

1 Sommario

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Introduzione | 4 |
| 2 | Il Mercato del trasporto aereo | 5 |
| 2.1 | Breve Storia del Trasporto Aereo: dal Pionierismo al Contesto Attuale | 5 |
| 2.2 | Peculiarità del mercato del trasporto aereo | 10 |
| 2.2.1 | Struttura dei costi | 10 |
| 2.2.2 | Struttura dei ricavi | 12 |
| 2.2.3 | Dumping | 13 |
| 2.3 | Il Mercato italiano | 15 |
| 3 | I Flag Carriers e il ruolo nel mercato..... | 19 |
| 3.1 | Le Principali Tipologie di player nel trasporto aereo..... | 19 |
| 3.1.1 | Classificazione per ampiezza geografica del mercato | 19 |
| 3.1.1.1 | National Airlines | 20 |
| 3.1.1.2 | Major Airlines | 21 |
| 3.1.2 | Classificazione per modello operativo..... | 21 |
| 3.1.2.1 | Compagnie di Linea | 21 |
| 3.1.2.2 | Compagnie Charter..... | 22 |
| 3.1.3 | Classificazione per modello di business | 22 |
| 3.1.3.1 | Full Service Carriers | 22 |
| 3.1.3.2 | Low Cost Carriers..... | 23 |
| 3.2 | Flag Carriers e loro importanza strategica | 25 |
| 3.2.1 | Il fattore economico | 25 |
| 3.2.2 | Il fattore aeronautico..... | 26 |
| 3.2.3 | Il fattore politico | 26 |
| 4 | Alitalia: Storia e Struttura | 27 |
| 4.1 | Breve Storia di Alitalia | 27 |
| 4.2 | Alitalia e gli altri Flag Carriers | 32 |
| 4.3 | Evoluzione del modello di business, del modello organizzativo e dei risultati | 37 |
| 4.4 | Alitalia nel contesto del mercato italiano..... | 42 |
| 4.4.1 | Dai primi anni Duemila al 2016 | 42 |
| 4.4.2 | Post 2016 | 44 |
| 5 | L’operazione ITA Airways | 47 |
| 5.1 | Prodromi..... | 47 |
| 5.1.1 | La pandemia | 47 |
| 5.1.2 | L’esposizione debitoria di Alitalia | 48 |

| | | |
|---------|--|----|
| 5.2 | La NowCo..... | 49 |
| 5.2.1 | Gli obiettivi | 49 |
| 5.2.1.1 | Digitalizzazione | 50 |
| 5.2.1.2 | Sostenibilità | 51 |
| 5.2.1.3 | Nuove alleanze e sinergie..... | 53 |
| 5.2.2 | Elementi di discontinuità con Alitalia | 55 |
| 5.2.2.1 | La flotta ed il personale | 56 |
| 5.2.2.2 | Il programma frequent flyer | 56 |
| 5.3 | Posizionamento strategico | 57 |
| 5.3.1 | Punti di forza..... | 58 |
| 5.3.1.1 | Network..... | 58 |
| 5.3.1.2 | Partecipazione statale | 58 |
| 5.3.1.3 | Rebranding e revisione dell'immagine | 58 |
| 5.3.2 | Punti di debolezza..... | 59 |
| 5.3.2.1 | Partecipazione statale | 59 |
| 5.3.2.2 | Limitato network internazionale ed esigua flotta | 59 |
| 5.3.2.3 | Dipendenza dal mercato nazionale | 59 |
| 5.3.3 | Opportunità | 59 |
| 5.3.3.1 | Commonality della flotta | 59 |
| 5.3.3.2 | Mercato in forte crescita | 59 |
| 5.3.3.3 | Pubblicità e social media marketing..... | 59 |
| 5.3.4 | Minacce | 60 |
| 5.3.4.1 | Inflazione | 60 |
| 5.3.4.2 | Numerosità della concorrenza | 60 |
| 5.3.4.3 | Pandemia..... | 60 |
| 5.3.4.4 | Riduzione del viaggio aereo nel mercato domestico | 60 |
| 6 | Alitalia e ITA Airways a confronto | 61 |
| 6.1 | Assetto patrimoniale ed economico | 61 |
| 6.1.1 | Risultati economici | 61 |
| 6.1.2 | Assetto patrimoniale | 63 |
| 6.2 | Obiettivi strategici | 65 |
| 6.2.1 | Alitalia: Piano Industriale 2013 – 2016..... | 65 |
| 6.2.1.1 | Ridefinizione del ruolo di Alitalia e di Air One..... | 66 |
| 6.2.1.2 | Sviluppo dell'attività intercontinentale | 66 |
| 6.2.1.3 | Sviluppo di partnership infrastrutturali e maggiore attenzione verso l'intermodalità | 66 |
| 6.2.1.4 | Nuove opportunità dallo spin off MilleMiglia (Alitalia loyalty) | 66 |

| | | |
|---------|--|----|
| 6.2.2 | Alitalia: Piano Industriale 2017 – 2021 | 67 |
| 6.2.2.1 | Rivisitazione del modello di business | 67 |
| 6.2.2.2 | Riduzione dei costi ed incremento della produttività | 68 |
| 6.2.2.3 | Sviluppo di nuove iniziative commerciali sfruttando gli investimenti in tecnologia | 68 |
| 6.2.3 | ITA: Piano Industriale 2021 – 2025 | 68 |
| 6.2.3.1 | Flotta | 69 |
| 6.2.3.2 | Persone | 69 |
| 6.2.3.3 | Network | 69 |
| 6.2.3.4 | Strategia commerciale | 71 |
| 6.2.3.5 | Sostenibilità e digitalizzazione | 73 |
| 6.2.4 | Elementi di continuità e discontinuità | 74 |
| 7 | Prospettive future: la privatizzazione di ITA Airways | 75 |
| 7.1 | Un lungo 2022 | 75 |
| 7.2 | Gli acquirenti | 76 |
| 7.2.1 | Prima proposta di Lufthansa – MSC | 76 |
| 7.2.2 | La proposta di Certares (Air France – KLM e Delta Air Lines) | 77 |
| 7.2.3 | Seconda proposta di Lufthansa | 78 |
| 7.3 | Considerazioni sul futuro della compagnia | 78 |
| 7.3.1 | Quote di mercato | 78 |
| 7.3.2 | I membri | 79 |
| 7.3.3 | Caratteristiche e servizi | 82 |
| 8 | Conclusioni | 84 |
| 9 | Bibliografia | 85 |
| 10 | Sitografia | 86 |

1 Introduzione

La storia di Alitalia, la compagnia area di bandiera italiana, è senz'altro una delle più particolari e ricche di avvenimenti fra quelle delle grandi aziende parastatali del Paese. In circa sessant'anni si sono susseguiti periodi di grande successo, fallimenti, privatizzazioni, nazionalizzazioni, cambi di assetto societario e di proprietà; la gestione della compagnia, come analizzato nella trattazione, ha avuto fortune alterne.

Nel contesto di un'industria particolare come quella del trasporto aereo, caratterizzata da una struttura dei costi e dei ricavi atipica e da un'elevatissima competizione, il vettore italiano è oggi oggetto del più rilevante cambiamento della sua storia: il fallimento e la conseguente nazionalizzazione sotto un nuovo brand, ITA Airways, operazione effettuata con l'intento di risanare una volta per tutte i bilanci disastrosi ed arrivare alla vendita dell'azienda ad agenti privati.

Come illustrato nella trattazione il proposito non è affatto scontato: il management si trova davanti ad una lunga lista di ostacoli e inefficienze, ereditati dalla precedente gestione. Scelte dirimenti come il rebranding, l'aggiornamento della flotta e del network, costituiscono bivi decisivi che plasmeranno il futuro della compagnia, decretandone il successo o il fallimento.

L'elaborato è diviso in sei capitoli, e iniziando da una grande panoramica sulla storia e il funzionamento del mercato del trasporto aereo, introdurrà il lettore alla materia. Seguentemente, si tratterà delle vicende della vecchia Alitalia e si esporrà l'operazione di trasformazione in ITA Airways, per poi approfondire un confronto tra vecchia e nuova compagnia.

2 Il Mercato del trasporto aereo

2.1 Breve Storia del Trasporto Aereo: dal Pionierismo al Contesto Attuale

Benché oggi sia di rilevanza assoluta nel panorama economico globale, quella del trasporto aereo è un'industria relativamente giovane. Le stesse tecnologie che sono alla base del volo moderno, infatti, sono state sviluppate nel corso del XIX e XX secolo, rendendo peraltro il volo uno dei simboli della modernità nel corso del primo Novecento.

I primi lavori di ricerca sull'idea del volo di apparecchi più pesanti dell'aria si devono all'ingegnere britannico Sir George Cayley, che nel corso del primo Ottocento pubblicò importanti studi teorizzanti il concetto fisico alla base del volo: la *portanza*, ovvero la forza verticale generata in risultanza delle forze aerodinamiche che agiscono su un profilo alare¹. Contemporaneamente, intuì che modellare delle superfici secondo profili curvi anziché piani avrebbe permesso di generare una portanza maggiore², esattamente come succede in un'ala (figura 1).



FIGURA 1. PROFILO ALARE E PORTANZA, [HTTPS://WWW.CHIMICA-ONLINE.IT/FISICA/PORTANZA.HTM](https://www.chimica-online.it/fisica/portanza.htm)

Nonostante le intuizioni di Cayley all'inizio dell'ottocento, è solo nel 1903 che i fratelli Orville e Wilbur Wright celebrano il successo del primo volo con un essere umano a bordo della storia, il 17 Dicembre. Il loro velivolo, il *Wright Flyer* era un piccolo aereo monomotore del peso di appena 274 chilogrammi.

¹ L. Iacopino, Portanza aerodinamica, come nasce sulle ali degli aerei, 2022, <https://aerospacecue.it/come-fa-a-volare-un-aereo-portanza-aerodinamica/36571/>

² L. Dwyer, Sir George Cayley The father of Aviation, 2015, <http://www.aviation-history.com/early/cayley.htm>

Negli anni seguenti, numerosi inventori si dedicarono allo sviluppo e alla sperimentazione di diversi tipi di macchine volanti, dando avvio all'era del pionierismo aereo, contrassegnata da dimostrazioni, incidenti, premi e record. E' opportuno segnalare che non si trattava di meri esercizi di stile o dimostrazioni scientifiche: già nel 1908 infatti, avendo intuito le potenzialità commerciali e belliche della propria invenzione, i fratelli Wright iniziarono ad intrattenere rapporti con l'US Army, interessata ad acquisire un velivolo capace di trasportare due persone per almeno un'ora³. L'acquisto venne finalizzato nel 1909.

Non saranno necessari molti anni perché venga istituito il primo servizio commerciale di linea aereo: il primo gennaio 1914 la prima compagnia aerea della storia, la St. Petersburg–Tampa Airboat Line⁴ diede inizio ad un servizio regolare fra le città di St. Petersburg e di Tampa, entrambe in Florida, con lo scopo di trasportare sia passeggeri che merci. Il costo del biglietto, fissato a 5\$ per persona e 5\$ dollari per ogni 100 libbre (circa 50kg) di merce, non era economico per un volo di appena ventitré minuti, almeno secondo gli standard di oggi. 5\$ dollari del 1914, indicizzati all'inflazione, equivalgono a circa 115\$ del 2012⁵.

La compagnia cessò le operazioni il 5 maggio dello stesso anno, senza arrivare al break-even point. Tuttavia, per due dei tre mesi di servizio regolare (gennaio-marzo 1914), fu in grado di dimostrarsi un'impresa economicamente autosufficiente, provando a tutti gli effetti l'esistenza di un mercato per l'aviazione commerciale.

Lo scoppio della Prima guerra mondiale contribuì in modo notevole allo sviluppo dell'industria aeronautica, nonostante tra le gerarchie militari fosse diffuso un iniziale scetticismo verso l'impiego dell'aeroplano come strumento bellico⁶. La maggior parte delle nazioni non disponeva nemmeno di una vera e propria aeronautica: la Royal Air Force inglese viene fondata solo nel 1918, integrando altri piccoli corpi, nello stesso anno dell'US Army Air Service (preceduto anch'esso da piccole divisioni aeree dipendenti dall'Esercito).



FIGURA 2. L'IDROVOLANTE BENOIST AIRBOAT MODEL XIV, NO. 43 OPERATO DALLA COMPAGNIA ST. PETERSBURG–TAMPA AIRBOAT LINE, [HTTPS://WWW.IATA.ORG/EN/ABOUT/HISTORY/FLYING-100-YEARS/FIRSTAIRLINE-STORY/#:~:TEXT=THE%20WORLD%27S%20FIRST%20REGULARLY%20SCHEDULED,PETERSBURG%E2%80%93TAMPA%20AIRBOAT%20LINE](https://www.iata.org/en/about/history/flying-100-years/firstairline-story/#:~:text=The%20world%27s%20first%20regularly%20scheduled,Petersburg%E2%80%93Tampa%20Airboat%20Line)

³ G. Bradsher, The United States Army Buys Its First Aeroplane, 1909, 2019, <https://text-message.blogs.archives.gov/2019/03/19/the-united-states-army-buys-its-first-aeroplane-1909/>

⁴ IATA, The story of the world's first airline, 2012, <https://www.iata.org/en/about/history/flying-100-years/firstairline-story/#:~:text=The%20world%27s%20first%20regularly%20scheduled,Petersburg%E2%80%93Tampa%20Airboat%20Line>.

⁵ Ibidem

⁶ R.G Grant, Il Volo – 100 anni di aviazione, 2003

Ciononostante, nel corso della guerra vennero progettate numerose tipologie di velivolo, introducendo ad esempio aerei dotati di motori a pistoni in linea (più efficienti ed affidabili dei motori a pistoni di tipo rotativo o a stella) montati anteriormente anziché posteriormente. Ne conseguì che per effetto delle ingenti risorse investite nello sviluppo aeronautico durante il conflitto, gli aerei di inizio anni Venti avevano ben poco in comune con i loro antenati di solo un decennio più anziani.

Negli anni '20 ha quindi inizio quella che viene definita “l'età dell'oro dell'aviazione”⁷, identificata nel periodo tra le due guerre mondiali. In questo ventennio numerosi progressi tecnologici contribuirono all'evoluzione del mezzo aereo, portando l'industria del trasporto aereo progressivamente più vicino all'idea che ne abbiamo oggi. In particolare, ebbe luogo il passaggio dagli antiquati aerei biplano in legno ai più monoplano in metallo, con significativi vantaggi strutturali capaci di garantire agli apparecchi la possibilità di volare più veloce e più a lungo. Alcuni dei grandi nomi dell'industria nascono o iniziano a guadagnarsi una certa fama, sia tra i produttori che tra gli operatori dei velivoli: nascono la Boeing Airplane Company (1916), la Douglas Aircraft Company (1921) la McDonnell Aircraft Corporation (1939), tutte aziende confluite a seguito di diverse fusioni e incorporazioni nell'odierna Boeing, protagonista dell'attuale quasi-duopolio della produzione di aeromobili commerciali. Iniziano poi le operazioni di molte grandi compagnie Aeree: Lufthansa in Germania (1926), Air France in Francia (1933), KLM nei Paesi Bassi (1919), Pan Am negli Stati Uniti (1919), e molte altre.

Anche i servizi di linea iniziano in questo periodo a somigliare maggiormente a quelli attuali: ad esempio, i piloti Lufthansa già nel 1931 volavano regolarmente di notte, trasvolando l'atlantico e le alpi grazie a quelle che allora erano le prime innovative tecnologie di volo strumentale. Giova tuttavia ricordare che le condizioni di viaggio non fossero così confortevoli: molti velivoli non avevano sistemi di circolazione forzata dell'aria, ed erano quindi caldi d'estate e freddi d'inverno, rumorosi e poco gradevoli in generale⁸; non erano inoltre pressurizzati, e volavano a quote troppo basse per poter sfuggire a venti e turbolenze che quindi ne affliggevano la stabilità.

Il 1926 vede la comparsa dei primi assistenti di volo, e di un embrionale servizio di bordo: le compagnie aeree comprendono come l'esperienza di volo dei passeggeri sia un fattore rilevante per la loro fidelizzazione. Vengono introdotti la prenotazione telefonica e i primi programmi frequent flyer, e il numero di passeggeri trasportati crebbe dai 474.000 del 1932 ai 1.176.858 del 1938⁹ (dati riferiti al mercato statunitense).

Appena prima dello scoppio della seconda guerra mondiale, che comunque porterà ancora una volta una notevole spinta tecnologica nel mondo aeronautico, si registra l'invenzione più rilevante in assoluto per la trasformazione dell'industria nell'aviazione moderna: il 27 agosto 1939 prende il volo in Germania l'aeromobile sperimentale Heinkel He178, il primo aereo della storia con motore a getto. La propulsione ad elica rimarrà in uso a lungo, ed è diffusa ancora oggi (nella sua variante moderna, i motori a turboelica) su apparecchi di dimensioni contenute e piccoli aerei da turismo.

⁷ S. Singh, A look at Aviation's Golden Age, 2022, <https://simpleflying.com/aviation-golden-age-guide/>

⁸ J. Rumerman, Commercial Flight in the 1930s,

https://www.centennialofflight.net/essay/Commercial_Aviation/passenger_experience/Tran2.htm

⁹ Ibidem



FIGURA 3. BOEING B-314. [HTTPS://EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/BOEING_314_CLIPPER](https://en.wikipedia.org/wiki/Boeing_314_Clipper)

Nello stesso anno la compagnia statunitense Pan American inaugura il primo collegamento aereo commerciale attraverso l'atlantico, che ha inizio l'8 luglio sulla tratta New York – Marsiglia, operato con l'idrovolante Boeing B314 (figura 3).



FIGURA 4. DE HAVILLAND COMET, [HTTPS://IT.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/DE_HAVILLAND_DH.106_COMET](https://it.wikipedia.org/wiki/De_Havilland_DH.106_Comet)

Con un tempo di percorrenza di circa 29 ore¹⁰, la rotta era ben lontana dalle performance odierne (circa 7 ore per un comparabile New York / Parigi) e anche il costo del biglietto era sostanzialmente maggiore (oltre 6.700 dollari indicizzati all'inflazione contro i circa 1.000 dollari attuali – one way), anche se comunque comparabile al costo dello stesso viaggio in nave¹¹.

La piccola rivoluzione del motore a getto esce presto dal perimetro dell'aviazione militare per entrare nel mondo dell'aviazione civile nel 1949, con la commercializzazione del De Havilland Comet (figura 4), destinato a cambiare per sempre il trasporto aereo: il 4 Ottobre 1958 un Comet copre la tratta Londra – New York in appena 6 ore e 12 minuti¹² un tempo di percorrenza assolutamente paragonabile a quelli odierni. Il volo transatlantico diverrà da qui in poi uno dei mercati principali a livello mondiale per le compagnie aeree.

Dal Secondo dopoguerra si assiste al boom del mercato aereo: nell'arco di mezzo secolo il mezzo aereo si diffonde enormemente come forma di trasporto sempre più pratica, diffusa ed abbordabile. I passeggeri trasportati crescono di anno in anno, fino ad arrivare al picco assoluto di oltre 4,5 miliardi nel 2019, insieme ai voli operati, che nello stesso anno sono circa 70 milioni¹³.

Oggi il panorama del trasporto aereo è estremamente diverso rispetto a cinquanta anni fa, grazie a numerosi cambiamenti occorsi nel modo di commercializzare questo servizio. Il progressivo aumento di efficienza e capacità degli aeromobili, unito a sempre maggiori economie di scala dovute alla crescente popolarità del trasporto aereo hanno innescato un circolo virtuoso capace di portare continuamente verso il basso il cosiddetto CASK, Cost of Available Seat/Kilometer¹⁴, ovvero il costo medio per sedile/kilometro volato sostenuto dalla compagnia per operare i voli. Di conseguenza, anche il prezzo medio dei biglietti ha osservato un trend discendente, in modo particolare per i voli intercontinentali e per i voli domestici in alcuni specifici mercati¹⁵, come quello europeo (oggi dominato dalle compagnie aeree low-cost).

Il progressivo abbattimento dei prezzi, sebbene accompagnato ad un impoverimento dei servizi, ha aperto la possibilità di spostarsi in aereo anche a ceti sociali meno abbienti, provocando l'aumento di traffico di cui sopra. Il mercato del trasporto aereo è oggi così grande da permettere la coesistenza di numerose tipologie di operatori, con business model anche molto diversi tra loro (si veda al capitolo 2.1).

¹⁰ A. Siddiqi, The Beginnings of Commercial Transatlantic, https://www.centennialofflight.net/essay/Commercial_Aviation/atlantic_route/Tran4.htm#:~:text=With%20increased%20confidence%20in%20its,way%20trip%20across%20the%20ocean

¹¹ <https://www.ggarchives.com/Immigration/ImmigrantTickets/1939-09-06-ThirdClassPassageTicket-Normandie.html>

¹² S. Singh, The BOAC Comet Made The 1st Commercial Transatlantic Jet Flight 64 Years Ago, 2022, <https://simpleflying.com/boac-first-jet-transatlantic-passenger-flight/>

¹³ <https://www.flightradar24.com/blog/flightradar24s-2019-by-the-numbers/>

¹⁴

<https://skymartsales.com/glossary/cask.php#:~:text=CASK%20%E2%80%93%20Cost%20of%20Available%20Seat%20Kilometer%20is%20used%20to%20measure,the%20available%20seat%20per%20kilometre.>

¹⁵ <https://simpleflying.com/50-years-airfares/>

2.2 Peculiarità del mercato del trasporto aereo

L'industria del trasporto aereo si differenzia da molte altre industrie a causa di una serie di fattori, che ne rendono la gestione particolarmente complessa e a tratti incontrollabile. Ne consegue che nel mercato non è infrequente assistere a compagnie che finiscono in bancarotta, commissariate, ristrutturate o vendute, come dimostra in modo eloquente lo stesso caso Alitalia – ITA Airways.

Di seguito si elencano alcune peculiarità dell'industria, che la distinguono anche nettamente da altre tipologie di business. Si analizza inizialmente il settore dell'operazione del trasporto aereo, ovvero quello in cui operano le compagnie, per concludere con brevi cenni sul settore dell'industria aeronautica, in cui operano i produttori di aeromobili.

2.2.1 Struttura dei costi

Le compagnie aeree sono particolarmente influenzate nella gestione dalla loro struttura dei costi, i quali sono principalmente costituiti da tre voci: costi del personale, costi per la flotta e costi per il carburante. Tralasciamo l'analisi circa i costi del personale, che sebbene siano i più rilevanti (oltre il 32% dei costi totali, secondo un'analisi di Airlines for America relativa al mercato statunitense nel 2019¹⁶) non presentano differenze rilevanti rispetto ad altri settori caratterizzati da manodopera ad alta specializzazione.

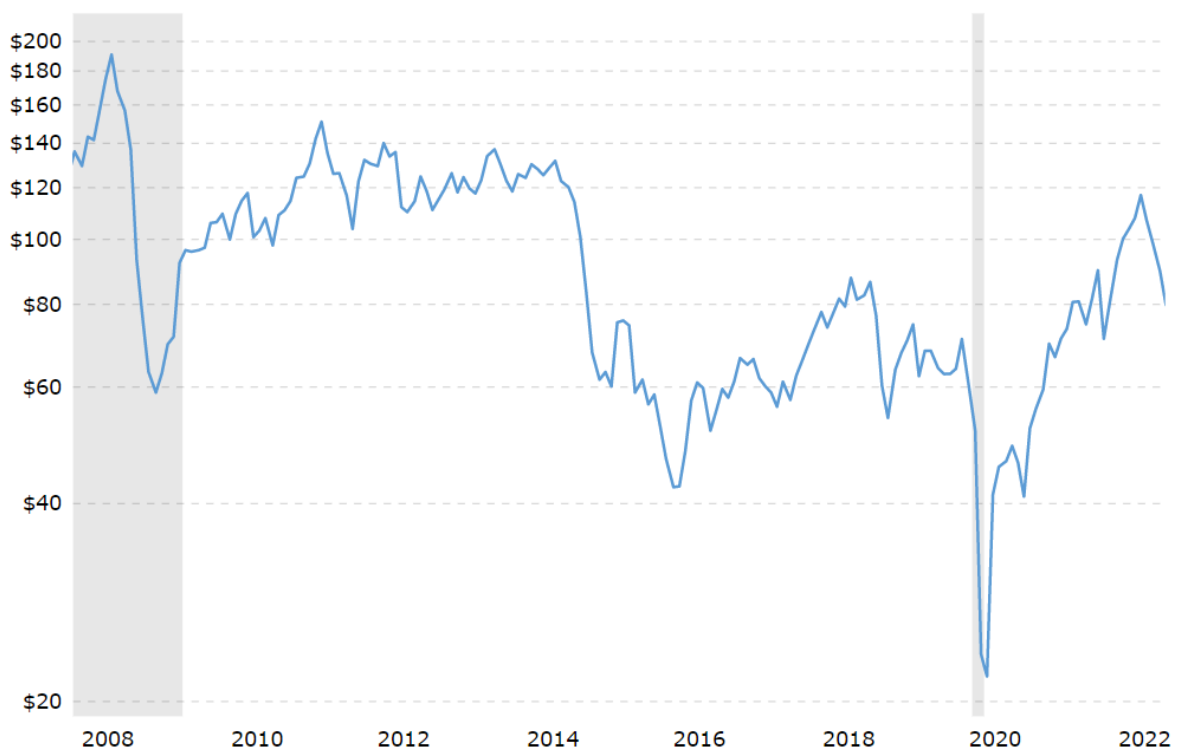


FIGURA 5. PREZZO DEL PETROLIO, 2008-2022, [HTTPS://WWW.MACROTRENDS.NET/1369/CRUDE-OIL-PRICE-HISTORY-CHART](https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart)

¹⁶ Passenger Airlines Operating Costs, United States, 2019, <https://transportgeography.org/contents/chapter5/air-transport/airline-operating-costs/>

A riguardo delle altre due voci, che insieme costituiscono un ulteriore 25% circa dei costi totali, è bene evidenziare come queste siano poco controllabili dalle compagnie, esponendole a rischi esterni notevoli. I costi del carburante sono comprensibilmente influenzati dalle fluttuazioni del prezzo del petrolio, e contando per oltre il 17% dei costi totali rappresentano una criticità per budget e i business plan delle compagnie. La correlazione tra costi del carburante e profitto è abbastanza forte da poter essere osservata analizzando l'andamento di questi due valori nel tempo: in figura 5 e in figura 6 vediamo rispettivamente l'andamento dei prezzi del greggio tra il 2008 e il 2022 e i ricavi totali delle compagnie aeree tra il 2006 e il 2022.

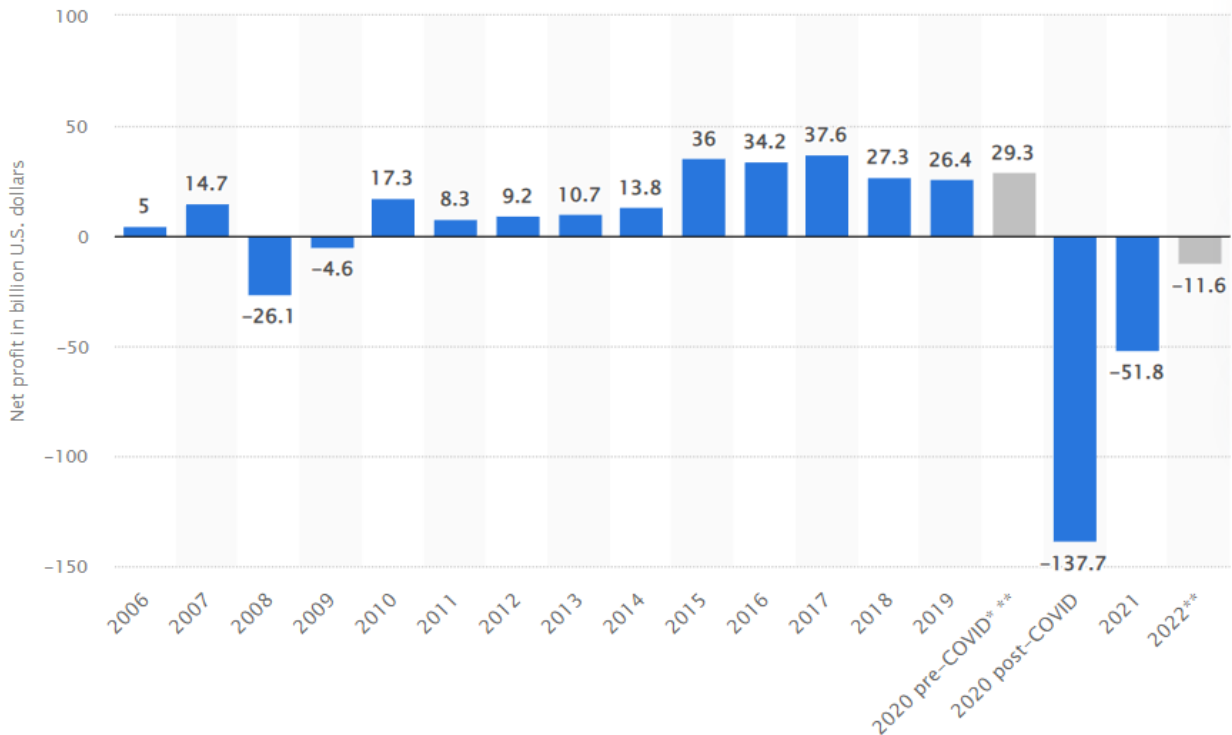


FIGURA 6. NET PROFIT OF COMMERCIAL AIRLINES WORLDWIDE FROM 2006 TO 2022 (BILLION USD),
[HTTPS://WWW.STATISTA.COM/STATISTICS/232513/NET-PROFIT-OF-COMMERCIAL-AIRLINES-WORLDWIDE/](https://www.statista.com/statistics/232513/net-profit-of-commercial-airlines-worldwide/)

Osservando in particolare il biennio 2014-2015, notiamo come al crollo del prezzo del petrolio (Agosto 2014: circa 120\$, Agosto 2015: circa 60\$¹⁷) sia corrisposto un più che proporzionale aumento dei profitti delle compagnie aeree, passati 13,8 a 36 miliardi di dollari.

Al fine di mitigare il potenziale effetto negativo delle fluttuazioni del petrolio, le compagnie aeree sono solite acquistare il carburante per gli aeromobili in largo anticipo, attraverso contratti forward e processi di hedging, fissandone così il prezzo in anticipo¹⁸. Ovviamente questo processo mitiga l'imprevedibilità dei costi futuri, esponendo tuttavia le imprese al rischio di mancati ricavi o maggiori costi nel caso il prezzo futuro del greggio si rivelasse minore delle attese.

¹⁷ <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

¹⁸ <https://simpleflying.com/what-is-fuel-hedging-and-why-do-airlines-do-it/>

Inoltre, una componente del prezzo di un biglietto aereo è automaticamente legata al costo del carburante (sempre al fine di tutelare le compagnie dalle fluttuazioni): un'operazione di hedging errata potrebbe perciò portare ad avere biglietti più costosi dei competitor, rischiando di finire fuori mercato.

Circa i costi per la flotta, è opportuno evidenziare due criticità. In primis si può notare come l'industria della produzione di aeromobili sia essenzialmente dominata dai due Big del settore, Boeing e Airbus, che insieme detengono il 91% del mercato (dati 2020¹⁹), ed è quindi considerabile un quasi-duopolio.

Questo scenario contribuisce a provocare “vuoti di mercato”, ovvero situazioni in cui nessun produttore commercializza una data tipologia di aeromobile, che potrebbe essere strategico per una compagnia. Si veda in questo senso la difficoltà per il vettore Emirates di aggiornare la sua flotta di Airbus A380, aeromobile sulle cui peculiarità ha costruito il proprio business model e il proprio marketing ma che non viene più prodotto da Airbus, e di cui non esiste un vero e proprio equivalente nemmeno nella produzione Boeing²⁰.

La seconda criticità è legata alla forte regolamentazione e cultura della *Safety First* che contraddistingue il settore del trasporto aereo. A causa di ciò, può avvenire che per motivi precauzionale, a seguito di incidenti o di problematiche di certificazione, le autorità inibiscano la vendita o l'operabilità di alcuni modelli di aeromobile, provocando importanti problematiche (e di conseguenza costi rilevanti e inattesi) nell'operatività delle compagnie.

In ultimo è opportuno evidenziare che la strategia di flotta, oltre a essere rilevante per quanto esposto sopra, è rilevante per il fatto che la flotta rappresenta oltre il 7% dei costi totali, in buona parte costituiti da immobilizzazioni; vi sono rilevanti barriere alla variazione della strategia di flotta, in quanto passare da un modello di aereo ad un altro comporta ingenti costi di re-training del personale (di volo e di terra).

2.2.2 Struttura dei ricavi

I ricavi delle compagnie aeree subiscono una forte stagionalità. A causa della ciclicità stagionale degli acquisti, in particolare da parte dei passeggeri *leisure* (che muovendosi per motivi di piacere, tendono a spostarsi in estate), i ricavi sono concentrati nella parte centrale dell'esercizio (Q2 e Q3).

In Figura 7 si riporta un'elaborazione propria prodotta sulla base dei report finanziari pubblicati dalla compagnia tedesca Lufthansa²¹. Come è possibile riscontrare, il prodotto degli ingenti costi fissi di cui si è parlato al paragrafo precedente e della stagionalità dei ricavi è un EBIT che segue anch'esso la medesima stagionalità.

