Alitalia 2015*). Il dato qui esposto assume importanza poiché permette di analizzare ed evidenziare che, oltre i finora citati enormi costi operativi sostenuti dalla compagnia, ci si trova di fronte ad alcuni dati che assumono rilievi inquietanti e che non trovano nessuna ratio economica se relazionati alla soglia dimensionale della compagnia. Proprio questi dati, uniti a quelli relativi agli oneri operativi precedentemente riportati, permetteranno di dimostrare empiricamente nel seguito del presente elaborato che Alitalia possiede un valore assoluto per i clienti e che proprio partendo da questo basterebbe una gestione sana e competente per rendere la compagnia

un'azienda che genera profitti senza aiuti di Stato e senza licenziare o tagliare gli stipendi ai dipendenti.

Analizzando nel dettaglio le voci riportate nel documento, occorre soffermarsi su alcune in particolare che appaiono decisamente antitetiche ad una gestione corretta ed ordinata di una compagnia aerea. Vi sono circa sessanta milioni di euro di oneri accessori per il personale, che nel dettaglio si riferiscono agli hotel ed al vitto per gli equipaggi in sosta, alle *training sessions* del personale ed alla mensa per i dipendenti.

Con particolare riguardo alle sessioni di addestramento, vale la pena notare che prima dell'ingresso di Etihad il *training* del personale veniva effettuato a Roma presso l'Alitalia Training Academy, suddivisa in Centro Addestramento Personale di Terra, Centro Addestramento personale tecnico e Centro Addestramento Personale Navigante. Dopo l'ingresso del vettore emiratino, l'addestramento del personale avveniva come già anticipato presso l'Etihad Academy di Abu Dhabi.

La maggiore criticità proviene dal fatto che la Etihad Academy non è riconosciuta dalla EASA – *European Union Aviation Safety Agency*, ovvero l'ente europeo preposto al controllo della sicurezza aerea. Perché si addestrino i piloti cadetti ad Abu Dhabi occorrono obbligatoriamente gli esaminatori certificati EASA: si può supporre che Alitalia mandasse i suoi ispettori certificati ad Abu Dhabi, magari pagando anche per i servizi forniti da Etihad, quando tutto la formazione poteva essere effettuata a Roma. Solo di *training* Alitalia ha speso cinquanta milioni, ed una parte di questa somma si sarebbe decisamente potuta risparmiare.

Destano perplessità anche i circa quaranta milioni spesi in consulenze di vario tipo, soprattutto considerando i risultati non conseguiti.

Relativamente alle emissioni di CO₂, esistono precisi modelli di calcolo in grado di determinare esattamente la quota di onere da pagare. A tale riguardo, considerando il numero di voli effettuati da Alitalia nel corso del 2015, appare evidente l'eccessivo ammontare degli oltre trentasette milioni di euro relativi alle quote da pagare soprattutto se in essi sono compresi ulteriori servizi di consulenza.

Tra tutte le categorie di costi finora analizzati, gli unici che per incidenza si trovano ad essere in linea con gli *standard* di mercato sono quelli relativi al personale, oggetto del prossimo paragrafo, ai diritti di sorvolo ed ai diritti aeroportuali. Su alcune delle voci citate, Alitalia arriva a spendere fino al 35% rispetto al *market price*. Inoltre, l'incidenza di diciotto punti percentuali degli *overheads costs* sul totale dei costi costituisce un dato decisamente inquietante.

3.2.7 Analisi e considerazioni particolari sul costo del personale

Secondo le analisi e gli studi effettuati dalla società di consulenza specializzata nell'*industry* del trasporto aereo CAPA-Centre For Aviation, ad aprile 2017 Alitalia aveva dodicimila e quattrocento-ventotto dipendenti, di cui ottomila e quattrocento in *aviation* e tremila e cento nell'*handling*, che rappresenta un quarto delle risorse umane presenti.

Al 30 settembre 2018, il numero totale dei dipendenti ammonta ad undicimila e novecento-diciassette dipendenti di cui undicimila e cinquecento-sessantacinque in forza con contratti di diritto italiano e trecento-cinquantadue con contratti di diritto estero. La tabella sottostante rappresenta i dati del personale al 30 settembre 2018 inclusivo delle CIGS (Cassa Integrazione Straordinaria) a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza. La tabella rappresenta l'articolazione nelle funzioni aziendali delle risorse nel gruppo (*headcount*) con l'indicazione dei contratti a tempo indeterminato (TI) e tempo determinato (TD). Questi ultimi si riferiscono principalmente ai lavoratori stagionali impiegati nella gestione delle operazioni di *handling*.

A livello di struttura societaria, undicimila e cinquecento-sette dipendenti, rappresentante il 97% del totale, è allocato in Alitalia mentre quattrocento-dieci unità (3%) appartengono ad Alitalia CityLiner, vettore regionale controllato dalla compagnia.

I dati disponibili al 2017 risultano essere in buona approssimazione un utile strumento per comparare i numeri relativi alla gestione del personale di Alitalia rispetto ai principali vettori operanti sui cieli europei. La compagnia italiana risulta essere pertanto l'ottavo vettore europeo per numero di dipendenti, dietro anche ai vettori *low cost* EasyJet e Ryanair (*dati presi dallo studio effettuato da CAPA sulla classifica europea delle maggiori venti compagnie aeree per numero di passeggeri e di dipendenti, 2017*). Si tratta dunque di numeri in linea con quelli dei principali *competitor*, se non in alcuni casi addirittura inferiore rispetto alla dimensione del vettore.

Stando a quanto affermato dagli analisti e dagli esperti del settore, non è il costo dei dipendenti il problema della compagnia: i sindacati ed il governo dovrebbero tutelare il personale, evitando che vengano attuate strategie di tagli incondizionati del personale che non solo non risolvono alcun problema, ma accentua le problematiche nella misura in cui le *skills* delle risorse umane rappresentano una fonte di vantaggio competitivo non trascurabile nell'ambito dell'*industry*.

La realtà parla invece di una compagnia che ha sempre agito in senso opposto, con i vari *management* che si sono susseguiti negli anni che hanno dato la colpa delle cattive *performances* registrate ai costi del personale, adottando misure drastiche che prevedessero licenziamenti, messa in mobilità e casse integrazione per i dipendenti, ammortizzatore sociale

quest'ultimo che è costato allo Stato italiano quasi un miliardo e mezzo di euro dal 2008. Gli interventi sul costo del lavoro hanno quindi rappresentato l'unica linea di continuità tra le varie gestioni aziendali, senza però mai risolvere del tutto i problemi della compagnia.

Probabilmente la ragione che ha portato a questo è stata la considerazione, forse vera tanti anni fa, che i dipendenti di Alitalia fossero avvantaggiati da contratti di lavoro particolarmente favorevoli con numerosi privilegi inesistenti nelle altre compagnie, come ad esempio gli hotel a cinque stelle presso i quali alloggiavano gli equipaggi di lungo raggio. Come detto, però, tali assunzioni potevano risultare vere molto tempo fa, sicuramente ben prima dell'accentuarsi della crisi del 2008, e non possono costituire in alcun modo un fattore di giustificazione ai tagli del personale che si sono succeduti negli ultimi anni.

Riferendosi sempre ai dati disponibili dal bilancio 2015, il rapporto tra il costo lordo del lavoro ed i ricavi, pari a cinquecento-novantaduemila euro, rappresenta il 18% dei ricavi; confrontando questo dato con i numeri relativi agli altri vettori, risulta che il rapporto è superiore a quello di Ryanair, pari all'11%, ma nettamente inferiore a quello relativo a British Airways, Iberia e Lufthansa, pari al 23%, ed a quello di Air France-KLM, pari al 30% (*dati presi da avionews.it*).

Spostando l'attenzione sul costo medio del dipendente, si evidenzia come il costo medio di un dipendente per Alitalia ammonta a sessantamila e cinquecento-quindecim euro lordi all'anno, valore sostanzialmente in linea al costo sostenuto da Iberia e pari a sessantamila-duecento-ottantadue euro e leggermente superiore ai costi di EasyJet e Lufthansa, pari rispettivamente a cinquantanove-mila e trecento-nove euro e cinquantanove-mila e centosessanta euro, e decisamente inferiore ai costi di Vueling (sessantacinquemila e settantuno euro), British Airways (sessantacinquemila e cinquecento-sessantasei euro) ed Air France-KLM (ottantottomila e duecento-novantacinque euro). L'unico vettore che risulta sostenere costi per il personale sensibilmente inferiori a quelli di Alitalia è Ryanair, il cui onere è addirittura inferiore per il 10% e pari a cinquantatré-mila e cinquecento-settantotto (*dati presi da avionews.it*).

Il vero elemento che desta più sorpresa, tuttavia, è il rapporto tra dipendenti e fatturato aziendale: Alitalia possiede un valore del fatturato per dipendente pari a trecento-venticinquemila e seicento-trentasei euro all'anno. Tale valore è naturalmente inferiore a quello registrato per i vettori *low cost*, in particolare Ryanair, EasyJet e Vueling, per i quali il fatturato per dipendente oscilla tra i cinquecento ed i seicentomila euro all'anno. Tra i vettori *legacy*, tuttavia, Alitalia è quella che possiede il valore più alto, con i *big players* del settore quali Air France-KLM, British Airways e Lufthansa i cui dipendenti hanno un fatturato medio inferiore tra l'8% ed il 25% rispetto a quello di Alitalia (*dati presi da avionews.it*).

In definitiva, la relazione trimestrale redatta dai commissari straordinari nel 2017 rende noto che il costo totale del lavoro sostenuto da Alitalia ammonta a seicentouno milioni di euro e rappresenta un quinto del totale dei costi operativi (*dati elaborati dalla relazione illustrativa ex artt. 2446/2447 cc di Alitalia disponibile al 28/2/2017*). Per dare un'idea ulteriore di quanto il costo del personale incida sul conto economico di un vettore aereo, si tenga presente che tale voce rappresenta generalmente la seconda voce più onerosa dei costi, dietro ai costi per il carburante.

Inoltre, i dati operativi e finanziari relativi al primo semestre 2018 evidenziano come Alitalia possieda un rapporto tra il costo del personale e la spesa operativa (OPEX, OPERating EXpense) pari al 19%, inferiore a quello di Lufthansa (27,3%) e Aer Lingus (22,4%) e di poco superiore ai rapporti di Ryanair (16,4%), Vueling (12,6%) ed Eurowings (14,3%) (*dati presi dalle relazioni del primo semestre 2018 relative alle compagnie considerate*).

