



**TRA CONCORRENZA E REGOLAMENTAZIONE:
ANALISI DEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO E
CASO ALITALIA**

Tesi di laurea in Economia Industriale

Relatore:

Ernesto Cassetta

Candidato:

Gianluca Palomba

Matr.262881

Dipartimento di Impresa e Management

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INDICE:

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1. IL SETTORE AEREO.....	4
1.1 PANORAMICA DEL SETTORE AEREO E LA SUA IMPORTANZA ECONOMICA.....	4
1.1.1 Origini.....	6
1.1.2 Prime compagnie aeree.....	7
1.1.3 In Italia.....	7
1.2 CARATTERISTICHE ECONOMICHE DEL SETTORE.....	9
1.2.1 Struttura e modelli di business.....	9
1.2.2 Struttura dei costi e della produzione.....	12
1.2.3 Drivers della domanda e competitività.....	15
1.2.4 Redditività finanziaria.....	17
CAPITOLO 2. POLITICA INDUSTRIALE.....	19
2.1 CONCETTI E DEFINIZIONE DI POLITICA INDUSTRIALE.....	20
2.1.1. Definizione.....	20
2.1.2 Evoluzione delle politiche industriali.....	20
2.1.3 Il nuovo orientamento delle politiche industriali europee.....	24
2.2.1 Regolamentazione vs Deregolamentazione.....	27
2.2.2 Teoria dei mercati contendibili e industria aerea.....	30
2.3. POLITICA INDUSTRIALE NEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO.....	32
2.3.1 Stati Uniti.....	33
2.3.3. Dalla Convenzione di Chicago agli anni '80.....	37
2.3.4 Liberalizzazione del mercato europeo.....	38
CAPITOLO 3. IL CASO ALITALIA.....	41
3.1. STORIA E SVILUPPO DI ALITALIA COME COMPAGNIA AEREA DI BANDIERA ITALIANA.....	42
3.2. FATTORI CHIAVE CHE HANNO PORTATO ALLA CRISI DI ALITALIA.....	44
3.2.2. Gestione di Alitalia.....	44
3.2.3 Costo per lo Stato.....	56
3.4. PROSPETTIVE DI INTERVENTO NEL SETTORE AEREO.....	58
3.4.1. Alitalia (Ita Airways) dovrebbe rimanere italiana?.....	58
3.4.2. Possibili prospettive future per il settore del trasporto aereo.....	60
CONCLUSIONI.....	63
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:.....	64

INTRODUZIONE

Il settore del trasporto aereo riveste e ha rivestito durante il corso del secolo scorso un ruolo fondamentale nel complesso sistema dell'economia globale, essendo un'industria di riferimento nella connessione di persone e merci. La sua evoluzione ha seguito una serie di cambiamenti tecnologici e normativi, che lo hanno reso un settore caratterizzato da complessità e dinamicità (Hanlon 2007). Contestualmente le azioni di politica industriale hanno giocato un ruolo fondamentale nel determinare il destino delle compagnie aeree e nella regolamentazione del settore.

Questa tesi, suddivisa in tre capitoli, analizza l'industria del trasporto aereo e l'impatto delle politiche industriali con un focus specifico su Alitalia, la principale compagnia di bandiera italiana. L'obiettivo è quello di ripercorrere le strategie di politica industriale adottate nel passato e nel presente per determinare l'evoluzione di un settore che ha un impatto importante sull'economia mondiale (circa il 2,4% sul Pil mondiale secondo Cassa Depositi e Prestiti), sia diretto che indiretto.

In particolare, nel primo capitolo si fornirà una panoramica del settore, con la descrizione della sua origine, delle prime compagnie aeree internazionali e italiane e con un'analisi delle sue caratteristiche economiche e strutturali.

Il secondo capitolo si concentra sulla politica industriale, tracciandone la sua evoluzione nel contesto mondiale ed europeo. Si muove poi sull'analisi delle politiche industriali adottate nel settore trattato, dalla regolamentazione alla deregolamentazione, spiegandone il contesto e le motivazioni.