¹⁹ How Airbus Has Grown Over The Years To Dethrone Boeing As The Largest Commercial Aircraft Maker, <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/06/how-airbus-has-grown-over-the-years-to-dethrone-boeing-as-the-largest-commercial-aircraft-maker/?sh=132685893a59>

²⁰ R. Pickett, Emirates Boss Keen For Airbus To Produce An A380 Replacement, <https://simpleflying.com/emirates-airbus-produce-a380-replacement/#:~:text=The%20airline%20has%20ordered%2050,the%20capacity%20of%20the%20A380.>

²¹ <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html#cid7628>

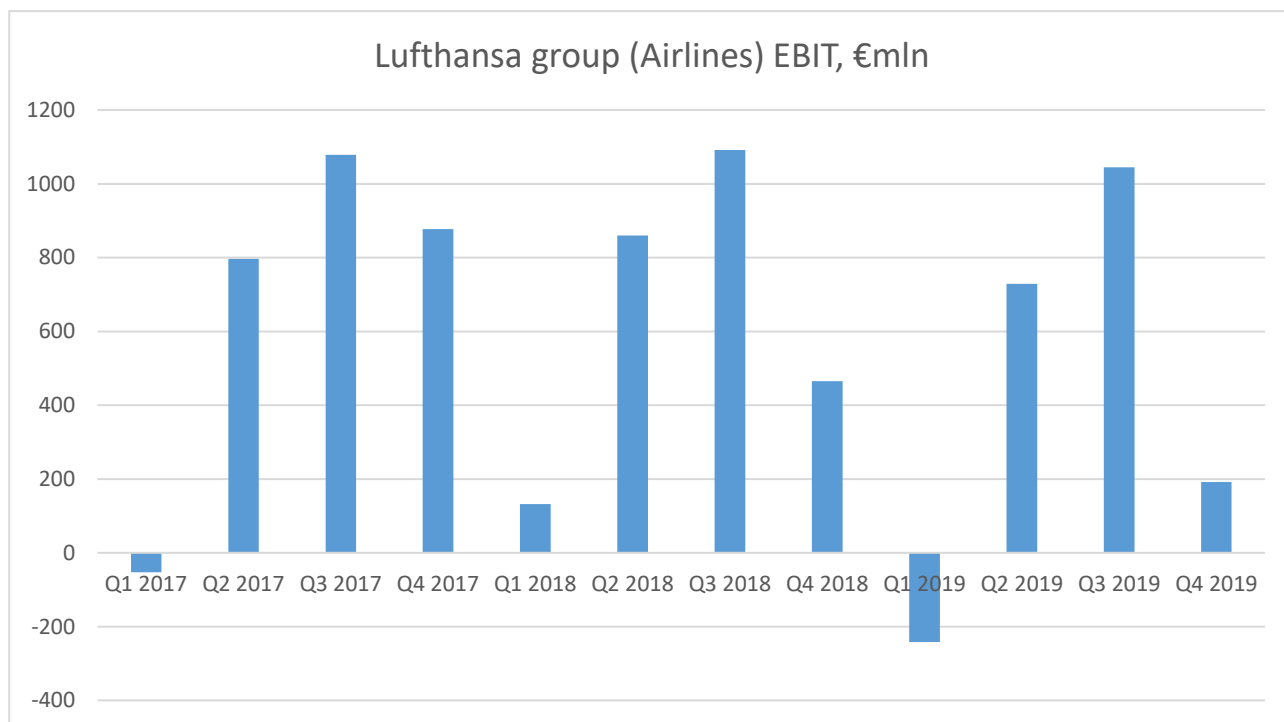


FIGURA 7. LUFTHANSA GROUP EBIT, ELABORAZIONE PROPRIA

2.2.3 Dumping

Il mercato del trasporto aereo presta sovente il fianco a distorsioni della concorrenza. A causa del valore strategico dei collegamenti aerei, è possibile assistere ad ingerenze del settore pubblico che interviene per garantire veri o presunti benefici per la collettività.

Un esempio di questa logica è costituito dall'esistenza di compagnie aeree detenute da fondi sovrani o comunque in modo più o meno diretto dipendenti dal bilancio pubblico di un paese, che hanno accesso a risorse economiche virtualmente illimitate e sono perciò in grado di operare sul mercato in regime di Dumping, ovvero con prezzi al di sotto di quelli minimi necessari a coprire i costi.

Compagnie classicamente accusate di operare in Dumping sono le 3 grandi compagnie del Golfo: Qatar Airways, Emirates Airlines e Etihad Airways²², tutte riconducibili in termini di proprietà ai propri paesi. La prima appartiene direttamente al governo Qatarota, la seconda del governo dell'emirato di Dubai e la terza del governo dell'emirato di Abu Dhabi.

Oltre alle già menzionate compagnie pubbliche, esiste una pratica di dumping più velata che interessa principalmente vettori lowcost, i quali esercitano pressioni nei confronti delle autorità pubbliche di piccole comunità, invogliandole a sovvenzionare una parte dei costi dei

²² M. Geewax, Big 3 Airlines Say Foreign Competitors Are 'Dumping' Seats In U.S., <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2015/05/15/407104530/big-3-airlines-say-foreign-competitors-are-dumping-seats-in-u-s>

propri voli pur di poter ottenere un collegamento aereo, in nome di presunte ricadute occupazionali o turistiche.

Questa pratica è ampiamente utilizzata dal vettore irlandese Ryanair, che fonda una parte della propria strategia proprio sull'utilizzo di aeroporti decentrati, che oltre ad avere costi di handling minori sono più propensi alle succitate campagne di sovvenzione. Apparentemente, Ryanair avrebbe incassato circa 660 milioni di Euro²³ di sussidi nel solo 2010, pari in quell'anno ad oltre il 14% dei suoi ricavi complessivi (4,66 miliardi di Euro²⁴)

Un'altra forma con cui questo fenomeno si manifesta, è il sussidio da parte degli enti locali ai bilanci degli aeroporti, che possono quindi permettersi di concedere tariffe particolarmente a buon mercato alle compagnie (tipicamente proprio Ryanair²⁵). Sfortunatamente non è sempre facile per le autorità contestare questo tipo di operazioni, in quanto avvengono a livello prettamente locale

²³ G. Byrne, Ryanair vola grazie ai sussidi, 2010, <https://voxeurop.eu/it/ryanair-vola-grazie-ai-sussidi/>

²⁴ <https://companiesmarketcap.com/ryanair/revenue/>

²⁵ 24% of Ryanair airports likely to be propped up by subsidies – fueling rapid emissions growth, 2019, <https://www.transportenvironment.org/discover/24-ryanair-airports-likely-be-propped-subsidies-fueling-rapid-emissions-growth/>

2.3 Il Mercato italiano

Il mercato italiano rappresenta per molti versi un unicum nel panorama dell'industria del trasporto aereo, differenziandosi rispetto a quello di altri paesi comparabili in termini sia quantitativi che qualitativi.

Per quanto concerne gli aspetti quantitativi, in base a quanto riportato in figura 8, si può in primis osservare come i quattro paesi in Europa comparabili con l'Italia per popolazione e ricchezza (UK, Francia, Spagna, Germania), muovano tutti più passeggeri in termini assoluti. In termini relativi, ovvero in termini di passeggeri trasportati pro-capite, l'Italia si colloca quarta su cinque, comunque sensibilmente staccata dai migliori (passeggeri trasportati per mille abitanti: Spagna – 4,69, UK – 4,06, Germania – 2,68, Italia – 2,6, Francia 2,42).

| | | Total transport | | National transport | | International intra-EU-28 transport | | International extra-EU-28 transport | |
|----------------------------|----|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
| | | Number of passengers | Growth (%) 2017-2018 | Number of passengers | Growth (%) 2017-2018 | Number of passengers | Growth (%) 2017-2018 | Number of passengers | Growth (%) 2017-2018 |
| EU-28⁽¹⁾ | | 1.105.5 | | 181.85 | | 513.5 | | 410.5 | |
| United Kingdom | UK | 272.190 | 2,9 | 23.661 | 1,0 | 167.477 | 1,4 | 81.053 | 6,6 |
| Germany | DE | 222.422 | 4,7 | 23.626 | -0,9 | 123.158 | 4,5 | 75.638 | 7,0 |
| Spain | ES | 220.611 | 5,1 | 40.057 | 10,8 | 148.341 | 3,2 | 32.213 | 7,7 |
| France | FR | 161.991 | 5,1 | 31.035 | 3,4 | 72.894 | 4,8 | 58.062 | 6,5 |
| Italy | IT | 153.352 | 6,3 | 32.183 | 3,4 | 90.443 | 5,5 | 30.727 | 11,7 |
| Netherlands | NL | 79.644 | 4,5 | 3 | 21,4 | 50.088 | 3,6 | 29.553 | 6,0 |
| Greece | EL | 54.259 | 8,1 | 8.554 | 2,6 | 36.699 | 10,1 | 9.006 | 5,9 |
| Portugal | PT | 51.018 | 7,0 | 5.170 | 4,3 | 36.156 | 5,9 | 9.692 | 13,2 |
| Poland | PL | 43.746 | 16,1 | 1.905 | -13,9 | 31.401 | 12,0 | 10.440 | 40,4 |
| Sweden | SE | 38.945 | 1,3 | 7.640 | -2,8 | 23.710 | 1,0 | 7.595 | 6,7 |
| Ireland | IE | 36.345 | 6,0 | 99 | 13,6 | 29.906 | 4,1 | 6.341 | 15,9 |
| Denmark | DK | 34.701 | 4,3 | 1.947 | -0,2 | 23.475 | 3,3 | 9.279 | 8,2 |
| Belgium | BE | 34.506 | 3,7 | 9 | -10,9 | 24.717 | 0,8 | 9.781 | 11,9 |
| Austria | AT | 31.138 | 9,9 | 585 | 10,1 | 21.267 | 8,7 | 9.286 | 12,8 |
| Finland | FI | 22.174 | 10,6 | 2.992 | 8,4 | 13.579 | 8,8 | 5.603 | 16,3 |
| Romania | RO | 19.317 | 7,7 | 1.420 | 3,7 | 15.191 | 5,9 | 2.706 | 21,7 |
| Czechia | CZ | 17.838 | 9,8 | 62 | -8,5 | 12.200 | 7,2 | 5.577 | 16,2 |
| Hungary | HU | 15.176 | 13,7 | 0 | 30,6 | 11.530 | 8,7 | 3.646 | 32,9 |
| Bulgaria | BG | 12.138 | 9,4 | 315 | 12,5 | 9.414 | 10,6 | 2.408 | 4,5 |
| Cyprus | CY | 10.927 | 6,7 | 0 | - | 7.424 | 9,0 | 3.503 | 2,2 |
| Croatia | HR | 9.731 | 10,0 | 528 | 0,4 | 7.498 | 9,1 | 1.705 | 18,3 |
| Latvia | LV | 7.037 | 15,8 | 11 | 67,6 | 4.984 | 12,9 | 2.043 | 23,2 |
| Malta | MT | 6.806 | 13,3 | 0 | 5042,9 | 6.179 | 12,4 | 627 | 22,7 |
| Lithuania | LT | 6.254 | 19,2 | 0 | 1547,8 | 4.681 | 17,0 | 1.573 | 26,5 |
| Luxembourg | LU | 3.989 | 12,2 | 1 | -31,1 | 3.599 | 12,0 | 389 | 14,8 |
| Estonia | EE | 2.996 | 13,7 | 28 | 13,3 | 2.330 | 11,2 | 638 | 23,6 |
| Slovakia | SK | 2.794 | 16,3 | 21 | -14,5 | 2.003 | 11,7 | 771 | 31,5 |
| Slovenia | SI | 1.811 | 7,6 | 0* | - | 1.111 | 10,1 | 700 | 3,9 |

FIGURA 8. PASSEGGIERI TRASPORTATI PER PAESE, DATI 2018, [HTTPS://EC.EUROPA.EU/EUROSTAT/STATISTICS-EXPLAINED/INDEX.PHP?TITLE=AIR_TRANSPORT_STATISTICS](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Air_transport_statistics)

Questi dati possono essere spiegati articolando le osservazioni in due categorie: le motivazioni carattere geografico e le motivazioni legate alle alternative di trasporto.

Per quanto concerne la prima categoria, è opportuno notare come Spagna e Regno Unito siano particolarmente avvantaggiate nell'operare voli intercontinentali: entrambe sono più vicine alle destinazioni transatlantiche (Nord e Sud America), permettendo di creare network più efficienti verso questi paesi (si veda in figura 9 l'esempio di un network con hub posto a Madrid, che appare chiaramente un'ottima "porta di ingresso" in Europa per le rotte verso il Sud America).



FIGURA 9. NETWORK CON HUB MADRID, [HTTPS://WWW.ANNA.AERO/2021/02/02/AIR-EUROPA-COMPETES-DIRECTLY-WITH-IBERIA-ON-80-OF-ROUTES-FROM-MADRID/](https://www.anna.aero/2021/02/02/AIR-EUROPA-COMPETES-DIRECTLY-WITH-IBERIA-ON-80-OF-ROUTES-FROM-MADRID/)

Si noti come anche l'Italia si trovi in realtà in posizione privilegiata, in questo caso per rotte dirette verso Africa e Medio Oriente, privilegio tuttavia mai pienamente sfruttato dall'industria dell'aviazione nazionale, come sarà evidenziato anche nei paragrafi successivi.

A riguardo delle alternative di trasporto, si noti come i paesi più arretrati nella classifica del trasporto aereo siano anche quelli in cui è maggiormente sviluppato il trasporto su rotaia, vera alternativa per quanto riguarda i collegamenti domestici o tra paesi limitrofi.

Francia, Germania e Italia sono infatti paesi dotati di imponenti infrastrutture ferroviarie e di una cultura dell'utilizzo del treno notevole. Anche in Regno Unito, come visibile dalla tabella in figura 10, è particolarmente diffuso l'uso del treno, fattore comunque compensato dal notevole vantaggio geografico di cui si è parlato pocanzi. In sintesi, anche a causa della presenza della buona infrastruttura ferroviaria, e nonostante una posizione comunque privilegiata, l'Italia non brilla in Europa per le dimensioni del suo mercato del trasporto aereo.

| | | Passeggeri/ Chilometri (mld) |
|-----------------------|----|------------------------------------|
| France | FR | 112,60 |
| Germany | DE | 100,00 |
| United Kingdom | UK | 80,50 |
| Italy | IT | 56,60 |
| Spain | ES | 27,30 |

FIGURA 10. PASSEGGERI/CHILOMETRI OPERATI SU ROTAIA, ANNO 2021

Venendo alle questioni di carattere qualitativo, è senza dubbio interessante analizzare la ripartizione del mercato domestico fra i principali operatori, che in Italia vede una netta preponderanza dei vettori low-cost. Nel 2021 infatti, come visibile dal grafico in figura 11, La compagnia di bandiera (si vedano i capitoli successivi per un approfondimento sulla classificazione delle compagnie aeree) Alitalia (incluso il dato di ITA, che ha avviato le operazioni in ottobre del 2021) ha ottenuto appena il 22,6% del market share per quanto riguarda i collegamenti domestici e un marginale 3,8% del mercato dei collegamenti internazionali (figura 12).

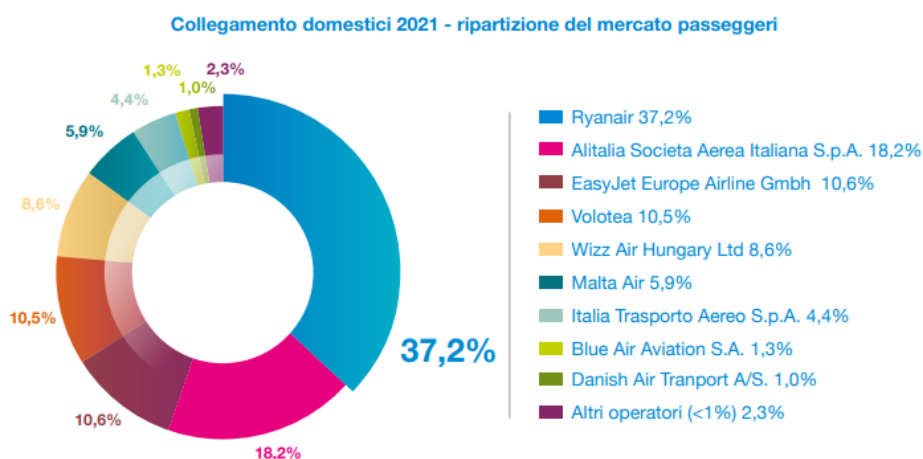


FIGURA 11. MARKET SHARE COLLEGAMENTI DOMESTICI, FONTE RAPPORTO ENAC 2021

Se paragoniamo questi dati a quelli di un paese come la Francia, possiamo notare forti differenze nella ripartizione del market share. In Francia, infatti, la compagnia di bandiera Air France detiene oltre il 41% del mercato²⁶, dominando de facto la competizione grazie soprattutto ad un network di lungo raggio estremamente sviluppato: basti pensare che Air France collega 183 destinazioni al di fuori del proprio paese²⁷, mentre Alitalia ne serve appena 9²⁸.

Come sarà estensivamente illustrato nei prossimi capitoli, le ridotte dimensioni del mercato italiano, lo strapotere delle low-cost sul territorio e il forte sbilanciamento di Alitalia verso destinazioni nazionali, a discapito di quelle internazionali, sono state alcune delle criticità strategiche più rilevanti nella storia della compagnia di bandiera italiana.

In particolare, è da evidenziare come siano proprio le low cost ad aver maggiormente beneficiato in Italia delle carenze strategiche di Alitalia. Come esposto nel capitolo seguente, le low cost basano il loro modello operativo sul corto e medio raggio operato su un network peer-to-peer, contrariamente alle altre compagnie di dimensioni maggiori che presentano un network di tipo hub-and-spoke. Essendo Alitalia carente sul lungo raggio, ha nel tempo avuto uno sbilanciamento del proprio business verso il corto raggio peer-to-peer, entrando in diretta competizione con le low cost senza avere effettivamente le caratteristiche per poter vincerne la concorrenza.

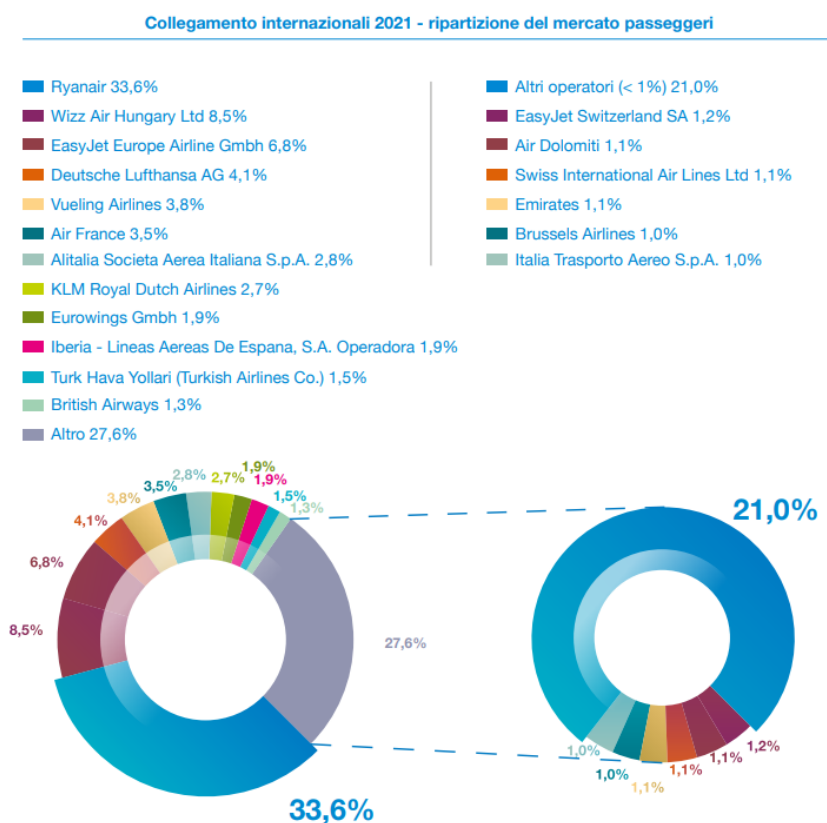


FIGURA 12. MARKET SHARE COLLEGAMENTI INTERNAZIONALI, FONTE RAPPORTO ENAC 2021

²⁶ Air France slips as LCCs intensify – now long haul challenges, 2008,

<https://centreforaviation.com/analysis/reports/air-france-slips-as-lccs-intensify--now-long-haul-challenges-415516>

²⁷ <https://www.flightconnections.com/route-map-air-france-af>

²⁸ https://www.ita-airways.com/it_it/fly-ita/ita-world/network.html

3 I Flag Carriers e il ruolo nel mercato

L'oggetto della presente trattazione è l'analisi del caso ITA Airways, con l'inclusione delle relative e indispensabili considerazioni sulla storia e la gestione di Alitalia, da cui essa deriva. Per meglio comprendere alcune peculiarità di questa vicenda, è opportuno esporre brevemente quali tipologie di compagnia aerea operino sul mercato, con un focus particolare sui cosiddetti Flag Carriers.

3.1 Le Principali Tipologie di player nel trasporto aereo

Le compagnie aeree possono essere classificate secondo diversi criteri: ampiezza del mercato coperto, modello operativo e modello di business.

3.1.1 Classificazione per ampiezza geografica del mercato

Iniziando dal parametro ampiezza del mercato, è possibile suddividere le compagnie in base all'ampiezza geografica del loro mercato di riferimento, come descritto di seguito.

Regional Airlines

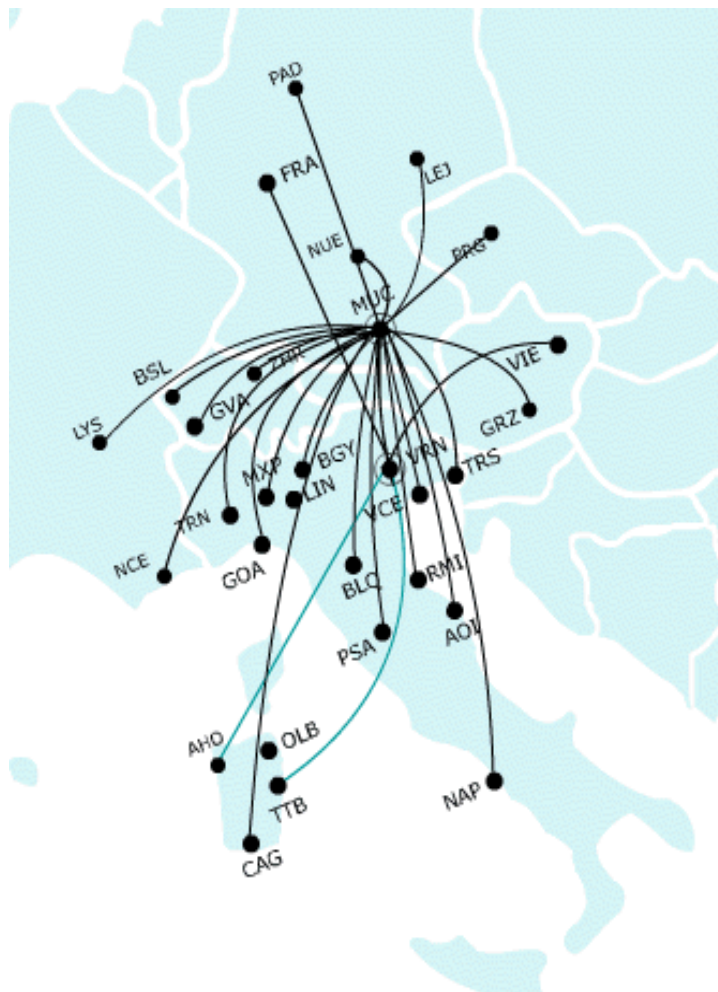


FIGURA 13. NETWORK AIR DOLOMITI

Prime in ordine crescente di dimensioni, le compagnie regionali si caratterizzano per la loro struttura ridotta. Presentano flotte composte da aeromobili di piccole dimensioni, in genere capaci di trasportare meno di cento passeggeri²⁹ ed operanti su tratte di durata contenuta, in genere inferiori alle 1,5 ore, quindi su un'area geografica di dimensioni limitate. Sono compagnie di dimensioni contenute anche in termini di personale e fatturato, che possono essere indipendenti o parte di un gruppo più grande. Un esempio italiano in tal senso è Air Dolomiti, facente parte del gruppo Lufthansa e con base a Villafranca di Verona: la compagnia opera 17 aeromobili su 16 destinazioni, che come visibile in figura 13 si trovano tutte in centro/sud Europa. La flotta è composta ad oggi (2023) interamente da Embraer E195, bimotore a jet capace di trasportare fino a 116 passeggeri su una distanza massima di 2,300 miglia nautiche (circa 4,260 chilometri)³⁰.

Oltre ad operare per la propria clientela diretta, le compagnie regionali sono spesso utilizzate come sussidiarie da compagnie più grandi per operare tratte brevi da e per i propri Hub (voli cosiddetti feeder, come vedremo più avanti nella trattazione): avendo una struttura dei costi spesso più snella (personale più giovane, aerei più piccoli) esternalizzare i voli di questo tipo risulta infatti molto conveniente per le compagnie più grandi³¹.

3.1.1.1 National Airlines



FIGURA 14. NETWORK EUROPEO E TRANSATLANTICO AUSTRIAN AIRLINES

Salendo nella classificazione, troviamo le compagnie nazionali o domestiche. Più grandi delle succitate regional, hanno tipicamente un fatturato compreso tra i 100 milioni e il miliardo di dollari³². Sotto il profilo operativo, queste compagnie operano solitamente una flotta

²⁹ What's the Difference: Regional vs. Network Airlines, 2016, <https://flyavl.com/article/whats-difference-regional-vs-network-airlines>

³⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Embraer_E-Jet_family#E190_and_E195

³¹ B. Shlapping, Why Do Major Airlines Outsource Flights To Regional Airlines?, 2016, <https://onemileatatime.com/regional-airlines/>

³² D.E. Types of Airlines and Airline Business Models, 2020, <https://www.oneeducation.org.uk/types-of-airlines-and-business->

eterogenea (a differenza delle regional che presentano spesso flotte single-type, ovvero composte da un solo modello di aeromobile per contenere i costi), impiegata su rotte di medio e lungo raggio. Nonostante la presenza di alcune rotte di lungo raggio, il focus è il servizio del mercato domestico.

Un esempio di questo tipo di compagnia è Austrian Airlines, con Hub a Vienna. La compagnia, parte anch'essa del gruppo Lufthansa, opera un totale di 62 aeromobili e fattura circa 460 milioni di Euro³³, con un network sviluppato prevalentemente nel centro Europa ma inclusivo di alcune destinazioni intercontinentali (figura 14).

3.1.1.2 Major Airlines

Le c.d. Major sono in qualche modo i “big” del trasporto aereo. Si tratta di compagnie con fatturato oltre il miliardo di dollari (anche di molto: Delta Airlines fattura circa 30 miliardi di dollari l'anno³⁴), operanti flotte estremamente numerose ed eterogenee. Il network è tipicamente globale, con centinaia di destinazioni servite in tutti i continenti. Spesso la crescita quasi ipertrofica di queste compagnie è amplificata da fattori sociali o geografici tipici dei paesi di appartenenza: si noti ad esempio come tra le prime dieci compagnie al mondo per flotta vi siano sei americane e tre cinesi, compagnie appartenenti quindi a paesi molto estesi geograficamente e dove il mezzo aereo è estremamente diffuso anche per spostamenti domestici.

Un perfetto esempio di Major è la compagnia turca Turkish Airlines: con una flotta di 336 aeromobili opera su 304 destinazioni in 122 paesi nel mondo³⁵, fatturando circa 13 miliardi di dollari³⁶. La grande flotta è costruita intorno alla tipologia di rotte operate, essendo costituita per ben il 76% da aeromobili di medio e lungo raggio (per contestualizzare il dato, si pensi che per ITA Airways la percentuale è di circa il 21%, su un totale di 66 aeromobili).

3.1.2 Classificazione per modello operativo

Relativamente al modello operativo, si distinguono compagnie di linea e compagnie charter.

3.1.2.1 Compagnie di Linea

La maggior parte delle compagnie esistenti sono compagnie di linea, ovvero operano sulla base di uno schedule prefissato. Le rotte sono quindi continuative e invariate all'interno della stagione, con cambiamenti che vengono eventualmente programmati da una stagione all'altra. I biglietti sono venduti al pubblico, pertanto l'operatività stessa è programmata in anticipazione della domanda ipotizzata.

models/#:~:text=There%20are%20three%20categories%20in%20Airlines%3A%20Major%2C%20National%20and%20Regional.

³³ https://it.wikipedia.org/wiki/Austrian_Airlines#Flotta_attuale

³⁴ <https://ir.delta.com/news/news-details/2022/Delta-Air-Lines-Announces-December-Quarter-and-Full-Year-2021-Financial-Results/default.aspx>

³⁵ <https://travelonthefly.com/turkish-airlines-facts-you-should-know/>

³⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Turkish_Airlines

3.1.2.2 Compagnie Charter

Differentemente dalle compagnie di linea, le compagnie charter non hanno uno schedule, né vendita dei biglietti aperti al pubblico. Operano invece per conto di terzi, tipicamente tour operator e compagnie crocieristiche, che commissionano i viaggi loro necessari per trasportare i propri clienti nelle località di interesse (ad esempio i porti di partenza delle navi). Una compagnia di questo tipo è l'italiana Neos.

La flotta e la struttura operativa in generale sono pensate per poter soddisfare in modo flessibile le esigenze dei committenti.

3.1.3 Classificazione per modello di business

La classificazione probabilmente più significativa fra le tre proposte è quella operabile in base al modello di business adottato. In questi termini, si distingue tra Full Service Carriers (FSC) e Low Cost Carrier (LCC). E' possibile inserire ulteriori sub-categorie (ad esempio le ULCC, Ultra Low Cost Carriers), ma si tratta di suddivisioni più arbitrarie e meno sostanziali, che perciò non saranno trattate.

3.1.3.1 Full Service Carriers

Le full service carriers sono compagnie spesso anche classificabili come Major, che come suggerisce la definizione, offrono un servizio completo e personalizzabile, sia in termini di Hard Product (tutto ciò che è tangibile, come il cibo in aereo) che Soft Product (tutto ciò che è intangibile, come la qualità del servizio a bordo). Le FSC offrono solitamente programmi fedeltà e network estremamente estesi, al fine di costruire una forte fidelizzazione con il cliente, che spesso le elegge a fornitore dei propri trasporti aerei per anni; sul medio e lungo raggio offrono una divisione in classi delle cabine, discriminando così il proprio target in base alla capacità di spesa. Su una grande FSC si arrivano ad avere anche quattro classi: Economy (Y), Premium Economy (Y+) Business (C/J) e First (F), tutte ben distinte nell'esperienza di volo e nei servizi inclusi.

Come accennato, un ruolo importante per il business delle FSC è costituito dal network, solitamente di tipo Hub-and-Spoke: uno o più aeroporti di grandi dimensioni vengono identificati come Hub, ovvero come centri di passaggio intermedio B in cui vengono fatti transitare i passeggeri diretti da A a C. Questo modello consente di operare voli di lungo raggio anche con molte frequenze fra aeroporti che non riuscirebbero a sostenerli con il proprio traffico locale, riempiendoli invece con passeggeri provenienti o diretti a destinazioni terze, collegate agli Hub dai cosiddetti voli feeder (di corto e medio raggio).

Il network planning è quindi fondamentale per questo tipo di compagnie, che devono costruire uno schedule di rotte disegnato in modo da poter offrire quanti più collegamenti possibile con il minor numero di scali (solitamente uno) e il minor possibile tempo di attesa nell'aeroporto di scalo. In passato si intersecava in questa programmazione anche l'esigenza di effettuare scali tecnici, necessari per rifornire l'aereo di carburante, che oggi non sono quasi mai necessari grazie all'elevato range operativo degli aeromobili moderni.

Al fine di aumentare ulteriormente la propria attrattività, le FSC sono tendenzialmente associate in una delle tre grandi alleanze aeronautiche (Star Alliance, Skyteam e OneWorld) attraverso le quali hanno possibilità di vendere ai propri clienti viaggi multi tratta in parte

operati da compagnie alleate, offrendo un servizio senza soluzione di continuità (in primis gestendo in modo integrato il trasporto del bagaglio dà origine a destino).

Ad esempio, un viaggio acquistato da Torino (Italia) a Charlotte (Stati Uniti), venduto dalla compagnia KLM potrebbe raggiungere la complessità seguente³⁷: prima tratta Torino – Parigi operata dalla compagnia HOP!, compagnia Regional di proprietà di AirFrance, a sua volta parte del gruppo AirFrance-KLM con un aeromobile a corto raggio Embraer E170 da circa 100 posti; seconda tratta Parigi – New York operata da Delta Airlines, compagnia associata con il gruppo AirFrance-KLM nell'alleanza SkyTeam, che opera il volo con il codice KL6124 (si tratta quindi sempre di un biglietto KLM) e un aeromobile Airbus A330-300 da circa 400 posti; terza e ultima tratta New York – Charlotte operata dalla compagnia Endeavor Air (compagnia Regional cui Delta appalta i suoi feeder negli Stati Uniti) con un aeromobile di cortissimo raggio CRJ-900, da circa 50 passeggeri, anch'esso venduto con codice volo di KLM.

Come intuibile, tale livello di complessità produce una struttura dei costi rigida e rilevante, che si riflette sul prezzo finale dei biglietti, relativamente alto rispetto ad una LCC a parità di distanza viaggiata. Le FSC hanno infatti bisogno di una flotta eterogenea e vasta, che comporta a sua volta la necessità di personale navigante e centri di manutenzione specializzati su diversi modelli di aeromobile. La complessa struttura operativa necessita di staff amministrativo numeroso ed altamente specializzato per essere gestito, nonché di numerosi reparti interni e/o provider esterni per soddisfarne tutte le necessità accessorie (catering, manutenzione, handling, eccetera).

3.1.3.2 Low Cost Carriers

Contrariamente alle FSC, le LCC si focalizzano sulla riduzione del servizio invece che sul suo ampliamento, cercando di escludere dal prezzo del biglietto tutto ciò che esula dal puro trasporto da A a B. L'introduzione di questo modello di business negli anni '70 negli Stati Uniti e negli anni '90 in Europa (ad opera rispettivamente delle compagnie Southwest e RyanAir) ha comportato una notevole trasformazione del mercato.

I prezzi abbordabili dei biglietti hanno infatti allargato notevolmente il mercato del trasporto aereo leisure (ovvero relativo ai viaggi di piacere), aprendolo a segmenti di pubblico price-sensitive precedentemente esclusi dal trasporto aereo. Al fine di raggiungere prezzi così bassi (un biglietto internazionale RyanAir arriva a costare anche meno di dieci Euro) le LCC adottano una struttura basata sul contenimento dei costi, con strategie mirate per abbattere ogni voce di spesa.