L'incidenza del costo del personale sul totale dei costi operativi è perciò molto più basso rispetto ai grandi gruppi e di poco superiore alle compagnie *low cost*, che tuttavia non sostengono costi per attività *labour intensive* al loro interno.

Comparando invece il costo del personale per posto-chilometro offerto, si nota che Alitalia non possiede la struttura di una compagnia *low cost* (il valore è quasi doppio rispetto a Vueling) ma rimane comunque competitiva rispetto ai vettori tradizionali come Lufthansa.

Questi numeri riportano in auge la teoria secondo la quale il costo del lavoro non ha mai rappresentato e sicuramente non rappresenta tuttora una voce di costo così rilevante da essere l'unica sulla quale operare in maniera drastica per riequilibrare i conti della compagnia.

Grottesca è stata peraltro l'idea del referendum del 2017 voluto dai sindacati dopo l'accordo con la dirigenza voluta da Etihad. Non era difficile capire come sarebbe stato accolto dopo anni di ristrutturazioni del personale il quesito se i dipendenti fossero d'accordo a licenziare un dipendente su dieci, sapendo di poter essere il malcapitato.

3.3 Le responsabilità

Nell'ottica di una migliore comprensione della situazione attuale di Alitalia è lecito fare qualche considerazione sulle responsabilità degli attori che negli anni hanno gestito l'azienda o se ne sono comunque interessati per i più diversi motivi. Tra essi sono in primis da chiamare sul banco degli imputati i soci, il *management*, i sindacati e lo stesso Governo.

I segnali della crisi di Alitalia erano ben chiari fin da prima del 2008, anno dell'avvento della cordata di imprenditori CAI: dalle offerte speciali sui biglietti per fare cassa e disporre di liquidità sufficiente alle politiche di *marketing* mai seguite dall'azienda nel passato fino ad arrivare all'esodo numeroso di comandanti e piloti verso altre compagnie ed alla nascita di innumerevoli sigle sindacali ed associazioni di lavoratori dipendenti.

La stessa virata del mercato del trasporto aereo verso l'offerta *low cost* non è stata la conseguenza di accordi segreti o alleanze nascoste, ma è stato il lento e graduale processo di apertura frutto di politiche europee e nazionali palesi e manifeste.

Cosa ha portato quindi Alitalia ad effettuare praticamente sempre delle scelte contro le tendenze di mercato andando a puntare sul corto raggio, ormai preda dei vettori *low cost*, senza incrementare l'offerta sul lungo raggio come invece hanno fatto le maggiori compagnie tradizionali?

In base a quanto finora esposto, risulta evidente prima di tutto una incapacità dei soci in termini di risorse apportate al capitale della compagnia. Il settore del trasporto aereo è tradizionalmente riconducibile ad una configurazione di tipo *capital intensive*, dove le migliori *performances* sono successive all'ingente apporto di capitale e risorse finanziarie, ma com'è noto i "capitani coraggiosi" di CAI hanno investito in Alitalia meno di un miliardo di euro, somma all'incirca identica a quella apportata poi nel 2014 da Etihad Airways: troppo poco per rilanciare una compagnia come Alitalia, la cui ripresa presupponeva una radicale ridefinizione delle strategie aziendali.

Il mancato sviluppo del lungo raggio è imputabile quindi ad una questione di insufficienza di mezzi: le rotte più lunghe richiedono tipologie di aeromobili diversi, il cui costo si aggira tra i due ed i tre milioni di euro. Negli anni della gestione Etihad sono stati aggiunti soltanto due nuovi aerei per il lungo raggio, oltretutto in *leasing*, mentre i *competitor* hanno implementato la propria flotta con decine di nuovi aeromobili, aumentando inevitabilmente il *gap*.

Nel 2008 vennero immessi in Alitalia un miliardo e trecento-cinquantadue milioni di euro, di cui un miliardo e trentadue milioni da parte di CAI per acquisire tutti gli *asset* di volo della vecchia Alitalia-LAI ed altri trecento milioni provenienti dallo Stato italiano mediante un prestito-ponte. Dei soldi di CAI, tuttavia, solo quattrocento-ventisette milioni rappresentarono un effettivo apporto patrimoniale, peraltro dilazionato a ventiquattro mesi, mentre i restanti seicento-venticinque milioni rappresentarono un accollo dei debiti della vecchia Alitalia. L'investimento effettivo fu quindi di appena settecento-ventisette milioni di euro.

Nel 2014 vennero immessi in Alitalia un miliardo e centosessanta milioni di euro di cui cinquecento-sessanta milioni di euro apportati da Etihad Airways per l'acquisto del 49% delle azioni di Alitalia-CAI, trecento milioni provenienti da un aumento di capitale sottoscritto da tutti i soci italiani ed ulteriori trecento milioni da nuove linee di credito bancarie. Anche in questo caso si evidenzia come dei cinquecento-sessanta milioni apportati da Etihad, soltanto trecento-ottantasette milioni e mezzo di euro vengono effettivamente sborsati, mentre la differenza viene utilizzata per acquistare i cinque *slot* di Londra-Heathrow per sessanta

milioni e per acquisire il 75% del programma MilleMiglia per centododici milioni e mezzo di euro. L'investimento effettivo fu pertanto di novecento-ottantasette milioni e mezzo di euro.

La forte sindacalizzazione dei dipendenti Alitalia, che si divide a sua volta in una moltitudine di sigle ed associazioni sindacali, non fa altro che amplificare la conflittualità che si crea tra il sindacato e l'azienda: gli ostacoli posti dai sindacati ed i reciproci colpi bassi si sono ripetuti troppo spesso nel tempo, ostacolando eccessivamente l'attività aziendale.

4.1 Capitolo 4: la necessità di un nuovo approccio

La difficile situazione nella quale naviga oggi la compagnia è per quanto fino ad ora esposto figlia di dinamiche decisionali e gestionali evidentemente sbagliate e non ponderate per la particolarità dell'*industry* di riferimento. In effetti, a seguito delle procedure di commissariamento ed in attesa di un eventuale acquirente che sia deciso e motivato a rilanciare Alitalia, sono tornate in auge le affermazioni di chi sostiene una nuova nazionalizzazione della compagnia e di chi, al contrario, ritiene che la via della privatizzazione sia concettualmente giusta e siano state soltanto le dinamiche a risultare errate.

Il nuovo dibattito attorno al quale si era concentrata l'opinione pubblica e che ancora oggi costituisce il maggiore punto di discordia tra le parti è proprio quello relativo a tornare ad un'Alitalia a controllo statale oppure continuare a percorrere l'ormai tracciata via della gestione privata del vettore mediante la vendita degli *asset* della compagnia.

Tra i sostenitori della necessità di ri-nazionalizzazione campeggia la motivazione principale della "fama" di Alitalia come compagnia di bandiera e quindi come monopolista dei cieli nazionali totalmente controllata dal Governo e quindi evitando l'ennesima cessione di un'azienda italiana a proprietà straniere. D'altro canto, i sostenitori della via della privatizzazione focalizzano la propria attenzione sul costo che Alitalia ha comportato per i contribuenti italiani e soprattutto sulla possibilità di avvalersi di *network* e competenze diverse e legate all'industria del trasporto aereo che la cessione a *competitor* (come Delta Airlines o Lufthansa) potrebbe far derivare.

Fuori di dubbio in ogni caso è la da qualcuno paventata ipotesi di non entrare nel merito delle vicende della compagnia e lasciarla fallire. Tuttavia, va da sé che questa risulta essere una soluzione che non avvantaggia nessuno e soprattutto lascia l'Italia senza un vettore aereo forte che, indipendentemente dalle sue vicende, risulta essere essenziale per il turismo nostrano e costituisce il primo biglietto da visita da e per l'estero. Perciò, la determinante variabile che Alitalia gioca nel settore turistico del nostro Paese data dall'enorme peso in termini di eternalità di rete costituisce senza dubbio la motivazione più forte affinché gli ambienti

istituzionali che detengono un potere decisorio sulle sorti di Alitalia si impegnino al massimo per trovare una soluzione ottimale.

In base a questo, di seguito verranno presentate talune considerazioni che, ferma restando la assoluta non presa in considerazione del fallimento della compagnia, sono volte a cercare di analizzare le dinamiche competitive odierne del settore al fine di una riconfigurazione del *business model* di Alitalia, passo questo tassativamente necessario per rilanciare la compagnia.

4.4.1 La necessità di innovazione in un ambiente competitivo relativamente instabile

Negli ultimi trent'anni il settore del trasporto aereo ha subito numerosi cambiamenti che hanno completamente ridisegnato il panorama competitivo, in particolar modo in ambito europeo e conseguentemente italiano. L'ingresso dei vettori *low cost* non solo ha impennato la domanda dei passeggeri, ma ha anche fatto sì che la percezione da parte di essi del viaggio in aereo assuma una dimensione assai differente.

Focalizzando l'attenzione al mercato italiano, il dato più significativo che si è evidenziato in precedenza è quello relativo alla sempre maggiore fetta di mercato che i *LCC* stanno acquisendo. Tali vettori hanno infatti nel tempo sviluppato e implementato un modello di *business* che ben si presta alla concezione del viaggio aereo come mero spostamento da un punto A ad un punto B.

In effetti, soprattutto nelle nuove generazioni anche a causa della crisi economica del 2008 vi è un'idea del viaggio come un qualcosa per il quale non vale la pena spendere eccessive quantità di denaro. Ecco perché oggi il settore, pur mantenendo le caratteristiche strutturali evidenziate nel Capitolo 1, dal punto di vista dei passeggeri, in particolar modo il *target* turistico, si è venuta a creare una distinzione piuttosto netta tale per cui lo spostamento è percepito quasi come un pesante obbligo al quale non ci si può sottrarre piuttosto che come un'esperienza facente parte dell'insieme del viaggio stesso come numerosi aforismi di ben noti autori e personalità affermano.

In questo senso perciò l'innovazione portata dalle compagnie *low cost* è sicuramente strutturale dal punto di vista delle dinamiche industriali e dei costi, ma assume un certo peso anche a livello di *value proposition*: il *concept* proposto da tali vettori è stato infatti in parte attuato da altre compagnie tradizionali, con alcune di esse che addirittura hanno creato unità strategiche apposite all'interno del proprio assetto organizzativo in maniera tale da integrare al meglio tutte le competenze possibili ed il *know-how* necessario ad implementare politiche da *low cost*, cosa che come visto non risulta essere per nulla facile per un vettore tradizionale.