Infine, il terzo capitolo tratta del caso specifico di Alitalia, la sua storia, il suo sviluppo dagli anni d'oro al suo dissesto finanziario. Si analizzeranno gli interventi governativi e le politiche adottate per poi provare a fornire una panoramica e una riflessione sul futuro del trasporto aereo italiano e non.

CAPITOLO 1. IL SETTORE AEREO

1.1 PANORAMICA DEL SETTORE AEREO E LA SUA IMPORTANZA ECONOMICA¹

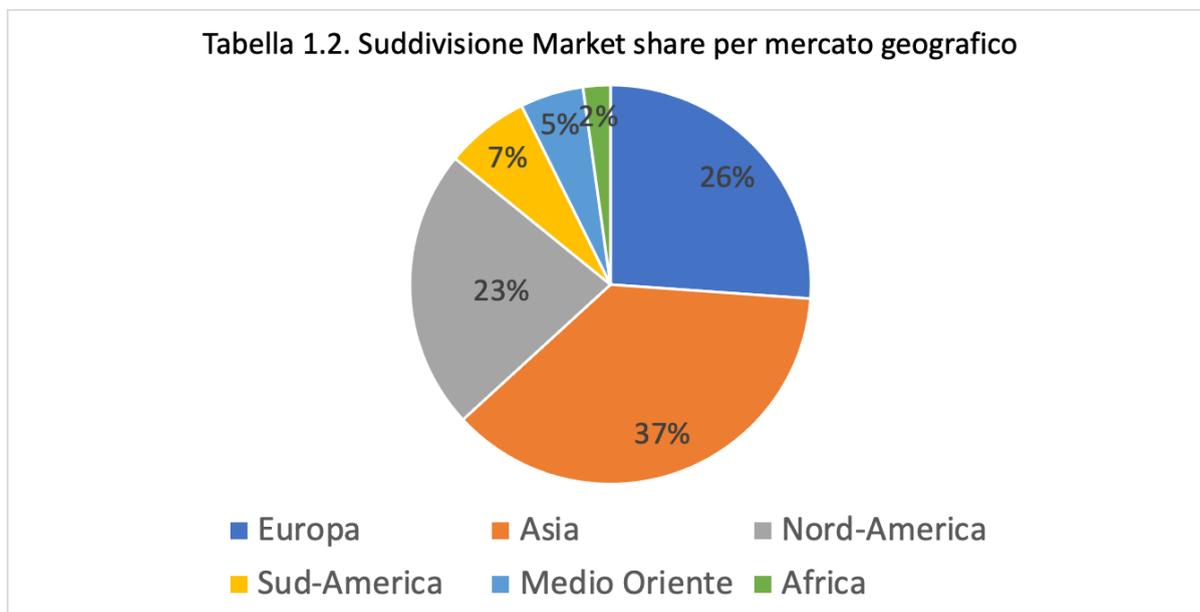
Durante lo scorso secolo, l'industria del trasporto aereo ha contribuito allo sviluppo economico mondiale, agevolando gli scambi commerciali e promuovendo lo sviluppo del settore turistico. Oggi, i voli aerei costituiscono un elemento essenziale nella vita di molte persone, trasportando milioni di passeggeri, muovendo merci per miliardi di dollari verso le industrie. Si stima che l'impatto economico dell'aviazione, considerati sia gli effetti diretti che indiretti e il suo ruolo nel turismo, raggiunga cifre nell'ordine dei trilioni di dollari, costituendo una significativa percentuale del PIL mondiale, circa il 2,4% (Cassa Depositi e Prestiti, 2020).

Secondo Statista, nel 2023, il mercato del trasporto aereo genererà complessivamente 841 miliardi di dollari a livello globale, rappresentando una marcata ripresa rispetto ai dati influenzati dalla pandemia di Covid-19, che aveva fortemente limitato gli spostamenti delle persone.