Per quanto riguarda la flotta, è uso comune per le LCC attenersi rigorosamente ad una flotta single-type, e questo consente: di ridurre i costi di acquisto degli aeromobili, comprandoli in grandi quantità; di ridurre i costi di manutenzione, dovendo formare tecnici e mantenere ricambi ed attrezzature per un solo modello di aeromobile; di ridurre i costi del personale, avendo un solo programma di formazione per il proprio personale navigante.

³⁷ <https://www.skyscanner.it/trasporti/voli/trn/clt/230117/config/17109-2301171135--32132-2-10602-2301172154?adults=1&adultsv2=1&cabinclass=economy&children=0&childrenv2=&destinationentityid=27537543&inboundaltsenabled=false&infants=0&originentityid=27547248&outboundaltsenabled=false&preferdirects=false&ref=home&rtn=0>

Circa i costi del personale, le LCC sono solite condurre campagne di selezione mirate all'assunzione di personale con poca esperienza, magari alla prima occupazione nel mondo del trasporto aereo, con conseguente retribuzione contenuta.

Per contenere i costi di handling vengono infine privilegiati aeroporti secondari e di piccole dimensioni, caratterizzati da slot (ovvero finestre temporali in cui l'aereo può sostare in aeroporto) più economici, minori tasse di sbarco, eccetera³⁸. Questa eventualità è resa possibile dal modello operativo di queste compagnie, che non è di tipo Hub-and-Spoke come per le FSC, bensì di tipo peer-to-peer. Questo modello operativo è basato sul servizio di rotte dirette tra due aeroporti capaci di sostenere il volo in questione, senza scali intermedi, come visibile in figura 15. Per aumentare la redditività, gli aeromobili operano molte rotazioni (rotte) al giorno, triangolando fra diverse destinazioni del network. Un tipico schedule di un velivolo Ryanair basato a Roma, nell'arco di una giornata, può essere il seguente: Roma/Catania, Catania/Roma, Roma/Tolosa, Tolosa/Catania, Roma/Tel Aviv, Tel Aviv/Roma³⁹, trasportando in totale (calcolo basato su un load factor del 92%⁴⁰) oltre 1.040 passeggeri in una sola giornata. Inoltre, tutti i servizi accessori al puro trasporto (bagagli, cibo a bordo, check-in prioritario, scelta del posto, eccetera) sono usualmente venduti a parte, per meglio segmentare il proprio target di clientela in base alla capacità di spesa.



FIGURA 15. NETWORK RYANAIR

³⁸ <https://developers.amadeus.com/blog/low-cost-carrier-business-model-overview>

³⁹ Rotazioni dell'aeromobile 9H-QDH del giorno 21/12/2022, <https://www.flightradar24.com/data/aircraft/9h-qdh>

⁴⁰ <https://investor.ryanair.com/traffic/>

3.2 Flag Carriers e loro importanza strategica

Per comprendere meglio cosa differenzia i Flag Carriers dalle altre compagnie, si riporta di seguito la definizione tratta da Wikipedia in lingua inglese:

A flag carrier is a transport company, such as an airline or shipping company, that, being locally registered in a given sovereign state, enjoys preferential rights or privileges accorded by the government for international operations.

In sintesi, ciò che identifica una compagnia di bandiera è la partecipazione pubblica al suo capitale, in parte o in toto. Ne consegue che un Flag Carrier potrebbe essere una Major oppure una Regional Airline, Una Low Cost o una FSC, in quanto il concetto di compagnia di bandiera non esclude nessuno di questi modelli organizzativi.

Nonostante ciò, le compagnie di bandiera sono sempre delle Full Service Carrier, spesso Major (ma questo dipende dalle dimensioni del paese di riferimento: Nepal Airlines, ad esempio, è comprensibilmente una piccola Regional). La maggior parte dei Flag Carriers nasce nella prima metà del Novecento per diverse ragioni. Innanzitutto, in quel periodo i costi operativi da sostenere per operare una compagnia aerea erano spesso troppo elevati rispetto alle prospettive di ricavo, ragion per cui non era facile che un privato si avventurasse nella fondazione di una compagnia aerea.

D'altro canto, avere una propria aerolinea era percepito dalle classi politiche dei paesi sviluppati come un fattore di prestigio per la propria nazione, nonché come un asset strategico da sviluppare a beneficio della propria economia. E' quindi per motivi prettamente politici che tutt'oggi vengono mantenuti sul mercato alcuni Flag Carrier, perfino se operanti in perdita.

L'effettiva importanza strategica di tali compagnie è tuttavia dibattuta. In Europa è uso comune che ogni paese abbia la sua, ma non in tutto il mondo è così: gli Stati Uniti, ad esempio, non hanno una vera e propria compagnia di bandiera, infatti nessuna delle big americane è detenuta neanche parzialmente dallo Stato.

A favore dell'esigenza di mantenere un vettore aereo pubblico ci sono diversi argomenti: quello economico, quello politico e quello aeronautico⁴¹.

3.2.1 Il fattore economico

Una grande compagnia aerea può impiegare decine di migliaia di persone. E' pertanto chiaro come questo dato da solo rappresenta una grande attrattiva per i governanti, che trovano in una compagnia di bandiera una buona leva economica ed elettorale. Non di meno, possedere una profittevole linea aerea porta benefici anche molto consistenti al bilancio di uno stato: se si pensa ad Ethiad e Emirates, entrambe di proprietà degli Emirati Arabi Uniti, si può constatare come i circa 3 miliardi di dollari di profitto cumulativo conseguito finiscano direttamente nel bilancio pubblico emiratino.

Per alcuni paesi poi, mantenere una propria compagnia significa direttamente generare prodotto interno per la propria economia, assicurando ad esempio un trasporto di merci per le proprie imprese che altrimenti non sarebbe fornito da altri operatori per via di una scarsa

⁴¹ J. Fabinger, Aviation Economics: Why Europe Loves Flag Carriers, 2022, <https://simpleflying.com/aviation-economics-why-europe-loves-flag-carriers/>

attrattività del relativo mercato. Questa tematica è valida anche nei confronti del turismo, qualora si ravvisi la mancanza di voli operati da altre compagnie.

3.2.2 Il fattore aeronautico

Come in parte esposto poco sopra, una compagnia di bandiera può garantire collegamenti aerei anche in mercati non profittevoli o in contesti economicamente svantaggiosi, assicurando sempre i collegamenti vitali di un paese. Viceversa, compagnie private potrebbero decidere di spostare basi e operatività anche con scarso preavviso, lasciando scollegate città o intere regioni di un paese. A titolo di esempio, si riporta l'abbandono da parte della compagnia LCC ungherese WizzAir della base di Sarajevo, in Bosnia, con appena un mese di preavviso per spostare capacità su altri aeroporti, lasciando la capitale quasi senza collegamenti⁴².

3.2.3 Il fattore politico

Le compagnie aeree di bandiera sono infine utilizzate per promuovere l'immagine del paese all'estero, attraverso il mantenimento di rotte di particolare prestigio o simboliche, e attraverso la diretta promozione del turismo nel proprio paese: alcune compagnie, come Iceland Air e Tap Portugal, hanno recentemente introdotto la commercializzazione di voli intercontinentali fra paesi terzi con scalo prolungato nel proprio territorio, al fine di consentire anche ai turisti di passaggio di visitare le proprie città per una o due notti.

Come affermato nei paragrafi precedenti, vi è tuttavia una critica fondamentale a tale modello, relativa alle distorsioni della concorrenza che i Flag Carriers producono nel mercato.

Rispondendo a necessità operative di natura politica e strategica, queste compagnie non hanno come scopo primario il profitto, e operano perciò senza problemi anche in perdita costante, a discapito del bilancio pubblico del proprio paese. Critiche sorgono pertanto sia esternamente, ovvero da parte degli altri vettori che vedono danneggiato il proprio business, sia internamente, ovvero da parte della cittadinanza potenzialmente contraria all'impiego di denaro pubblico nell'impresa.

⁴² J. Fabinger, Analysis: Wizz Air Closes Its Sarajevo Airport Base, <https://simpleflying.com/wizz-air-closes-sarajevo-airport-base/>

4 Alitalia: Storia e Struttura

Nel presente capitolo la trattazione entrerà nel merito delle vicende di Alitalia, dalle origini fino alla chiusura del 2021, analizzandone storia, modello di business e risultati.

4.1 Breve Storia di Alitalia

Quando nel 1946 decade il veto alleato alla ricostruzione dell'aviazione civile italiana, il governo italiano si apprestò per mezzo dell'IRI alla fondazione di una rinnovata compagnia di bandiera, di cui l'Italia era rimasta orfana nel 1941 con la soppressione per motivi bellici dell'Ala Littoria.

Inizialmente nominata ALII – Aero Linee Italiane Internazionali, la compagnia inizia le operazioni nel 1946 con una flotta di soli 5 aeromobili, con una disponibilità totale di circa cento posti. Nel 1947 viene già trasformata in Alitalia – Aerolinee Italiane Internazionali, sotto la guida di Nicolò Carandini, che sarà presidente fino al 1968. Entro il primo anno d'attività la compagnia inizia già ad operare i primi voli intercontinentali, collegando Italia e Argentina.

Nel 1952 arriva il primo bilancio in utile, ed entra nel vivo la concorrenza con l'altra compagnia fondata dall'IRI nel dopoguerra, la LAI – Linee aeree italiane creata in società con la compagnia americana TWA, che in confronto ad Alitalia era meglio strutturata e di maggior successo.

Quando l'IRI decide la razionalizzazione del settore nel 1957, alle due compagnie viene imposta la fusione, che conduce alla creazione di quella che da quell'anno sarà l'unica compagnia di bandiera italiana: Alitalia – LAI, con base all'aeroporto di Roma Ciampino fino all'apertura dell'aeroporto di Roma Fiumicino nel 1961 e una vasta flotta di 37 aeromobili. Negli anni successivi si assiste alla progressiva affermazione della compagnia, che arriva a trasportare 5 milioni di passeggeri nel 1969. In quegli anni la compagnia è terza in Europa per dimensioni e settima nel mondo⁴³, nonché la prima in Europa ad avere una flotta di soli aerei a reazione⁴⁴.

In questi anni Alitalia è sostanzialmente profittevole, chiudendo quasi tutti gli esercizi in utile⁴⁵, e la compagnia continua ad espandere la flotta (vengono acquisiti i capienti Boeing 747 e McDonnell Douglas DC-10) e il network, aggiungendo rotte verso l'estremo oriente.

Dagli anni '70 tuttavia i risultati della compagnia sono destinati a cambiare. Complici anche l'Austerità e l'aumento del prezzo del petrolio, nonché le prime lotte sindacali. I costi aumentarono sensibilmente (come visto precedentemente il carburante incide in modo sensibile sul conto economico di una compagnia aerea) in conseguenza del triplicare del costo del greggio in soli sei mesi (figura 16) e della contemporanea contrazione della domanda.

⁴³ https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_di_Alitalia

⁴⁴ B. Massaro, La storia di Alitalia, finita male, 2021, <https://www.panorama.it/economia/storia-alitalia-1947-oggi-ita>

⁴⁵ C. Valdes, Alitalia: una storia di perdite e interventi statali, 2018, <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-alitalia-una-storia-di-perdite-e-interventi-statali#:~:text=Alitalia%20nella%20sua%20storia%20ha,per%20Alitalia%2010%2C6%20miliardi.>

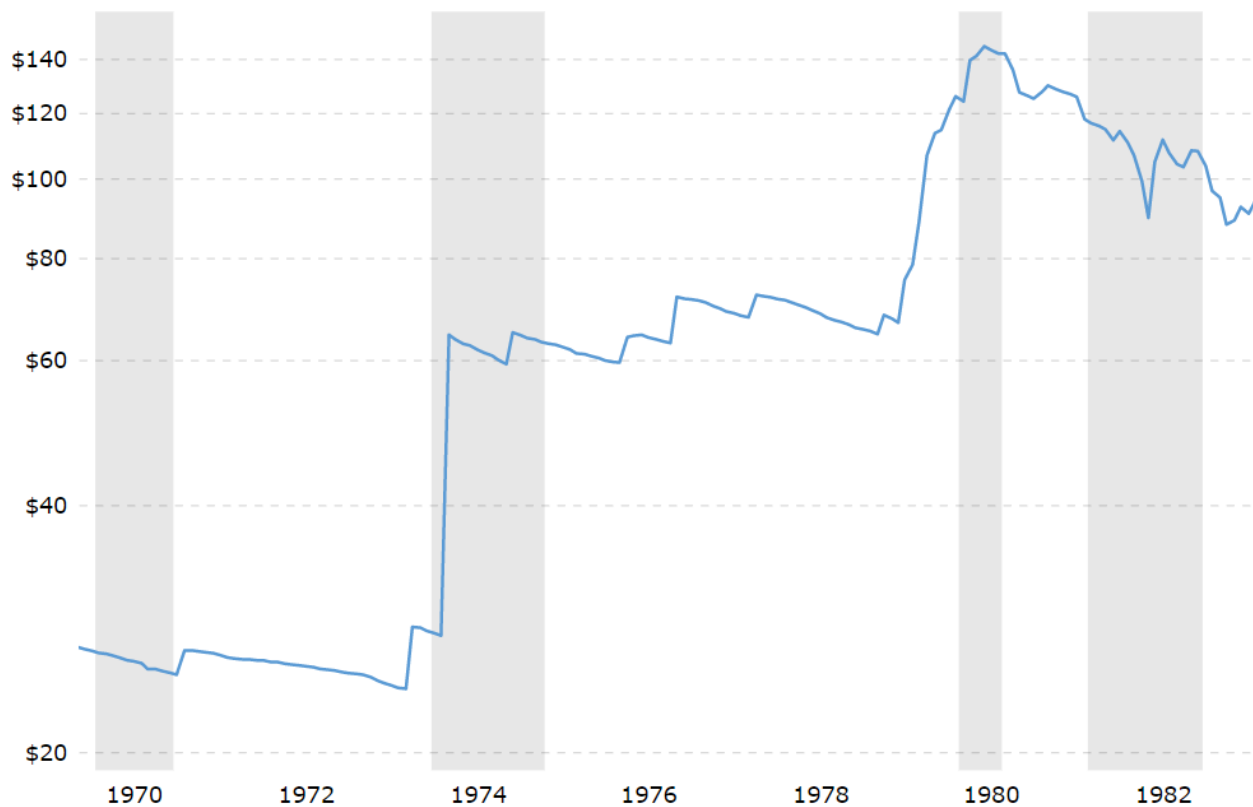


FIGURA 16. PREZZO DEL GREGGIO 1970-1982

In questo periodo viene operato il rinnovo dell'immagine della compagnia, con l'introduzione della celebre livrea Landor in luogo della ormai antiquata livrea degli anni '50 (figura 16).

Il mondo dell'aviazione degli anni '80 è segnato dai processi di deregulation del settore iniziati nel 1978 negli Stati Uniti e proseguiti nel 1987 in Europa, che porteranno alla liberalizzazione del mercato del trasporto aereo. In sintesi, la liberalizzazione dei cieli ha consentito a qualsiasi compagnia di operare qualsiasi rotta, eliminando de facto i privilegi accumulati nel tempo dai player più consolidati, proprietari di diritti di esclusiva su rotte e destinazioni pregiate.

Come risultato, numerose linee aeree di piccole dimensioni, spesso low cost, sono entrate nel mercato, sottraendo market share alle grandi Major – tra cui Alitalia; la compagnia fallirà in quegli anni il vitale tentativo di crescita che, ricalcando il boom della domanda, le avrebbe consentito quantomeno di mantenere il proprio market share. Lo stesso Carandini, in un articolo del 1967, esprime la sua opinione a favore della necessità inderogabile di espandere la compagnia:

Il potenziale di mercato disposto a utilizzare le vie dell'aria è stato finora utilizzato solo parzialmente nel campo del trasporto passeggeri ed è stato appena sfiorato nel campo del trasporto merci, che offre dal canto suo immense prospettive. Alta velocità, grandi tonnellaggi e capacità, regolarità operativa, sicurezza e comfort sono gli elementi che, ottenuti

con costi decrescenti in crescente ritmo di perfezionamento, incalzano il vettore e concorrono a sollecitare sempre più vasti afflussi di nuovi traffici. Il che dà luogo ed impeto a quella politica di ribassi tariffari da parte delle più potenti compagnie appoggiate ad economie continentali, a quella battaglia dei prezzi nella quale è destinato a soccombere il vettore che non si adatterà sul piano concorrenziale a dare un'adeguata risposta alla dinamica richiesta dal mercato con i necessari rinnovi di flotta e l'adeguato tasso di espansione. Ripeto, questa è un'industria che non vive se non crescendo, in cui chi si arresta non può che retrocedere sotto la pressione di una implacabile concorrenza⁴⁶

In questo contesto, si ritiene ad inizio degli anni '90 che una fusione con un'altra grande compagnia potrebbe tornare a dotare Alitalia della massa critica necessaria a competere adeguatamente in un mercato che in Europa passa dai 93 milioni di passeggeri trasportati nel 1980 ai quasi 200 milioni del 1995⁴⁷.

Nel 1993 vengono avviati dei colloqui con Air France per una fusione, che però non si concretizza a causa delle tensioni sindacali di risposta al piano di tagli proposto dal vettore francese⁴⁸. A seguito del fallimento della trattativa e dell'imminente liquidazione dell'IRI, la compagnia viene quotata in borsa nel 1996.

Il secondo tentativo di integrare Alitalia in un grande gruppo ha luogo nel 1999, con la fusione con il gruppo KLM, anch'esso fallito. Una delle condizioni richieste da KLM era il trasferimento dell'Hub da Fiumicino a Malpensa, con relativo potenziamento di questo secondo scalo, ma lungaggini burocratiche e controversie politiche hanno convinto il vettore olandese a recedere dalla joint-venture, perfino a condizione di dover pagare 250 milioni di penale⁴⁹.



FIGURA 17. LIVREA ANNI 50' E LIVREA LANDOR

Curiosamente solo pochi anni dopo, nel 2004, saranno proprio i due mancati partner di Alitalia a riunirsi nel gruppo Air France KLM Group, oggi una delle maggiori compagnie al

⁴⁶ U. Arrigo, L'errore dei tagli che rende inutile il salvataggio, 2021, <https://www.ilsussidiario.net/news/alitalia-lerrore-dei-tagli-che-rende-inutile-il-salvataggio/2143030/>

⁴⁷ <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?locations=EU>

⁴⁸ M. Furcas, Alitalia, la crisi tra privatizzazioni e amministrazione controllata, 2018, <https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/alitalia-crisi>

⁴⁹ ⁴⁹ M. Furcas, Alitalia, la crisi tra privatizzazioni e amministrazione controllata, 2018, <https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/alitalia-crisi>

mondo. E' solo nel 2001 che Alitalia trova posto in un'alleanza internazionale con l'ingresso in SkyTeam, di cui facevano già parte Air France, Delta, e altre aerolinee minori. Si sigla anche una piccola partnership con Air France, sigellata dal reciproco scambio di azioni pari al 2% del capitale sociale.

Nel 2006 negli ambienti politici italiani si torna a parlare di privatizzazione, volontà che si concretizza nei due anni seguenti in una serie di accordi preliminari con (ancora una volta) Air France-KLM, mirati alla completa fusione tra le due società. Gli accordi, tuttavia, sfumano a causa di contrasti politici nella classe dirigente italiana che mettono in fuga l'investitore straniero. In seguito a quest'ulteriore fallimento, la soluzione alla privatizzazione viene trovata nell'acquisto da parte della holding italiana CAI – Compagnia Aerea Italiana, che si concretizza a fine 2008 sotto la guida del presidente di quest'ultima, Roberto Colaninno. La holding CAI viene appositamente creata da Colaninno e altri imprenditori italiani (con una partecipazione di minoranza del gruppo AirFrance/KML) con lo scopo di rilevare Alitalia e AirOne, compagnia aerea di minori dimensioni di proprietà del gruppo Toto.

La vecchia Alitalia LAI viene posta in liquidazione, creando una vera e propria Bad Company, mentre la nuova compagnia a guida privata cerca di ristrutturarsi e recuperare quote di mercato, acquisendo da Alitalia LAI marchio e attività. Nella Bad Company rimangono principalmente debiti.

Nonostante la nuova compagnia sia teoricamente ripulita degli aggravii finanziari, la malagestione di CAI non tarda a mostrare i suoi frutti: tra il 2009 e il 2016, anni di attività della CAI, si registrano un totale di circa 2,8 miliardi di euro di perdite (pari a circa un milione di euro al giorno). Nessun esercizio viene chiuso in utile (figura 18).

I risultati tutt'altro che incoraggianti conducono la dirigenza a ricercare un nuovo partner industriale che possa garantire alla compagnia capitali freschi e sinergie operative: come è intuibile, la compagnia è di nuovo piena di debiti⁵⁰. Le trattative iniziano nel 2014 con il gruppo Ethiad, che finirà per acquisire il 49% della compagnia, lasciando la quota di maggioranza a CAI (cedere la maggioranza a Ethiad avrebbe causato la perdita dello status di compagnia UE).



FIGURA 18. PERDITE ALITALIA CAI, [HTTPS://WWW.ADNKRONOS.COM/ALITALIA-TUTTE-LE-TAPPE_WJZM2MGCCHCFJQK332UAU?REFRESH_CE](https://www.adnkronos.com/ALITALIA-TUTTE-LE-TAPPE_WJZM2MGCCHCFJQK332UAU?REFRESH_CE)

⁵⁰ Etihad buys 49% of Alitalia, 2014, <https://www.bizcommunity.com/Article/196/516/115319.html>

Le attività della nuova Alitalia SAI – Società Aerea Italiana comincia nel 2015 all'insegna dei tagli al personale⁵¹ e rebranding della compagnia, che citando l'AD di Ethiad James Hogan "sarà la compagnia più sexy d'Europa"⁵². Il piano triennale prevede di tornare in utile nel 2017 attraverso espansione del network e un riposizionamento più premium del vettore⁵³.

Le continue perdite inducono anche l'amministrazione di Alitalia SAI a tentare di tagliare i costi del personale, cercando nel 2017 di sottoscrivere con i propri dipendenti un accordo di riduzione delle retribuzioni, alla cui accettazione è subordinato il finanziamento dell'espansione della compagnia da parte degli azionisti. Il 14 aprile un referendum interno ai dipendenti Alitalia boccia il nuovo contratto, azione che risulta nella decisione degli amministratori di richiedere l'ammissione dell'azienda alle procedure di Amministrazione Straordinaria⁵⁴.

Per la compagnia inizia un periodo di transizione, con l'ennesimo cambio di dirigenza. L'amministrazione straordinaria guidata dai commissari Gubitosi, Laghi e Paleari ha lo scopo di mantenere il patrimonio dell'azienda e la sua operatività mentre si cerca un nuovo acquirente: il governo italiano era allora fortemente contrario all'ipotesi di una nazionalizzazione⁵⁵.

Nel 2020, di fronte a ulteriori bilanci in rosso (la compagnia arriva a perdere due milioni di euro al giorno nel 2019⁵⁶) e nessun potenziale acquirente in vista, il governo guidato da Giuseppe Conte decide di procedere alla nazionalizzazione della compagnia. Anche questa volta viene costituita una nuova entità, denominata ITA Airways SpA, che acquisisce marchio ed attività dell'azienda in Amministrazione Straordinaria, che termina la sua esistenza in una procedura di liquidazione.

ITA Airways, società di proprietà del Ministero dell'Economia e delle Finanze, inizia le operazioni il 15 ottobre 2021 con lo scopo di dimostrarsi un'azienda profittevole ed essere ceduta a investitori privati.

⁵¹ Ibidem

⁵² Alitalia, James Hogan: "Sarà la compagnia più sexy d'Europa". L'ad Silvano Cassano: "Obiettivo: utile a 100 milioni nel 2017", 2015, https://www.huffingtonpost.it/2015/01/20/alitalia-james-hogan-sexy_n_6505860.html

⁵³ M. Molinari, Il nuovo business plan di Alitalia – Ethiad, 2015, <https://fammivolare.boardingarea.com/il-nuovo-business-plan-di-alitalia-etihad/>

⁵⁴ Alitalia, tutte le tappe, 2017, https://www.adnkronos.com/alitalia-tutte-le-tappe_WJZm2MgccHCFJqK332UaU?refresh_ce

⁵⁵ Alitalia, nominati I commissari, 2017, <https://www.ilfoglio.it/economia/2017/05/02/news/alitalia-verso-il-commissariamento-132422/>

⁵⁶ G. Dragoni, Alitalia, sale il conto per la compagnia. Patuanelli: «Perde 2 milioni al giorno», 2019, <https://www.ilsole24ore.com/art/alitalia-sale-conto-la-compagnia-patuanelli-perde-2-milioni-giorno-ACQ1wO7>

4.2 Alitalia e gli altri Flag Carriers

Nel presente paragrafo saranno analizzate le differenze sostanziali che distinguono Alitalia da altri Flag Carriers, al fine di evidenziare alcune delle cause che hanno reso la compagnia incapace di essere profittevole in modo continuativo.

È bene tenere presente che nel periodo di interesse il mercato nel suo complesso è cresciuto in Italia da 50 a 144 milioni di passeggeri trasportati ogni anno (dalla liberalizzazione al 2017), ed è pertanto in un quadro di forte e continua espansione che si inseriscono le diverse crisi e riduzioni di Alitalia. Sarebbe stato opportuno che la compagnia nell'ultimo ventennio avesse di conseguenza accresciuto la flotta e il network, invece di continuare ad essere ridotta.

Il declino della compagnia, poco evincibile dai dati relativi ai passeggeri trasportati in assoluto (sempre in leggero aumento) è invece evidente in termini di market share, ovvero se contestualizzato al resto del mercato (figura 19).

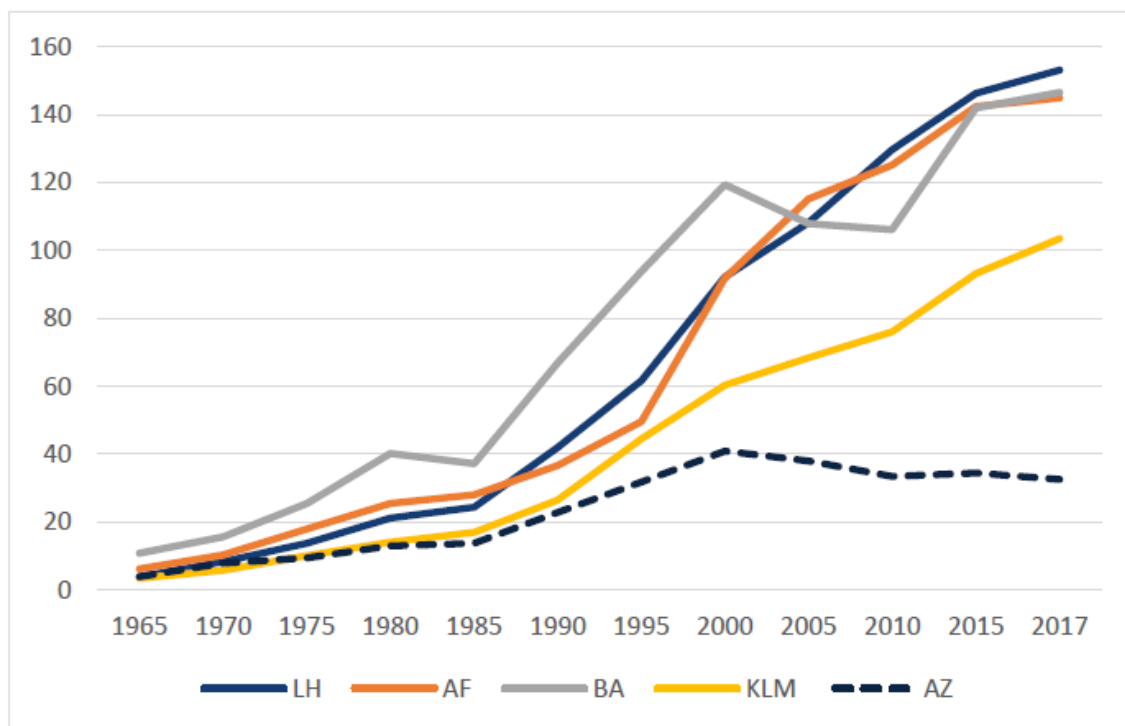


FIGURA 19. PASSEGGERI TRASPORTATI DAI MAGGIORI VETTORI EUROPEI (MLD DI PASSEGGERI KM)

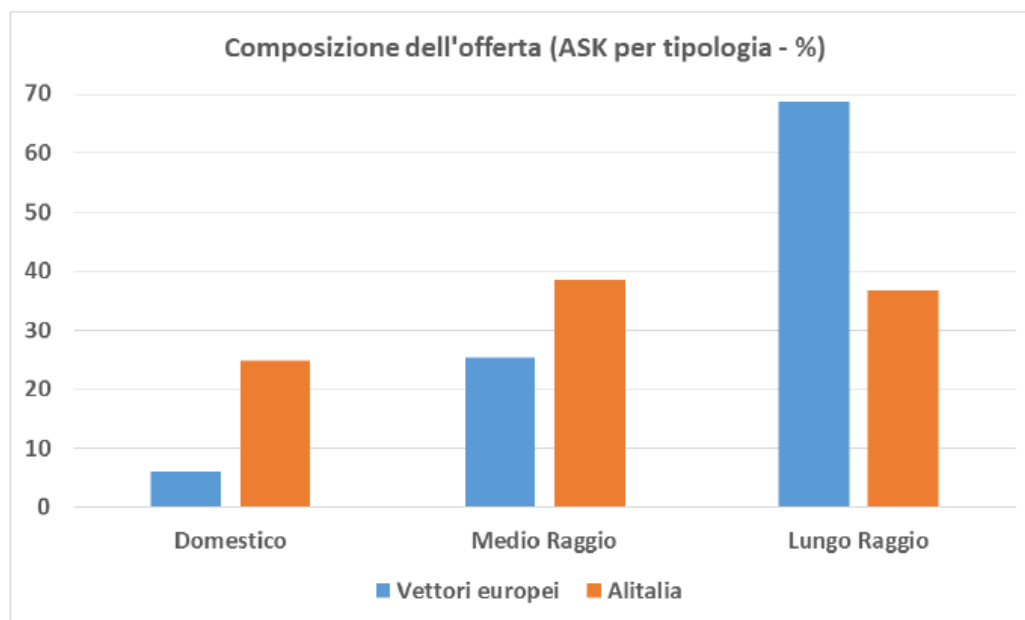
Come illustrato anche nei paragrafi successivi, questi risultati sono conseguenza di alcune scelte strategiche ed economiche operate nei progressivi ridimensionamenti della compagnia, operati dal 2000, ovvero⁵⁷:

⁵⁷ U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 31-32

- Nel 2000, viene ridotto sensibilmente il lungo raggio, inspiegabilmente in concomitanza con l'apertura del secondo Hub intercontinentale a Milano Malpensa;
- Nel 2004 Alitalia viene suddivisa in due aziende, operanti i servizi di volo e i servizi di terra: AZ Fly e AZ Service;
- Nel 2008, fallita l'integrazione con Air France, il management CAI taglia ancora il lungo raggio e i voli europei, concentrandosi sul domestico, alla vigilia del completamento dell'alta velocità ferroviaria italiana;
- Nel 2014 Alitalia è nuovamente in crisi e i disavanzi di bilancio sono nuovamente fuori controllo. Il nuovo azionista Etihad propone un interessante piano di rilancio del lungo raggio ma lo realizza solo in minima parte; riduce invece ulteriormente il breve raggio insieme al personale.

In contrasto con le discutibili scelte di Alitalia, gli altri Flag Carrier europei hanno risposto alla deregulation (e quindi all'arrivo delle Low Cost) in due modi: operato uno sbilanciamento dei propri servizi verso il lungo raggio, così da concentrarsi su un segmento di mercato non aggredibile dalle LCC, e il contenimento dei costi sul corto raggio, la cui nuova funzione è prettamente focalizzata sul feederaggio dei voli intercontinentali.

Si veda nel grafico in figura 20 il mix commerciale di Alitalia se confrontato con quello del resto dei vettori europei: è immediatamente possibile notare un approccio diametralmente opposto.



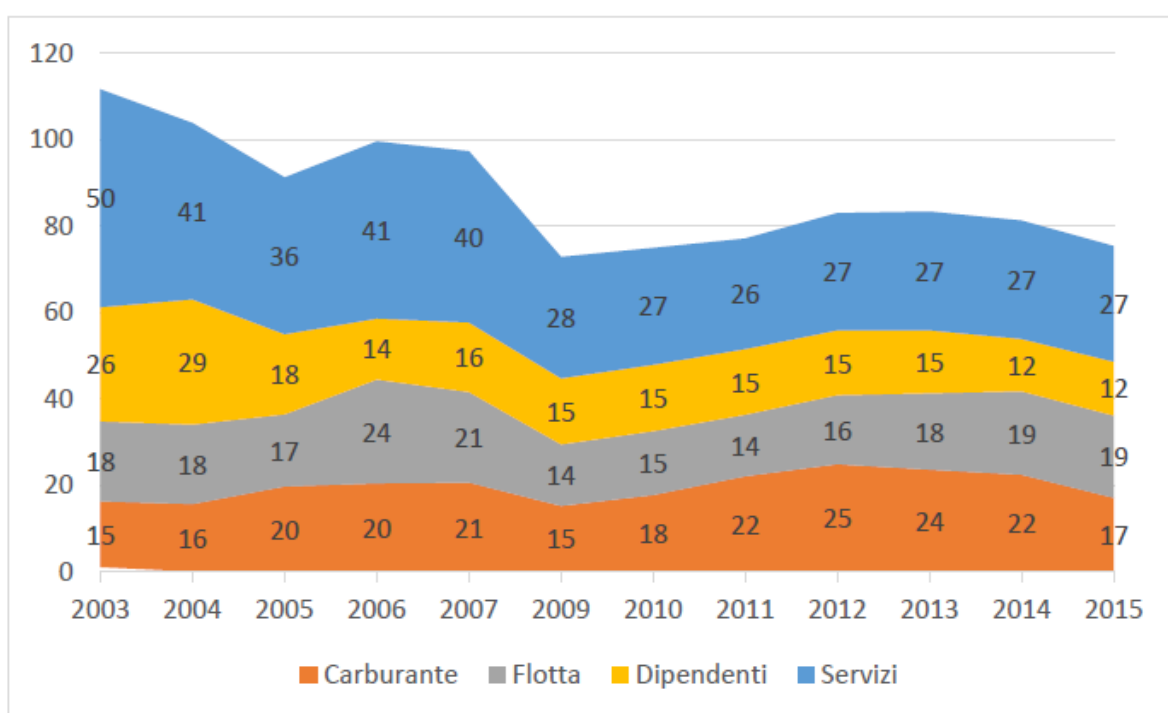
Fonte: Piano Fenice per Alitalia; AEA – Association of European Airlines per i vettori europei.