Fa da esempio il già citato caso di Vueling, vettore *low cost* di proprietà di International Airlines Group S.A., *holding* nata dalla fusione di Iberia e di British Airways.

Da qui la necessità di sapersi innovare e rinnovare in un ambiente competitivo che, pur rimanendo per certi versi stabile dal punto di vista industriale, tuttavia ha avuto dei cambiamenti che potremmo quasi definire fisiologicamente evolutivi alla luce dell'effetto *disruptive* apportato dai vettori *low cost*.

Il ruolo giocato da Alitalia in questo arco di tempo è stato eccessivamente passivo, nel senso che non solo non ha attuato alcun cambiamento organizzativo e strategico che all'indomani del processo di liberalizzazione delle rotte risultava pressoché inevitabile, ma ha oltretutto concentrato le proprie forze nel tentativo di realizzare delle barriere all'ingresso del mercato italiano che risultassero insostenibili per eventuali nuovi *player* e consentissero ad Alitalia di mantenere la propria posizione di *leader* del settore. La realtà dei fatti ha invece confermato che non solo tale strategia non ha avuto successo nel senso che non ha permesso l'ingresso di nuovi vettori, ma si è rivelata controproducente per la stessa Alitalia che si trova oggi a competere in un ambiente che per sua configurazione non risulta adatto alle proprie dinamiche gestionali.

Preso atto di una situazione a livello di settore sicuramente avversa alla compagnia, il passaggio fondamentale per assicurare il salvataggio ed il rilancio di Alitalia deve avvenire in primis a livello culturale prima ancora che aziendale: evidentemente è ancora ancorata in Alitalia una visione per cui la compagnia è ancora in vita perché in qualche modo deve essere così, per quello che Alitalia ha rappresentato per l'Italia. Oggi non è più così: Alitalia è un'azienda morente e con i conti in rosso, e come tale ha la necessità di rialzarsi e tornare ad essere competitiva ma non grazie a dinamiche esterne ed all'intervento del Governo o di altri enti istituzionali, bensì grazie alla propria capacità di rinnovarsi e correre da sola.

Per fare questo, la rivoluzione "culturale" di cui sopra parte da una doverosa presa di coscienza del *management* e di tutti i dipendenti: la concorrenza è agguerrita e si sta prendendo sempre più spazio di mercato. Rimanere fermi a guardare non è sicuramente l'idea migliore per tornare a competere. Indipendentemente dalla sorte a cui è destinata la compagnia, che sia la nazionalizzazione o la vendita ad altri *player* o ancora all'entrata nel capitale azionario di nuovi soggetti, è assolutamente vitale che ci sia una presa di coscienza da parte di tutti gli attori coinvolti sul panorama competitivo delineatosi nel tempo e che si prevede prendere sempre più corpo anche in relazione alle tendenze di andamento della domanda tale per cui il modello di *business* proposto da Alitalia risulta fallimentare ed è necessario cambiare totalmente il modo di vedere le cose.

Sostanzialmente, l'innovazione da portare avanti risulta prima di tutto essere interna all'azienda. Una nuova idea di Alitalia non solo come compagnia aerea ma come azienda, con un *brand* forte ed una struttura organizzativa che basa sui propri dipendenti il valore aggiunto effettivo rispetto ai competitor porta ad una nuova cultura aziendale che spazza via l'incertezza che avvolge ultimamente la compagnia e si enfatizza nella propria *self-awareness*. Questo è il primo passo per garantire un maggiore *engagement* sia dei dipendenti che dei passeggeri-clienti.

Altrettanto importante in questo senso è il distacco che deve prendere il Governo italiano e qualunque altro attore istituzionale dalle vicissitudini di Alitalia. Per cambiare davvero la concezione ormai superata della “compagnia di bandiera” deve venire preso atto anche da parte dei soggetti esterni che Alitalia va trattata come azienda vera e propria. Sicuramente quanto detto non è facile, sia per il ruolo giocato nelle dinamiche turistiche sia in generale per l'ampiezza dimensionale di Alitalia e per il numero di lavoratori coinvolti. Tuttavia, continuare ad entrare nel merito delle vicende della compagnia, sussidiando con soldi pubblici erogati tramite prestiti-ponte non solo è un peso a livello sociale ma contribuisce ad alimentare magari inconsciamente questa mentalità da azienda pubblica, cosa che come visto non gioca a favore di nessuno a parte forse i sindacati.

Un elemento in comune tra tutte le amministrazioni che si sono susseguite nel tempo in Alitalia e non ultima la attuale gestione commissariale (anche se in quest'ultimo caso si tratta di un intervento necessario e giustificato) è la tendenza a focalizzare l'attenzione sul taglio dei costi come misura risolutiva. L'analisi dei costi portata avanti nel presente elaborato ha sicuramente portato alla luce il livello eccessivo dei costi sostenuti da Alitalia e la necessità di effettuare alcuni tagli nei tempi e nei modi esposti, tuttavia ciò non può e non deve costituire l'unica alternativa al rilancio dell'azienda.

L'enfasi posta sul prioritario taglio dei costi deriva certamente dal fatto che il sistema di controllo di gestione presente in Alitalia è semplicemente inefficiente. Al giorno d'oggi tutte le maggiori compagnie aeree sono dotate di un moderno sistema di gestione interno (*Enterprise Resource Planning*) che si adatta al meglio alle proprie caratteristiche in quanto sviluppati su una forte base *customerizzata* in maniera tale da fornire risposte rapide ed efficienti in base a quelle che sono le dinamiche interne della compagnia. Le quattro macro-aree nelle quali vengono raggruppati i processi tipici di una compagnia aerea sono le funzioni di produzione (manutenzione, operazioni di volo e servizi di *handling*), funzioni commerciali e marketing, sistemi di qualità (*Joint Procedure Manual*) ed amministrazione e controllo, ovvero tutti i sistemi volti ad ottimizzare i flussi in uscita rispetto a quelli in entrata e come gestire i dati che poi entrano a fare parte di uno specifico modello di controllo di gestione.

Occorre per questo definire un modello di controllo di gestione appropriato alle specificità ed alle dinamiche dei costi che deve essere l'obiettivo finale di Alitalia per tornare ad essere redditizia. Infatti, in un modello di business caratterizzato da un così alto coefficiente di variabilità, si ha la necessità di una conoscenza dei dati di processo quanto più ampia ed approfondita possibile.

Attenendoci all'approccio focalizzato sul lato dei costi, risulta evidente come una revisione e ristrutturazione dei processi e dei programmi di manutenzione costituisca un primo *driver* di riconfigurazione del sistema di controllo di gestione ed un primo imprescindibile taglio di costi superflui nonché un ulteriore elemento di valore da aggiungere alla compagnia.

Riportando *in house* i processi di manutenzione primaria dei propri aeromobili ricostituendo il sistema di manutenzione fiore all'occhiello della vecchia Alitalia (*Alitalia Maintenance System*) si avrebbe un risparmio stimato di centoventi milioni di euro, senza contare il reintegro di numerosi lavoratori attualmente in cassa integrazione. Non ultimo, quello che era una volta un significativo punto di eccellenza rispetto ai *competitor* potrebbe anche essere utilizzato come ulteriore fonte di reddito per la compagnia, erogando il servizio manutentivo anche a terzi come già peraltro avviene in altri casi come Lufthansa Technik, che apporta al fatturato della compagnia tedesca ben cinque miliardi di euro l'anno come servizi per terze parti.

In seconda battuta, il gravoso problema degli eccessivi costi sostenuti per il *leasing* degli aeromobili risulta essere un altro punto di intervento piuttosto urgente in quanto legato anche alla composizione della flotta Alitalia, eccessivamente variegata e figlia dell'ambiguità direzionale di cui sopra. La ridiscussione dei contratti di *leasing* con le società creditrici finalizzata all'ampliamento della flotta, soprattutto di lungo raggio, consentirebbe l'implementazione della strategia di lungo raggio che costituisce il punto di partenza sul quale Alitalia deve puntare, come a breve si avrà modo di spiegare. Ancora, il reintegro della divisione cargo costituisce un'ulteriore possibilità di agire su diversi ambiti del *business* ottimizzando allo stesso tempo i costi sostenuti per il *leasing* e creando una flotta più coerente al *network target* che si intende sviluppare.

In ultimo, la descrizione degli *overhead costs* esplicitata nel corso del Capitolo 3 dimostra che tagliare tali costi di almeno il 25% non sarebbe cosa difficile considerando gli sprechi evidenti sulle voci analizzate. Questo significherebbe ridurre di ulteriori centocinquanta euro i costi imputati a conto economico e ridare ad Alitalia una dignità d'impresa che potrebbe essere necessaria considerato il numero di passeggeri trasportati.

4.1.2 Un nuovo modello di *business*

Il punto principale che ha costituito la maggior parte dei problemi è l'eccessiva ambiguità del *business model* adottato da Alitalia: la compagnia non ha mai dato segnali concreti al mercato affinché venisse riconosciuta come vettore di corto o lungo raggio. Questo ha pertanto costituito il problema più rilevante per la compagnia, che non ha saputo strutturare un'offerta adeguata per i propri passeggeri anche perché risultava svantaggiata in entrambi gli ambiti competitivi.

La mancanza di una *corporate strategy* ben definita ha avuto effetti evidenti anche sulla struttura dei costi presente in Alitalia: la distonia strutturale legata alla soglia dimensionale della compagnia a sua volta derivante dalla mancanza di linee-guida chiare da parte del *management* ha comportato un utilizzo improprio della liquidità disponibile che peraltro come visto non ha avuto riscontri positivi in termini di ritorno sugli investimenti.

I fattori che caratterizzano Alitalia, la sua storia e ciò che accresce il valore per tutti gli *stakeholders* interni ed esterni all'ambito di operatività suggeriscono che la via per tornare profittevole non è il taglio dei costi, o meglio non è soltanto questa, ma è la differenziazione competitiva.

4.1.3 strategia sul lungo raggio

Differenziarsi significa offrire un valore aggiunto al cliente a parità di prezzo pagato. Oppure significa pagare un *premium price* che giustifichi il molto superiore valore creato per il cliente. Nell'ambito dell'industria di riferimento, differenziarsi significa costruire, offrire e far vivere un'esperienza di viaggio che sia di per sé un elemento caratterizzante e costituisca un'eccellenza. Questa è la *mission* dei grandi vettori statunitensi e soprattutto delle compagnie come Emirates, Etihad Airways, Qatar Airways, Singapore Airlines e Turkish Airlines. Le compagnie citate hanno puntato su una strategia di differenziazione che consiste nell'offrire un servizio di altissima qualità con elementi peculiari e distintivi. Tale strategia è la sola da perseguire per vettori che superano certe soglie dimensionali, come è il caso di Alitalia.