¹ Le informazioni sulla storia del trasporto aereo sono state elaborate sulle ricostruzioni effettuate da Lombardo 2023, *Breve Storia dell'Aviazione Italiana*, e gli articoli "L'evoluzione del trasporto aereo in 90 anni" 2017 e "History of airline" 2023

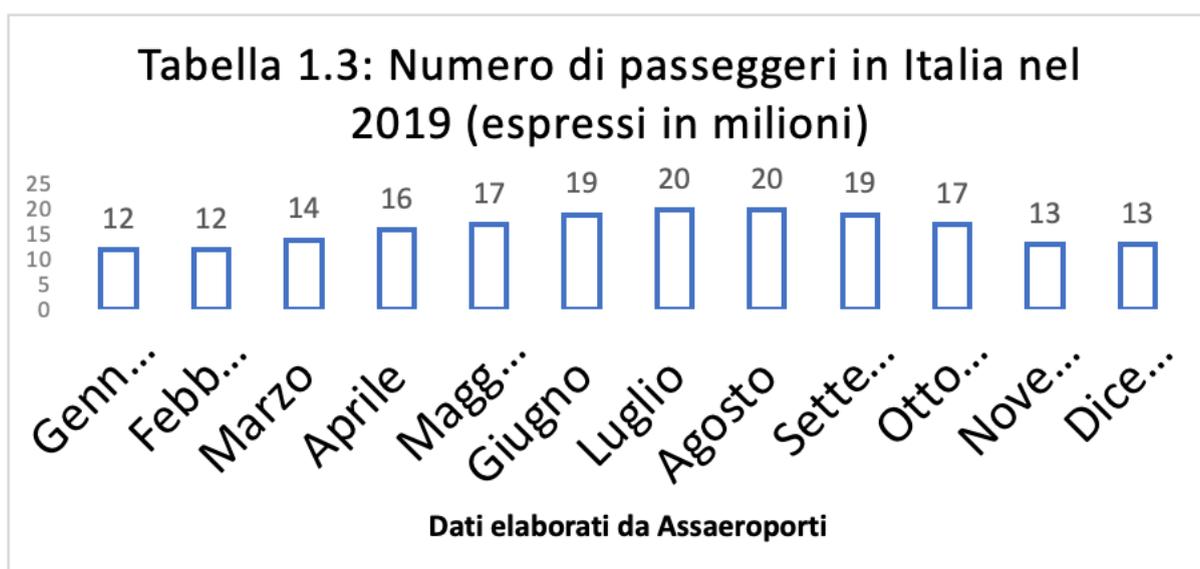
A prevalere in termini di quota di mercato è il mercato asiatico, con il 37% del totale.



Fonte: Dati elaborati da Icao

Il mercato europeo segue al secondo posto per quota di mercato, svolgendo un ruolo di rilevanza nell'economia dell'Unione Europea (ICAO 2023).

Concentrandoci solo sull'Italia, nel 2019, secondo Assaeroporti, sono stati registrati poco più di 193 milioni di passeggeri in totale.



Si prevede che nei prossimi 20 anni il traffico passeggeri raddoppierà, con una crescita annua prevista del 4,5%. In effetti, negli ultimi 100 anni, a partire dal primo servizio commerciale per passeggeri nel 1914, ben 65 miliardi di persone hanno viaggiato in aereo. Secondo le stime dell'IATA, i prossimi 65 miliardi di passeggeri verranno trasportati in un arco di tempo molto più breve, solamente nei prossimi 20 anni (Halpern e Graham 2020, p.13).

I dati confermano, pertanto, l'importanza strategica del mercato del trasporto aereo, un settore che si è evoluto rapidamente nell'ultimo secolo, dando origine a normative, regolamentazioni e innovazioni che hanno progressivamente modificato la sua struttura e le sue caratteristiche. Questa evoluzione lo ha trasformato da un'industria emergente a un settore globale fondamentale per il commercio, il turismo e la connettività globale.

Questo capitolo si pone come obiettivo quello di fornire un quadro teorico e storico essenziale per comprendere il settore aereo, costituendo una solida base per le successive discussioni relative al caso specifico di Alitalia e per l'analisi delle politiche industriali in questo settore.

1.1.1 Origini

L'avvento del trasporto aereo commerciale si fa risalire al celebre volo dei fratelli Wright nel 1903. Fu, però, durante la Prima Guerra Mondiale, un periodo tumultuoso, che l'aviazione iniziò a compiere progressi notevoli, mossi da imperativi militari. Gli aeroplani diventarono, così, più robusti, i motori più efficienti e le strumentazioni di bordo si trasformarono in veri capolavori di ingegneria. Alla fine del conflitto, questi avanzamenti tecnologici si riversarono nell'aviazione civile, aprendo la strada a un aumento dei voli commerciali che non poteva passare inosservato.