FIGURA 20. IL MIX DI OFFERTA DEL PIANO FENICE E DEGLI ALTRI VETTORI EUROPEI (2009) (VALORI % ANNUA DI POSTI KM)

Specularmente, è possibile notare lo stesso trend nella composizione della flotta, la cui capacità di lungo raggio è calata dai 9800 posti del 1995 ai 4900 del 2000⁵⁸, con esiti disastrosi sulle performance del vettore.

Relativamente alle strutture di costo, si illustrano di seguito i valori ottenuti dall'elaborazione del conto economico di Alitalia, in relazione ai valori dei vettori concorrenti. Le categorie di costo sono quelle di cui si è già detto, ovvero Carburante, Flotta, Costi del Personale e Costi dei Servizi.

I costi totali hanno visto un costante ridimensionamento negli anni, principalmente a causa della continua riduzione del perimetro operativo della compagnia, come visibile in figura 21.



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

FIGURA 21. COSTO MEDIO PER POSTO OFFERTO E SUA COMPOSIZIONE (EURO PER UN VOLO DI MILLE KM)

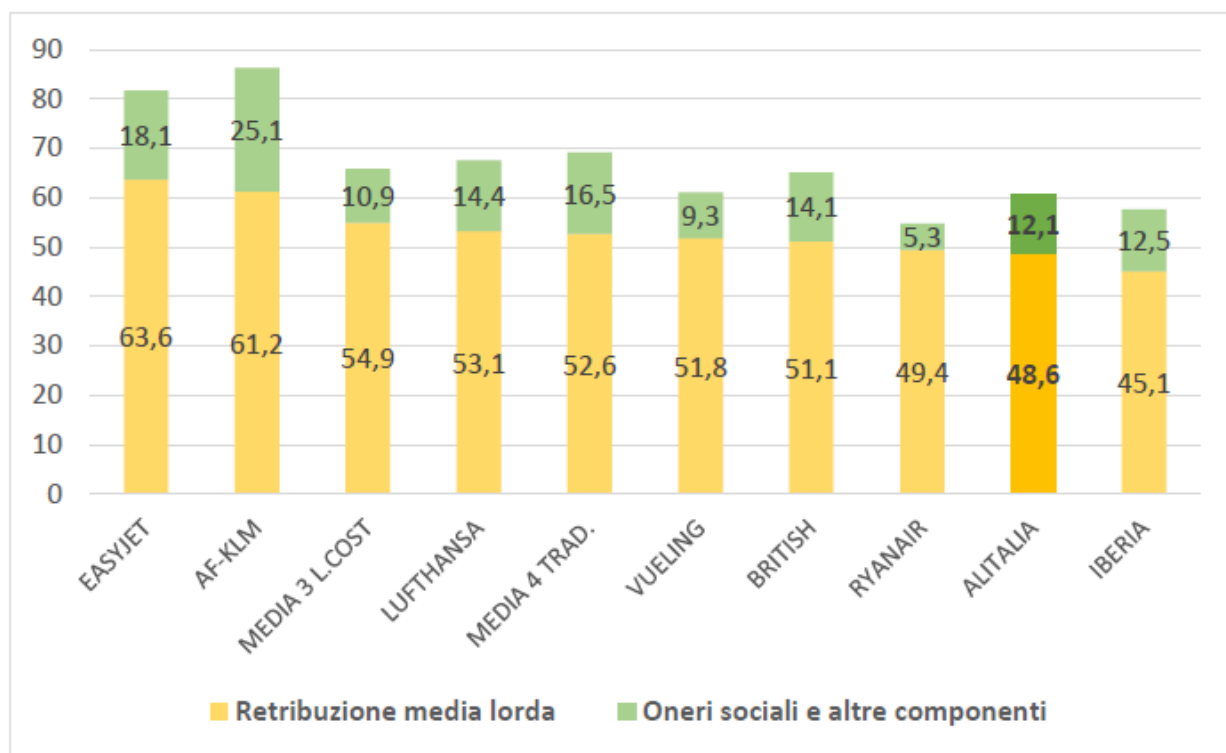
Tuttavia, anche in termini di costo medio si è assistito a una riduzione, in quanto con il passaggio del 2009 da Alitalia LAI (pubblica) ad Alitalia CAI (Privata) il valore dei costi medi per posto offerto è sceso dai 111 euro del 2003 ai 75 del 2009, rimasto sostanzialmente stabile fino al 2015⁵⁹. In particolare, con il passaggio alla gestione privata è stato compresso il costo del lavoro, che contrariamente a quanto ampiamente diffuso a livello mediatico non è il fardello dei bilanci Alitalia, o comunque è quantomeno allineato a quello di altri vettori.

⁵⁸ U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 34

⁵⁹ U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 15

Il costo del lavoro è in realtà addirittura tra i più bassi del mercato, perfino includendo le low cost nelle statistiche, come visibile nel grafico in figura 22.

Ben diversa risulta invece essere l'analisi sui costi della flotta, che non solo incidono in modo pesante in bilancio, ma sono in realtà aumentati nel tempo procedendo a vanificare ogni taglio effettuato sul personale e ogni calo del prezzo del petrolio. In particolare, la grande maggioranza della flotta è in leasing (nel 2018 sono di proprietà solo 7 aeromobili su 122), pertanto l'analisi si focalizza su questi.



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.

FIGURA 22. RETRIBUZIONE E COSTO DEL LAVORO ANNUO PER DIPENDENTE (MIGLIAIA DI EURO – 2015)

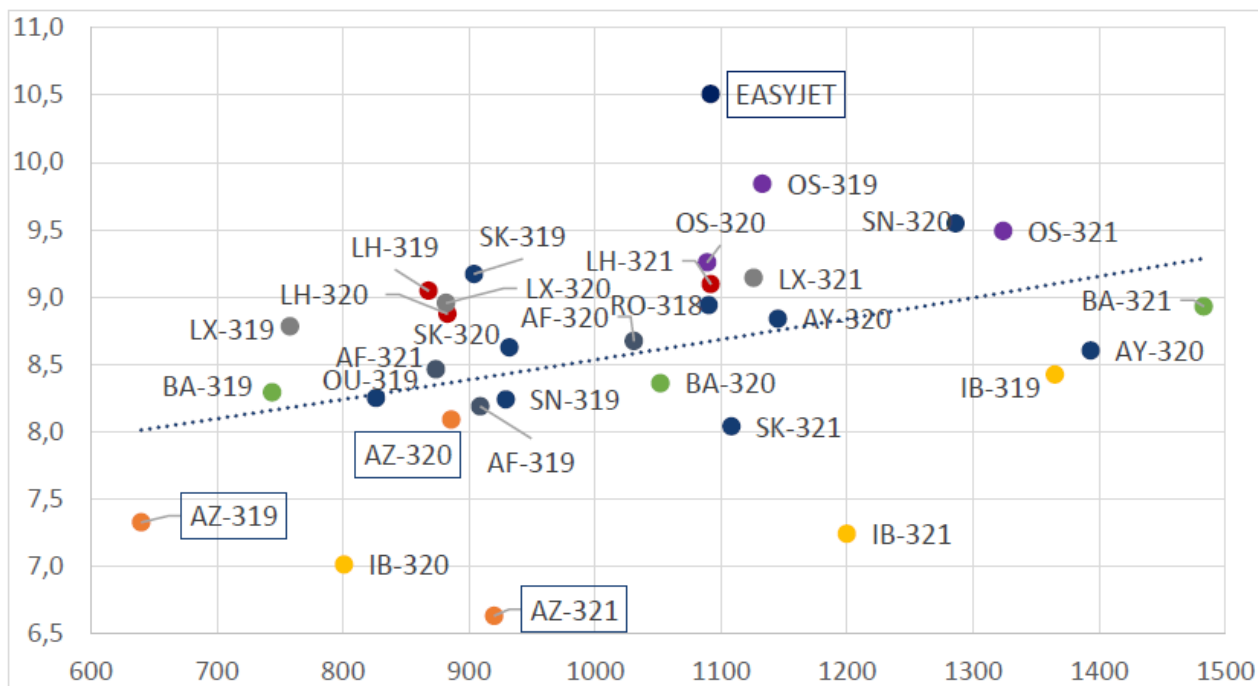
| | | Alitalia | Vueling | Differenza % Alitalia/Vueling |
|-------------------------------------|--------------|----------|---------|----------------------------------|
| Costo annuo leasing per aereo | (mil. euro) | 3,6 | 2,4 | 52 |
| Posti medi per velivolo | (numero) | 171 | 186 | -8 |
| Costo medio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

Fonte: elaborazioni su dati di bilancio dei vettori.

FIGURA 23. CONFRONTO ALITALIA – VUELING SUI COSTI DELLA FLOTTA A MEDIO RAGGIO IN LEASING (DATI 2015)

Nel dettaglio, il costo dei velivoli a lungo raggio appare relativamente contenuto, al contrario di quello dei velivoli di corto/medio raggio, come esposto in figura 23.

Se a questo dato aggiungiamo che il load factor medio di Alitalia era, nel 2015, di appena il 75% (Vueling: 81,3% - Easyjet: 91,6% - Ryanair: 93%)⁶⁰ e che i suoi aerei volano meno ore rispetto a quelli dei concorrenti (figura 24)



Fonte: elaborazioni Università Bicocca su dati AEA, 2015.

FIGURA 24. UTILIZZO DEGLI AEREI A BREVE – MEDIO RAGGIO (ORE MEDIE GIORNALIERE VOLATE IN RELAZIONE ALLA LUNGHEZZA MEDIA IN KM DEL VOLO)

In sintesi, Alitalia è dotata di una flotta troppo sbilanciata sul corto raggio, composta da aerei costosi e poco sfruttati, i cui posti devono essere venduti a prezzi contenuti per poter competere con le low cost ormai padrone del mercato (nel 2016 l'Italia è il paese dell'Europa occidentale con la più grande presenza di vettori low cost in termini di market share, nonché il sesto in EU-30)⁶¹.

⁶⁰ U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 22

⁶¹ Ibidem, pag 23

4.3 Evoluzione del modello di business, del modello organizzativo e dei risultati

Riprendendo la storia più recente di Alitalia (dalla liquidazione dell'IRI) si analizzerà in questo paragrafo l'impatto che i diversi cambi di strategia hanno sui risultati della compagnia di bandiera.

Il cosiddetto piano Fenice attuato con la privatizzazione del 2009 (e il passaggio da LAI a CAI) è forse il più netto e rilevante dei cambi strategici attuati nell'ultimo ventennio di vita di Alitalia; ha segnato il primo grande ridimensionamento della compagnia, cui seguirà quello del 2015 attuato in occasione della fusione con Ethiad⁶². Il piano Fenice ha comportato nell'arco di due anni (dal 2007 al 2009) un taglio dei costi totali pari a circa il 38%, passando da 5,2 a 3,2 miliardi di Euro.

Per raggiungere una tale riduzione dei costi, la compagnia viene ridimensionata in modo estremo: si passa da 239 ad appena 137 aeromobili⁶³, con seguente taglio di 3.250 dipendenti. Sono appena 16 le rotte di lungo raggio, e la composizione della flotta varia di conseguenza: inizia la dismissione dei Boeing 767, e vengono dismessi gli ultimi MD-11, entrambi aeromobili di lungo raggio⁶⁴.

Come si è accennato nei capitoli precedenti, le rotte di lungo raggio rappresentano tuttavia un segmento di mercato essenziale per i Full Service Carriers, in quanto permettono la sopravvivenza delle rotte di corto raggio. In particolare, è opportuno evidenziare come le compagnie low cost siano praticamente assenti sul lungo raggio (tranne poche eccezioni) lasciando in effetti un monopolio naturale alle FSC. Attraverso anche alleanze e accordi di cui si è già parlato, le FSC offrono connessioni su destinazioni terze per aumentare i load factor dei voli di lungo raggio, riuscendo a rendere profittevoli primi semplicemente puntando ad un target di clientela diverso da quello delle low cost.

Al fine di esemplificare quanto sopra, analizziamo sinteticamente le tariffe relative alla tratta Palermo –Roma. In particolare, in figura 25 riportiamo le tariffe per la tratta PMO/FCO del 01/02/23, come riprese dall'aggregatore di tariffe skyscanner⁶⁵; si nota subito come la differenza di prezzo tra un vettore low cost (Ryanair) e un vettore FSC (ITA Airways) sia significativa.

La maggior parte della clientela per un volo così breve, inoltre, avrà meno propensione ad attribuire un valore aggiunto a servizi come il pasto a bordo o un sedile più confortevole, e di conseguenza una *willingness to pay* molto minore.

⁶² U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 9

⁶³ C. Fusani, Alitalia, ecco il piano Fenice 65 rotte, 137 aerei, 3.250 esuberanti, 2008, <https://www.repubblica.it/2008/08/sezioni/economia/alitalia-25/alitalia-4-settembre/alitalia-4-settembre.html>

⁶⁴ https://www.azfleet.info/modelli/mcdonnell-douglas-md11?tipo_flotta=storica

⁶⁵

<https://www.skyscanner.it/trasporti/voli/pmo/rome/230201/?adults=1&adultsv2=1&cabinclass=economy&children=0&childrenv2=&inboundaltsenabled=false&infants=0&originentityid=27545989&outboundaltsenabled=false&preferdi rects=false&ref=home&rtn=0>

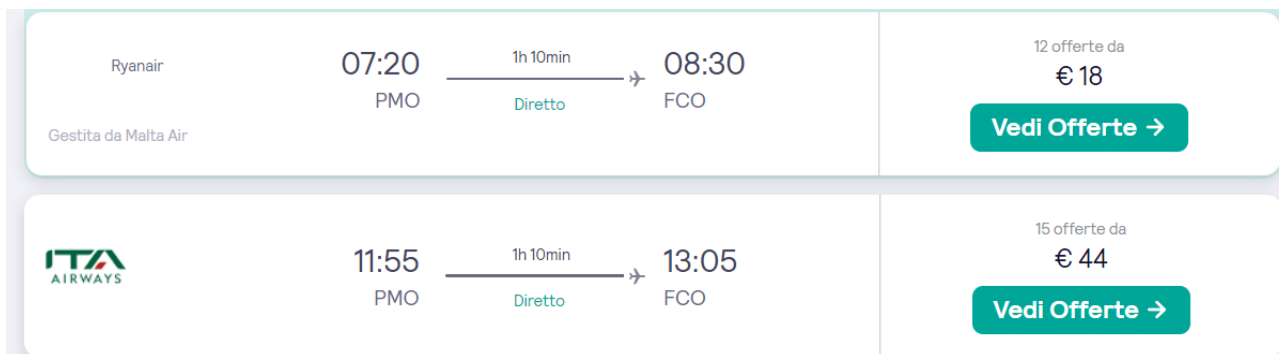


FIGURA 25. VOLI PMO/FCO DEL 01/02/23

Inserendo queste tariffe nel contesto di un passeggero interessato a raggiungere New York invece che Roma, (figura 26), notiamo come il passeggero abbia assoluta convenienza a bigliettare il viaggio interamente con la compagnia FSC (ITA) usufruendo anche di servizi quali il trasferimento del bagaglio, invece che spendere di più (Euro 18 per la tratta Palermo/Roma e Euro 806 per la tratta Roma/New York) ed avere più difficoltà operative (si noti come anche gli orari dei voli operati da ITA Airways siano costruiti per minimizzare il tempo di scalo nell'aeroporto intermedio).

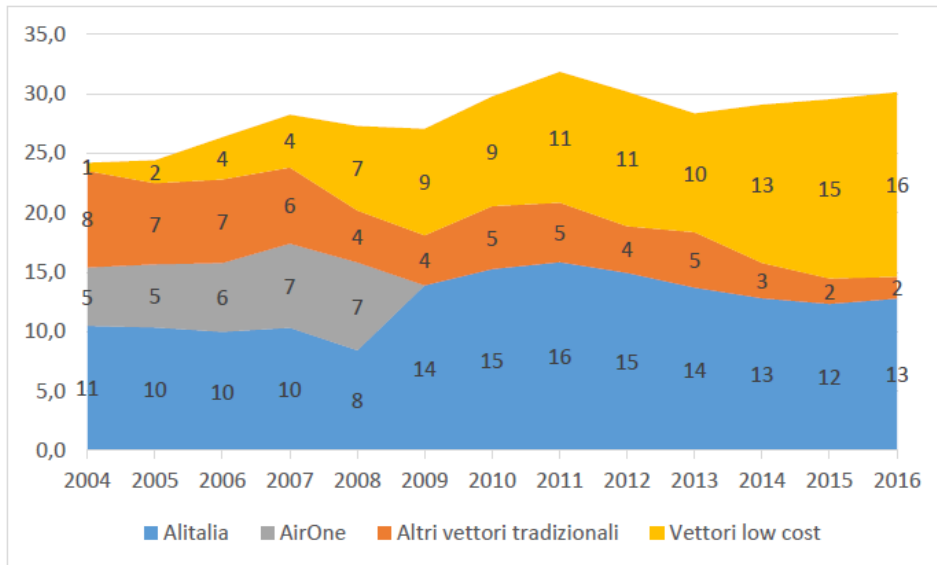


FIGURA 26. VOLI PMO/JFK DEL 01/02/23

La breve analisi proposta evidenzia chiaramente l'importanza strategica per un vettore FSC/Major di sviluppare e mantenere un network di lungo raggio di qualità e con una buona attrattività nei confronti del pubblico; evidenzia inoltre la grande difficoltà per detta tipologia di vettori di generare profitti con il solo network di corto raggio. A dimostrazione di quanto sopra, si vedano i dati riportati in figura 27, che rappresenta i passeggeri trasportati sul mercato italiano dei voli domestici.

Come si può facilmente notare, nel biennio 2008-2009 Alitalia ha perso diversi milioni di passeggeri sul mercato domestico, nonostante l'incorporazione di AirOne, e soprattutto nel contesto di un mercato in forte crescita, passato da un totale di 26 milioni di passeggeri nel 2008 a 32 milioni nel 2011.

Si noti come oltre ad aver tagliato il lungo raggio, Alitalia non abbia neanche investito appropriatamente nel corto raggio sviluppando AirOne nel ruolo di low cost, scegliendo a tutti gli effetti di rimanere in una sorta di “limbo strategico” incapace di produrre alcun risultato⁶⁶.



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

FIGURA 27. PASSEGGERI TRASPORTATI SUL MERCATO ITALIANO DEI VOLI DOMESTICI

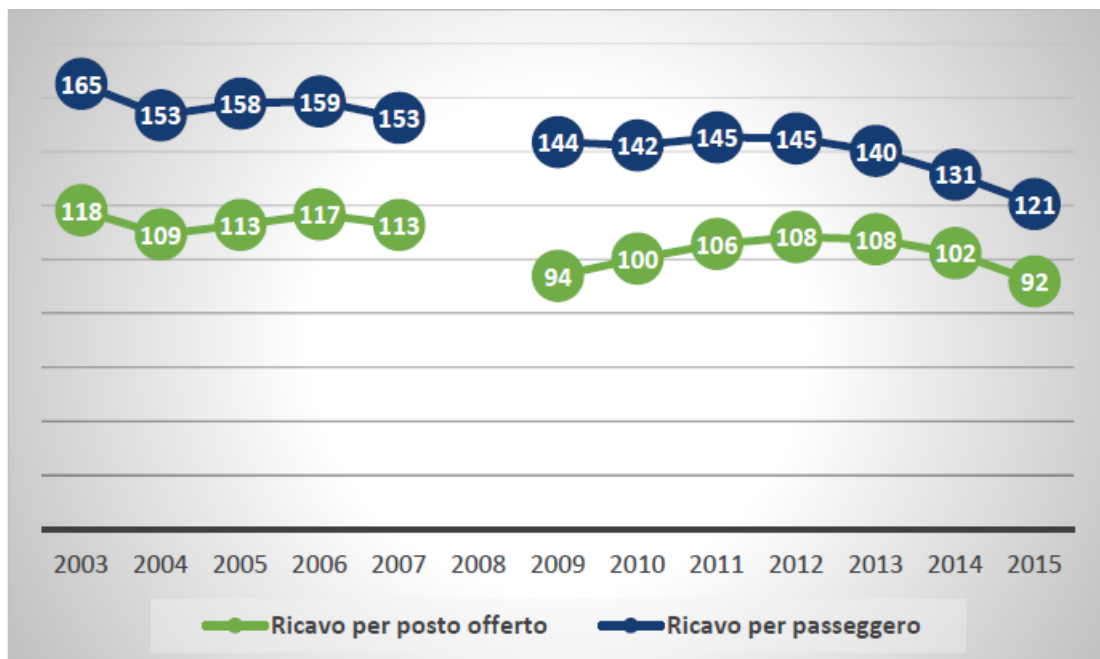
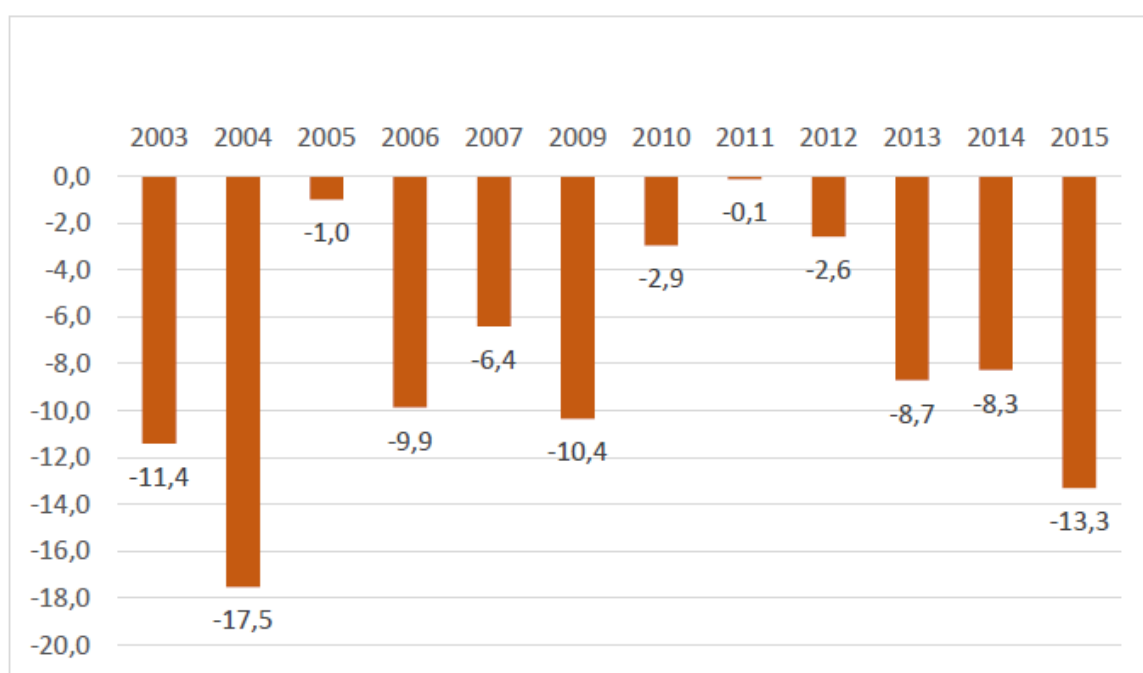


FIGURA 28. RICAVI PER PASSEGGERO E PER VOLO OFFERTO

66 U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 12

Gli effetti di questa strategia sono chiaramente visibili nei dati degli indicatori reddituali: il ricavo medio per passeggero trasportato è precipitato in dieci anni dai 159 Euro del 2006 ai 121 del 2015 (figura 28), ancora una volta in un contesto tutt'altro che sfavorevole: i passeggeri trasportati a livello globale dall'industria sono aumentati nello stesso periodo di circa il 60% (da 2,25 miliardi a 3,56 miliardi⁶⁷).

Con l'arrivo di Ethiad nel 2015, il piano Fenice è stato fortunatamente accantonato, ed è stata proposta una strategia basata sullo sviluppo del lungo raggio sia dagli Hub nazionali di Malpensa e Fiumicino, sia tramite collegamenti diretti giornalieri con l'Hub principale del gruppo ad Abu Dhabi⁶⁸. A seguito dell'acquisizione, sono entrati in flotta alcuni A330 e B777, entrambi aerei Wide-body di lungo raggio, e sono state aggiunte destinazioni intercontinentali quali Pechino, San Francisco, Mexico City, Seoul, e Santiago, oltre a rafforzare le già esistenti Chicago e New York.



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Alitalia.

FIGURA 29. RISULTATO OPERATIVO DI ALITALIA (IN % DEL VALORE DELLA PRODUZIONE)

Nonostante questi sforzi, il risultato operativo rimane stabilmente in territorio negativo, come visibile in figura 29:

Tali risultati negativi, conseguiti nonostante gli importanti tagli al personale effettuati con l'arrivo di Etihad, sono principalmente riconducibili alle maggiori spese sostenute per l'espansione della flotta, del network, e per tutta l'operazione di rebranding. Tali operazioni

⁶⁷ <https://www.statista.com/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>

⁶⁸ <https://www.businesstravelexecutive.com/news/alitalias-new-strategic-plan-emerges>

avrebbero forse ripagato l'investimento negli anni seguenti, ma come visto nei capitoli precedenti l'esperienza Alitalia SAI è prematuramente terminata a causa del mancato accordo con i sindacati:

“Bisogna inoltre ricordare che i precedenti sacrifici dei lavoratori, soprattutto quelli accettati con l'ingresso di Etihad nel 2014-15, non sono serviti a migliorare il conto economico dell'azienda bensì a finanziare l'aumento di altre voci di costo. Per ogni 100 euro di risparmi realizzati a partire dal 2015 sul personale ne sono stati spesi più di 100 aggiuntivi solo per maggiori costi della flotta e circa 300 se si considerano tutte le voci di costo diverse dal personale.”⁶⁹

Sebbene i bilanci non siano stati pubblicati, anche durante l'amministrazione straordinaria iniziata nel 2017 Alitalia ha continuato ad accumulare perdite, per un ulteriore miliardo di euro in quattro anni⁷⁰, denotando come la crisi gestionale di Alitalia sia profondamente radicata nell'Azienda e che non sia realisticamente attribuibile alla deregulation degli anni '90.

⁶⁹ U. Arrigo, A. Battaglia, G. Di Foggia, La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 28

⁷⁰ <https://www.ilgiorno.it/economia/alitalia-a-rischio-gli-stipendi-di-febbraio-1.6008474>

4.4 Alitalia nel contesto del mercato italiano

Nel presente paragrafo si analizzerà la posizione della compagnia di bandiera nel contesto del mercato nazionale. In particolare, il confronto verte sulla rivalità con compagnie low cost, con cui come detto precedentemente Alitalia si è trovata a competere in conseguenza di scelte strategiche poco lungimiranti.

Per comprendere al meglio come Alitalia si è collocata nel mercato di riferimento, europeo e soprattutto italiano, risulta utile dividere le considerazioni e le analisi in due periodi:

- Dai primi anni Duemila al 2016
- Post 2016

In questa sede saranno commentati grafici elaborati sulla base dei dati forniti dall'Enac.

4.4.1 Dai primi anni Duemila al 2016

Il mercato italiano del trasporto aereo ha registrato una crescita costante ed esponenziale all'indomani della liberalizzazione, completata nel 1997. Nel ventennio seguente il numero di passeggeri è aumentato del 150%.

Tuttavia, la crescita non ha interessato i diversi comparti alla stessa maniera. Le tratte brevi, nazionali o all'interno dei confini dell'Unione Europea, sono state quelle più coinvolte in tale fenomeno.

A trainare questo incremento sono state le compagnie low cost come si evince dalla Figura 30.

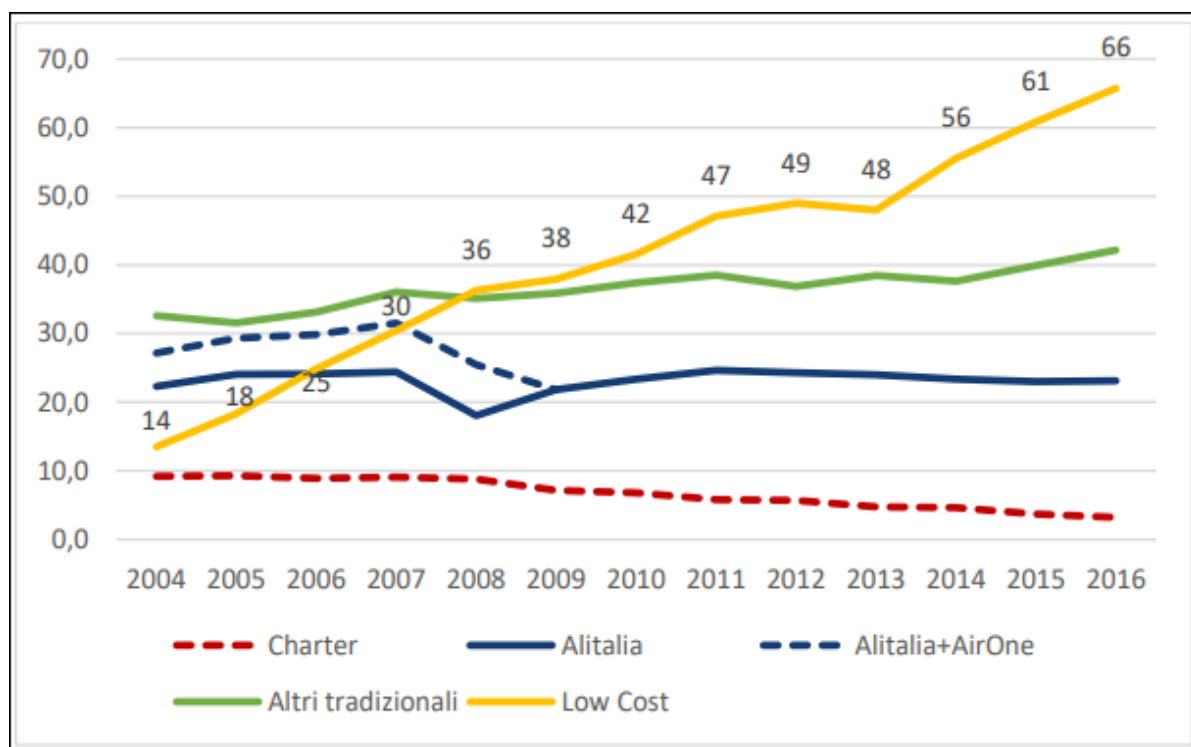


FIGURA 30. IL MERCATO ITALIANO DEL TRASPORTO AEREO (PASSEGGERI TRASPORTATI - MILIONI)

Alitalia, dal canto suo, ha mantenuto pressoché costanti il numero dei suoi passeggeri, ma in un contesto in forte espansione come quello dell'aviazione civile negli anni analizzati, ciò si è inevitabilmente tradotto in una drastica riduzione della sua quota di mercato (Figura 31), che da più del 30% si è ridotta a quasi la metà.