Come detto, elemento caratterizzante dei citati vettori è puntare su una strategia che enfatizza i punti di distacco dagli altri *competitor*. In questa categoria rientrano tutti i servizi, compresi quelli di assistenza pre-imbarco e post sbarco. Inoltre, il *brand* ed il nome di questi vettori sono legati a doppio filo al proprio Paese di origine: in effetti, a livello operativo la strategia tipica per un vettore di queste dimensioni si configura come *hub and spoke*, il che significa "sacrificare" sostanzialmente i collegamenti interni per puntare ai collegamenti con l'estero e porsi come biglietto da visita per un Paese. Etihad ed Emirates offrono a bordo un'atmosfera di viaggio che riporta alla mente i paesaggi, i profumi e le sensazioni che si sentono e si

vedono in un contesto mediorientale: i pasti offerti, le musiche di sottofondo ed in generale l'atmosfera che si respira a bordo nonché le offerte *premium* che includono la cabina privata con doccia ed altri elementi di lusso che rimandano la mente alle fiabe da mille ed una notte sono tutti elementi di esclusività distintiva dei quali i vettori emiratini si avvalgono e sui quali puntano per differenziare la propria offerta. Questo è un chiaro esempio di come sfruttare gli elementi tipici del proprio Paese d'origine possa costituire una fonte di vantaggio competitivo. In questo senso, viene da sé definire Alitalia come nella posizione di poter sfruttare il potenzialmente infinito vantaggio competitivo che il “*brand Italia*” offre.

Alitalia si può effettivamente forgiare del titolo di “biglietto da visita dell'Italia”, sia per l'idea che la compagnia offre di sé stessa in Italia ma soprattutto all'estero sia perché la stessa cultura aziendale di cui poco fa si parlava è permeata dall'italianità che tanto ci distingue come Paese nel resto del mondo.

Concretamente, questo si traduce in una tipologia di servizio offerto che presta molta attenzione ai dettagli, dal cibo, riconosciuta eccellenza nostrana, fino alla cortesia e cordialità del personale di bordo, costituito esclusivamente da dipendenti di nazionalità italiana, a differenza dei vettori citati in precedenza nei quali si può ritrovare a bordo una moltitudine di nazionalità. Non è infatti un caso che molti espatriati italiani scelgano di volare Alitalia per tornare a casa, proprio perché già a partire dall'imbarco su un aereo che sfoggia la livrea del tricolore nazionale si può respirare un'aria di casa ed una cortesia tutta italiana. Questo è un elemento che solo Alitalia e solo l'Italia può offrire, ed è una solida certezza sulla quale ripartire.

Ecco perché l'entrata nel capitale sociale di Alitalia da parte di Etihad non ha funzionato: il vettore emiratino ha in effetti puntato ad enfatizzare gli elementi distintivi della compagnia, non a caso l'istituzione dell'accademia di addestramento di Abu Dhabi ne è un chiaro esempio, ma ha cercato di applicare i propri *standard* qualitativi ad Alitalia. In altre parole, Etihad ha voluto rendere Alitalia un po' più mediorientale ed un po' meno italiana, al di là della volontà di sfruttare il *network* di Alitalia per aprirsi la strada verso Occidente e dell'insufficiente apporto di capitale, elementi questi che sottolineano ulteriormente l'approccio risultato errato nella gestione del vettore nostrano. A titolo di esempio, ha destato insoddisfazione nei dipendenti il trattamento a loro riservato da parte del *management* di Etihad: le diverse politiche di *HR management* adottate ad Abu Dhabi non sono risultate efficaci a Roma proprio per il diverso tipo di mentalità e cultura del lavoro ai quali si è abituati in Alitalia.

A livello di configurazione organizzativa, la strategia *hub and spoke* implica un assetto decisamente votato al lungo raggio, con aerei necessariamente più capienti ed un *hub* dalle dimensioni maggiori che consenta di far atterrare e decollare più aerei. I grandi vettori di

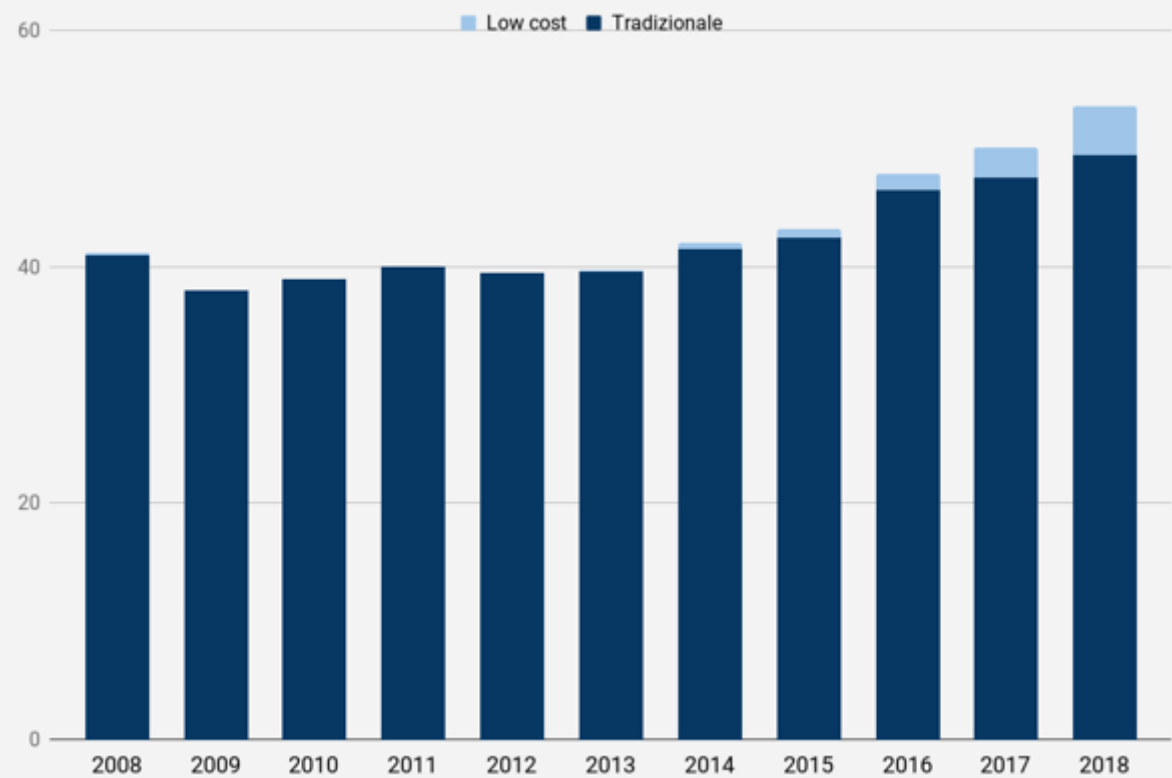
questa tipologia in effetti presentano un unico grande aeroporto che funge da base operativa ed una flotta più ampia e costituita da aerei di dimensioni maggiori, prevalentemente di proprietà e non in *leasing*.

Naturalmente questo si traduce in investimenti maggiori ma con ritorni superiori e soprattutto sicuri data l'assenza pressoché totale dei vettori *low cost* sulle rotte di lungo raggio: i dati più recenti, precisamente a partire dal 2014, evidenziano come benché alcuni *LCC* hanno tentato di formulare un'offerta *low cost* sul lungo raggio, essa risulti non sostenibile per i vettori di questa tipologia. Il grafico sottostante dimostra come la quota di mercato dei vettori *low cost* sia prevista come in diminuzione a partire dal 2019 a causa di vari fattori, in primis il leggero aumento del prezzo del petrolio avvenuto lo scorso autunno, l'utilizzo di Boeing 737 Max e la contestuale guerra dei prezzi attuata dai vettori tradizionali. Di esempio è il caso della compagnia *low cost* Norwegian Airlines che ha recentemente sviluppato un'offerta che collega l'Europa agli Stati Uniti a prezzi inferiori ed aumentando del 12% i posti per il prossimo giugno a seguito dell'utilizzo di aerei più capienti ed a maggiori frequenze. Il database specializzato Cirium prevede quindi che nel giugno 2019 se i posti a disposizione per i collegamenti transatlantici aumentano del 3,2% rispetto all'anno precedente considerando, tutte le compagnie aeree, parallelamente l'offerta *low cost* diminuisce di circa il 6% (*elaborazione del Corriere della Sera su dati Cirium, giugno 2019*). Le cause maggiori che adducono a questo sono state il fallimento delle *low cost* Wow Air e Primera Air, oltre che la cancellazione di circa dodici rotte da parte della stessa Norwegian Airlines.

L'impatto decisamente rilevante avuto dai vettori *low cost* sulle tratte intercontinentali è scaturito dalle tariffe estremamente vantaggiose offerte: Norwegian propone un biglietto a cento-settantanove euro a tratta, con la possibilità di portarsi un solo bagaglio a mano, con tutto il resto dei servizi (cibo, scelta del sedile, utilizzo delle coperte) che comporta un prezzo extra.