Nelle annate '20 e '30, gli aeromobili ritornarono a dominare i cieli principalmente con il carico prezioso delle merci, ma in breve tempo, furono gettate le basi per i voli passeggeri a lunga distanza. L'ingresso in scena degli idrovolanti portò l'uomo a sfruttare le acque come piste d'atterraggio galleggianti, aprendo nuove rotte e collegamenti tra le isole e le regioni costiere, una specie di ballo nautico tra le nuvole.

La Seconda Guerra Mondiale si presentò come un altro spartiacque epocale per l'industria dell'aviazione. Durante il conflitto, si assistette all'ascesa di aerei sempre più imponenti e veloci, ma concepiti per scopi bellici. E dopo la fine delle ostilità, molti di questi giganti dell'aria vennero adattati al trasporto civile, segnando l'inizio delle prime compagnie aeree internazionali.

Poi giunsero gli anni '50 e '60, un'epoca di trasformazioni radicali nell'aviazione commerciale con l'introduzione dei motori a getto. Gli aerei a reazione aprirono le ali a prestazioni incredibili in termini di velocità e capacità di carico, innalzandosi molto al di sopra dei loro predecessori a elica. Questa rivoluzione consentì alle compagnie aeree di varcare continenti e ridurre drasticamente i tempi di viaggio, aprendo le porte a nuove prospettive nel commercio globale e nel turismo. (“L'evoluzione del trasporto aereo in 90 anni” 2017)

1.1.2 Prime compagnie aeree

I vantaggi che un aereo mette a disposizione sono molteplici e il principale è sicuramente il fatto che con l'aereo è possibile esplorare luoghi lontani in tempi relativamente brevi e con massimo comfort. Fattori di accelerazione nel processo di sviluppo di quelle che oggi sono le moderne compagnie aeree sono state le due guerre mondiali. Infatti, durante la Prima guerra mondiale molte nazioni hanno convertito gli aerei che erano utilizzati a scopo militare in veicoli civili, aprendo la strada ai primi voli commerciali. Ad esempio, la Royal Air Force britannica ha modificato alcuni dei suoi aerei militari per operare voli civili tra Londra e Parigi dopo la Grande Guerra. Negli Stati Uniti, invece, lo sviluppo della aviazione civile ha avuto un'accelerazione dopo il volo epico di Charles Lindbergh nel 1927. Un evento che ha suscitato un notevole interesse nell'aviazione e ha portato alla crescita delle linee aeree americane nel giro di pochi anni. Il numero di compagnie aeree negli Stati Uniti è così aumentato significativamente, contribuendo ad un rapido sviluppo del settore. (“History of airline” 2023)

1.1.3 In Italia

L'Italia, contrariamente agli altri paesi europei, si è mossa in ritardo nel mondo dell'aviazione commerciale. Infatti, nonostante avesse già sperimentato in qualche misura primi progetti nel settore militare, è stato solamente nei primi anni '20 che ha deciso di fare il suo ingresso nel campo civile. Il 12 dicembre 1923 ci fu la prima importante iniziativa governativa nel settore aeronautico. Venne infatti fondata l'Aereo Espresso Italiana, compagnia che però impiegò ben tre anni per inaugurare i suoi primi voli effettivi. Successivamente emersero altre compagnie aeree italiane come la Società Aerea Avio Line Italiana (ALI), la Società Italiana Servizi Aerei Lago (SISA), la Società Area Navigazione Aerea (SANA) e la Società Area Mediterraneo (SAM), che hanno dato vita a una vera e propria comunità aeronautica italiana.

Ad imporsi sul mercato anche grazie al supporto di Fiat automotive Power center fu Ali che agli inizi degli anni '30 trasportava circa 10 mila passeggeri. Un dato che dimostra la rilevanza nel settore della compagnia aerea italiana se si considera che durante tutti gli anni '20 l'attività aerea era stata piuttosto modesta.