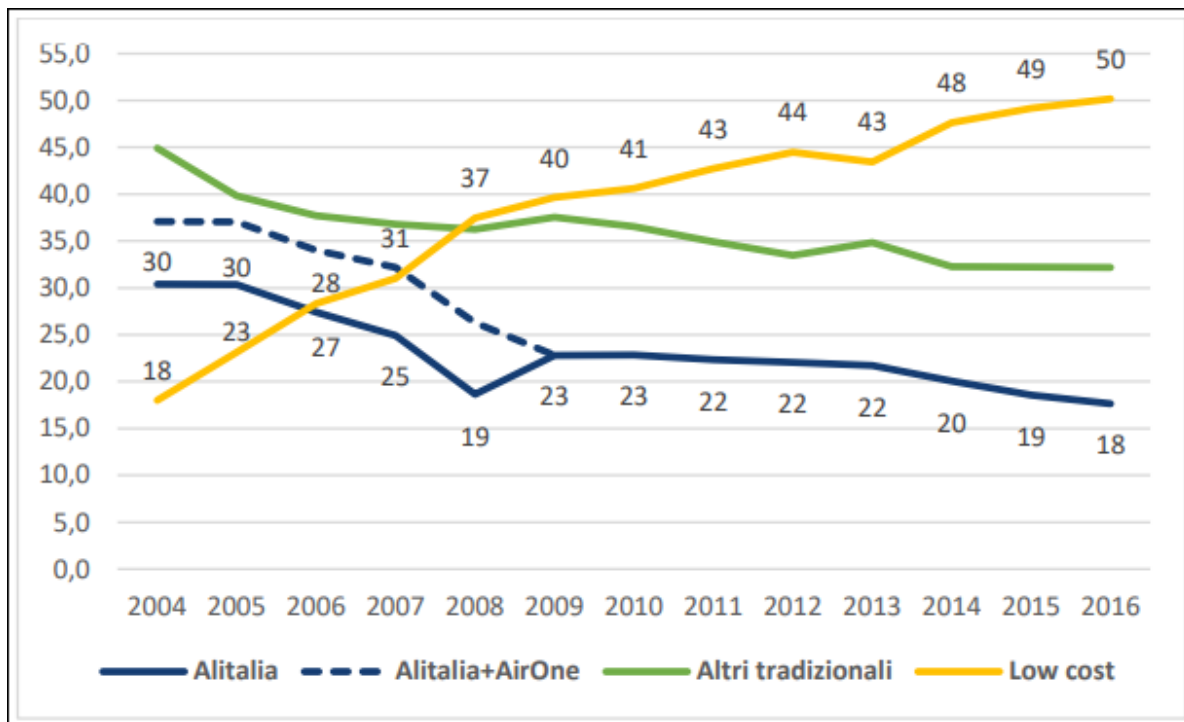


FIGURA 31. QUOTE DI MERCATO PER TIPOLOGIA DI VETTORI (PASSEGGERI IN % PASSEGGERI TOTALI DI LINEA)

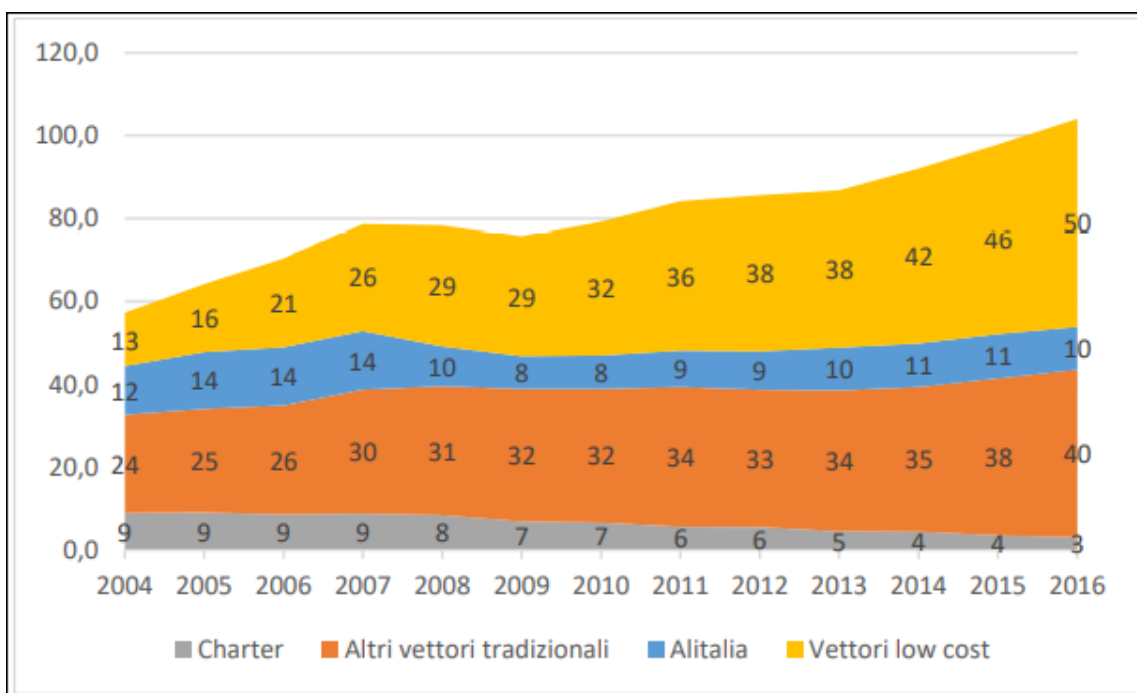


FIGURA 32. IL SEGMENTO DI MERCATO DEI VOLI INTERNAZIONALI (MILIONI DI PASSEGGERI TRASPORTATI)

La situazione non è migliore se si guarda al trasporto internazionale. Alitalia, infatti, in attuazione del cd. Piano Fenice ha operato un forte ridimensionamento interno a cavallo del passaggio dalla vecchia gestione pubblica alla nuova gestione privatistica. La volontà di contenere i costi ha spinto in management a tralasciare il mercato dei voli a lungo raggio, in favore di quelli a corto raggio, in cui tuttavia erano già presenti e sempre più forti le compagnie low cost.

4.4.2 Post 2016

La tendenza sopra evidenziata non è mutata ed anzi si è accentuata negativamente per il vettore nazionale con la crisi aziendale e la conseguente gestione commissariale.

| Traffico NAZIONALE | | | |
|---------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| | Vettore | Nazionalità | N. Passeggeri (partenze) |
| 1 | Alitalia | Italia | 12.778.924 |
| 2 | Ryanair | Irlanda | 10.460.364 |
| 3 | Easyjet | Gran Bretagna | 2.614.815 |
| 4 | Meridiana Fly | Italia | 1.548.126 |
| 5 | Volotea | Spagna | 1.321.430 |
| 6 | Vueling Airlines | Spagna | 628.308 |
| 7 | Blue Air | Romania | 511.295 |
| 8 | Blue Panorama Airlines | Italia | 131.031 |
| 9 | Neos | Italia | 69.577 |
| 10 | Mistral Air | Italia | 44.517 |
| 11 | Air Horizon | Spagna | 12.894 |
| 12 | Albastar | Spagna | 11.466 |
| 13 | Air Dolomiti | Italia | 7.658 |
| 14 | Air Baltic Corporation | Lettonia | 7.646 |
| 15 | Austrian Airlines | Austria | 4.690 |
| 16 | Silver Air | Repubblica Ceca | 4.408 |
| 17 | Denim Air | Olanda | 2.591 |
| 18 | Siavia | Slovenia | 2.317 |
| 19 | Air Vallee | Italia | 2.153 |
| 20 | Med Avia | Malta | 2.122 |

FIGURA 33. GRADUATORIA DEI PRIMI 20 VETTORI OPERANTI IN ITALIA 2016

A tal proposito è possibile vedere, nelle seguenti figure, come altri vettori abbiano guadagnato quote di mercato e come contestualmente e paradossalmente, in un mercato in espansione ormai da decenni, da altrettanti anni Alitalia perda quote di mercato.

| Traffico INTERNAZIONALE | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|--|
| | Vettore | Nazionalità | N. Passeggeri (arrivi+partenze) |
| 1 | Ryanair | Irlanda | 22.154.984 |
| 2 | Easyjet | Gran Bretagna | 11.720.716 |
| 3 | Alitalia | Italia | 10.327.430 |
| 4 | Vueling Airlines | Spagna | 5.273.611 |
| 5 | Deutsche Lufthansa | Germania | 4.286.709 |
| 6 | Wizz Air | Ungheria | 3.517.535 |
| 7 | British Airways | Gran Bretagna | 3.108.959 |
| 8 | Air France | Francia | 2.598.309 |
| 9 | Air Berlin | Germania | 1.873.891 |
| 10 | Emirates | Emirati Arabi Uniti | 1.850.198 |
| 11 | Klm Royal Dutch Airlines | Olanda | 1.802.234 |
| 12 | Turkish Airlines | Turchia | 1.554.768 |
| 13 | German Wings | Germania | 1.359.949 |
| 14 | Iberia | Spagna | 1.287.938 |
| 15 | Blue Panorama Airlines | Italia | 1.079.871 |
| 16 | Meridiana Fly | Italia | 1.079.528 |
| 17 | Swiss Air International | Svizzera | 1.068.882 |
| 18 | Neos | Italia | 986.560 |
| 19 | Basiq Air - Transavia | Olanda | 890.880 |
| 20 | Tap - Air Portugal | Portogallo | 890.762 |

FIGURA 34. GRADUATORIA DEI PRIMI 20 VETTORI OPERANTI IN ITALIA 2016

| TRAFFICO NAZIONALE | | | |
|-------------------------|--|-----------------------------------|------------|
| RAGIONE SOCIALE VETTORE | NAZIONE VETTORE | Passeggeri trasportati (partenze) | |
| 1 | Alitalia Societa Aerea Italiana S.p.a. | Italy | 11.879.166 |
| 2 | Ryanair | Ireland | 11.296.366 |
| 3 | EasyJet Europe Airline Gmbh | Austria | 2.851.712 |
| 4 | Volotea, S.L. | Spain | 2.431.025 |
| 5 | Air Italy S.p.a. | Italy | 1.459.489 |
| 6 | Easyjet UK Ltd | United Kingdom | 700.749 |
| 7 | Blue Air Aviation S.A. | Romania | 524.792 |
| 8 | Vueling Airlines | Spain | 448.835 |
| 9 | Danish Air Transport A/S | Denmark | 207.598 |
| 10 | Blue Panorama Airlines Spa | Italy | 182.379 |
| 11 | Neos S.p.a. | Italy | 98.597 |
| 12 | Alitalia Cityliner S.p.a. | Italy | 46.327 |
| 13 | Alba Star, S.A. | Spain | 34.118 |
| 14 | Bulgaria Air | Bulgaria | 21.873 |
| 15 | Air Horizont | Malta | 20.707 |
| 16 | Air Dolomiti | Italy | 19.877 |
| 17 | Bulgarian Air Charter | Bulgaria | 3.400 |
| 18 | Aero4M, D.O.O. | Slovenia | 2.394 |
| 19 | Tayaran Jet | Bulgaria | 2.269 |
| 20 | JETSTAR AIRWAYS PTY. LTD | Australia | 2.256 |

FIGURA 35. GRADUATORIA DEI PRIMI 20 VETTORI OPERANTI IN ITALIA 2019

| TRAFFICO INTERNAZIONALE | | | |
|-------------------------|--|--|------------|
| RAGIONE SOCIALE VETTORE | NAZIONE VETTORE | Passeggeri trasportati (arrivi + partenze) | |
| 1 | Ryanair | Ireland | 29.231.007 |
| 2 | Alitalia Societa Aerea Italiana S.p.a. | Italy | 9.891.008 |
| 3 | EasyJet Europe Airline Gmbh | Austria | 8.966.308 |
| 4 | Vueling Airlines | Spain | 5.938.221 |
| 5 | Easyjet UK Ltd | United Kingdom | 5.715.926 |
| 6 | Wizz Air Hungary Ltd | Hungary | 5.144.968 |
| 7 | Deutsche Lufthansa AG | Germany | 4.287.247 |
| 8 | British Airways | United Kingdom | 3.516.277 |
| 9 | Air France | France | 3.077.671 |
| 10 | Eurowings Gmbh | Germany | 2.664.186 |
| 11 | KLM Royal Dutch Airlines | Netherlands | 1.994.073 |
| 12 | Emirates | United Arab Emirates | 1.912.055 |
| 13 | Turk Hava Yollari (Turkish Airlines Co.) | Turkey | 1.689.288 |
| 14 | Air Dolomiti | Italy | 1.610.357 |
| 15 | Iberia - Lineas Aereas De Espana, S.A. Operadora | Spain | 1.609.357 |
| 16 | Neos S.p.a. | Italy | 1.484.801 |
| 17 | Transportes Aereos Portugueses, E.P. | Portugal | 1.284.525 |
| 18 | Aeroflot - Russian Airlines | Russian Federation | 1.279.864 |
| 19 | Blue Panorama Airlines Spa | Italy | 1.210.641 |
| 20 | Swiss International Air Lines Ltd | Switzerland | 1.147.705 |

FIGURA 36. GRADUATORIA DEI PRIMI 20 VETTORI OPERANTI IN ITALIA 2019

5 L'operazione ITA Airways

5.1 Prodromi

Il paragrafo 3.1 del presente elaborato si è concluso con la nascita di ITA Airways. La nuova società, che sarà maggiormente analizzata nel prosieguo del presente capitolo, trae la sua origine dall'impossibilità di risollevare la storica Alitalia. In particolare, riassumendo la situazione del vettore di bandiera, si fa riferimento a:

- continue perdite, sempre più significative, e ridimensionamenti progressivi
- assenza di possibili acquirenti.

A ciò si aggiunge la difficile situazione innescata dalla pandemia da Coronavirus che ha, di fatto, comportato una recessione in tutto il mercato dell'aviazione e l'enorme esposizione debitoria di Alitalia che sarebbe pesata come un macigno su qualsiasi gestione che andasse in continuità con questa. Mentre i primi due elementi (continue perdite e assenza di acquirenti), come detto, sono già stati discussi precedentemente, qui si darà maggior spazio alle altre due cause appena esposte.

5.1.1 La pandemia

Il 9 marzo 2020 il Governo italiano, con il primo di una lunga serie di ormai famosi Decreti del Presidente del Consiglio dei ministri, dichiarava il lockdown su base nazionale: non era possibile quindi muoversi tra le regioni e ancor più difficile era viaggiare da e per l'estero. L'Italia fu la prima, ma con il dilagare della pandemia, ben presto quasi tutto il mondo si trovò nella medesima situazione. Da queste politiche emergenziali alcuni settori furono maggiormente colpiti rispetto ad altri. Alcuni registrarono infatti una grande crescita, ma altri, in primis il settore del trasporto aereo, subirono flessioni senza precedenti. Complessivamente il 2020 è stato il peggior anno per il settore dalla Seconda guerra mondiale⁷¹.

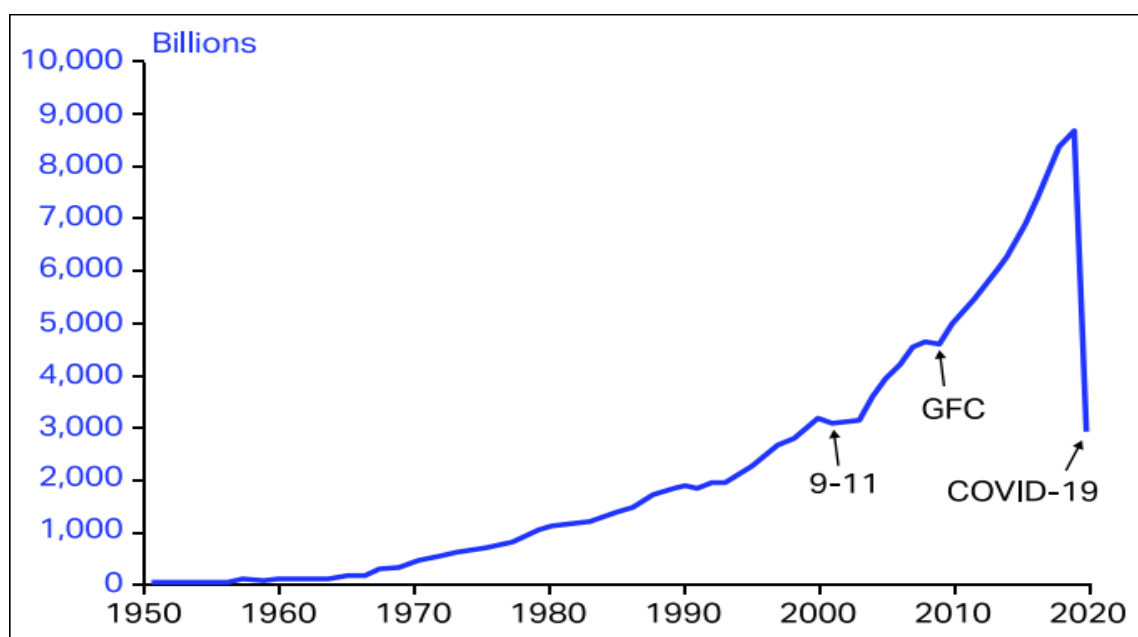


FIGURA 37. RICAPO MONDIALE RPK (NUMERO DI PASSEGGERI PER CHILOMETRO VOLATO)

⁷¹ Annual Review 2020, 76th Annual General Meeting, Amsterdam, November 2020, IATA

Se da una parte, infatti, i ricavi subirono una forte contrazione dovuta, appunto, alle restrizioni governative, come è possibile vedere nella figura 37, dall'altra anche i costi subirono una forte impennata.

La figura 37 mostra appunto come il calo drastico dei ricavi dovuto alla pandemia non sia stato minimamente paragonabile neanche alla contrazione dovuta a seguito dell'attentato alle Torri Gemelle dell'11 settembre e alla grande recessione finanziaria del 2008 – 2009. La medesima situazione si è registrata in Italia in cui, come si evince dai dati ENAC, il crollo dei passeggeri in termini percentuali è stato, soprattutto durante il primo lockdown, drammatico (figura 38)⁷².

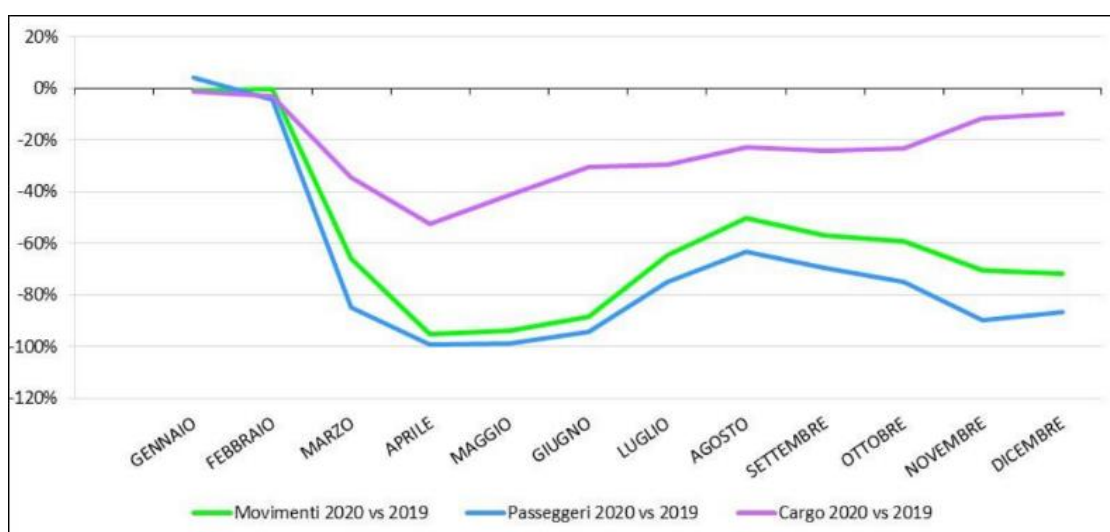


FIGURA 38. TRAFFICO COMMERCIALE DI LINEA E CARGO. ANDAMENTO MENSILE DI MOVIMENTI, PASSEGGERI E CARGO – 2020 vs 2019. FONTE: DATI DI TRAFFICO 2020, ENAC

Alitalia versava in situazioni critiche, come ampiamente discusso nel capitolo precedente, anche prima dell'esplosione della pandemia. Sotto amministrazione straordinaria già da tre anni, a fine 2020 i ricavi hanno fatto registrare una flessione del 78% ed i passeggeri trasportati del 70%. Nonostante ciò, in termini assoluti le perdite, che per le altre compagnie sono state inquantificabili, basti pensare che Air France – KLM ha perso più di 7 miliardi, sono state molto contenute, complici anche gli aiuti stanziati per il settore al fine di far fronte alla crisi pandemica.

5.1.2 L'esposizione debitoria di Alitalia

La vecchia compagnia di bandiera, nel corso degli anni, era stata foraggiata a cadenze più o meno regolari da fondi statali. Nel 2017 aveva ricevuto ben 900 milioni di euro di prestito da parte dello Stato italiano ed appena due anni dopo altri 400 milioni.

Nel 2021 la Commissione europea si è così pronunciata: «a seguito della nostra indagine approfondita siamo giunti alla conclusione che due prestiti pubblici del valore complessivo di 900 milioni di euro concessi dall'Italia ad Alitalia hanno conferito ad Alitalia un vantaggio

⁷² ENAC, Dati del traffico 2020

sliale rispetto ai suoi concorrenti, in violazione delle norme UE in materia di aiuti di Stato [...]. Essi dovranno quindi essere recuperati dall'Italia presso Alitalia, per contribuire a ripristinare condizioni di parità nel settore europeo dell'aviazione». A ciò, l'Organo europeo aggiunge inoltre che la compagnia dovrà rimborsare altresì gli interessi, che ammontano a 150 milioni di euro e che si riserva di valutare anche il prestito ricevuto da Alitalia nel 2019.

Ad una situazione già critica quindi si andava aggiungendo un incremento dell'esposizione debitoria che sarebbe pesata su qualsiasi acquirente.

Con la stessa nota, ad ogni modo, la Commissione europea ha dato il via libera alla nascita di una nuova compagnia di bandiera, già predisposta dal decreto Cura Italia del 2020 in quanto il piano industriale risulta in discontinuità con quello della morente Alitalia.

Ciò ha permesso anche ad ITA di non subentrare nei debiti accertati dalla stessa nota del Commissione europea che ne ha decretato l'ufficiale nascita, affermando che «non è il successore economico di Alitalia e quindi non è responsabile del rimborso degli aiuti di Stato illegali ricevuti da Alitalia». Inoltre, la stessa nota ha dato il via libera ad un investimento di 1.35 miliardi di euro come conferimenti di capitale da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze (azionista unico)⁷³.

5.2 La NowCo

Nel presente paragrafo si analizzerà il Piano industriale 2021 – 2025 di ITA Airways, con particolare attenzione agli obiettivi fondanti e agli elementi di discontinuità con la precedente Alitalia.

5.2.1 Gli obiettivi

Nel comunicato stampa emanato dopo l'approvazione del Piano industriale, in data 15 luglio 2021, si legge quanto segue: «Le interlocuzioni fra le Istituzioni italiane e la Commissione europea non hanno modificato l'impianto generale del Piano Industriale che rimane fondato su tre principali obiettivi:

- creare un vettore aereo efficiente, innovativo, che diventi il punto di riferimento nel garantire al Paese una connettività di qualità tesa a incentivare il turismo e il commercio con l'estero. Una compagnia che metta al centro della propria strategia il miglior servizio ai clienti (attraverso una forte digitalizzazione di processi che assicurino una esperienza best in class e servizi personalizzati), coniugato alla sostenibilità, declinata nel suo aspetto ambientale (nuovi aerei green e tecnologicamente avanzati, utilizzo di carburanti sostenibili), sociale (uguaglianza e inclusione per una compagnia gender less) e di governance (integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi interni);
- sviluppare una rete di alleanze mirata a rafforzare la connettività sulle direttrici internazionali più richieste dal mercato e ad assicurarsi le migliori sinergie commerciali e industriali. In particolare, ITA ha già avviato un processo di beauty contest per l'individuazione del partner strategico di lungo termine, consapevole dell'assoluta centralità dell'alleanza per ampliare il proprio raggio di azione,

⁷³ [Alitalia, arriva la condanna Ue: i 900 milioni di prestito sono aiuti di Stato illegali- Corriere.it](https://www.corriere.it/2021/07/15/alitalia-arriva-la-condanna-ue-i-900-milioni-di-prestito-sono-aiuti-di-stato-illegali/)

aumentare le prospettive di crescita e occupazione, e garantirsi un futuro profittevole;

- ancorare l'avvio delle attività e delle strutture operative alla realtà dell'attuale contesto, tenendo pertanto in considerazione che nel primo anno di piano la compagnia si troverà ad operare ancora in una fase di uscita dalla pandemia. Lo sviluppo dell'azienda sarà perseguito con gradualità e prudenza per assicurare all'azionista pubblico un efficiente uso del capitale tale da consentire un ritorno economico su quanto investito, in linea con il mercato. Il piano si conferma come strutturalmente modulare e dinamico in modo da intercettare con velocità opportunità di sviluppo conseguenti ad una ripresa del traffico più veloce rispetto alle previsioni>>⁷⁴.

Volendo quindi riassumere, i pilastri su cui è nata la nuova compagnia di bandiera sono i seguenti:

- digitalizzazione
- sostenibilità ambientale e sociale
- nuove alleanze e sinergie

5.2.1.1 Digitalizzazione

In tema di digitalizzazione ITA ha avviato di recente due importanti partnership.

Il 24 novembre 2022 ha annunciato l'accordo con Web Cargo Air, piattaforma online in tramite cui è possibile prenotare parti della stiva di un aereo cargo per ottimizzare i costi di spedizione. Web Cargo opera con 3.500 agenti, oltre 10.000 sedi, in 19 paesi e conta come partners oltre e 30 compagnie aeree, tra cui American Airlines, Turkish Airlines, Lufthansa, Etihad Cargo, Air France KLM, IAG Cargo, SAS, Qatar Airways, El Al e Emirates SkyCargo.

Nel comunicato stampa di annuncio della partnership si legge: <<Questa partnership è il naturale prodotto del consistente ricorso all'eBooking da parte degli agenti cargo in Italia, già uno dei paesi più attivi sulla piattaforma di WebCargo, e della strategia di sviluppo dei canali digitali cargo avviata da Ita Airways>>⁷⁵.

ITA ha inoltre attivato in modo collaterale un servizio di trasporto su gomma verso l'Hub merci di Roma Fiumicino, come si leggere in una nota dello stesso comunicato appena citato: <<ITA Airways offre agli agenti cargo un prodotto "best in class" per tempi di volo e regolarità dei servizi per le spedizioni cargo da e per l'Italia, su un ampio network di destinazioni internazionali, opportunamente integrato con un efficiente servizio di trasporto su gomma. In particolare, l'hub merci di Roma Fiumicino della compagnia, è un naturale punto di snodo per servire importanti flussi del traffico merci che si muovono tra l'Est e l'Ovest del mondo>>⁷⁶.

⁷⁴ Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021, pag. 2

⁷⁵ Comunicato stampa ITA Airways avvia le vendite online sulla piattaforma digitale WebCargo, 24 novembre 2022, pag. 1

⁷⁶ Comunicato stampa ITA Airways avvia le vendite online sulla piattaforma digitale WebCargo, 24 novembre 2022, pag. 1

Pochi mesi prima invece, il 29 aprile 2022, ITA ha annunciato di aver scelto il provider Amadeus come supporto per lo sviluppo di un sistema dinamico e user friendly per le prenotazioni sul web. Nel comunicato si legge quanto segue: << I clienti beneficeranno dei canali web e mobile forniti dalla piattaforma Amadeus Digital Experience, caratterizzata da una modalità semplice e veloce per acquistare biglietti aerei e gestire le prenotazioni. La Compagnia implementerà anche Amadeus Altéa NDC per aumentare le opzioni di personalizzazione del servizio e migliorare la vendita attraverso i suoi canali>>⁷⁷.

5.2.1.2 Sostenibilità

Si legge nel comunicato di approvazione del Piano industriale: << Uno dei pilastri fondamentali del Piano Industriale è la sostenibilità, da perseguire attraverso la realizzazione di obiettivi di ESG ambiziosi che permetteranno a ITA di essere la compagnia più green d'Europa, gender-less e meritocratica. A tal proposito ITA implementerà una serie di azioni per raggiungere questi obiettivi, così suddivise:

- in tema di riduzione dell'impatto ambientale ITA opererà un rinnovo progressivo della flotta che a fine piano (2025) sarà costituita per il 77% di aeromobili di nuova generazione, più moderni, efficienti, confortevoli e con minori emissioni di CO2 ed è già in contatto con primari stakeholders nazionali e internazionali per introdurre quanto prima nei propri standard operativi l'utilizzo dei carburanti sostenibili (Sustainable Aviation Fuel). In aggiunta, a bordo degli aerei sarà previsto l'utilizzo di materiali compostabili oltre alla raccolta differenziata dei rifiuti;
- la società investirà nel capitale umano attraverso programmi di training e di sviluppo e promuoverà la creazione di una cultura inclusiva con riferimento a disabilità, gender, etnia, orientamento sessuale, religione e status socio – economico, privilegiando partner e fornitori che promuoveranno gli stessi valori;
- con riferimento alla governance di ITA, la sostenibilità sarà integrata nelle strategie e nei processi interni attraverso la definizione di un codice di condotta vincolante sia per i dipendenti che per i fornitori e i partner, nonché di obiettivi di performance e relative incentivazioni legati non solo a risultati economici ma anche di sostenibilità>>⁷⁸.

In quanto riduzione dell'impatto ambientale, ITA ha predisposto un progressivo rinnovo degli aeromobili, per cui il 1° dicembre 2021, la compagnia ha confermato un ordine per 28 veicoli della Famiglia Airbus, che permettono una riduzione delle emissioni in media circa del 23% rispetto agli aeromobili della generazione precedente. L'ordine in particolare si compone di:

- sette A220
- undici A320neo
- dieci A330neo

Nel comunicato con cui la compagnia ha divulgato la notizia si legge: << Questi nuovi aeromobili Airbus amplieranno la flotta iniziale di ITA Airways con un aeromobile di ultima

⁷⁷ Comunicato stampa ITA Airways sceglie Amadeus per potenziare ulteriormente la sua strategia di digitalizzazione, 29 aprile 2022, pag. 1

⁷⁸ Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021, pag. 4

generazione con migliori prestazioni ambientali, dotato delle tecnologie più avanzate e di cabine all'avanguardia per garantire la massima efficienza operativa per il vettore e il miglior comfort per i viaggiatori.

L'A220 è l'unico aeromobile costruito appositamente per il mercato dei 100-150 posti e riunisce un'aerodinamica all'avanguardia, materiali avanzati e i motori turbofan Pratt & Whitney di ultima generazione. Con un'autonomia fino a 3.450 nm (6.390 km), l'A220 offre ai vettori una maggiore flessibilità operativa. L'A220 offre fino al 25% in meno di consumo di carburante e di emissioni di CO₂ per poltrona rispetto agli aeromobili della generazione precedente, e il 50% in meno di emissioni di NO_x rispetto agli standard industriali. Inoltre, l'impronta acustica dell'aeromobile è ridotta del 50% rispetto alla generazione precedente - rendendo l'A220 un buon vicino intorno agli aeroporti.

La Famiglia A320neo è la Famiglia di aeromobili a corridoio singolo più venduta al mondo. L'A320neo offre agli operatori una riduzione del 20% del consumo di carburante e delle emissioni di CO₂ - La Famiglia A320neo incorpora le tecnologie più recenti, compresi i motori di nuova generazione e i dispositivi alari Sharklet. La Famiglia A320neo di Airbus offre un comfort ineguagliabile in tutte le classi e i sedili di Airbus larghi 18 pollici come standard in economy.

L'Airbus A330neo è un vero aeromobile di nuova generazione, basato su caratteristiche popolari per la Famiglia A330 e sviluppato per l'ultimo ritrovato tecnologico, l'A350. Dotato di una coinvolgente cabina Airspace, l'A330neo offre un'esperienza unica ai passeggeri con sistemi di intrattenimento a bordo e connettività di ultima generazione. Alimentato dai più recenti motori Rolls-Royce Trent 7000 e dotato di una nuova ala con una maggiore apertura e winglets ispirati all'A350, l'A330neo offre anche un livello di efficienza senza precedenti, con un consumo di carburante per poltrona inferiore del 25% rispetto ai concorrenti della generazione precedente. Grazie alla sua capacità di medie dimensioni su misura e alla sua eccellente versatilità di gamma, l'A330neo è considerato l'aeromobile ideale per sostenere gli operatori nella loro ripresa post-COVID-19⁷⁹.

ITA ha inoltre, con la collaborazione di ADR, che ha conquistato la più alta certificazione Airport Carbon Accreditation 4+ "Transition" di ACI Europe sulla riduzione di CO₂, primo aeroporto in Europa ad ottenerla, dato avvio ad una campagna carbon free, alimentando per tutto il 2022 le tratte Roma – Barcellona e Roma – Venezia con il SAF, biocarburante per l'aviazione derivato da materie prime rinnovabili⁸⁰.

In quanto ad attenzione al capitale umano, con la sigla del CCNL, ITA Airways ha potenziato da una parte il sistema formativo del personale e dall'altra il sistema del welfare aziendale di cui questo può godere ed ha introdotto politiche retributive maggiormente in linea con il mercato del lavoro odierno. Si legge infatti nel comunicato del 2 dicembre 2021 che già dagli ultimi giorni dello stesso anno, per poi proseguire come strategia di lungo termine, si dà avvio a Corsi di Formazione per Comandanti, in vista dell'acquisto di nuovi aeromobili. Si aggiunge inoltre che ciò si inserisce in un contesto di stallo decennale. In quanto a welfare e

⁷⁹ Comunicato stampa ITA Airways conferma l'ordine per 28 aeromobili della Famiglia Airbus, 1 dicembre 2021, pagg. 1-2

⁸⁰ Comunicato stampa Da Fiumicino due rotte ITA Airways alimentate da SAF, 24 marzo 2022

politiche retributive si legge quanto segue: << Particolare attenzione è stata posta al welfare aziendale e proprio quest'ultimo elemento rappresenta una grossa novità del nuovo contratto, infatti, per la prima volta anche a tutti dipendenti di terra sarà riconosciuta l'Assistenza Sanitaria, e per il personale navigante vi sarà un innalzamento del premio rispetto alle condizioni attuali. Si tratta di una proposta portata avanti dalla Compagnia a conferma dell'attenzione alle "persone" che rappresentano il pilastro del piano industriale. Inoltre, all'interno di questo nuovo Protocollo di relazioni industriali viene introdotto il Premio di Risultato, per tutti i dipendenti di ITA Airways che sarà calcolato mediante la combinazione tra la redditività economica dell'Azienda e la soddisfazione del cliente misurata mediante il sistema certificato NPS (Net Promoter Score). Questa componente variabile rappresenterà il 15% del livello retributivo, e sarà articolata su base semestrale. Le condizioni del 2022 restano invariate, mentre, in linea con quanto già previsto dalle altre compagnie aeree che avevano ridotto le retribuzioni a causa della pandemia, dal 2023 vi sarà un progressivo riallineamento degli elementi retributivi, che parte da un incremento del 3 % per i piloti e del 1% per gli assistenti di volo>>⁸¹. Il sistema premiante è sicuramente un elemento alquanto inusuale per un'azienda pubblica, ma altresì in linea con le più recenti concezioni del lavoro, che vedono anche nelle politiche retributive così disegnate un sistema incentivante.

Non solo attenzione ai dipendenti ma anche all'ambiente sociale in cui la compagnia è inserita. Sotto questa dicitura può essere letta l'adesione di ITA alla campagna ENAC per avvicinare le persone con autismo al viaggio aereo. La compagnia ha messo a disposizione, a tal proposito, simulatori per consentire una progressiva familiarizzazione con l'esperienza. In quest'ambito è anche collocabile la missione umanitaria che ha visto la compagnia impegnata attivamente nel trasporto di medicinali e generi di prima necessità al confine ucraino.

5.2.1.3 Nuove alleanze e sinergie

La scelta dei partner è per ITA un pilastro della propria programmazione e pianificazione. L'argomento sarà affrontato nel prosieguo del presente elaborato, rapportandolo anche al precedente sistema di alleanze in cui era inserita Alitalia.