I posti complessivi tra Europa e Nord America

(in milioni - elaborazione Corriere su dati Capa)



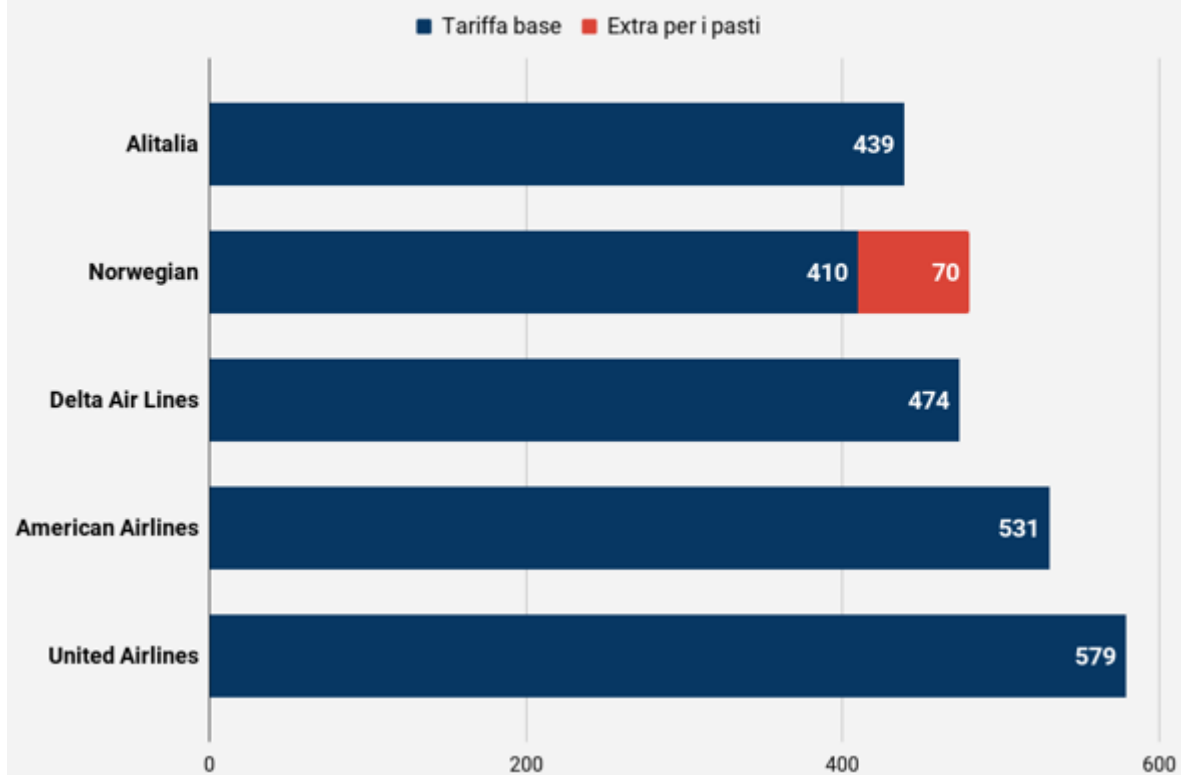
Fonte: elaborazione del Corriere della Sera su dati Capa, giugno 2019

La reazione da parte dei vettori tradizionali non si è fatta attendere: la determinante percentuale di fatturato annuo per queste compagnie derivante dalla vendita di biglietti di prima classe e *business class* consente di strutturare un'offerta vantaggiosa anche per i *target* turistici di passeggeri, ovvero quelli che viaggiano in *economy* o *basic economy*, con la differenza che rispetto al volo *low cost* permangono i servizi inclusi nel prezzo del biglietto. In più, la già citata creazione delle proprie divisioni strategiche *low cost* da parte dei grandi gruppi comporta un ulteriore elemento competitivo per sfidare la concorrenza a basso costo anche sulle tratte più brevi.

Facendo un confronto tra i prezzi dei biglietti tra Roma-Fiumicino e New York si evidenzia piuttosto bene dove si giochi la partita: un volo andata e ritorno nel prossimo settembre 2019, in classe *economy* al prezzo più basso, volando con Alitalia viene a costare al passeggero quattrocento-trentanove euro, mentre con Norwegian Airlines quattrocento-dieci. Tuttavia, a bordo del Boeing 737 Max del vettore scandinavo bisogna spendere trentacinque euro a tratta per il pasto a bordo, servizio che in Alitalia come sappiamo è già inclusa nel prezzo *full* del biglietto. Perciò, a parità di servizio offerto il prezzo del biglietto con Norwegian Airlines sale a quattrocento-ottanta euro, risultando così meno conveniente rispetto a volare con Alitalia e Delta Airlines, con oltretutto la garanzia di un servizio decisamente migliore dal punto di vista del *comfort* durante il viaggio effettuato con i due vettori tradizionali.

Il volo Roma-New York

(andata e ritorno in classe Economy, 18-23 settembre 2019, in euro - elaborazione Corriere)



Fonte: elaborazione dati del Corriere della Sera, giugno 2019

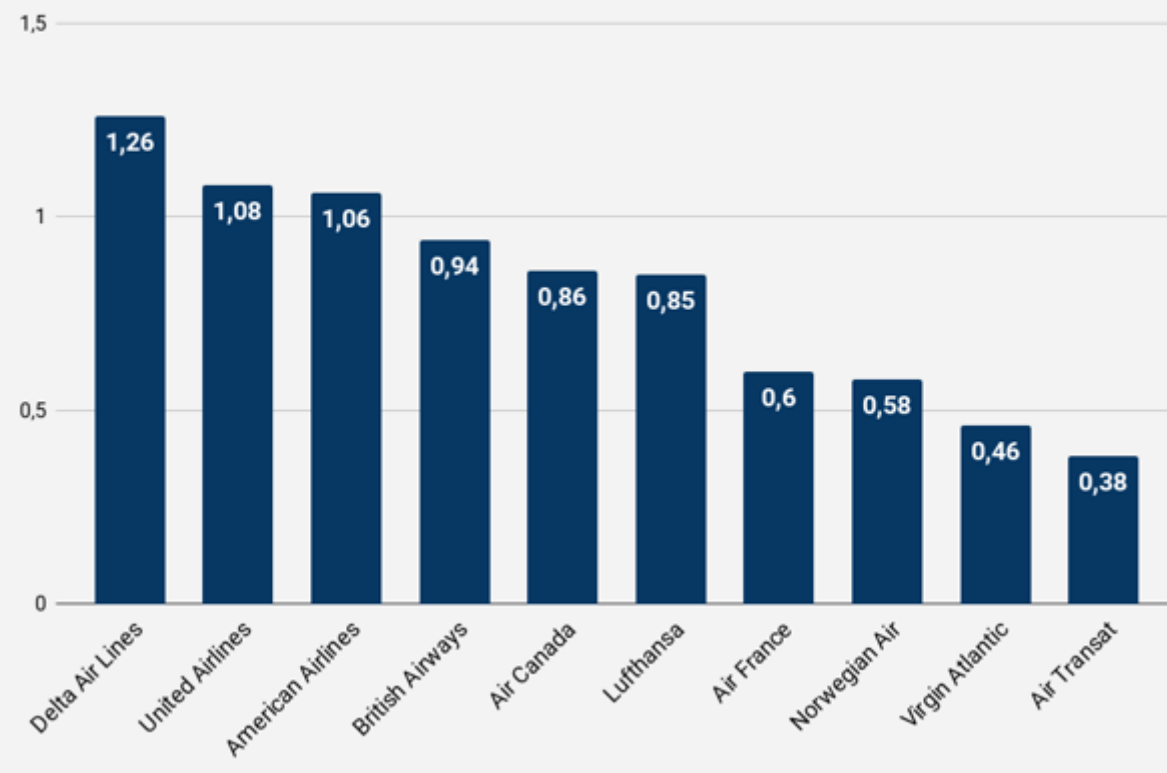
Tuttavia, è evidente come la strutturazione di un'offerta *low cost* sul lungo raggio sostenibile per i *LCC* sia in programma e si configuri come una quasi naturale evoluzione del settore per i motivi di cui sopra. Ne è ulteriore dimostrazione il doppio tentativo eseguito da IAG (International Airlines Group) di acquisire Norwegian Airlines, evidentemente scaturito dalla presa coscienza che esiste un mercato *low cost* tra Europa e Nord America.

Pure vero è comunque che non tutti siano d'accordo su questa ultima affermazione, anche all'interno degli stessi vettori *low cost*, come affermato dal CEO di Ryanair Michael O'Leary. I colossi come Lufthansa, British Airways, Air France-KLM e Delta Airlines non solo controllano il mercato transatlantico, ma possono anche vendere posti in *economy* a prezzi stracciati poiché i profitti si traggono principalmente vendendo i posti in *business class*. Ryanair conferma così l'abbandono di qualsiasi piano di espansione ai voli intercontinentali confermando di voler rimanere *leader* sul mercato europeo a breve raggio.

In effetti il bilancio 2018 di Norwegian Airlines chiude con una perdita netta di centocinquanta milioni di euro, con ulteriore affermazione da parte del settimanale britannico *The Economist* che sancisce il fallimento del modello *low cost* sul lungo raggio.

Le compagnie che offrono più posti tra Europa e Nord America

(in milioni, giugno 2019 - elaborazione Corriere su dati Cirium)



Fonte: elaborazione del Corriere della Sera su dati Cirium, giugno 2019

I limiti strutturali evidenziati dalle compagnie *low cost* sulle tratte più lunghe esposti in questa breve digressione aumentano le *chances* di competitività di Alitalia su questo segmento, considerando che i dati *IATA* più recenti confermano che i ricavi provenienti dai passeggeri in prima classe ed in *business* costituiscono il 28% di quelli complessivi in ogni volo (*dati presi da iata.org*).

Da qui la necessità di trovare una nuova proprietà o eventualmente dei *partner* che garantiscano liquidità e siano disposti ad abbracciare in toto l'assetto aziendale di Alitalia, spingendo sull'implementazione della strategia di lungo raggio.

Anche in questo caso non è risultato sufficiente l'apporto di Etihad che, benché nelle intenzioni avesse la volontà di trasformare Alitalia in un vettore internazionale che puntasse sul lungo raggio, a livello effettivo non solo non ha garantito la liquidità necessaria per aumentare la flotta e dotarla di aerei adatti a percorrere tratte di lungo raggio ma ha anche tentato di renderla più che altro una navetta da Abu Dhabi a Roma per poi trasportare i passeggeri nel resto d'Europa e verso Nord e Sud America, senza davvero preoccuparsi della crescita di Alitalia.

In conclusione, indipendentemente da come verrà gestita la nuova Alitalia post commissariamento e da chi eventualmente la acquisirà, risulta necessario riformulare la *strategy* puntando decisamente sulle rotte di lungo raggio. Sarà necessario tuttavia rivedere ed

al limite sciogliere gli accordi di alleanza che ad oggi sono decisamente svantaggiosi per Alitalia: in primis la *joint venture* atlantica con Air France-KLM e Delta Airlines per i voli tra Europa e Nord America rende di fatto nulla la presenza di Alitalia sui territori al di là dell'oceano, a parte qualche volo effettuato in *code share* con i suddetti vettori. Stessa situazione è in essere con l'onnipresente Etihad Airways, con la quale l'accordo prevede la stessa modalità per i voli diretti verso Medio Oriente ed Asia, stando a quando si prevede nel *M.O.U.* di cui si è parlato nel Capitolo 3. In entrambi i casi è doveroso rivedere gli accordi in maniera tale da permettere ad Alitalia di trasportare i propri passeggeri da Roma o Milano direttamente verso gli Stati Uniti, gli Emirati Arabi ed il Sud-Est Asiatico senza necessariamente fare scalo ad Amsterdam, Parigi o Abu Dhabi. In quest'ottica potrebbe essere decisiva la procedura di amministrazione straordinaria qualora la situazione venga risolta con la creazione di una nuova forma giuridica per Alitalia come azienda, liberandola quindi dai gravosi vincoli contrattuali di cui ci è appena fatta menzione e trovandosi quindi in una posizione di negoziazione più forte con la possibilità di trovare accordi migliori e più vantaggiosi.