Questa rapida ascesa ha contribuito a posizionare l'Italia al terzo posto tra le nazioni europee più attive nell'industria aeronautica, dopo Germania e Francia. Le compagnie aeree italiane hanno svolto un ruolo fondamentale nel collegare il paese con le nazioni europee e nordafricane confinanti.

Gli anni 30 furono decisivi per il settore del trasporto aereo. La rapida ascesa di Ali contribuì a posizionare l'Italia al terzo posto tra le nazioni europee più attive nell'industria aeronautica dopo Germania e Francia, contribuendo a collegare il paese con le altre nazioni europee e con le nazioni nordafricane confinanti. Nel 1934 Sam, Sana e Sisa si unirono formando l'Ala Littoria, fondamentale al governo di Benito Mussolini per mettere in mostra le risorse del Paese. L'Ala Littoria, servendosi di aerei come il Tornielli Wall, il Super-Wall, lo Junkers G-24, l'F13 e il Fokker F7B, oltre a idrovolanti come i Caproni e i Savoia-Marchetti, fu difatti fondamentale nel collegare il territorio italiano con le altre regioni, in particolare con i territori del Mediterraneo e africani. Furono inaugurati nuovi servizi passeggeri per destinazioni come Mogadiscio, in Somalia, e pertanto si aprirono nuove opportunità per i viaggi aerei italiani. Tuttavia, lo scoppio della Seconda guerra mondiale e la sospensione dei voli aerei rallentò lo sviluppo del settore in Italia nonostante si mantennero i collegamenti tra l'Italia e la Germania, due nazioni alleate. Dopo la conclusione del secondo conflitto mondiale l'Europa visse una rinascita dell'industria aeronautica. Gli aerei che erano stati utilizzati durante la guerra e che avevano subito importanti innovazioni furono convertiti ad uso commerciale. Nacquero nuove grandi compagnie aeree internazionali come la Trans World Airlines (TWA) la British European Airways (BEA) che contribuirono, inoltre, a finanziare il mercato italiano. Grazie a questi contributi furono fondate le Aerolinee italiane Internazionali (Alitalia) e la Linee Aeree Italiane (LAI) che contribuirono allo sviluppo di un solido settore dell'aviazione commerciale in Italia. Settore che si consolidò ulteriormente a partire dagli anni 50. Nel settembre del 1957, le due compagnie si fusero sotto il nome di Alitalia, un nome che avrebbe avuto grande rilevanza nei decenni a venire. La storia di Alitalia è stata caratterizzata da momenti gloriosi durante i primi decenni della sua attività. Ma all'avvicinarsi del nuovo millennio, Alitalia ha iniziato una spirale discendente. La compagnia non si è adattata ai nuovi dettami sulla concorrenza europei che hanno creato una forte concorrenza su tutto il continente e che hanno portato alla nascita e allo sviluppo di

attori diversi e molto agguerriti. Le autorità governative hanno così provato a privatizzare la storica compagnia di bandiera, ma ciò ha coinciso con una diminuzione dei servizi passeggeri e un aumento delle tensioni sindacali. Il governo italiano ha sostenuto finanziariamente Alitalia per anni, a causa delle difficoltà operative che l'azienda ha affrontato. (Lombardo 2023)

1.2 CARATTERISTICHE ECONOMICHE DEL SETTORE

1.2.1 Struttura e modelli di business

Strutturalmente il settore del trasporto aereo può essere analizzato seguendo due prospettive diverse. Da un lato, le compagnie si differenziano per ambito di operatività e dall'altro per modelli di business adottati. A livello di operatività ci sono 4 tipi di compagnie aeree:

- Compagnie aeree internazionali: Queste compagnie aeree operano aeromobili con una capienza di oltre 130 posti e offrono servizi di trasporto passeggeri in tutto il mondo. Solitamente, le aziende di questa categoria hanno un fatturato annuo di almeno 1 miliardo di dollari.
- Compagnie aeree nazionali: Queste compagnie aeree trasportano di solito tra 100 e 150 persone e operano principalmente all'interno del proprio paese. Il loro fatturato si stima generalmente tra i 100 milioni e 1 miliardo di dollari.
- Compagnie aeree regionali: Queste imprese aeree si concentrano sui voli a corto raggio, spesso collegando città e regioni limitrofe. Solitamente, hanno un fatturato inferiore a 100 milioni di dollari e offrono servizi di trasporto passeggeri su rotte regionali.
- Compagnie aeree cargo: Queste compagnie si specializzano nel trasporto esclusivo di merci. Operano principalmente voli cargo per trasferire merci e merci su scala globale. Queste compagnie aeree possono servire una varietà di settori, come il trasporto di merci generiche, merci deperibili o merci di valore ("Il Trasporto Aereo - The Airline Industry" 2017).