Anzitutto i molteplici accordi di codeshare. Ma cos'è un accordo di codeshare? Letteralmente è <<un accordo commerciale di collaborazione tramite il quale due o più compagnie aeree condividono lo stesso volo. In questo caso il passeggero acquista un biglietto emesso da una compagnia aerea ma in realtà il volo è effettivamente operato da un altro vettore. Ciò consente ai vettori aerei di ampliare la loro offerta ed offrire voli verso destinazioni che normalmente non sono previste. In casi di prenotazioni in code-sharing, la compagnia aerea che opera effettivamente il servizio è denominata Operating Carrier (OPE), mentre la compagnia (o le compagnie) che vende il biglietto è definita Marketing Airline. In presenza di una prenotazione di un volo in code-sharing una compagnia aerea può porre il proprio codice di identificazione sul volo dell'altro vettore. Ad esempio, può accadere che il codice AZ (sigla IATA della compagnia Alitalia) sia assegnato ad un volo della compagnia Delta Air Lines (DL) che effettivamente esegue la tratta. In questo caso Alitalia ha venduto il biglietto, facendo però operare il volo dalla compagnia Delta Air Lines, che si occuperà della gestione dei passeggeri fino all'arrivo a destinazione>>⁸².

⁸¹ Comunicato stampa ITA Airways raggiunge l'intesa con le sigle sindacali e firma il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, 2 dicembre 2021, pagg. 1-2

⁸² [Volo in code sharing: cosa significa? | InterMundial](#)

ITA Airways ha siglato accordi di codeshare con le seguenti compagnie:

- Air Europa (8 novembre 2021) per i voli tra l'Italia e la Spagna
- TAP Air Portugal (15 novembre 2021) per i voli operati da TAP Air tra Roma, Milano, Venezia e Lisbona e per i voli operati da ITA Airways su 13 destinazioni nazionali italiane in collegamento oltre l'aeroporto di Roma Fiumicino
- KLM (3 dicembre 2021) per i voli operati da KLM via Amsterdam su una serie di destinazioni europee (Finlandia, Norvegia, Danimarca e Gran Bretagna) e per i voli domestici e internazionali (Malta e Tirana) operati da ITA Airways
- Ethiad Airways (7 dicembre 2021) per i voli operati da Etihad tra l'Italia (Roma Fiumicino e Milano Malpensa) e gli Emirati Arabi Uniti (Abu Dhabi) e per i voli operati da ITA su 6 destinazioni nazionali e internazionali in collegamento con l'aeroporto di Roma Fiumicino (Genova, Bari, Brindisi, Catania, Palermo e Malta)
- Air France (9 dicembre 2021) per i voli operati da Air France sulle destinazioni domestiche francesi e del Nord Europa (Gran Bretagna, Scandinavia, Danimarca) e per i voli operati da ITA su diverse destinazioni nazionali e internazionali in collegamento con l'aeroporto di Roma Fiumicino (Bari Brindisi, Catania, Genova, Palermo, Lamezia, Trieste, Venezia, Malta e Tirana); nel comunicato stampa si legge inoltre che <<l'accordo di codeshare sarà inoltre esteso ad un'ampia scelta di destinazioni USA non appena sarà completato l'iter autorizzativo presso la DOT statunitense>>⁸³
- Delta (20 dicembre 2021) per i voli operati dalle due compagnie aeree attraverso i rispettivi hub di Roma Fiumicino e Milano Malpensa, New York e Atlanta
- airBaltic (25 gennaio 2022) per i voli operati da airBaltic tra l'Italia e la Lettonia e per i voli operati da ITA su diverse destinazioni domestiche italiane in collegamento con l'aeroporto di Roma Fiumicino (Brindisi, Bari, Catania, Genova, Palermo, Reggio Calabria, Lamezia Terme, Torino, Trieste, Venezia, Bologna, Firenze, Napoli e Verona)
- Kuwait Airways (6 giugno 2022) per i voli operati da Kuwait Airways tra Kuwait e Roma e Milano Malpensa e per i voli operati da ITA in Italia e tra l'Italia e l'Europa (Palermo, Catania, Firenze, Brindisi, Bari, Venezia, Torino, Genova, Trieste, Bologna, Napoli, Lamezia Terme, Atene e Nizza)
- Azul – Linhas Aéreas Brasileiras (7 giugno 2022) per i voli domestici operati da Azul in connessione con il volo Roma - San Paolo (Belém, Cuiabá, Santos Dumont, Porto Alegre, Recife, Juazeiro do Norte, Confins e Curitiba)
- Avianca (20 ottobre 2022) per i voli operati da Avianca tra Bogotá, Cali, Medellin e Roma con coincidenza a Miami e per i voli operati da ITA tra Bogotá e Roma, via Londra

A questi si aggiunge, per ora l'unico, accordo di wet lease con German Airways (18 febbraio 2022) in virtù del quale, come si legge nel comunicato stampa, i clienti di ITA possono raggiungere <<direttamente da Milano Linate destinazioni come London city, Lussemburgo e Ginevra. Si tratta di aeroporti e destinazioni dove la redditività e le condizioni operative sono garantiti da aeromobili più piccoli, per questo la scelta degli Embraer E190 del vettore tedesco, non presenti attualmente nella in flotta di ITA Airways. Infatti, questa operazione rappresenta

⁸³ Comunicato stampa ITA Airways and Air France hanno siglato un accordo di Codeshare. Maggiori connessioni fra Italia e Francia, 9 dicembre 2021

un anticipo rispetto al Piano Industriale e si colloca in un quadro di market test che accompagna la ripresa del mercato business. Come da Piano non appena arriveranno in flotta i primi aeromobili 220, ITA Airways opererà queste rotte con i propri aerei. In questa fase, dunque, la scelta della compagnia, in linea con la strategia aziendale, di effettuare un market test con una flotta mirata e di un partner specifico in modo da ottenere efficienze economiche ed operative. Un'attività, oltre che anticipata, aggiuntiva nel percorso di crescita e nel piano di incrementalità di ITA Airways in grado quindi di generare valore aggiunto per la Compagnia e favorire di conseguenza, ancora più velocemente, i possibili impatti positivi sull'organizzazione. Sulla livrea dei due Embraer E190 sarà presente l'indicazione "Operated by ITA Airways" e saranno configurati nelle due classi di servizio superior ed economy, con riconoscimenti specifici del vettore di bandiera italiano>>⁸⁴.

Gli accordi bilaterali appena citati sono facilmente collocabili nel più ampio sistema di alleanze globali di compagnie aeree in cui si collocano buona parte dei vettori mondiali. ITA, in particolare, ha aderito il 29 ottobre 2021 all'alleanza SkyTeam, anche nella divisione SkyTeam Cargo, in continuità con le scelte operate in tal senso da Alitalia.

5.2.2 Elementi di discontinuità con Alitalia

Come detto in precedenza, la Commissione europea ha dato il suo assenso alla nascita della nuova compagnia di bandiera proprio in virtù del recepimento dei <<seguenti elementi di discontinuità:

- ITA potrà acquisire tramite una negoziazione diretta con Alitalia in Amministrazione Straordinaria gli asset necessari per gestire il settore volo ("Aviation");
- il brand Alitalia sarà ceduto attraverso una gara pubblica, bandita e gestita da Alitalia in Amministrazione Straordinaria, alla quale ITA parteciperà in quanto ritiene il brand elemento imprescindibile nella realizzazione del suddetto Piano
- le attività comprese nel settore "Ground Handling" saranno cedute attraverso una gara pubblica, bandita e gestita da Alitalia in Amministrazione Straordinaria, alla quale ITA ha la facoltà di partecipare quale azionista di maggioranza di una nuova società, insieme ad altri partner. Anche le attività comprese nel settore "Manutenzione" verranno cedute attraverso una gara pubblica alla quale ITA ha la facoltà di partecipare come partner di minoranza di una nuova società, affiancando altri investitori.
Fino all'aggiudicazione di queste due gare, Alitalia potrà erogare servizi di handling e di manutenzione a ITA attraverso contratti di fornitura
- ITA partirà con una dotazione di slot coerente con la dimensione iniziale della propria flotta, mantenendo l'85% degli slot oggi detenuti da Alitalia sull'aeroporto di Milano Linate e il 43% degli slot su Roma Fiumicino, aeroporto, quest'ultimo, meno congestionato di Linate e con una maggiore disponibilità di bande orarie da poter acquisire per sostenere la crescita dei voli prevista nell'arco di piano
- non potendo partecipare alla gara pubblica che Alitalia in Amministrazione Straordinaria bandirà e gestirà per la cessione degli asset legati al proprio programma di fidelizzazione, ITA ha intenzione di dotarsi sin da subito di un nuovo

⁸⁴ Comunicato stampa ITA Airways: Partnership con German Airways per un accordo di wet lease per le nuove tratte da Milano Linate verso London city, Lussemburgo e Ginevra, 18 febbraio 2022

programma di loyalty efficiente, moderno, orientato alle esigenze dei clienti e che consenta un maggiore accesso all’offerta della compagnia e dei propri partner>>⁸⁵.

Proprio in virtù di quanto appena riportato, entrando più nel dettaglio, tra gli elementi di discontinuità con la precedente Alitalia si annoverano:

- la flotta ed il personale
- il programma frequent flyer

5.2.2.1 La flotta ed il personale

Si legge nella nota relativa al Piano industriale: << All’avvio delle proprie attività, ITA opererà con una flotta di 52 aerei di cui 7 wide body e 45 narrow body. Già nel 2022 la flotta crescerà fino a 78 aeromobili (+26 sul 2021) di cui 13 wide body (+6 sul 2021) e 65 narrow body (+20 sul 2021). Dal 2022 è previsto l’inizio dell’inserimento in flotta degli aeromobili di nuova generazione che sostituiranno progressivamente i velivoli di vecchia tecnologia. A fine 2025 la flotta crescerà sino a 105 aerei (23 wide body e 82 narrow body), con 81 aeromobili di nuova generazione (pari al 77% della flotta totale) che consentiranno di ridurre significativamente l’impatto ambientale e ottimizzare efficienza e qualità dell’offerta. ITA ha previsto, nell’arco di piano, di confluire su un solo partner strategico per gli aerei, così da eliminare la complessità e le inefficienze derivanti dall’operare una flotta composta di aerei di diversi produttori. Con i principali partner sono in corso discussioni con l’obiettivo di una rapida conversione della flotta che ITA erediterà da Alitalia verso una nuova generazione di aerei più environmental-friendly>> ed ancora <<ITA avvierà le proprie operazioni nel 2021 con un numero di dipendenti, assunti per gestire l’attività “Aviation”, pari a 2.750-2.950, che salirà a fine piano (2025) a 5.550- 5.700 persone. Tutte le persone verranno assunte con un nuovo contratto di lavoro che assicuri maggiore competitività e flessibilità nel confronto con altri operatori del settore. Qualora ITA si aggiudicasse le gare bandite da Alitalia in Amministrazione Straordinaria relative alle attività di “Ground Handling” e “Manutenzione”, è previsto a conclusione del piano (2025) l’impiego di fino a 2.650-2.700 risorse per la parte “Ground Handling” e di 1.100-1.250 risorse nell’area che attiene alla manutenzione>>⁸⁶.

Particolare attenzione, in quest’ambito, va posta sull’indicazione di utilizzare un solo fornitore di aeromobili, cd. Commonality della flotta. Questa decisione porta un risparmio notevole in termini di manutenzione e formazione del personale di bordo.

5.2.2.2 Il programma frequent flyer

Il 1° marzo 2022 ITA inaugura il nuovo programma frequent flyer “Volare” in luogo al precedente programma “Mille Miglia” di Alitalia. Il nuovo programma riconosce i suoi valori fondanti come:

- Libertà
- Personalizzazione
- Scelta

⁸⁵ Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021, pag. 1

⁸⁶ Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021, pag. 2-3

- Connessione

Il programma fidelizzazione sarà analizzato con maggior dettaglio nel capitolo successivo, rapportandolo al precedente “Mille Miglia”.

5.3 Posizionamento strategico

Per meglio comprendere il posizionamento strategico di ITA Airways ci avveliamo anzitutto dello strumento della SWOT analysis.

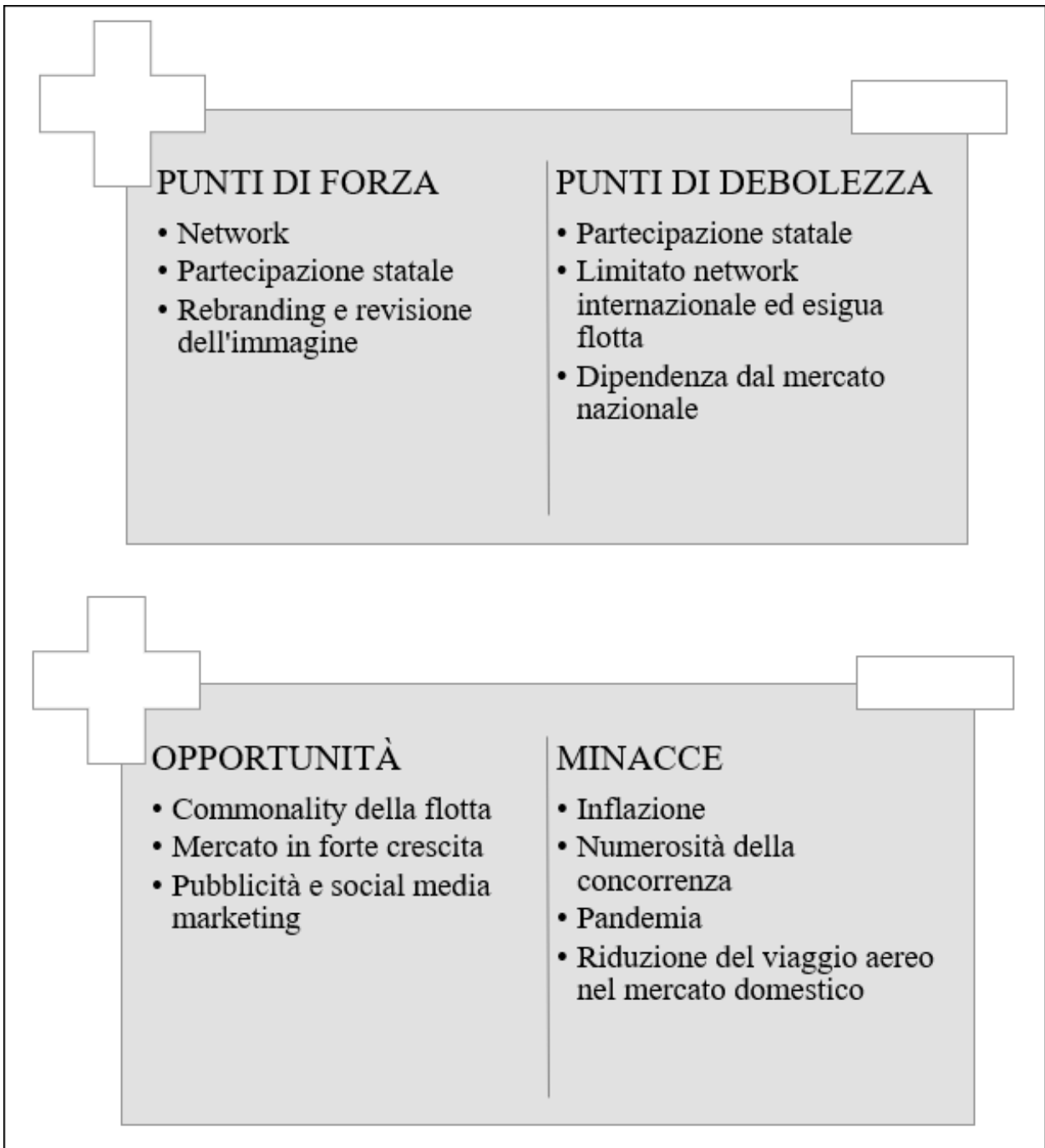


FIGURA 39. SWOT ANALYSIS ITA AIRWAYS (ELABORAZIONE PROPRIA)

5.3.1 Punti di forza

5.3.1.1 Network

Abbiamo già ampiamente trattato il tema del network di cui ITA si serve nella conduzione del proprio business, che ricapitolando si compone di:

- Adesione all'alleanza strategica SkyTeam
- Molti e sempre in incremento accordi di codeshare
- Accordi di wet lease

5.3.1.2 Partecipazione statale

ITA Airways è partecipata al 100% dal MEF. Ciò se da una parte rappresenta un punto di debolezza, come vedremo, dall'altra determina anche un punto di forza. La partecipazione statale infatti consente alla compagnia di avere finanziamenti che le consentono di operare anche in perdita, soprattutto nelle prime fasi. Nonostante ciò, l'obiettivo rimane quello di privatizzare la società. Il tema sarà meglio affrontato nel capitolo conclusivo del presente elaborato

5.3.1.3 Rebranding e revisione dell'immagine

L'identità aziendale, rivista e rivoluzionata rispetto alla vecchia Alitalia, è sicuramente, allo stato attuale, il maggior punto di forza di ITA Airways. Particolare attenzione, in tal senso, è rivolta a:

- nuovo logo
- nuova livrea
- Made in Italy

Il 15 ottobre 2021 ITA rinnova il logo, provvisoriamente scelto all'inizio, con uno stile in linea con i tempi: scritta verde scuro, pulita ed essenziale, con la banda orizzontale della a di "ITA" di colore rosso, la cui forma è una stilizzazione della coda di un aereo.

Nel dicembre dello stesso anno ha fatto il suo ingresso sulla scena mondiale la nuova livrea azzurra metallizzata, il cui esordio non è stato privo di polemiche. I detrattori attivavano la colorazione metallizzata come causa di maggior dispendio di carburante, tuttavia la colorazione accattivante è ben presto divenuta un forte elemento distintivo della compagnia.

Con un comunicato stampa datato 31 maggio 2022 ITA annuncia un rinnovamento dell'immagine che passa per <<:

- Nuovi Interni: firmati Walter De Silva, il designer italiano che ha portato il design "della mobilità" ai massimi livelli internazionali.
- Nuove Divise: un progetto creativo sviluppato dalla squadra ITA Airways insieme all'amabile consulenza stilistica di Brunello Cucinelli, teso a valorizzare l'impareggiabile eleganza del suo stile e la filiera italiana della produzione manifatturiera.

- Nuova proposta gastronomica di bordo: un'unicità nel settore. Diversi Chef italiani di fama internazionale e giovani talenti si alterneranno nelle varie Stagioni dell'anno iniziando dal talento pluripremiato di Enrico Bartolini>>⁸⁷.

5.3.2 Punti di debolezza

5.3.2.1 Partecipazione statale

Se da una parte, come abbiamo visto, la partecipazione statale può rappresentare un punto di forza, dall'altra può rappresentare anche un forte elemento di debolezza, poiché vittima delle logiche clientelari che hanno caratterizzato per decenni la gestione Alitalia.

5.3.2.2 Limitato network internazionale ed esigua flotta

ITA sta tuttora affrontando un incremento della flotta, come da piano industriale 2021 – 2025. Ad inizio attività, tuttavia, l'esiguo numero di aeromobili ereditati e la volontà di non rinnovare i leasing in scadenza sui velivoli Boeing, hanno portato la società ad operare soltanto tre tratte internazionali. Occorre comunque precisare che ITA Airways sta puntando molto più della precedente Alitalia sul mercato internazionale, ampliando, ad ogni nuovo aereo in ingresso nella flotta, il numero di tratte servite.

Parte del network internazionale, ad ogni modo, è coperta dai crescenti accordi di codeshare.

5.3.2.3 Dipendenza dal mercato nazionale

ITA ha, nonostante la spinta endogena verso le tratte internazionali, ereditato da Alitalia un mercato di riferimento quasi esclusivamente domestico, in cui non era per nulla concorrenziale.

5.3.3 Opportunità

5.3.3.1 Commonality della flotta

Si è già parlato della commonality nel paragrafo precedente. Si ricorda qui che attraverso ciò la compagnia riesce a ridurre considerevolmente i costi di training del personale e manutenzione.

5.3.3.2 Mercato in forte crescita

Nonostante, come vedremo nel prosieguo, la crescente concorrenza indiretta oltre che diretta, il mercato del trasporto aereo è da diversi anni in costante crescita. Il trend è stato spezzato soltanto nella fase pandemica, per poi riprendere con ancor più enfasi.

5.3.3.3 Pubblicità e social media marketing

Particolare attenzione viene posta dalla società sul coinvolgimento degli utenti e sul social listening. A prova di questo, un grande successo è stato conseguito dal sondaggio "Naming Azzurri", iniziativa della compagnia, in collaborazione con La Gazzetta dello Sport, dedicata agli utenti dei principali social network. Sui profili Instagram e Facebook è possibile rispondere alla domanda "Chi ha fatto la storia dello sport azzurro?". In questo modo agli utenti

⁸⁷ Comunicato stampa Nella settimana della Festa della Repubblica, ITA Airways si rinnova tutta all'insegna del Made in Italy, 31 maggio 2022, pag. 1

viene chiesto di candidare i nomi dei campioni e delle campionesse azzurre non in attività a cui verranno intitolati gli aerei con la nuova livrea azzurra.

5.3.4 Minacce

5.3.4.1 Inflazione

La guerra in Ucraina ha fatto impennare il prezzo delle materie prime e dell'energia, causando non poche problematiche anche al settore dell'aviazione civile.

5.3.4.2 Numerosità della concorrenza

Come visto nei precedenti capitoli, ITA Airways deve far fronte alla crescente competizione di compagnie di bandiera e delle sempre più forti compagnie low cost, che ogni giorno incrementano le rotte, spingendosi sempre più lontano.

5.3.4.3 Pandemia

Ormai da tre anni tutto il mondo fa costantemente i conti con i dati e le evoluzioni dei dati sui contagi da Covid – 19. Il primo settore a risentire di ciò è ovviamente quello del trasporto aereo.

5.3.4.4 Riduzione del viaggio aereo nel mercato domestico

In Italia è sempre più utilizzato il trasporto su ferro che rappresenta un temibile concorrente per le compagnie aeree che operano tratte domestiche. Situazione questa aggravata, per le compagnie aeree, dal fatto che Trenitalia sta ampliando il suo raggio d'azione anche in Europa, con tratte che da Milano raggiungono Francia e Svizzera.

6 Alitalia e ITA Airways a confronto

Come abbiamo già avuto modo di vedere in precedenza, Alitalia ha nel 2017 la crisi che la porterà all'amministrazione straordinaria ed infine al tramonto definitivo della sua esperienza in favore della neonata compagnia di bandiera ITA.

Nel presente capitolo le due società saranno confrontate sul piano patrimoniale ed organizzativo. Saranno poi analizzati in un'ottica comparativa i piani industriali e gli obiettivi strategici, nonché le conseguenti scelte ed effetti di queste.

In quest'ottica sarà quindi preso a riferimento l'ultimo periodo di gestione privata di Alitalia.

6.1 Assetto patrimoniale ed economico

Nel presente paragrafo ci concentreremo in primis sui risultati economici e poi sull'assetto patrimoniale con particolare focus sulle dimensioni e sulla composizione della flotta.

6.1.1 Risultati economici

È ancora presto per l'approvazione del bilancio 2022, primo anno completo di attività di ITA Airways, nonché primo anno di "normalità" dopo che la pandemia de Covid – 19 ha bloccato, totalmente prima e parzialmente dopo, il settore dell'aviazione civile.

Nonostante ciò, in occasione del lancio delle nuove rotte Roma – Washington e Roma – San Francisco, l'Amministratore Delegato di ITA, Fabio Maria Lazzerini, ha dichiarato: <<Siamo partiti con le nostre operazioni di volo solo 14 mesi fa e a novembre 2021 avevamo nel nostro network una sola destinazione intercontinentale, New York, in un momento in cui il trasporto aereo era fermo a causa del contesto pandemico. Oggi abbiamo ben 9 destinazioni intercontinentali nel Nord e Sud America e in Asia e lo sviluppo del 2023 verso Washington e San Francisco, testimonia la nostra crescita. Prevediamo che i ricavi passeggeri nel 2022 supereranno il valore atteso nel budget, tenendo conto della riduzione della capacità offerta rispetto alle previsioni a causa del contesto geopolitico, e l'incremento delle destinazioni è un'ulteriore dimostrazione che per raggiungere i nostri obiettivi è necessario concentrarsi sui collegamenti di lungo raggio>>. È quindi evidente come, nel suo primo anno di attività ITA abbia superato le aspettative.

Diversa ovviamente era la situazione di Alitalia poco prima del commissariamento. Questa è ben riassunta nella figura 40 relativa alle variazioni tra il primo bimestre 2017 ed il corrispondente bimestre dell'anno precedente.

| Variazioni I bim. 2017/I bim. 2016 | Intera Rete | <i>Nazionale</i> | <i>Internazionale</i> | <i>Intercontinentale</i> |
|---|--------------------|------------------|-----------------------|--------------------------|
| Passeggeri trasportati (di linea) | -2,5% | -3,0% | -7,7% | 17,3% |
| Posti offerti | -7,2% | -5,2% | -14,7% | 9,8% |
| RPK | 10,2% | -2,1% | -8,0% | 23,5% |
| ASK | 3,1% | -4,1% | -14,9% | 16,3% |
| Load Factor | 4,9 p. p. | 1,4 p. p. | 5,4 p. p. | 4,8 p. p. |
| Ricavi Medi | 4,5% | -1,5% | -4,3% | 0,8% |
| Ricavi di linea passeggeri | 1,8% | -4,5% | -11,6% | 18,3% |
| RASK | -1,2% | -0,4% | 3,9% | 1,7% |
| Yield | -7,5% | -2,5% | -3,9% | -4,3% |

FIGURA 40. VARIAZIONI I BIM. 2017/I BIM. 2016 (FONTE: RELAZIONE ILLUSTRATIVA EX ARTT. 2446/2447 C.C. AL 28 FEBBRAIO 2017)

La situazione risulta fortemente negativa e generalmente depressa dal settore nazionale e internazionale, mentre i risultati, seppur poco promettenti, sono calmierati dal settore intercontinentale.

Entrando maggiormente nel dettaglio:

- I passeggeri trasportati sono stati in decremento del 2,5% rispetto all'anno precedente, con una flessione maggiore del medio raggio ed un trend positivo invece del lungo raggio. Si legge comunque nella relazione⁸⁸ che i passeggeri trasportati sul settore domestico sono stati 1,6 milioni a fronte dei 2,4 milioni di posti offerti, i passeggeri trasportati sul medio raggio sono stati 940 mila a fronte dei 1,3 milioni di posti offerti e i passeggeri trasportati sul settore intercontinentale sono stati 360 mila a fronte dei 450 mila posti offerti.

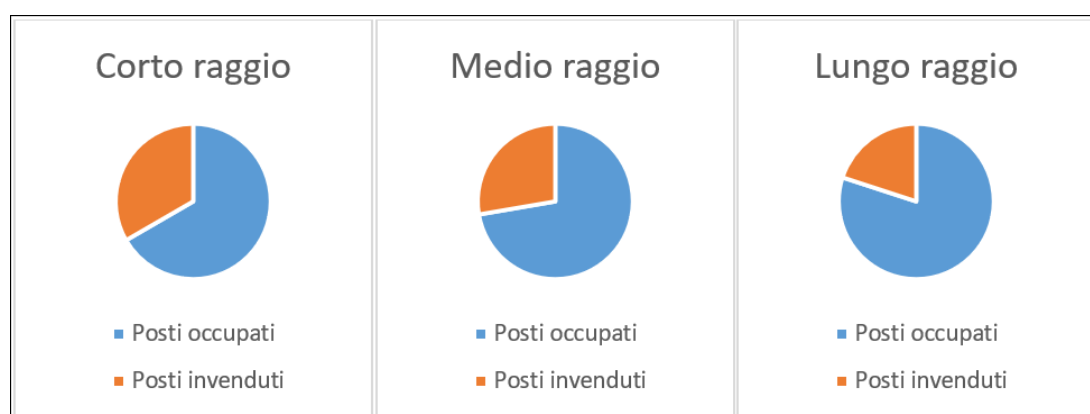


FIGURA 41. PASSEGGIERI TRASPORTATI NEL PRIMO BIMESTER 2017 SULLE TRE TRATTE DA ALITALIA (ELABORAZIONE PROPRIA)

Dalla figura si evince come il lungo raggio sia stato quello maggiormente profittevole, tuttavia il meno privilegiato dalla vecchia compagnia di bandiera.

⁸⁸ Relazione Illustrativa ex artt. 2446/2447 C.C. al 28 febbraio 2017

- Il fattore RPK, evidenzia i risultati in termini di lunghezza della tratta, ed anche qui è ben visibile come le tratte brevi e medie siano complessivamente meno profittevoli. Nell'ultima parte della gestione Etihad, la compagnia ha puntato maggiormente sulle tratte lunghe, tuttavia il cambiamento non è stato di portata tale da investire la tendenza storica di fondo.

6.1.2 Assetto patrimoniale

Nella relazione sopra citata si legge quanto segue: <<gli aeromobili operati da Alitalia erano pari a 123 unità al 28 febbraio 2017 (122 al 28 febbraio e al 31 dicembre 2016), dei quali 25 dedicati al lungo raggio, 78 al breve/medio raggio e 20 all'attività regional. Di questi, risultano di proprietà di Alitalia – Società Aerea Italiana S.p.A., 1 A319, 5 A320, 1 A321 e 1 B777>>. L'unico velivolo aggiunto alla flotta tra il 2016 ed il 2017 è stato destinato al comparto intercontinentale. La ripartizione della flotta di Alitalia al momento del commissariamento è visibile, in termini percentuali, nella figura 42.

ITA Airways invece ha iniziato la sua attività con una flotta (figura 43) così composta:

- 7 aeromobili dedicati al lungo raggio
- 45 aeromobili dedicati al breve – medio raggio.

Attualmente invece si attesta rispettivamente a 14 e 53 velivoli, la cui ripartizione in termini percentuali è riportata nella figura 44, con l'obiettivo di arrivare a 23 aerei da tratte lunghe e 82 per le tratte brevi e medie (figura 45).