Il cambio di strategia e la nuova formulazione dell'offerta di lungo raggio costituirebbe sicuramente un nuovo punto di partenza questa volta definitivo per il rilancio della compagnia, nella piena consapevolezza di un mercato in evoluzione e che necessita di questo tipo di approccio per rendere il vettore profittevole.

4.1.4 La strategia sul breve-medio raggio

Quanto finora esposto risulta essere la strategia migliore per risanare i conti della compagnia e non è infatti un caso che sia stata la soluzione proposta da più parti. Come detto, le vendite dei posti sulle rotte più lunghe sono quelli che consentono la remunerazione del capitale investito e soprattutto godono di una concorrenza meno folta e più orientata a mantenere il proprio *target* di passeggeri piuttosto che cercare di accaparrarseli con offerte vantaggiose ma spesso troppo aggressive.

Il *focus* ora è sulle rotte brevi, in esse considerando anche le tratte nazionali, ad oggi come visto saldamente nelle mani dei vettori *low cost* ed in particolare di quelle di Ryanair per ciò che riguarda il contesto italiano.

La gran parte degli analisti e di coloro che ben conoscono le dinamiche interne di Alitalia e del settore del trasporto aereo in generale concordano che la strategia da perseguire sia quella poc'anzi esposta di puntare con decisione sul lungo raggio, aggiungendo però la necessità di lasciare perdere le tratte brevi in quanto ormai dominate dalle compagnie *low cost* e peraltro senza una concreta possibilità di tornare a competere con esse su questo tipo di tratte. In effetti, i numeri mostrati nei Capitoli 1 e 3 evidenziano come il mercato italiano risulti

difficilmente propenso a tronare attrattivo per una compagnia della struttura di Alitalia. Tuttavia, una soluzione per tornare competitivi anche in questo ambito ci sarebbe.

Si è detto di come la percezione dei passeggeri, in particolare quelli appartenenti al segmento turistico/*leisure*, sia decisamente cambiata nel corso del tempo, trovando nell'offerta proposta dai *low cost* un ideale punto di incontro tra il desiderio di volare al minore costo possibile e la non sentita necessità di usufruire dei servizi di bordo ritenuti non fondamentali. Ebbene, la soluzione che potrebbe fare in modo di rendere Alitalia nuovamente competitiva sui cieli italiani è renderla a tutti gli effetti un vettore *low cost*.

Ma come coniugare una compagnia aerea che punti sul lungo raggio e quindi adotti una *business strategy* che punti sulla differenziazione ed un vettore *low cost* che per sua definizione trova nella riduzione dei propri costi la sua ragione d'essere, visto e considerato quanto detto poco sopra relativamente all'insostenibilità di una configurazione *low cost* per il lungo raggio?

La risposta risiede nella necessità di scindere l'azienda Alitalia in due entità giuridiche ed operative ben distinte ed operanti nei relativi ambiti, che adottino due approcci certamente differenti e adatti ai due diversi ambiti considerati ma sempre uniti da una cultura aziendale "sovrastante" che mantenga come propri punti saldi tutti quei valori che consentano di definire un chiaro riferimento per i propri passeggeri ed in generale per tutto l'ambito competitivo. La tesi qui esposta prende spunto ed ispirazione dalle autorevoli opinioni dei Professori Ugo Arrigo, Andrea Battaglia e Giacomo Di Foggia dell'Università di Milano-Bicocca (Arrigo, Battaglia e Di Foggia, "*La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione*", CESISP, aprile 2018).

Risulta essenziale scindere la compagnia in due entità ben separate proprio perché la struttura dei costi e le dinamiche interne dell'Alitalia più "corposa" che oggi conosciamo non sono assolutamente in grado di creare un vettore *low cost*, ed è stato proprio questo lo sbaglio commesso da chi ha tentato di competere sul breve raggio mantenendo una struttura inadatta a questo tipo di modello, come sottolineato a più riprese. In definitiva, la strategia da attuare sul breve raggio consiste nel creare in effetti una nuova divisione strategica di Alitalia sulla falsariga di quanto è già avvenuto per altri grandi gruppi e che si ispiri ai principi di gestione di una compagnia *low cost*.

La nuova divisione strategica, sgravata dagli onerosi vincoli di costo e di struttura che verrebbero accollati dalla divisione operativa sul lungo raggio che può sostenerli sulla base della propria maggiore capacità di generazione dei flussi di cassa derivanti dalla vendita dei biglietti a prezzi maggiori, potrebbe così sviluppare un'offerta competitiva che consenta gli spostamenti *point to point* tra gli aeroporti italiani offrendo in aggiunta il valore del brand

Alitalia, elemento questo da non sottovalutare poiché comunque facente parte degli *asset* intangibili di cui Alitalia si può e si deve avvalere.

Operare come una compagnia *low cost* implica quindi l'adozione di tutte le procedure e le dinamiche tipiche di questa tipologia di vettori, con esse intendendosi tutti gli ambiti a partire dalla organizzazione e gestione delle risorse umane, elemento di indiscusso valore e colonna portante della compagnia: i piloti e i membri della *cabin crew* più giovani possono agevolmente essere assegnati ai voli interni e comunque intra-mediterranei in quanto ciò consentirebbe un elevato tasso di *turnaround*, consentendo il risparmio su tutte le spese tipiche della trasferta citate nel Capitolo 3. Le dinamiche del mondo del lavoro in generale al giorno d'oggi hanno ridefinito gli schemi di contrattazione collettiva secondo *standard* assai differenti da quelli posti in essere fino a pochi anni fa, e nel caso particolare del settore del trasporto aereo non sono nuove le notizie di insoddisfazioni da parte dei dipendenti di compagnie *low cost* che lamentano trattamenti salariali nonché di condizioni generali sul posto di lavoro decisamente inappaganti. Ecco perché definire un'offerta di lavoro appetibile ma comunque rimanendo nel contesto di un vettore *low cost* potrebbe rappresentare per Alitalia un'opportunità interessante anche in termini di *employer branding* e di *engagement* per i propri dipendenti, in particolare quelli più giovani, che trovano così un posto di lavoro appagante e stimolante e con la garanzia di una struttura solida alle spalle che non dia la sensazione di cedere da un momento all'altro come invece potrebbe accadere per le compagnie *low cost* a seguito di probabili riforme lavorative specifiche per il settore che inevitabilmente tanno prendendo sempre più corpo date alcune situazioni davvero insostenibili per i lavoratori.

In tutto questo processo di creazione di una divisione strategica a basso costo va integrata anche una nuova concezione e visione di passeggero: esso non è più solo un viaggiatore ma è un vero e proprio cliente, con le sue esigenze e caratteristiche peculiari. Applicando tale visione al *target* dei passeggeri *low cost* ne esce fuori un approccio da adottare per Alitalia che non sia focalizzato solo sul mantenere la propria clientela offrendogli quegli elementi di valore che differenziano la compagnia: ciò deve avvenire prioritariamente per la divisione di lungo raggio; al contrario, la strategia di *customer engagement* da attuare per la "Alitalia *low cost*" è decisamente più aggressiva e volta ad anticipare le esigenze di questo particolare tipo di passeggeri, anche coinvolgendoli nello sviluppo di nuovi servizi o altre attività che possano coinvolgere ancora di più i passeggeri con il *brand* Alitalia. La soddisfazione del cliente va intesa come vero e proprio obiettivo aziendale e può eventualmente essere adottato come leva per strutturare uno schema di retribuzione per i collaboratori, rientrando nel discorso di cui sopra, formato anche sugli incentivi che derivano dal coinvolgimento del cliente nell'"Alitalia *experience*". Sottintesa a questo nuovo approccio per certi versi rivoluzionario per quella che

è la storia della compagnia è la creazione di un *design* organizzativo che sia quanto più flessibile ed al minimo possibile gerarchizzato, in maniera tale da rispondere in maniera efficiente e rapida agli stimoli del mercato mediante l'utilizzo di *frontlines* quali monitoraggio della clientela e ricerche di mercato che permettano un contatto funzionale, coinvolgente e sempre attivo con i passeggeri, il tutto sfruttando quell'efficace *driver* di comunicazione che è il *made in Italy*, di cui Alitalia è orgogliosamente *ambassador*.

Anche la strategia di *pricing* va a seguire l'impostazione tipica del segmento *low cost*: il prezzo del biglietto va costruito omettendo qualsiasi tipo di servizio percepito come superfluo dal passeggero medio italiano: il prezzo del biglietto riflette solo ed unicamente lo spostamento dal punto A al punto B ed ogni eventuale servizio accessorio può venire erogato direttamente a bordo previo pagamento di un ammontare extra, evitando tuttavia di proporre servizi che esulano totalmente dal contesto del trasporto aereo come invece è prassi in quasi tutte le compagnie *low cost*. Il prezzo per il *target* di breve raggio va dunque definito con attenzione tenendo in considerazione il passeggero-tipo e monitorando continuamente i *trend* di mercato: viene facile comunque capire che il minore prezzo praticato per i biglietti delle rotte brevi viene compensato dai biglietti delle tratte lunghe.

Per tutto il processo di gestione dei biglietti e per stimare in maniera appropriata la domanda occorre dotarsi di un efficiente sistema di analisi statistico-matematica e di un sistema informatico che permetta di raccogliere, quantificare ed analizzare i dati sulle vendite e sui passeggeri al fine di affrontare al meglio i *trend* futuri.

Solo in questa maniera sarà possibile rendere competitiva la divisione *low cost* di Alitalia in modo tale da proporre un'alternativa valida e per certi versi differente dalle "solite" *low cost*.

4.1.5 Riconfigurazione dell'assetto organizzativo

Oltre che ridefinire le strategie che consentirebbero ad Alitalia di tornare ad essere profittevole, anche se è da sottolineare come ciò possa avvenire solo nel lungo periodo dati gli ingenti debiti che affossano attualmente la compagnia, occorre anche definire quali potrebbero essere le mosse a livello di *corporate strategy* che realisticamente darebbero alla compagnia la solidità necessaria per attuare i cambiamenti di cui finora si è parlato.