Prima della deregolamentazione, nel settore aereo esistevano principalmente due modelli di business: le compagnie FSNC (*Full Service Network Carriers*) e le compagnie *charter*. Le

prime operavano reti ibride, unendo strutture di tipo *hub and spoke*² e sistemi *point-to-point*. La regolamentazione in vigore non consentiva una flessibilità tariffaria, il che ha portato alla nascita delle compagnie *charter*, che si sono rivolte alle parti della domanda di viaggi aerei più elastiche. Prima della liberalizzazione le compagnie aeree di linea (o FSNC) erano imprese per lo più controllate dai governi, perciò chiamate anche compagnie di bandiera. Queste erano caratterizzate da un *business model* fondato sull'importanza dello status della compagnia che offriva servizi altamente qualitativi, rappresentando gli interessi della nazione sia a livello nazionale che internazionale. Ne sono un esempio Air France, British Airways ed anche Alitalia.

Tuttavia, i cambiamenti economici e governativi, tra cui la deregolamentazione, che hanno caratterizzato il settore hanno reso le compagnie di volo maggiormente esposte alle pressioni competitive. La deregolamentazione delle compagnie aeree ha avuto inizio dapprima negli Stati Uniti negli anni '70 per poi espandersi in Europa. In seguito alle privatizzazioni, iniziate come detto negli anni '70 negli USA e proseguite in Europa durante gli anni '80, il settore è divenuto molto più instabile e queste imprese, ora per lo più private, hanno dovuto affrontare una serie di sfide e di minacce che hanno causato spesso l'erosione dei profitti e in alcuni casi fallimenti e bancarotte. L'avvento della deregolamentazione nei mercati aerei interni statunitensi e poi europei ha generato tre principali esiti. In primo luogo, le compagnie FSNC hanno adeguato i loro modelli ibridi *hub and spoke* e *point-to-point* a un vero sistema *hub and spoke*. In secondo luogo il settore delle compagnie *charter* è scomparso nella maggior parte dei mercati, con alcune eccezioni per servizi specializzati e la sopravvivenza di alcune aziende nel mercato europeo. Infine, è emerso un modello di business differente; le compagnie aeree a basso costo o *low cost carrier* (LCC), che, in genere, hanno seguito il modello introdotto da Southwest Airlines negli Stati Uniti, focalizzandosi sull'efficienza e sull'abbattimento dei costi attraverso l'eliminazione di tutti quei servizi non necessari ad assicurare un volo sicuro. L'impatto economico delle LCC è stato notevole. Ricerche dimostrano che con l'entrata delle LCC in un mercato, le compagnie di rete riducono le tariffe medie del 35-40 per cento (Hofer, Dresner e Windle 2009. p.238-249). Inoltre, si è osservato uno stimolo notevole alla domanda. Tariffe inferiori hanno portato a una significativa espansione del traffico in ogni mercato in cui le LCC hanno fatto il loro ingresso. Nel periodo compreso tra il 1995 e la fine degli anni 2000, il costo dei viaggi aerei è diminuito del 17 per