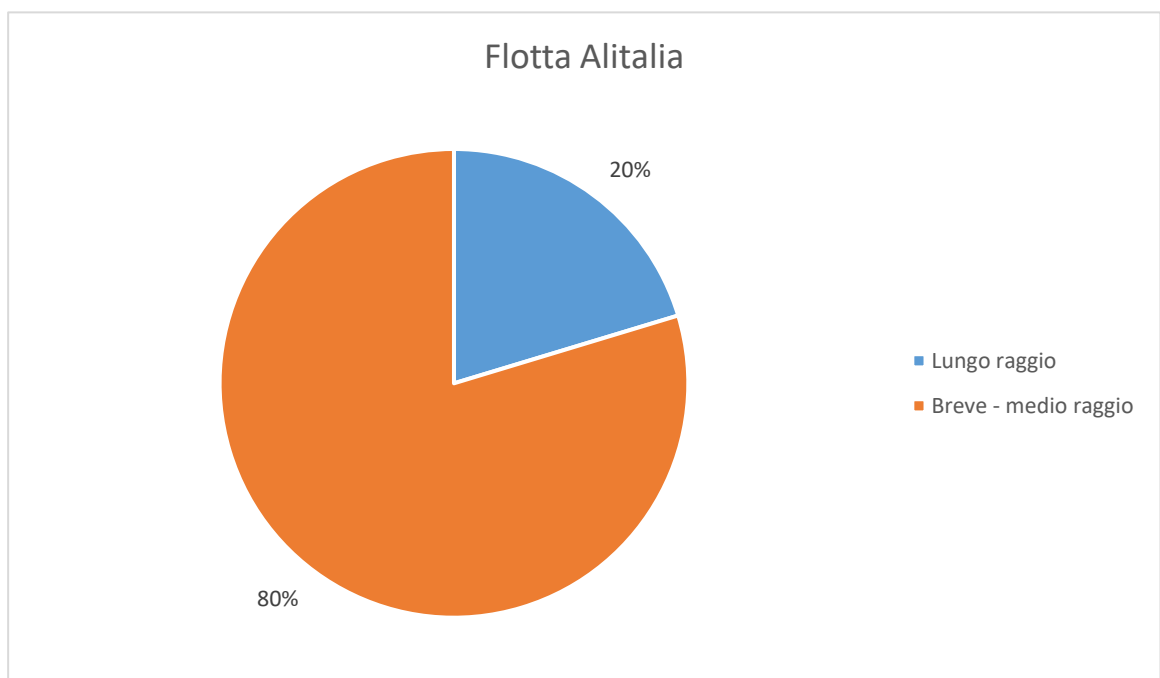


FIGURA 42. FLOTTA ALITALIA IN % PER MERCATO SERVITO (INIZIO 2017)

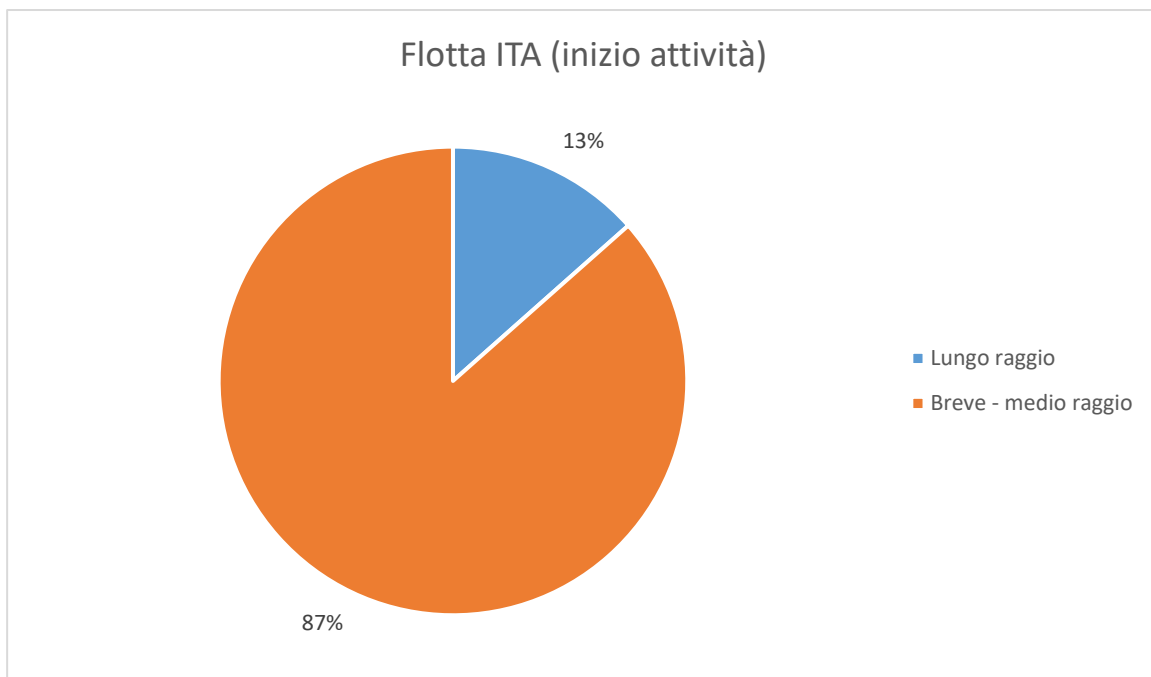


FIGURA 43. FLOTTA ITA IN % PER MERCATO SERVITO (2021)

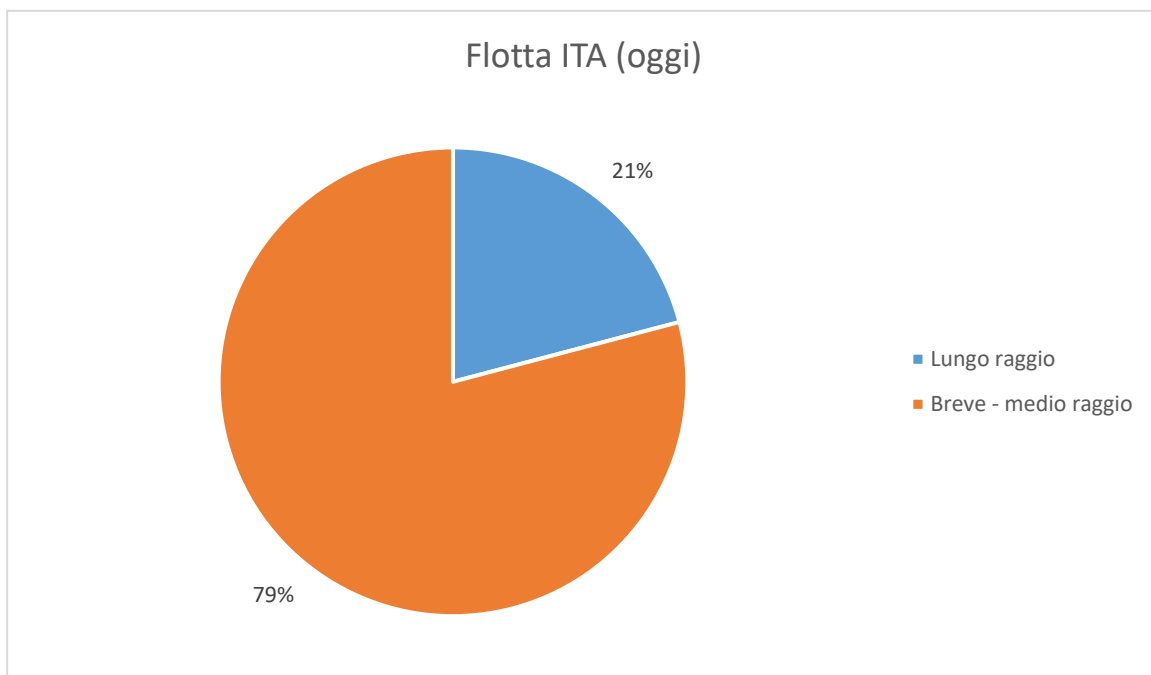


FIGURA 44. FLOTTA ITA IN % PER MERCATO SERVITO (INIZIO 2023)

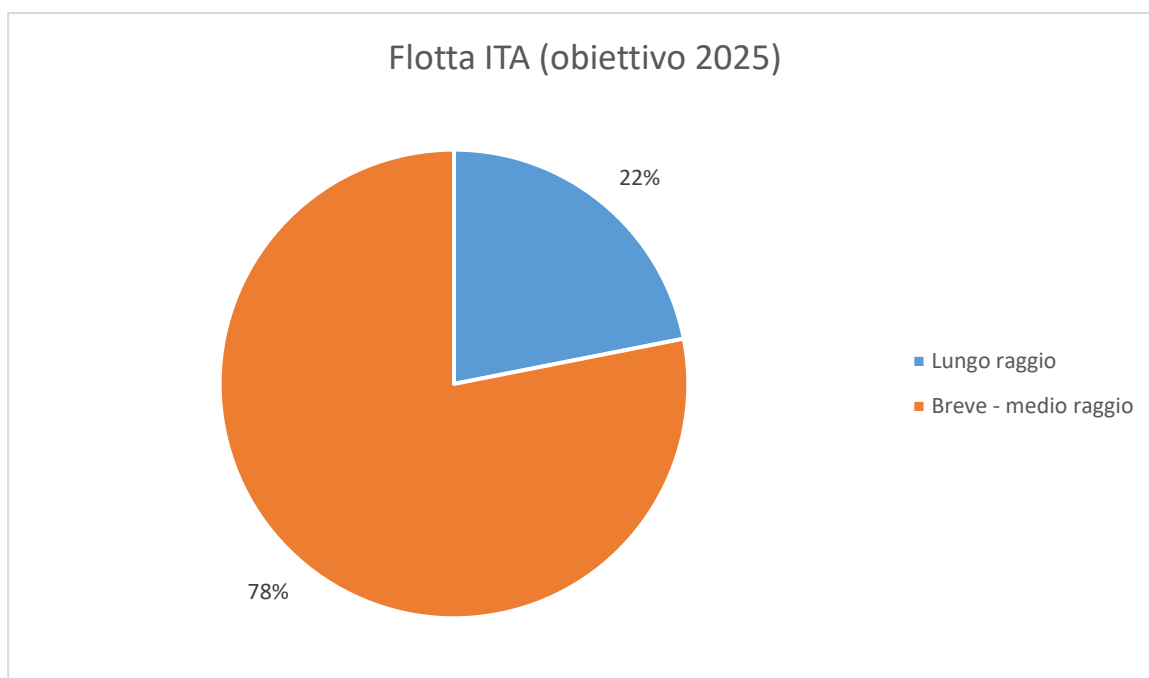


FIGURA 45. FLOTTA ITA IN % PER MERCATO SERVITO (PROGRAMMAZIONE 2025)

6.2 Obiettivi strategici

Nel presente paragrafo analizzeremo gli obiettivi strategici, sintetizzati nei rispettivi piani industriali. Occorre notare però che, per Alitalia, prenderemo a riferimento il piano industriale 2013 – 2016 ed il piano 2017 – 2021. La scelta di analizzare due piani industriali anziché uno è dettata dalle seguenti ragioni:

- Per operare un confronto con ITA la scelta migliore risulta quella di comparare i due piani industriali temporalmente più vicini, in quanto, seppur in otto anni il mercato cambi molto, sicuramente più tempo trascorre tra i due piani e meno la situazione in cui questi si collocano risulta comparabile
- Nonostante quanto detto nel precedente punto, il piano 2017 – 2021, disegnato dalla guida Etihad, non ha mai trovato applicazione, poiché nello stesso 2017 i lavoratori, con referendum interno, lo hanno bocciato, aprendo poi la strada al successivo commissariamento
- In virtù, quindi, di quanto detto nel precedente punto l'ultimo piano effettivamente attuato dalla vecchia compagnia di bandiera è stato quello 2013 – 2016.

6.2.1 Alitalia: Piano Industriale 2013 – 2016

Il Piano Industriale 2013 – 2016, illustrato dall'AD della compagnia il 3 luglio 2013, prevedeva la presenza di tre business principali e quattro linee strategiche fondamentali. I tre business, cui si fa riferimento, erano:

- Alitalia
- Air One
- Alitalia Loyalty (per lo sviluppo e la valorizzazione del programma fedeltà MilleMiglia)

Le quattro linee strategiche consistevano in:

- ridefinizione del ruolo di Alitalia e di Air One nell'ambito dell'offerta di breve – medio raggio
- sviluppo dell'attività intercontinentale
- sviluppo di partnership infrastrutturali e maggiore attenzione verso l'intermodalità fra trasporto aereo e ferroviario
- nuove opportunità dallo spin off MilleMiglia (Alitalia loyalty)

6.2.1.1 Ridefinizione del ruolo di Alitalia e di Air One

La prima linea strategica portava con sé i seguenti corollari:

- ridefinizione dell'offerta di Alitalia ed Air One, al fine di evitare sovrapposizioni tra le due compagnie, con Alitalia basata a Roma Fiumicino e Milano (Linate e Malpensa) ed Air One a Catania, Palermo, Venezia e Pisa
- nuova strategia di pricing orientata ai viaggiatori attenti alla convenienza.

6.2.1.2 Sviluppo dell'attività intercontinentale

È interessante notare che sul punto, già nel Piano che si sta discutendo, erano presenti elementi di consapevolezza circa la redditività del lungo raggio. Da ciò discendono le seguenti linee guida:

- approvvigionamento di aeromobili per tratte intercontinentali
- apertura di nuove rotte ad alto potenziale da e per l'Italia, con particolare riferimento a Nairobi, Seoul, Santiago del Cile, San Francisco e Johannesburg da Roma, Shanghai, Abu Dhabi e Osaka da Milano Malpensa e Tokyo da Venezia
- rafforzamento degli accordi di codeshare

6.2.1.3 Sviluppo di partnership infrastrutturali e maggiore attenzione verso l'intermodalità

Il tema dell'intermodalità non è quindi nuovo per la compagnia di bandiera (Alitalia prima e ITA poi). L'obiettivo era quello di sviluppare connessioni e sinergie con il comparto del trasporto ferroviario, da e verso gli hub precedentemente citati.

6.2.1.4 Nuove opportunità dallo spin off MilleMiglia (Alitalia loyalty)

Il programma MilleMiglia era un progetto di fidelizzazione di Alitalia, organizzato in modo tale che più un passeggero viaggiava, più accumulava miglia, spendibili poi sottoforma di sconti e promozioni. Il programma presentava le seguenti caratteristiche:

- iscrizione gratuita
- bonus di benvenuto (2.000 miglia)
- possibilità di accumulare miglia acquistando da Alitalia e dai suoi oltre 60 partner
- possibilità di acquisto, regalo e trasferimento delle miglia da un utente ad un altro
- scadenza periodica delle miglia accumulate ma non utilizzate.

6.2.2 Alitalia: Piano Industriale 2017 – 2021

Nel Piano Industriale 2017 – 2021, Alitalia annunciava un obiettivo fondamentale: quello di tornare alla redditività contrastando la concorrenza delle compagnie low cost. Nel Piano sono chiaramente espressi i pilastri sulla base dei quali la compagnia intendeva realizzare quest'obiettivo:

- Rivisitazione del modello di business
- Riduzione dei costi ed incremento della produttività
- Sviluppo di nuove iniziative commerciali sfruttando gli investimenti in tecnologia per incrementare i ricavi

6.2.2.1 Rivisitazione del modello di business

Nel Piano si legge quanto segue: <<il ridisegno organizzativo si prefigge un business centrato su due modelli integrati fra loro, uno dedicato al breve-medio raggio, l'altro al lungo raggio, prevedendo una consistente crescita in questo ultimo comparto, generalmente caratterizzato da una elevata profittabilità, la cancellazione delle rotte in perdita e l'acquisizione di nuovi profittevoli collegamenti. E' inoltre atteso un incremento delle ore di utilizzo giornaliero degli aerei narrow body per i collegamenti di breve e medio raggio, sui quali il programma di densificazione può altresì produrre una maggior offerta di posti. Contestualmente alla citata cancellazione delle rotte non remunerative, si prevede una riduzione del numero di tale tipologia di aeromobili pari a 20 unità. L'insieme delle misure sopra indicate consente comunque di mantenere la rilevanza del settore di breve-medio raggio, finalizzata anche all'alimentazione del lungo raggio. Inoltre, su tali voli, di durata pari o inferiore alle quattro ore, è stata altresì programmata l'introduzione del "buy on board", un servizio di acquisti di cibo e bevande che è da tempo prassi nel mondo delle compagnie low cost e che ora si sta diffondendo sempre più anche tra i vettori tradizionali. Si prefigura l'offerta ai clienti di Alitalia di un'ampia varietà di scelta a prezzi competitivi fra cibi caldi e freddi, snack e bevande 'Made in Italy'. Sui voli di lungo raggio operati da aerei wide body, il modello di servizio rimane quello tradizionale 'full service', mantenendo però una forte attenzione ai costi e all'efficienza. Dopo aver riconfigurato l'intera flotta di A330, si prevede l'introduzione anche su tutti i Boeing 777 di un nuovo sistema di intrattenimento di bordo e di connettività Wi-Fi. Un nuovo Boeing B777-300ER entrerà in flotta ad agosto 2017, diventando così, con i suoi 382 posti, la nuova ammiraglia della Compagnia. Nell'arco di Piano è altresì prevista l'introduzione di ulteriori 14 aeromobili dedicati al lungo raggio, il che potrà consentire, come sopra indicato, il lancio di nuove rotte e l'aumento delle frequenze, in particolare sulle direttrici del nord e sud America. La prevista introduzione di una nuova struttura operativa per l'attività di volo, oltre all'ottenimento di maggiori volumi di ricavi per effetto dell'ampliamento dell'attività di lungo raggio e dell'aumento di capacità e load factor, consente inoltre di ottenere una più elevata produttività della flotta, anche in termini di un maggior numero di frequenze. 14 Assieme alla semplificazione delle tariffe, che verranno rese più convenienti, la diversificazione tariffaria e un sistema di pricing dinamico, potranno permettere ai clienti Alitalia di personalizzare l'esperienza di viaggio, tramite l'opportunità di acquistare servizi ancillari, come ad esempio la scelta del posto a bordo, il trasporto del bagaglio in stiva o la priorità di imbarco al momento della prenotazione e fino al gate. La ristrutturazione della rete dei collegamenti, unitamente

all'introduzione dei servizi ancillari, si prevede comporterà un incremento del Rask (ricavo per unità di prodotto)>>⁸⁹.

Dall'estratto appena citato è possibile delineare i seguenti punti caratterizzanti del primo pilastro del Piano:

- Incremento del comparto di lungo raggio
- Servizio nettamente distinto tra breve e lungo raggio, con un modello commerciale di breve raggio simil low cost (servizi ancillari a pagamento e vendita di prodotti a bordo) e un modello commerciale full per il lungo raggio, tipico delle compagnie di bandiera
- Flotta mista con aeromobili Airbus e Boeing

6.2.2.2 Riduzione dei costi ed incremento della produttività

In merito al secondo pilastro, il Piano si concentra sul ridimensionamento del coefficiente Cask (costo per unità di prodotto), affermando che <<cambiamenti sono necessari nell'immediato soprattutto sulle rotte di breve e medio raggio e in futuro, anche sui voli di lungo raggio. Si tratta di un aspetto cruciale perché la maggior parte dei clienti di Alitalia vola sul breve e medio raggio per proseguire poi sui collegamenti di lungo raggio. Alitalia deve quindi poter competere in Italia e in Europa, con i vettori low cost, per poter sostenere fortemente anche i voli intercontinentali. Sono già in corso negoziazioni con numerosi fornitori per rivedere i contratti e, conseguentemente, avvicinare i costi a livelli paragonabili a quelli dei concorrenti. La rinegoziazione sta avvenendo con aziende di settori chiave per la Compagnia, come quello del leasing degli aerei, dei sistemi di distribuzione, del catering, dei servizi di assistenza a terra e in aeroporto. Alle manovre di contenimento dei costi e di aumento della produttività, al fine di riallinearsi ai livelli competitivi di mercato, si affianca quella prevista sul Personale>>⁹⁰.

Si evince da qui come il fondamentale corollario di questo pilastro sia da rintracciarsi nella rinegoziazione dei contratti con i fornitori al fine di diventare maggiormente competitivi sul breve raggio.

6.2.2.3 Sviluppo di nuove iniziative commerciali sfruttando gli investimenti in tecnologia

Sul punto si fa riferimento all'agevolare le prenotazioni online, attraverso tablet e smartphone, implementando sistemi che consentano all'utente un'esperienza semplice ma efficace.

Occorre tuttavia notare che sul punto non ci sono indicazioni esplicite circa le modalità di attuazione.

6.2.3 ITA: Piano Industriale 2021 – 2025

Il già citato piano industriale di ITA prevede i seguenti pilastri:

- Flotta
- Persone
- Network

⁸⁹ Alitalia, Relazione Illustrativa ex artt. 2446/2447 C.C. al 28 febbraio 201, pagg. 13-14

⁹⁰ Alitalia, Relazione Illustrativa ex artt. 2446/2447 C.C. al 28 febbraio 201, pag. 14

- Strategia commerciale
- Sostenibilità
- Digitalizzazione

6.2.3.1 Flotta

Per quanto concerne la flotta, tre sono gli obiettivi:

- Accrescimento della flotta, come si è visto nel paragrafo precedente, aumentando in termini percentuali quella dedicata al lungo raggio
- Rinnovamento in ottica green
- Commonality della flotta, da realizzarsi non rinnovando i leasing in scadenza sugli aeromobili Boeing e, contestualmente, inserendo in flotta nuovi Airbus.

6.2.3.2 Persone

Nel comunicato stampa del 15 luglio si legge che l'obiettivo del Piano è quello di accrescere la numerosità del personale, assunto però con un nuovo contratto. Le linee del nuovo contratto sono state già discusse nel precedente capitolo e comprendono il potenziamento delle seguenti aree:

- Sistema formativo del personale
- Welfare aziendale
- Politiche retributive incentivanti

6.2.3.3 Network

In quest'ambito il Piano prevede che all'inizio dell'attività <<sarà concentrato per la maggior parte su rotte scelte in base alla loro profittabilità, a cui si aggiunge un numero selezionato di rotte che, anche se non immediatamente redditizie, sono considerate investimenti per assicurare nel medio periodo una presenza sostenibile su mercati di interesse per il Paese. ITA focalizzerà la propria attività sull'hub di Fiumicino e sull'aeroporto di Milano Linate, dove si posizionerà come la compagnia aerea di riferimento per il traffico business e leisure. All'avvio delle attività, la compagnia servirà 45 destinazioni con 61 rotte che saliranno a 74 destinazioni e 89 rotte nel 2025, a conclusione del processo di ribilanciamento dei voli verso il settore del lungo raggio che ha l'obiettivo di colmare il gap di connettività del Paese. Sulla rete di lungo raggio, nella stagione IATA Winter 2021 ITA opererà collegamenti su New York (da Roma e Milano), Tokyo Haneda, Boston e Miami (tutte e tre da Roma), ma già con la stagione IATA Summer 2022 la compagnia prevede di avviare nuovi voli su San Paolo, Buenos Aires, Washington e Los Angeles. Sulla rete di breve e medio raggio ITA prevede di operare alla partenza collegamenti da Fiumicino e da Linate con le principali destinazioni europee (tra cui Parigi, Londra, Amsterdam, Bruxelles, Francoforte, Ginevra, con previsione di incrementare ulteriormente il numero di destinazioni e frequenze già con la stagione IATA Summer 2022). Si aggiungono poi numerose altre rotte internazionali servite da Roma (tra le quali, per esempio, quelle per Madrid, Atene, Tel Aviv, Cairo, Tunisi e Algeri). Sul network domestico ITA garantirà un'ampia copertura degli scali nazionali, servendo 21 aeroporti nel Paese con un

operativo dei voli stabile e un numero di frequenze e orari che rispondano al meglio alle esigenze della clientela business e leisure>>⁹¹.

Come già visto in precedenza, il network è comunque in espansione, soprattutto nel comparto di lungo raggio, in cui oltre ai voli diretti da Roma ed, in parte, da Milano, si aggiungono i tanti accordi di codeshare.

Si aggiungono agli accordi con altri vettori aerei, le partnership operate in ottica di intermodalità sostenibile per consentire una fruizione del servizio di trasporto il più possibile agevole e all'avanguardia. Si fa qui riferimento agli accordi in essere tra ITA e Itabus, Airbus ed Helbiz ed ai futuri accordi in programma per la compagnia, il cui obiettivo è quello di integrare il trasporto aereo con le altre modalità via terra, con particolare attenzione al trasporto ferroviario.

In quest'ottica, il 4 novembre 2021, è stata siglata la partnership tra ITA e Helbiz, che, come si legge dal relativo comunicato stampa, prevede:

- << Mobilità Intermodale: acquistando i biglietti aerei ITA Airways sarà possibile prenotare i mezzi Helbiz⁹², offrendo ai passeggeri la possibilità di muoversi nelle città in modo agile attraverso la micromobilità
- Kitchen: il modello dell'innovativa Helbiz Kitchen sarà importato nel headquarter di ITA Airways a Roma Fiumicino, sviluppando un nuovo servizio di ristorazione aziendale>>⁹³.

Del successivo 27 aprile è la partnership tra ITA e Airbus che, come si legge dal relativo comunicato stampa <<hanno firmato un Protocollo di Intesa relativo alla collaborazione nell'ambito della mobilità aerea urbana (UAM) in Italia. Le due aziende esploreranno la creazione di servizi di UAM su misura, identificando soluzioni di mobilità sostenibili senza alcun tipo di emissione. L'accordo prevede un approccio congiunto verso gli stakeholder della mobilità, con l'obiettivo di coinvolgere ulteriori partners per lo sviluppo del velivolo elettrico a decollo e atterraggio verticale (eVTOL), CityAirbus NextGen. Le due Compagnie lavoreranno inoltre per condividere con gli enti pubblici l'elevato carattere innovativo e il valore aggiunto che può portare alle comunità questa nuova mobilità aerea urbana. CityAirbus NextGen è un veicolo completamente elettrico dotato di ali fisse, coda a forma di V e otto eliche elettriche come parte del suo sistema di propulsione contraddistinto da un design unico. È progettato per trasportare fino a quattro passeggeri, incluso il pilota, in voli a emissioni zero. CityAirbus NextGen è stato sviluppato per volare con un raggio operativo di 80 km e per raggiungere una velocità di crociera di 120 km/h, rendendolo perfettamente adatto per il trasporto veloce ed ecologico nelle città>>⁹⁴.

⁹¹ Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021, pag. 3

⁹² I mezzi Helbiz comprendono monopattini elettrici, biciclette elettriche e motorini elettrici

⁹³ Comunicato stampa Nuova partnership multi-business tra Helbiz e ITA Airways: la tecnologia al servizio della sostenibilità ambientale, 4 novembre 2021, pag. 1

⁹⁴ Comunicato stampa ITA Airways e Airbus siglano un Protocollo di Intesa per sviluppare la mobilità aerea urbana in Italia a decollo e atterraggio verticale, 27 aprile 2022

Infine, occorre citare la partnership con Itabus, che consente dal 1° dicembre 2022 l'acquisto, con un unico biglietto integrato delle tratte con bus dedicati da Perugia e Pescara verso Roma Fiumicino per poi imbarcarsi per i voli in partenza dall'hub della Capitale⁹⁵.

Riassumendo, è possibile identificare le seguenti direttrici relative al network:

- Espansione del network operato direttamente con particolare focus sul lungo raggio
- Ampliamento degli accordi con altri vettori aerei
- Accordi per l'intermodalità

6.2.3.4 Strategia commerciale

La compagnia punta sul modello omni – channel, al fine di assicurare << il miglior equilibrio possibile tra canali di vendita diretti e indiretti, al fine di garantire al cliente la possibilità di acquistare attraverso i canali preferiti e alla compagnia di applicare e sviluppare le tecnologie distributive più efficienti disponibili sul mercato. Al tempo stesso, la strategia terrà conto delle diverse esigenze dei segmenti di riferimento, corporate e leisure, e della diversa ripresa del traffico stimata per i due segmenti. La centralità del Cliente, elemento fondante della strategia aziendale, sarà perseguita attraverso:

- processi e piattaforme digitali che garantiscano una esperienza best in class in tutte le fasi dell'interazione tra cliente e compagnia, dall'ispirazione ai servizi post – volo;
- servizi personalizzati sulla base delle esigenze e preferenze del cliente;
- migliore accessibilità e semplificazione dei processi;
- offerta differenziata da quella dei vettori low – cost;
- servizi premium che arricchiranno l'esperienza di viaggio.

Una attenzione particolare viene riservata anche allo sviluppo dei servizi ancillari che, da un lato, consentono di rendere più granulare e personalizzata l'offerta al cliente e, dall'altro, di cogliere l'opportunità di generare ricavi complementari all'attività di volo>>⁹⁶.

Riguardo al primo punto programmatico, ITA ha già avviato accordi commerciali in tal senso, di cui si è già discusso nel capitolo precedente. Interessante risulta, ai fini della presente trattazione, la differenziazione dell'offerta rispetto ai vettori low – cost. Prendendo come esempio un volo Roma – Madrid, della durata di due ore e trenta circa, ITA propone due classi: l'economy e la business, mentre un competitor low – cost, come Ryanair, propone una differenziazione basata su una tariffa unica con servizi accessori. È interessante notare come l'entry level di Ryanair comprenda soltanto il volo e una piccola borsa, mentre l'entry level di ITA comprenda volo, piccola borsa, bagaglio a mano e snack gratuito, che sul volo della concorrente è sempre offerto a pagamento.

⁹⁵ Comunicato stampa Partnership tra ITA Airways e Itabus: insieme per l'intermodalità. Al via le vendite del nuovo servizio che collegherà Perugia e Pescara al resto del mondo con un unico biglietto, 30 settembre 2022

⁹⁶ Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021, pag. 4

14:40 FCO Roma 17:15 MAD Madrid
 Diretto Operato da ITA Airways - Durata 02h 35m

ECONOMY Da EUR 114,48 PREZZO PIÙ BASSO

BUSINESS Da EUR 286,48

ECONOMY LIGHT

- Bagaglio a mano 1x8Kg + 1 accessorio
- Scelta del posto A pagamento
- Cambio prenotazione Prima della partenza EUR 65.00 Dopo la partenza EUR 65.00
- Rimborso Prima della partenza Non consentito Dopo la partenza Non consentito

Mostra di più

114,48 EUR

CONTINUA

ECONOMY CLASSIC

- Bagaglio a mano 1x8Kg + 1 accessorio
- Bagaglio in stiva 1x23kg
- Scelta del posto A pagamento
- Cambio prenotazione Prima della partenza Gratuito Dopo la partenza Gratuito
- Rimborso Prima della partenza Non consentito Dopo la partenza Non consentito

Mostra di più

139,48 EUR

CONTINUA

ECONOMY FLEX

- Bagaglio a mano 1x8Kg + 1 accessorio
- Bagaglio in stiva 1x23kg
- Scelta del posto Gratuita
- Cambio prenotazione Prima della partenza Gratuito Dopo la partenza Gratuito
- Rimborso Prima della partenza Gratuito Dopo la partenza Gratuito

Mostra di più

189,48 EUR

CONTINUA

FIGURA 46. TARIFFA ECONOMY ITA PER UN VOLO ROMA – MADRID (SIMULAZIONE 4 FEBBRAIO 2023)

14:40 FCO Roma 17:15 MAD Madrid
 Diretto Operato da ITA Airways - Durata 02h 35m

ECONOMY Da EUR 114,48 PREZZO PIÙ BASSO

BUSINESS Da EUR 286,48

BUSINESS CLASSIC

- Bagaglio a mano 1x8Kg + 1 accessorio
- Bagaglio in stiva 2x32kg
- Scelta del posto Gratuita
- Posto accanto sempre libero
- Cambio prenotazione Prima della partenza EUR 100.00* Dopo la partenza EUR 100.00*
- Rimborso Prima della partenza Non consentito Dopo la partenza Non consentito

* Importo massimo della penale

Mostra di più

286,48 EUR

CONTINUA

BUSINESS FLEX

- Bagaglio a mano 1x8Kg + 1 accessorio
- Bagaglio in stiva 2x32kg
- Scelta del posto Gratuita
- Posto accanto sempre libero
- Cambio prenotazione Prima della partenza Gratuito Dopo la partenza Gratuito
- Rimborso Prima della partenza Gratuito Dopo la partenza Gratuito

Mostra di più

411,48 EUR

CONTINUA

FIGURA 47. TARIFFA BUSINESS ITA PER UN VOLO ROMA – MADRID (SIMULAZIONE 4 FEBBRAIO 2023)

04
FEB

21:35
Roma
(Fiumicino)

23:59
Madrid

N. volo
Tipo

FR 5855
Diretto

Durata 2 h 24 m

Tariffe
Scegli una delle tariffe per il tuo viaggio

La tipologia di tariffa selezionata si applica a tutti i passeggeri su tutti i voli

| | | | |
|--|--|--|--|
| <div style="text-align: center;"> <h3 style="margin: 0;">Value</h3> <p style="margin: 0;"><i>Viaggia leggero</i></p> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>🧳 1 sola borsa piccola Deve entrare nello spazio sotto il sedile (40cm x 20cm x 25cm)</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px; background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;"> <p>Continua per 91,62 €</p> </div> | <div style="text-align: center;"> <h3 style="margin: 0;">Regular</h3> <p style="margin: 0;"><i>Ottimo per i viaggi brevi</i></p> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>👤 Priorità e 2 bagagli a mano Imbarco prioritario, bagaglio a mano da 10 kg e 1 borsa piccola</p> <p>📄 Posto prenotato File specifiche disponibili</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px; background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;"> <p>20,85 € in più su ogni volo</p> </div> | <div style="text-align: center;"> <h3 style="margin: 0;">Plus</h3> <p style="margin: 0;"><i>Comprende un bagaglio in stiva da 20 kg</i></p> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>🧳 1 borsa piccola Deve entrare nello spazio sotto il sedile (40cm x 20cm x 25cm)</p> <p>📄 Posto prenotato File specifiche disponibili</p> <p>🧳 Bagaglio in stiva da 20 kg Consegna del bagaglio al banco del check-in</p> <p>🛫 Check-in gratuito in aeroporto Fino a 40 minuti prima del volo</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px; background-color: #ffc000; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;"> <p>33,49 € in più su ogni volo</p> </div> | <div style="text-align: center;"> <h3 style="margin: 0;">Flexi Plus</h3> <p style="margin: 0;"><i>Se i tuoi piani cambiano, la tua prenotazione può fare altrettanto</i></p> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>✔ Nessuna tariffa modifica volo quando si cambia volo online (fino a 2 ore e mezzo prima della partenza) o in aeroporto (fino a 40 minuti prima della partenza)</p> <p>✔ Paghi solo l'eventuale differenza di tariffa tra i voli.</p> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Il nostro pacchetto più flessibile include anche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorità e 2 bagagli a mano (bagaglio a mano da 10kg e 1 borsa piccola) • Prenota un posto a sedere qualsiasi • Fast Track per i controlli di sicurezza • Check-in gratuito in aeroporto </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px; background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;"> <p>72,10 € in più su ogni volo</p> </div> |
|--|--|--|--|

Cambio volo senza supplemento

FIGURA 48. TARIFFA RYANAIR PER UN VOLO ROMA – MADRID (SIMULAZIONE 4 FEBBRAIO 2023)

In tema di servizi premium, ITA ha concentrato la sua attività su un ammodernamento dei lounges con un'atmosfera che richiama il brand e l'eccellenza del made in Italy. L'offerta è poi completata da connettività Wi-Fi, presenza di schermi tv con le news del giorno, display per controllare l'orario di partenza dei voli, area meeting, servizio catering con prodotti tipici del made in Italy ed area bambini.

Risulta infine importante notare come il programma fedeltà Volare ricalchi in modo pedissequo il vecchio MilleMiglia, con l'eccezione della non scadenza delle miglia accumulate.

6.2.3.5 Sostenibilità e digitalizzazione

Il tema è stato ampiamente elaborato nel capitolo precedente, si ricordano qui i pilastri fondamentali, ossia:

- Attenzione al capitale umano, in un'ottica inclusiva, da realizzarsi con programmi di training
- Definizione di un codice di condotta vincolante per dipendenti, partner e fornitori, in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale
- Investimenti in digitalizzazione per rendere l'esperienza dell'utente intuitiva, flessibile e personalizzabile.

6.2.4 Elementi di continuità e discontinuità

Quest'ultimo paragrafo sarà dedicato agli elementi di continuità e discontinuità rispetto agli obiettivi strategici appena descritti. Saranno trattati quindi i più importanti elementi visti nel piano industriale di ITA con approccio comparativo rispetto a quanto indicato nei piani di Alitalia.

| | ITA | ALITALIA |
|-----------------------|--|---|
| FLOTTA | Commonality della flotta (tutti gli aeromobili Airbus) con conseguente riduzione dei costi | Flotta mista Airbus e Boeing con forte presenza di aeromobili in leasing |
| PERSONE | Personale ridotto rispetto ad Alitalia con nuovo CCNL | Contrattualistica per lungo tempo non aggiornata |
| NETWORK | <ul style="list-style-type: none"> - Breve e medio raggio servito nelle sole tratte profittevoli - Lungo raggio potenziato direttamente e con accordi in codeshare | <ul style="list-style-type: none"> - Breve e medio raggio servito come preferenziale - Lungo raggio poco potenziato ma con volontà, mai attuata, di incrementarlo |
| STRATEGIA COMMERCIALE | <ul style="list-style-type: none"> - Offerta differenziata rispetto alle low – cost - Attenzione al comparto business - Rebranding e rinnovamento dell'immagine in ottica made in Italy - Loyalty program Volare | <ul style="list-style-type: none"> - Offerta orientata all'inseguimento delle low – cost - Loyalty program MilleMiglia |
| SOSTENIBILITÀ | Attuazione di accordi per il trasporto intermodale | Volontà di attuare accordi per l'intermodalità |
| DIGITALIZZAZIONE | Sistemi sempre più user friendly | Sistemi sempre più user friendly |

7 Prospettive future: la privatizzazione di ITA Airways

7.1 Un lungo 2022

Fin dai primi mesi dalla fondazione il proprietario pubblico di ITA Airways, che ricordiamo è detenuta al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha espresso la volontà di vendere la compagnia ed avviare così il classico processo di privatizzazione che ha caratterizzato le aziende pubbliche italiane sul finire del secolo scorso.