La ridefinizione degli accordi in essere all'interno delle varie alleanze nelle quali Alitalia è inserita va ad integrarsi con la necessità di trovare un *partner* forte o eventualmente un acquirente che possa garantire i fondi e la stabilità strutturale adeguata. Infatti, la strutturazione del modello organizzativo scisso in due ben diverse unità strategiche come si è proposto nel presente elaborato non può prescindere da accordi od alleanze ben integrate con l'ambito di riferimento. Si è evidenziato come troppo spesso il *management* della compagnia provenisse da ambiti totalmente diversi dal settore del trasporto aereo e questo ha sicuramente

influito in maniera negativa sulla gestione. Parimenti, la gestione sotto l'egida di Etihad ha apportato sicuramente delle competenze relative all'ambito aeronautico ma non ha saputo integrare il proprio *know-how* con la storia e la cultura di Alitalia, risultando così anche in questo caso un fallimento già a partire dall'approccio gestionale.

Alla luce di ciò, per Alitalia è necessario trovare uno o più soggetti che possano contemporaneamente garantire stabilità dal punto di vista strutturale ma anche flessibilità nella gestione, che sarebbe opportuno lasciare nelle mani della stessa compagnia a condizione però che venga gestita da un *management* competente e con le dovute conoscenze del panorama competitivo italiano ed europeo. Ancora più in particolare, sarà necessario definire con accuratezza e precisione i diversi compiti per le due unità strategiche di breve e lungo raggio evitando che si frappongano tra loro, ragione per cui andranno definiti due diversi organigrammi aziendali relativi alle due entità e soprattutto che accolgano al loro interno dei dirigenti che abbiano bene in testa la direzione da seguire e la cultura aziendale di Alitalia.

Con riguardo a chi potrebbe essere un valido partner per Alitalia, al netto dell'esito per l'offerta vincolante da presentare al Governo entro il 15 giugno prossimo venturo, data ultima per il quale si è previsto il *closing* dell'operazione e che dovrebbe sancire la fine della procedura di amministrazione straordinaria nella quale Alitalia è implicata, si ritiene che la vendita alla cordata composta da Ferrovie dello Stato in tandem con Delta Airlines più un terzo socio ancora da definire potrebbe rappresentare una soluzione ottimale per il futuro della compagnia.

Escludendo le ragioni ideologiche che vogliono Alitalia in mano ad enti italiani se non direttamente in mano al Governo, ragione che non trova d'accordo il sottoscritto scrivente per i motivi sostanzialmente storici e per questo empiricamente provati, l'entrata di Ferrovie dello Stato, azienda pubblica controllata al 100% dallo Stato italiano ma di per sé slegata dagli avvenimenti politici al contrario di quanto è accaduto ed accade per Alitalia, garantirebbe in primis la presenza di un partner italiano che ha saputo negli anni risalire la china e rinnovarsi tanto da risultare oggi un'eccellenza per come è stata gestita e per come ha saputo rispondere in maniera egregia agli stimoli dettati dall'ingresso di aziende concorrenti nel settore del trasporto ferroviario ma soprattutto potrebbe rappresentare un'occasione unica per strutturare degli accordi vantaggiosi per entrambe le aziende tali per cui costruire quell'offerta competitiva di breve raggio: si è detto di come buona parte del *business* dei vettori *low cost* sia rappresentato dagli accordi che tali compagnie siglano con aeroporti minori per trasportare i passeggeri verso tali aeroporti ed aumentare il flusso turistico verso zone che generalmente registrano presenze minori di passeggeri. Se poi il passeggero *low cost* desidera raggiungere una nuova destinazione, dovrà scegliere un nuovo mezzo di trasporto e di solito tale mezzo di trasporto è rappresentato da un autobus o, appunto, da un treno. La *partnership* tra Alitalia,

nella sua divisione *low cost*, e Ferrovie dello Stato potrebbe rappresentare un'ottima opportunità poiché permetterebbe ai passeggeri *low cost* di atterrare sugli aeroporti minori italiani e da lì prendere il treno che li porta verso una nuova destinazione. Dando la possibilità al passeggero di acquistare il biglietto aereo in *bundling* con il biglietto del treno in maniera tale da risultare un costo combinato inferiore rispetto ai due biglietti separati si potrebbe costruire un'offerta decisamente vantaggiosa per i passeggeri *low cost* ma soprattutto si potrebbe dare un notevole peso contrattuale ad Alitalia nella negoziazione degli accordi con gli aeroporti minori relativamente alle tasse aeroportuali, alla vendita degli *slot* ed all'erogazione di tutti i servizi accessori che sono di competenze degli aeroporti stessi. In definitiva, verrebbe a crearsi un forte legame tra Alitalia nella sua divisione *low cost* e Ferrovie dello Stato tale per cui la presenza della compagnia all'interno del segmento *low cost* italiano possa tornare ad essere considerata rilevante ed auspicabilmente un domani tornare ad essere *leader* dei cieli italiani.

Relativamente al ruolo che andrebbe a coprire Delta Airlines, viene da sé che il vettore statunitense costituisce quel *partner* competente del settore e che rappresenta anch'esso una garanzia dal punto di vista strutturale dato l'ampio *network* sul quale può fare riferimento, evidentemente ancora maggiore se si considera il mercato americano, nel quale Delta risulta essere uno dei maggiori *player* operanti.

Tuttavia, in questo caso occorre agire con cautela per evitare di incappare negli stessi errori commessi con Etihad. Innanzitutto, come detto, è necessario che Delta lasci la gestione del vettore al *management* di Alitalia evitando di intromettersi in maniera eccessiva nelle dinamiche operative, ed in questo caso ci si riferisce sia alla divisione di lungo raggio che anche eventualmente a quella di breve raggio qualora si ritenga opportuno che le decisioni di Delta apportino un valore aggiunto anche in questo secondo ambito; ma è anche forse più importante che l'ingresso di Delta non sia solo ed esclusivamente finalizzato ad accaparrarsi il *network* di Alitalia da questa parte dell'Atlantico, come per l'appunto era accaduto con Etihad che ha cercato di sfruttare l'aeroporto di Roma-Fiumicino e le rotte di Alitalia per aprirsi la strada verso Occidente. Il ruolo che Delta deve giocare è quello di *partner* sostanzialmente alla pari che possa indubbiamente appoggiarsi a quella che è la posizione di Alitalia all'interno del mercato europeo e mondiale ma facendo sì che la cosa possa essere di reciproco vantaggio. Non ultimo, la disponibilità di fondi che Delta può garantire data l'ingente necessità di capitale che in particolare l'industria americana richiede costituisce un ulteriore elemento a favore del vettore d'oltreoceano, che potrebbe essere certamente d'aiuto sia da un punto di vista di posizione contrattuale sia soprattutto per l'acquisto di aeromobili evitando così di dipendere in maniera eccessiva dai mezzi in *leasing*.

La presenza di un terzo socio all'interno della cordata formata da Ferrovie dello Stato e Delta Airlines deve rispettare gli imprescindibili requisiti di cui sopra e soprattutto deve apportare valore effettivo evitando di speculare sulle sorti della compagnia. In questo senso i nomi fatti del Gruppo Atlantia di proprietà della famiglia Benetton e del gruppo del già citato Carlo Toto devono essere attentamente valutati per evitare anche in questo caso di affidare Alitalia a soggetti con poca familiarità con il settore, come accaduto in passato con i "capitani coraggiosi".

In ultimo, la cessione in toto ad una compagnia straniera (come nel caso di Lufthansa o Air France-KLM) andrebbe a creare una soluzione di assoluto svantaggio per Alitalia in quanto dette compagnie sarebbero certamente e giustamente propense ad attuare cambiamenti che apporterebbero vantaggi solo a sé stesse, sfruttando in maniera forte tutto il patrimonio di Alitalia e cercando di tagliare le parti attualmente non redditizie della compagnia, che ad oggi sicuramente non naviga in buone acque e pertanto verrebbe estremamente facile per un eventuale acquirente straniero eliminare dipendenti e strutture che invece andrebbero valorizzate.

4.2 Conclusioni

Nel presente elaborato si è cercato di esaminare attentamente quelle che sono le dinamiche del settore del trasporto aereo nei suoi termini più generali analizzando i *trend* attuali e futuri, per poi concentrare l'attenzione sul mercato italiano e sulle sue peculiarità.

Si è poi scesi nel dettaglio della situazione storica ed aziendale di Alitalia, cercando di evidenziare i tratti caratteristici e distintivi del *business model* della compagnia sottolineando in particolare l'ingente quantità di costi anomali ed in molti casi assai superiori ai *competitor* ed ai differenti approcci adottati dalle diverse amministrazioni, tutti come visto risultati fallimentari per le più svariate ragioni.

In questo ultimo capitolo si è tentato di offrire una soluzione ottimale alla decisamente non facile situazione attuale della compagnia sulla base di quelle che sono le prospettive future del mercato italiano ed internazionale. Sicuramente l'approccio offerto segna un punto di rottura con la storia della compagnia e probabilmente di tutta l'industria in ambito europeo ma si ritiene che a situazioni critiche sia necessario dare un segno forte di cambio di rotta, anche e soprattutto per fare sentire la propria presenza al mercato ed ai passeggeri.

Indipendentemente dall'esito della trattativa che è in procinto di chiudersi ed al destino di Alitalia, occorre che la compagnia venga totalmente ridisegnata per offrire come ha sempre fatto un motivo d'orgoglio e vanto per il Paese.

Con l'augurio che la livrea tricolore torni a dominare i cieli.