² *hub and spoke*: "Con il termine *hub and spoke* si intende il modello di sviluppo della rete delle compagnie aeree costituito da uno scalo dove si concentrano la maggior parte dei voli (solitamente tale scalo è anche una base di armamento di una compagnia aerea)". ("HUB & SPOKE" 2017)

cento in termini reali, e il trasporto aereo (misurato in tonnellate chilometriche di ricavo) è aumentato del 42 per cento (Budd e Ison 2016, p.31-32). Anche in Europa si sono verificati esiti analoghi, dato che compagnie aeree come Ryanair hanno stimolato la domanda e aperto un notevole numero di nuovi mercati. La crescita del traffico è stata del 60 per cento dal 1995 al 2000. Tra il 2000 e il 2008, la crescita si è attestata intorno al 9 per cento annuo, e dal momento della crisi finanziaria si è stabilizzata attorno al 2 per cento (Budd e Ison 2016, p.31-32). Prendendo ad esempio il caso italiano, nel 2020, il 37% del mercato è stato detenuto da Ryanair, una compagnia *low-cost* irlandese (ITSM FACT BOOK 2021). Prendendo in considerazione l'intero mercato del trasporto aereo europeo e mondiale vanno fatte delle considerazioni importanti. L'avvento dei *low-cost carriers* ha costretto le compagnie tradizionali a stringere alleanze internazionali, risultate nella costituzione di tre gruppi principali che si dividono il mercato passeggeri tra di loro per i voli intercontinentali con le seguenti quote di mercato:

- la *Star*, che comprende tra le altre Lufthansa con una quota di mercato nel 2020 del 34,7%;
- la *Oneworld*, che comprende la British Airways con una quota del 26,2%;
- *Skyteam*, che comprende KLM-AirFrance e Alitalia e con una quota del 39,1% (ITSM FACT BOOK 2021).

La seconda considerazione importante da fare, che può dare un'idea della differenza del *modello di business* e sulla strategia adottata tra le diverse compagnie aeree, sta nel fatto che sia in Europa che negli Stati Uniti i vettori che trasportano il maggior numero complessivo di passeggeri sono *low-cost*, Ryanair in Europa e Southwest negli *Usa* (ITSM FACT BOOK 2021). Tuttavia le compagnie con un RPK (numero di passeggeri per chilometro di volo) migliore sono entrambi vettori tradizionali, KLM-AirFrance in Europa e American Airlines negli Stati Uniti (ITSM FACT BOOK 2021).

Tuttavia, almeno in Europa, i vettori *low-cost* detengono una quota di mercato leggermente maggiore, trasportando il 51% dei passeggeri europei (ITSM FACT BOOK 2021).

1.2.2 Struttura dei costi e della produzione

Un aspetto distintivo che caratterizza il trasporto aereo è la presenza di una struttura dei costi particolare. Infatti, i costi fissi relativi alla costituzione della compagnia aerea sono relativamente bassi. Le strutture aeroportuali, piste, terminal, torri di controllo, etc., sono forniti dalle autorità aeroportuali. I costi per l'acquisizione di una flotta aerea possono essere anche molto elevati, ma il riposizionamento sul mercato dei veicoli aerei è comunque relativamente facile, perciò questi non possono essere considerati costi propriamente irrecuperabili. In questo contesto va considerata però la questione degli slot aeroportuali³. E' necessario innanzitutto sostenere che, ad una compagnia nuova entrante che richiede l'utilizzo di uno slot aeroportuale attualmente non utilizzato o nuovo è riservata una priorità sull'assegnazione dello slot stesso (Czerny 2008, p.12). Quindi teoricamente il costo per garantirsi l'assegnazione di uno slot è pari zero. Questa affermazione è dimostrata dal fatto che, ad esempio, l'Unione Europea non permette alle compagnie aeree di inserire in bilancio gli slot come *assets* (Hayward 2020). Ma il costo per l'acquisizione di uno slot attraverso un'offerta di acquisto o di affitto ad una altra compagnia a cui lo slot è stato assegnato diventa molto alto se gli aeroporti operano già alla massima capacità (Hayward 2020). Ad esempio Air France-KLM ha acquistato nel 2016 un paio di slots aeroportuali da Oman air a Londra per 75 milioni di euro (The Times 2016). Il costo per il mantenimento degli slot non è elevato e dipende dalla dimensione dell'aereo, ma vige la regola dell' "*use it or lose it*", pertanto le compagnie sono costrette all'utilizzo degli slots anche se non hanno venduto abbastanza biglietti per rientrare nei costi (Czerny 2008, p.130). Pertanto il costo di uno slot aeroportuale può in alcuni casi essere considerato un costo fisso, anche molto elevato ed irrecuperabile, ma non è comunque un costo che si deve necessariamente sostenere⁴. Ad essere elevati sono i costi che, nel momento della costituzione di un'impresa possono essere considerati variabili (carburante, manodopera) poiché dipendono dal numero di tratte, dal numero di velivoli a disposizione, ma che sono fissi per una singola tratta aerea, poiché la redditività dipende dal numero di biglietti venduti. Il tema, di fondamentale importanza nel