Agli inizi di febbraio 2022 il Governo Draghi ha emanato il DPCM in cui si fa espressamente riferimento alla privatizzazione della compagnia. Nello spiegare la manovra l'allora numero uno del dicastero dell'Economia ha detto <<Non abbiamo un programma in cui predeterminiamo i tempi [...]. Una cosa che il Dpcm fissa è la questione delle quote. Prevediamo che in una prima fase il governo e il Mef mantenga una quota minoritaria ma non di controllo di Ita. Quota che in una fase successiva potrà essere venduta. Ma nella fase iniziale il governo senz'altro sarà presente>>⁹⁷.

In questa prima fase due alleanze avevano mostrato il proprio interesse:

- MSC Group – Lufthansa
- Delta Air Lines – Air France (in consorzio guidato dal fondo d'investimento Certares)

Nel maggio del 2022 si sono chiusi i termini per la presentazione delle offerte ed il Tesoro si era posto i seguenti obiettivi:

- Individuare l'offerta migliore entro giugno 2022
- Siglare l'accordo nell'estate 2022
- Arrivare alla chiusura del dossier al più entro dicembre 2022

La scelta della migliore offerta doveva essere operata secondo criteri finanziari e con riguardo al piano industriale presentato, in particolare si faceva espresso riferimento, nel decreto di privatizzazione alla <<capacità di far sviluppare il mercato italiano e di garantire la connettività intercontinentale necessaria in particolare per il turismo e il trasporto delle merci>>⁹⁸.

Il 31 agosto, al termine delle operazioni di valutazione, il Ministero aveva scelto il consorzio guidato dal fondo americano Certares, comprendente Air France – KLM e Delta Airlines.

Da settembre quindi si è avviata la fase di negoziati in esclusiva che avrebbe portato alla sigla dell'accordo e quindi alla cessione della quota di maggioranza alla cordata vincitrice.

Nella nota di comunicazione della scelta su indicata, il Ministero sottolineava come il negoziato in esclusiva avesse come obiettivo quello di testare ulteriormente che l'offerta contenesse elementi pienamente soddisfacenti per il Ministero stesso, aggiungendo inoltre che

⁹⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/ita-via-libera-governo-privatizzazione-mef-abbiamo-soggetti-interessati-AEd5qaDB>

⁹⁸ https://www.corriere.it/economia/aziende/22_maggio_24/ita-airways-parte-sfida-due-msc-lufthansa-certares-cf7899d4-db9d-11ec-bcd4-cfa7afd043fb.shtml

l'offerta era stata <<notevolmente arricchita nel tempo e conduce al trasferimento della gestione della società al nuovo socio di maggioranza, assicurando l'obiettivo della privatizzazione, con poteri di controllo riservati al Ministero per garantire lo sviluppo di Ita, come richiesto dal Dpcm>>⁹⁹.

Sessanta giorni più tardi, il 31 ottobre 2022, i negoziati in esclusiva tra il MEF e Certares si concludevano senza un accordo. La gara si apriva di nuovo.

A seguito del DPCM di dicembre 2022, in cui il Governo toglieva il vincolo della detenzione, nelle prime fasi, da parte MEF della quota di minoranza della società, il 18 gennaio 2023 Lufthansa ha presentato una nuova proposta. Contestualmente Air France – KLM ha informato il Ministero che non avrebbe presentato offerte.

7.2 Gli acquirenti

Come detto in precedenza quindi i possibili acquirenti sono sempre stati due: Lufthansa da una parte e Certares dall'altra.

Nel presente paragrafo analizzeremo le caratteristiche delle offerte presentate, le motivazioni di accoglimento e quelle, eventuali, di scarto.

7.2.1 Prima proposta di Lufthansa – MSC

La prima offerta presentata dalla cordata italo – tedesca prevedeva che la compagine sociale fosse divisa come da figura 49.

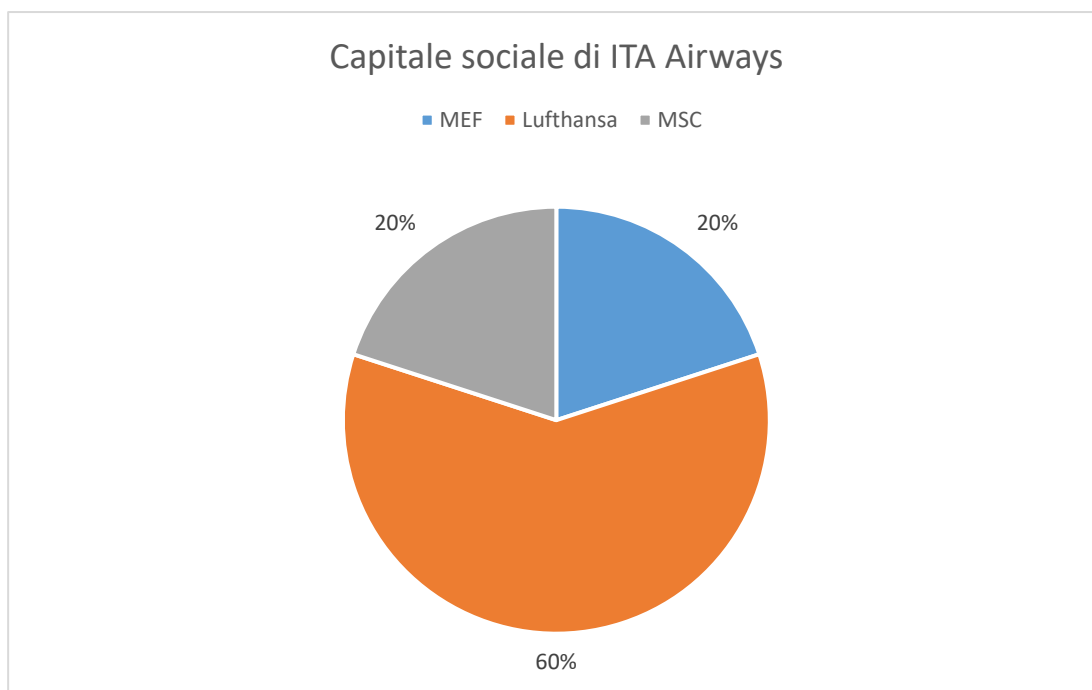


FIGURA 49. COMPAGINE SOCIALE NELLA PROPOSTA MSC – LUFTHANSA

⁹⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/ita-trattativa-certares-delta-e-air-france-klm-fuori-msc-lufthansa-AEbInjwB>

L'offerta per questa operazione si attestava su 850 milioni di euro.

L'interesse della compagnia tedesca era orientato al servirsi di ITA al fine di convogliare i passeggeri del mercato italiano sui suoi hub, a Francoforte e Monaco, potenziando così la sua rete intercontinentale in partenza proprio da queste due città.

Nel comunicato stampa del 24 gennaio 2022 invece MSC afferma che <<l'interesse del gruppo Msc deriva dalla possibilità di attivare sinergie positive per entrambe le società sia nel settore cargo che passeggeri in cui il gruppo è leader a livello mondiale>>¹⁰⁰.

7.2.2 La proposta di Certares (Air France – KLM e Delta Air Lines)

Nelle fasi iniziali Delta, che aveva presentato una proposta di acquisizione del 10% di Alitalia nel 2019, aveva espresso la volontà di rimanere esclusivamente partner commerciale di ITA, nella più grande alleanza SkyTeam. Tuttavia la manifestazione di interesse di Lufthansa ha fatto sì che a Delta, che è azionista di Air France, si affiancasse il fondo Certares¹⁰¹.

Il consorzio Certares aveva invece avanzato la proposta visionabile in figura 50.

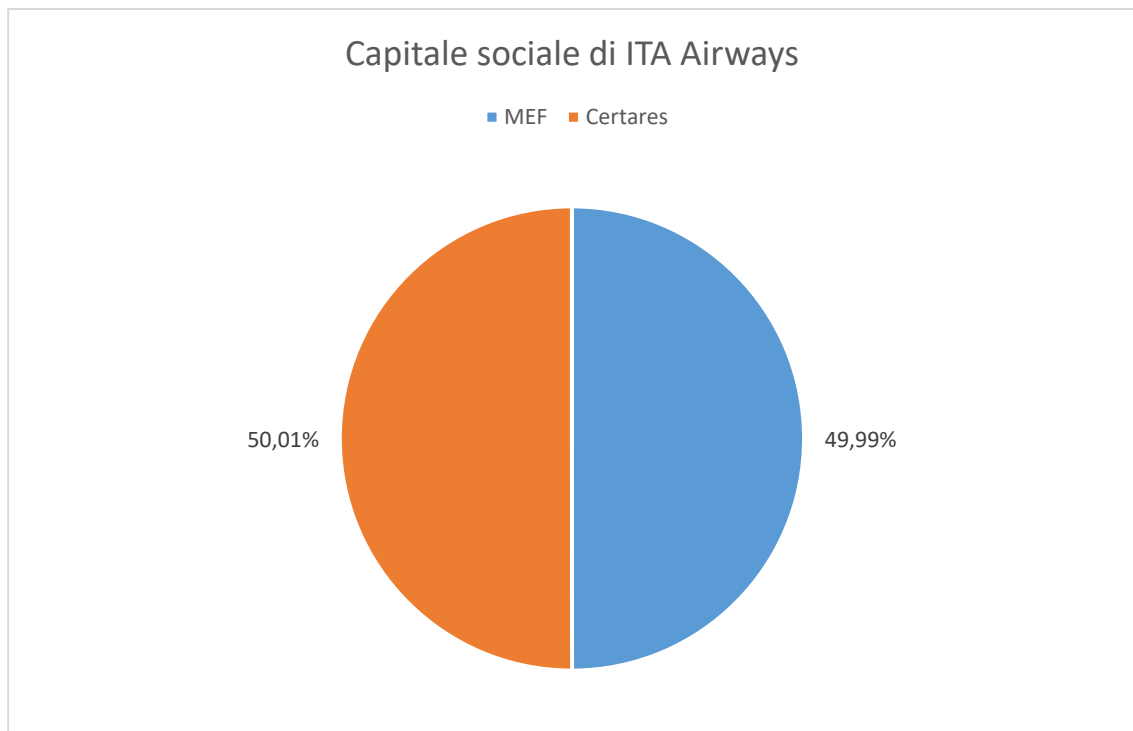


FIGURA 50. COMPAGINE SOCIALI NELLA PROPOSTA CERTARES

L'offerta per quest'operazione si attestava su 350 milioni di euro.

¹⁰⁰ <https://24plus.ilsole24ore.com/art/ita-msc-lufthansa-che-strategie-ci-sono-dietro-proposta-alleanza-AExCnKAB>

¹⁰¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/ita-via-libera-governo-privatizzazione-mef-abbiamo-soggetti-interessati-AEd5qaDB>

La proposta esaminata era stata scelta dal MEF perché assicurava l'obiettivo della privatizzazione della compagnia, non derogando però al potere di controllo riservato al Ministero.

La medesima proposta, a seguito dei due mesi di trattativa riservata, è stata però rifiutata poiché, a detta del Governo, non risultava centrale il piano di sviluppo industriale, bensì esclusivamente la sinergia commerciale.

7.2.3 Seconda proposta di Lufthansa

Al momento in cui si scrive i dettagli sulla proposta avanzata da Lufthansa, che ora, ricordiamo, è il corsa solitaria, non sono certi. Alcune indiscrezioni, tuttavia, sono emerse e riguardano in particolare i seguenti punti:

- La compagnia tedesca acquisirebbe inizialmente una quota di minoranza (tra i 35% ed il 40%) attraverso una la sottoscrizione di una aumento di capitale in via riservata
- Contestualmente le sarebbe riconosciuto un diritto d'opzione per l'acquisto delle azioni rimanenti.
- Il possibile acquirente, in tema di incentivi delle Regioni italiane alle low cost, chiede che questi siano più trasparenti, proprio al fine di evitare dumping a danno di ITA
- Sembrerebbe inoltre che si stia negoziando sulla possibilità che il Ministero, nel caso in cui ITA sia giudicata in continuità aziendale con Alitalia e dovesse pertanto farsi carico dei debiti della vecchia compagnia di bandiera, si facesse carico di tali oneri¹⁰².

7.3 Considerazioni sul futuro della compagnia

Cosa succederebbe nel caso in cui la trattativa con Lufthansa andasse in porto? Ovviamente le condizioni discusse nel paragrafo precedente sarebbero determinati nel delineare i diversi scenari.

È certo però che ITA muterebbe il suo sistema di alleanze. La compagnia tedesca infatti è parte della storica Star Alliance, che conta, tra la altre anche Swiss, Brussels airlines, Austrian Airlines ed Eurowings. Un'acquisizione determinerebbe sicuramente la fine dell'era SkyTeam e l'ingresso in Star Alliance.

Nel presente paragrafo vedremo quali sono le differenze, e quindi quali opportunità o mancate tali, si aprono davanti ad ITA nel caso in cui passasse da SkyTeam a Star Alliance¹⁰³.

7.3.1 Quote di mercato

Le quote di mercato detenute dalle tre alleanze presenti nel mercato sono descritte dalla figura 51.

¹⁰² <https://www.agi.it/economia/news/2023-01-16/ita-settimana-decisiva-attesa-offerta-lufthansa-19644313/>

¹⁰³ Sabiha Annaç Göv, STRATEGIC ALLIANCES IN AIRLINE BUSINESS: COMPARISON OF SKYTEAM, ONEWORLD, STAR ALLIANCE GROUPS, 2020

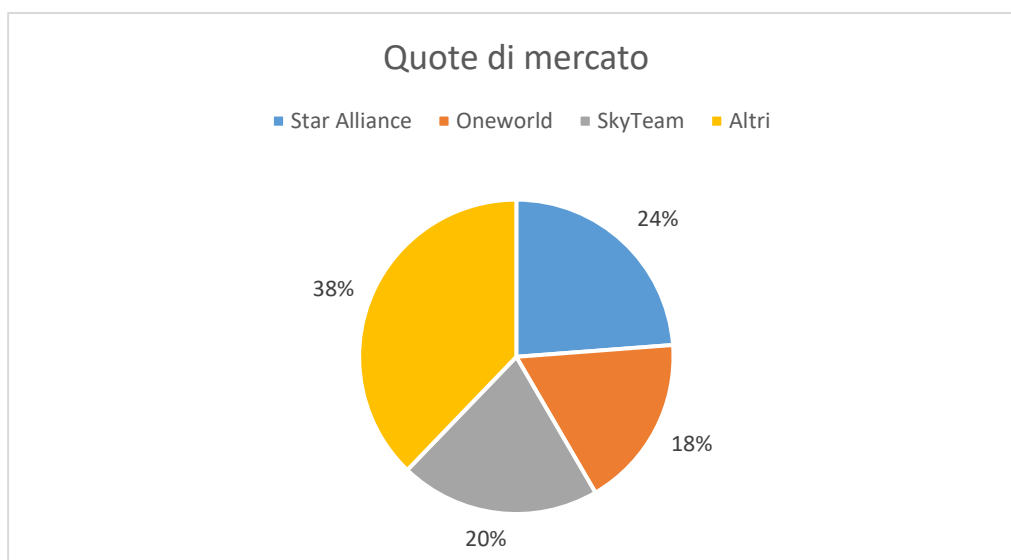


FIGURA 51. QUOTE DI MERCATO (ANNO 2020) DIVIDE PER ALLEANZE (ELABORAZIONE PROPRIA)

La Star Alliance è l'alleanza più longeva (fondata nel 1997) e la più grande, conta infatti 26 compagnie a fronte delle 18 che compongono la SkyTeam. Anche il mercato servito è diverso, se infatti la SkyTeam è molto forte nel mercato europeo, la Star Alliance presenta una compagine più globale. Occorre notare però che negli ultimi anni la SkyTeam è quella che più è cresciuta.

7.3.2 I membri

Come detto la Star Alliance ha un network più ampio della SkyTeam. La prima conta (figura 52), infatti, ben 8 compagnie in più rispetto alla seconda (figura 53).

Entrando maggiormente nel merito, SkyTeam presenta un network che potremmo definire come maggiormente euro – centrico con una propensione verso est, infatti, come è possibile vedere dalla figura 54, sono perlopiù coinvolti i paesi europei ed asiatici, a scapito del continente americano, che d'altro canto, ha una maggior concentrazione di compagnie facenti parte della Star Alliance (figura 55).

Anche gli hubs ci mostrano la medesima fotografia (figure 56 e 57).

| | | | |
|--|---|--|---|
|  AEGEAN |  AIR CANADA |  AIR CHINA |  इंडिया एअरलाइन्स AIR INDIA |
|  AIR NEW ZEALAND |  ANA |  ASIANA AIRLINES |  Austrian |
|  Avianca |  brussels AIRLINES |  Copa Airlines |  CROATIA AIRLINES |
|  EGYPTAIR |  Ethiopian የኢትዮጵያ |  EVA AIR |  LOT POLISH AIRLINES |
|  Lufthansa |  SAS |  深圳航空 Shenzhen Airlines |  SINGAPORE AIRLINES |
|  SOUTH AFRICAN AIRWAYS |  SWISS |  TP AIR PORTUGAL |  THAI |
|  TURKISH AIRLINES |  UNITED | | |

FIGURA 52. MEMBRI DI STAR ALLIANCE (FONTE: HOME - STAR ALLIANCE)

| | | | |
|--|--|--|--|
|  Aerolíneas Argentinas |  AEROMEXICO |  Air Europa |  AIRFRANCE |
|  CHINA AIRLINES |  CHINA EASTERN |  CSA CZECH AIRLINES |  DELTA |
|  Garuda Indonesia |  ITA AIRWAYS |  Kenya Airways |  KLM |
|  KOREAN AIR |  MEA |  SAUDIA |  TAROM |
|  Vietnam Airlines |  XIAMEN AIR | | |

FIGURA 53. MEMBRI DI SKYTEAM (FONTE: OUR MEMBERS | SKYTEAM)



FIGURA 54. PAESI DI PROVENIENZA DEI MEMBRI SKYTEAM (FONTE: MAP: THE 3 ALLIANCES' COUNTRIES & HUBS (STAR ALLIANCE, ONEWORLD, SKYTEAM) » TRAVEL-DEALZ.EU)

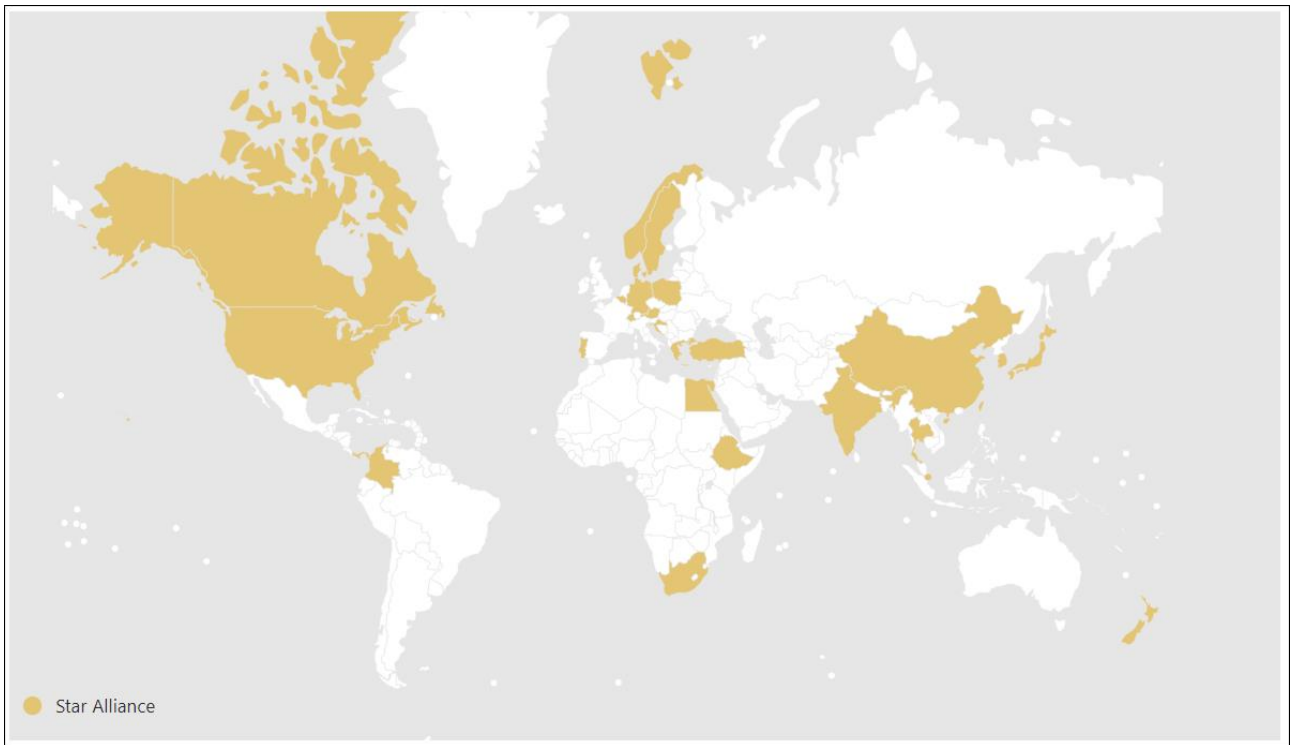


FIGURA 55. PAESI DI PROVENIENZA DEI MEMBRI STAR ALLIANCE (FONTE: MAP: THE 3 ALLIANCES' COUNTRIES & HUBS (STAR ALLIANCE, ONEWORLD, SKYTEAM) » TRAVEL-DEALZ.EU)

miglia, che dà accesso a scontistiche e servizi aggiuntivi. I clienti della SkyTeam possono godere di oltre 600 lounge, mentre i clienti della Star Alliance hanno accesso a più di 1.000 lounge.

Senz'altro la Star Alliance è la migliore attualmente, ma non è da sottovalutare la grande crescita che sta registrando la SkyTeam: se infatti oggi le quote di mercato sono tutto sommato simili, non è escludibile che la SkyTeam, in tempi non troppo lunghi, diventi leader.

8 Conclusioni

Come analizzato nell'elaborato, l'operazione ITA Airways potrebbe effettivamente rappresentare il punto di svolta della storia del vettore nazionale. I cambiamenti in fatto di flotta, brand e network hanno consentito alla dirigenza di ripartire quasi dal foglio bianco nel progettare una compagnia aerea che possa effettivamente competere nel mercato attuale.

Il nuovo vettore inizia oggi a godere di una credibilità tale da attirare, nel processo di vendita, diversi attori di grande rilievo, come Lufthansa, MSC, Delta e Air France – KLM. Il futuro della compagnia, nelle mani uno di questi giganti industriali, rimane sempre un punto interrogativo. Tuttavia, va riconosciuto che per la prima volta molti dei grandi handicap della vecchia Alitalia sono stati superati: prima fra tutti, la deleteria tendenza al down-sizing di flotta e network che come esposto nel capitolo terzo ha causato la progressiva perdita di quote di mercato e competitività, è stata sostituita dalla consapevolezza che nel mercato aereo le dimensioni sono importanti per realizzare economie di scala, e di conseguenza, dalla ripresa dell'espansione della flotta: già all'inizio del primo esercizio, ITA ha piazzato un grande ordine per decine di aeromobili Airbus, destinate entrare in servizio nel quinquennio successivo.

Oltre a ciò, è stato compreso come fosse necessario concentrarsi maggiormente sul mercato intercontinentale rispetto a quello domestico, svincolando finalmente la compagnia dall'insostenibile competizione con operatori ferroviari e con le inarrivabili (per competitività) compagnie low cost europee.

Se la compagnia verrà effettivamente acquistata da Lufthansa, come paventato, si aprirà un nuovo capitolo nella storia del vettore, indubbiamente quello con le migliori possibilità di riuscita dagli anni Sessanta. All'interno di uno dei gruppi più grandi al mondo, ITA potrebbe finalmente avere i capitali e le capacità manageriali per tornare ad essere una compagnia di successo.

9 Bibliografia

Annual Review 2020, 76th Annual General Meeting, Amsterdam, November 2020, IATA

Arrigo U., Battaglia A., Di Foggia G., La nuova crisi di Alitalia e le prospettive di soluzione, pag 31-32

Comunicato stampa Da Fiumicino due rotte ITA Airways alimentate da SAF, 24 marzo 2022

Comunicato stampa ITA - Italia Trasporto Aereo SpA approva le linee del Piano Industriale 2021-2025, 15 luglio 2021

Comunicato stampa ITA Airways and Air France hanno siglato un accordo di Codeshare. Maggiori connessioni fra Italia e Francia, 9 dicembre 2021

Comunicato stampa ITA Airways avvia le vendite online sulla piattaforma digitale WebCargo, 24 novembre 2022

Comunicato stampa ITA Airways conferma l'ordine per 28 aeromobili della Famiglia Airbus, 1 dicembre 2021

Comunicato stampa ITA Airways e Airbus siglano un Protocollo di Intesa per sviluppare la mobilità aerea urbana in Italia a decollo e atterraggio verticale, 27 aprile 2022

Comunicato stampa ITA Airways raggiunge l'intesa con le sigle sindacali e firma il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, 2 dicembre 2021

Comunicato stampa ITA Airways sceglie Amadeus per potenziare ulteriormente la sua strategia di digitalizzazione, 29 aprile 2022

Comunicato stampa ITA Airways: Partnership con German Airways per un accordo di wet lease per le nuove tratte da Milano Linate verso London city, Lussemburgo e Ginevra, 18 febbraio 2022

Comunicato stampa Nella settimana della Festa della Repubblica, ITA Airways si rinnova tutta all'insegna del

Comunicato stampa Nuova partnership multi-business tra Helbiz e ITA Airways: la tecnologia al servizio della sostenibilità ambientale, 4 novembre 2021

Comunicato stampa Partnership tra ITA Airways e Itabus: insieme per l'intermodalità. Al via le vendite del nuovo servizio che collegherà Perugia e Pescara al resto del mondo con un unico biglietto, 30 settembre 2022

ENAC, Dati del traffico 2020

Göv S. A., STRATEGIC ALLIANCES IN AIRLINE BUSINESS: COMPARISON OF SKYTEAM, ONEWORLD, STAR ALLIANCE GROUPS, 2020

Grant R. G., Il Volo – 100 anni di aviazione, 2003

10 Sitografia

<http://www.aviation-history.com/early/cayley.htm>

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/ita-msc-lufthansa-che-strategie-ci-sono-dietro-proposta-alleanza-AExCnKAB>

<https://aerospacecue.it/come-fa-a-volare-un-aereo-portanza-aerodinamica/36571/>

<https://centreforaviation.com/analysis/reports/air-france-slips-as-lccs-intensify--now-long-haul-challenges-415516>

<https://companiesmarketcap.com/ryanair/revenue/>

<https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?locations=EU>

<https://developers.amadeus.com/blog/low-cost-carrier-business-model-overview>

https://en.wikipedia.org/wiki/Embraer_E-Jet_family#E190_and_E195

https://en.wikipedia.org/wiki/Turkish_Airlines

<https://fammivolare.boardingarea.com/il-nuovo-business-plan-di-alitalia-etihad/>

<https://flyavl.com/article/whats-difference-regional-vs-network-airlines>

<https://investor.ryanair.com/traffic/>

<https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html#cid7628>

<https://ir.delta.com/news/news-details/2022/Delta-Air-Lines-Announces-December-Quarter-and-Full-Year-2021-Financial-Results/default.aspx>

https://it.wikipedia.org/wiki/Austrian_Airlines#Flotta_attuale

https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_di_Alitalia

<https://onemileatime.com/regional-airlines/>

<https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-alitalia-una-storia-di-perdite-e-interventi-statali#:~:text=Alitalia%20nella%20sua%20storia%20ha,per%20Alitalia%2010%2C6%20miliardi.>

<https://simpleflying.com/50-years-airfares/>

<https://simpleflying.com/aviation-economics-why-europe-loves-flag-carriers/>

<https://simpleflying.com/aviation-golden-age-guide/>

<https://simpleflying.com/boac-first-jet-transatlantic-passenger-flight/>

<https://simpleflying.com/emirates-airbus-produce-a380-replacement/#:~:text=The%20airline%20has%20ordered%2050,the%20capacity%20of%20the%20A380.>

<https://simpleflying.com/what-is-fuel-hedging-and-why-do-airlines-do-it/>

<https://simpleflying.com/wizz-air-closes-sarajevo-airport-base/>

<https://skymartsales.com/glossary/cask.php#:~:text=CASK%20%E2%80%93%20Cost%20of%20Available%20Seat%20Kilometer%20is%20used%20to%20measure,the%20available%20seat%20per%20kilometre.>

<https://text-message.blogs.archives.gov/2019/03/19/the-united-states-army-buys-its-first-aeroplane-1909/>

<https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/alitalia-crisi>

<https://transportgeography.org/contents/chapter5/air-transport/airline-operating-costs/>

<https://travelonthefly.com/turkish-airlines-facts-you-should-know/>

<https://voxeurop.eu/it/ryanair-vola-grazie-ai-sussidi/>

https://www.adnkronos.com/alitalia-tutte-le-tappe_WJZm2MgccHCFJqK332UaU?refresh_ce

<https://www.agi.it/economia/news/2023-01-16/ita-settimana-decisiva-attesa-offerta-lufthansa-19644313/>

<https://www.anna.aero/2021/02/02/air-europa-competes-directly-with-iberia-on-80-of-routes-from-madrid/>

https://www.azfleet.info/modelli/mcdonnell-douglas-md11?tipo_flotta=storica

<https://www.bizcommunity.com/Article/196/516/115319.html>

<https://www.businesstravelexecutive.com/news/alitalias-new-strategic-plan-emerges>

https://www.centennialofflight.net/essay/Commercial_Aviation/atlantic_route/Tran4.htm#:~:text=With%20increased%20confidence%20in%20its,way%20trip%20across%20the%20Ocean

https://www.centennialofflight.net/essay/Commercial_Aviation/passenger_xperience/Tran2.htm

<https://www.chimica-online.it/fisica/portanza.htm>

https://www.corriere.it/economia/aziende/21_settembre_10/alitalia-arriva-condanna-ue-900-milioni-prestito-sono-aiuti-stato-illegali-c231370c-1214-11ec-95c2-659c7776a796.shtml

https://www.corriere.it/economia/aziende/22_maggio_24/ita-airways-parte-sfida-due-msc-lufthansa-certares-cf7899d4-db9d-11ec-bcd4-cfa7afd043fb.shtml

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Air_transport_statistics

https://en.wikipedia.org/wiki/Boeing_314_Clipper

<https://www.flightconnections.com/route-map-air-france-af>

<https://www.flightradar24.com/blog/flightradar24s-2019-by-the-numbers/>

<https://www.flightradar24.com/data/aircraft/9h-qdh>

<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/06/how-airbus-has-grown-over-the-years-to-dethrone-boeing-as-the-largest-commercial-aircraft-maker/?sh=132685893a59>

<https://www.ggarchives.com/Immigration/ImmigrantTickets/1939-09-06-ThirdClassPassageTicket-Normandie.html>

https://www.huffingtonpost.it/2015/01/20/alitalia-james-hogan-sexy_n_6505860.html

<https://www.iata.org/en/about/history/flying-100-years/firstairline-story/#:~:text=The%20world%27s%20first%20regularly%20scheduled,Petersburg%E2%80%93Tampa%20Airboat%20Line.>

<https://www.ilfoglio.it/economia/2017/05/02/news/alitalia-verso-il-commissariamento-132422/>

<https://www.ilgiorno.it/economia/alitalia-a-rischio-gli-stipendi-di-febbraio-1.6008474>

<https://www.ilsole24ore.com/art/alitalia-sale-conto-la-compagnia-patuanelli-perde-2-milioni-giorno-ACQ1wO7>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ita-trattativa-certares-delta-e-air-france-klm-fuori-msc-lufthansa-AEbINjwB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ita-via-libera-governo-privatizzazione-mef-abbiamo-soggetti-interessati-AEd5qaDB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ita-via-libera-governo-privatizzazione-mef-abbiamo-soggetti-interessati-AEd5qaDB>

<https://www.ilsussidiario.net/news/alitalia-lerrore-dei-tagli-che-rende-inutile-il-salvataggio/2143030/>

[https://www.intermundial.it/blog/voli-codeshare/#:~:text=Il%20code-sharing%20\(condivisione%20di,aeree%20condividono%20lo%20stesso%20volo](https://www.intermundial.it/blog/voli-codeshare/#:~:text=Il%20code-sharing%20(condivisione%20di,aeree%20condividono%20lo%20stesso%20volo)

https://www.ita-airways.com/it_it/fly-ita/ita-world/network.html

<https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

<https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2015/05/15/407104530/big-3-airlines-say-foreign-competitors-are-dumping-seats-in-u-s>

<https://www.oneeducation.org.uk/types-of-airlines-and-business-models/#:~:text=There%20are%20three%20categories%20in%20Airlines%3A%20Major%20C%20National%20and%20Regional.>

<https://www.panorama.it/economia/storia-alitalia-1947-oggi-ita>

<https://www.repubblica.it/2008/08/sezioni/economia/alitalia-25/alitalia-4-settembre/alitalia-4-settembre.html>

<https://www.skyscanner.it/trasporti/voli/pmo/rome/230201/?adults=1&adultsv2=1&cabinclass=economy&children=0&childrenv2=&inboundaltsenabled=false&infants=0&originentityid=27545989&outboundaltsenabled=false&preferdirects=false&ref=home&rtm=0>

<https://www.skyscanner.it/trasporti/voli/trn/clt/230117/config/17109-2301171135--32132-2-10602-2301172154?adults=1&adultsv2=1&cabinclass=economy&children=0&childrenv2=&destinationentityid=27537543&inboundaltsenabled=false&infants=0&originentityid=27547248&outboundaltsenabled=false&preferdirects=false&ref=home&rtm=0>

<https://www.statista.com/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>

<https://www.statista.com/statistics/232513/net-profit-of-commercial-airlines-worldwide/>

<https://www.transportenvironment.org/discover/24-ryanair-airports-likely-be-propped-subsidies-fueling-rapid-emissions-growth/>