Bibliografia e sitografia (in ordine alfabetico)

- Agenzia Giornalistica Italiana – AGI (2017). *I 4 pilastri del Piano Industriale di Alitalia*. Scaricato il 16 marzo 2017, da <https://www.agi.it/economia/i-4-pilastri-del-piano-industriale-di-alitalia/news/>
- *Annuario statistico 1999-2007 dell'ENAC*, disponibile su <https://www.enac.gov.it/trasporto-aereo/compagnie-aeree/dati-di-traffico>
- Arrigo, U. (2017). *Alitalia: a pagare sono comunque i contribuenti*. *astrid-online.com*. Scaricato il 9 maggio 2017, da www.astrid-online.it/static/upload/arri/arrigo-voceinfo-9-05-17.pdf
- Arrigo, U. (a cura di). (2009). *Elaborazione dati sulla relazione semestrale 2009 di Alitalia-CAI* disponibile su corporate.alitalia.it/static/upload/rel/relazione-illustrativa.pdf
- Arrigo, U. (a cura di). (2011). *Elaborazione dati sulla relazione semestrale 2011 di Alitalia-CAI* disponibile su corporate.alitalia.it/static/upload/rel/relazione-illustrativa.pdf
- CESISP, Arrigo, U. (a cura di). (2018). *La nuova crisi di Alitalia e la gestione commissariale*. Università di Milano-Bicocca
- CESISP, Arrigo, U. Battaglia, A. e Di Foggia, G. (a cura di). (2018). *La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione*. Università di Milano-Bicocca
- *Dati ed informazioni sulla flotta storica di Alitalia presi da AZ Fleet*, <https://www.azfleet.info/flotta-storica>
- Mediobanca R&S - Ricerche e Studi (1973). *Ufficio Studi Mediobanca sulla flotta di Alitalia*. MBRES, www.archiviostoricomediobanca.it/documenti/studi_ALITALIA.pdf
- *Dati ed informazioni prese da Ufficio Stampa Etihad Airways*, <https://www.etihad.com/en-it/about-us/media-assets/>
- De Blasi, R. & Gnesutta, C. (2009). *Alitalia, una privatizzazione italiana*. Donzelli editore
- De Francesco G.M. (2008), *CAI, Fantozzi festeggia, non è stata una svendita*. *Il Giornale*. Scaricato il 21 novembre 2008, da www.ilgiornale.it/news/cai-fantozzi-festeggia-non-stata-svendita.html
- Dimito, R. (2014). *Alitalia – Etihad, investimento totale di 1,7 miliardi: la compagnia decolla il 1° gennaio*. *Il Messaggero*. Scaricato il 9 agosto 2014, da [https://www.ilmessaggero.it/economia/economia_e_finanza/alitalia_etihad_investimento_totale_compagnia_decolla_1_gennaio/](http://www.ilmessaggero.it/economia/economia_e_finanza/alitalia_etihad_investimento_totale_compagnia_decolla_1_gennaio/)

- Dragoni, G. (2008). *Alitalia: perché il piano di Air France era meglio del Piano Fenice*. Il Sole 24 Ore
Scaricato il 6 settembre 2008, da <https://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Finanza%20e%20Mercati/2008/09/alitalia-vale-300-milioni/shtml>
- Dragoni, G. (2014). *Etihad conquista il 49% di Alitalia*. Il Sole 24 Ore
Scaricato il 9 agosto 2014, da <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-08-09/etihad-conquista-49percento-alitalia/>
- Dragoni, G. (2017). *I tre punti deboli del nuovo Piano Industriale*. Il Sole 24 ore
Scaricato il 30 marzo 2017, da <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-03-30/alitalia-piano-sogni-134517/>
- Di Foggia, C. (2017). *Alitalia, la compagnia può ripartire solo puntando sul lungo raggio. E conviene che lo gestisca lo Stato*. Il Fatto Quotidiano
Scaricato il 27 aprile 2017, da <https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2017/04/27/voli-lunghi-e-piu-stato-solo-cosi-puo-ripartire/3546197/>
- *Elaborazioni su dati relativi all'industria del trasporto aereo raccolti presso International Air Transport Association – IATA*, <https://www.iata.org/services/statistics/air-transport-stats/Pages/index.aspx>
- *Elaborazioni su dati aeroportuali in Italia presi da Ente Nazionale per l'Aviazione Civile- ENAC, vari anni*, <https://www.enac.gov.it/aeroporti/infrastrutture-aeroportuali/aeroporti-in-italia>
- *Elaborazioni su dati ed informazioni presi da* <https://www.aviontourism.com/it/informazioni-utili>
- *Elaborazioni su dati ed informazioni prese da World Aeronautical Press Agency*, <https://www.avionews.it/resource>
- *Elaborazioni su dati di traffico aereo in Italia al 2017, Airlines in Italy 2017. MarketLine Industry Profile*, <https://store.marketline.com/report/mlig1717-06--airlines-in-italy-2017/>
- *Elaborazioni su dati relativi all'industria del trasporto aereo raccolti da bullsandbears.it su analisi di Oliver Wyman*, <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/industries/aviation-aerospace-defense.html>
- *Elaborazioni dati da vari bilanci Alitalia dal 1972 al 1983 presi su Archivio Storico Mediobanca*, www.archiviostoricomediobanca.it/documenti/studi_ALITALIA.pdf
- *Elaborazioni sui dati relativi al valore finanziario del titolo Alitalia, 2007*. <https://www.borsaitaliana.it/borsa/notizie/price-sensitive/42199/detail.html>
- *Elaborazioni dati presi dalla relazione illustrativa ex artt. 2446/2447 cc di Alitalia disponibile al 28/2/2017*, corporate.alitalia.it/static/upload/rel/relazione-illustrativa.pdf

- *Elaborazioni su dati relativi alle relazioni semestrali di Alitalia in amministrazione straordinaria dal 28/9/2010 al 25/10/2018 disponibili su*
www.alitaliaamministrazionestraordinaria.it/?cat=7
- Egger, R. & Buhalis, D. (2011). *eTourism: case studies*. Routledge
- Frati, F. (2017). *Alitalia, nazionalizzazione unica soluzione*. Sial Cobas, CUB Trasporti
Scaricato il 27 aprile 2017, da <https://www.sialcobas.it/tag/fabio-frati/>
- Grimaldi, F. (2017). *Alitalia, una visione d'insieme*. Neos Magazine
Scaricato il 13 maggio 2017, da <https://www.neosmagazine.it/new/2017/05/alitalia-visione-dinsieme/>
- Giuricin, A. (2017), *Come cambia il trasporto aereo in Italia: opportunità e rischi per il business travel tra ascesa delle low cost e riassetto di Alitalia*. Event Report
Scaricato il 13 luglio 2017, da <https://www.eventreport.it/stories/mercato/133927-come-cambia-il-transporto-aereo-in-italia-opportunit-e-rischi-per-il-business-travel-fra-ascesa-delle-low-cost-eriassetto-di-alitalia/>
- Giuricin, A. (2017). *Low cost a lungo raggio: l'ultimo rischio per Alitalia*. Leoni Blog
Scaricato il 1° giugno 2017, da <https://www.leoniblog.it/2017/06/01/low-cost-lungo-raggio-lultimo-rischio-alitalia/>
- Giuricin, A. (2017). *Tutti i numeri e i motivi che fanno precipitare un'Alitalia senza comandante*. Il Foglio
Scaricato il 25 gennaio 2017, da <https://www.ilfoglio.it/economia/2017/01/25/news/alitalia-tutti-i-numeri-e-i-motivi-della-crisi-116777/>
- Intini, V. e Lio, P. (2012) *La centralità del cliente come strategia di rilancio: il caso Alitalia*. Egea Edizioni
- Intrieri, G. (a cura di). (2016). *Analisi del Bilancio Alitalia al 31/12/2015 e sue implicazioni sull'attuale stato del vettore aereo*. avionews.it
Scaricato il 7 ottobre 2016, da <https://www.avionews.com/item/1177920-conti-in-tasca-all-alitalia-analisi-bilancio-a-fine-2015-e-sue-implicazioni-sull-attuale-stato-del-vettore-aereo-esclusiva-avionews.amp.html>
- Intrieri, G. (a cura di). (2018). *Alitalia in Amministrazione Straordinaria: analisi del documento presentato dal collegio commissariale alla commissione speciale per gli atti urgenti del Senato della Repubblica*.
Scaricato da www.giannidragoni.it/wp-content/uploads/2018/06/LINK-Analisi-di-Gaetano-Intrieri
- Lio, P. (2012). *Da passeggero a cliente: l'evoluzione nel mondo dei servizi di trasporto*. Assirm e Università Bocconi
- Malagutti, V. (2017). *Chi ha ucciso l'Alitalia*. L'Espresso
Scaricato il 24 gennaio 2017, da espresso.repubblica.it/inchieste/2017/01/23/news/alitalia

- Martini, D. (2017). *Il pacco informatico che affossa i conti Alitalia*. Il Fatto Quotidiano
Scaricato il 9 giugno 2017, da <https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2017/06/09/il-pacco-informatico-che-affossa-i-conti-di-alitalia/>
- Mediobanca R&S – Ricerche e Studi (2015). *Stima dei costi diretti, pubblici e collettivi prodotti dalla gestione di Alitalia (1974-2014)*. MBRES,
https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Alitalia%201974-2014.pdf
- Ministero dei Trasporti (1997). *30 anni di trasporti in Italia*.
Scaricato da www.mit.gov.it/opencms/exports/sites/default/ont/it/documenti/archivio/files/ONT_2002
- Mochi, F. (2017). *Ecco cosa ha ucciso Alitalia, i motivi del crac*. Adnkronos
Scaricato il 29 giugno 2017, da <https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/06/29/ecco-cosa-ucciso-alitalia-motivi-crac-annunciato/>
- Napoli, A. (2008). *La storia di Alitalia*. Meetup
- Patti, F. (2016). *Costi fuori controllo, così Alitalia è a un passo dal fallimento*. linkiesta.it
Scaricato il 22 dicembre 2016, da <https://www.linkiesta.it/it/article/2016/12/22/costi-fuori-controllo-cosi-alitalia-e-un-passo-dal-fallimento/32776/>
- Pavesi, F. (2017). *Alitalia, buco virtuale da 350mln sui derivati. Beffa per le banche azioniste*. Il Sole 24 ore
Scaricato il 9 maggio 2017, da <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-05-08/alitalia-buco-350-milioni-derivati-beffa-per-banche-azioniste/>
- Posani, O. (2017). *Alitalia, ricavi da low cost e spese da big*. quotidiano.net
Scaricato il 28 aprile 2017, da <https://www.quotidiano.net/economia/alitalia-news-1.3071126>
- Rai, *La storia siamo noi* (2008) *Alitalia come Italia. Una crisi all'ultimo atto?*
Scaricato da www.lastoriasiamonoi.rai.it/cerca.aspx?t=alitalia
- *Relazione sulle spese di gestione di Alitalia 2015-2018*
- Ricerche e Studi S.p.A., Mediobanca (1967). *Venti anni di Alitalia*
Scaricato da www.archiviostoricomediobanca.it/documenti/studi_ALITALIA.pdf
- Timpone, G. (2017). *Crisi Alitalia, commissari scoprono voragine derivati: follia di manager incompetenti*. Investire Oggi
Scaricato il 9 maggio 2017, da <https://www.investireoggi.it/economia/crisi-alitalia-commissari-scoprono-voragine-derivati-follia-manager-incompetenti/>