³ La "banda oraria" (slot) è il permesso ad atterrare e decollare in un aeroporto coordinato ad una specifica data e orario ed attiene alla possibilità di utilizzare l'intera gamma delle infrastrutture aeroportuali necessarie per operare un servizio aereo. Viene assegnato negli aeroporti coordinati e ad "orari facilitati", ovvero quando è necessario per motivi di congestione di traffico (ENAC 2023).

⁴ Teoricamente il costo è di zero e non tutti gli aeroporti utilizzano il sistema degli slots.

settore, è appunto quello del *load factor*⁵. Il concetto è quello che, più il *load factor* è vicino al 100% (tutti i biglietti sono stati venduti), più la società è operativamente efficiente e più è vicino allo 0% (nessun biglietto è stato venduto), meno la compagnia è operativamente efficiente, dato che i costi per operare un volo aereo rimangono gli stessi sia nel caso che il *load factor* sia del 100% che nel caso in cui sia dello 0% (Jenatabadi and Ismail 2007). Pertanto, oltre ai costi per l'acquisto di una flotta aerea e di costituzione di una società, come per le altre industrie, anche le compagnie che operano nel settore dei trasporti aerei sostengono costi diversi tra cui:

- costi della manodopera
- costi generati da input di capitale
- costi del carburante
- costi di manutenzione

Tra questi, la componente che maggiormente influisce sui costi di produzione per una *Airline Company* è sicuramente il costo del carburante. A seconda del tipo di compagnia aerea i costi dello stesso possono oscillare tra il 20% e il 50% dei costi totali (Halpern e Graham 2020, 171-173). In linea generale, 3 sono i fattori che influenzano quanto il costo del carburante incide sui costi totali per un'azienda che opera nel settore dell'aviazione:

- la distanza percorsa. Un volo aereo comprende 3 fasi: la salita, la discesa e la fase di crociera. Durante la fase di crociera, il costo del carburante è proporzionale alla distanza percorsa;
- il Paese di rifornimento. I costi del carburante possono differire anche notevolmente da un paese all'altro, principalmente a causa delle differenze nella tassazione e nei costi di trasporto. Le compagnie aeree internazionali pagano i rifornimenti negli aeroporti serviti e, quindi, il prezzo medio pagato da una compagnia è approssimativamente una media ponderata dei prezzi del carburante delle destinazioni servite.
- efficienza degli aeromobili. Aeromobili più efficienti utilizzano meno carburante, risparmiando i costi sullo stesso.

⁵ Il *load factor* è una misura di capacità di trasporto passeggeri di una compagnia aerea (Jenatabadi and Ismail 2007)

Tuttavia, le compagnie aeree, per mitigare la loro esposizione a fluttuazioni improvvise dei prezzi del petrolio, adottano, molto spesso, strategie di copertura (Halpern e Graham 2020, 171-173).

Una misurazione fondamentale della performance di un'azienda è la produttività, che può essere suddivisa in produttività di un determinato input (ad esempio, il lavoro), denominata produttività parziale, e produttività totale dei fattori (PTF). In generale la produttività complessiva del lavoro delle compagnie aeree, nordamericane soprattutto, è aumentata negli anni '90. Questo è probabilmente dovuto a diversi fattori:

- l'aumento dei costi del lavoro ha spinto le compagnie aeree a sostituire il lavoro con il capitale attraverso l'automazione, ovvero attraverso l'uso della tecnologia per abbassare la dipendenza dai lavoratori umani per contenere i costi e migliorare l'efficienza operativa;
- si è verificato un aumento dell'esternalizzazione di vari servizi a fornitori esterni e/o compagnie aeree partner di alleanze.

La PTF, d'altra parte, rappresenta essenzialmente una media ponderata di tutte le misure di produttività parziale dei fattori e offre pertanto un quadro più completo della produttività delle compagnie aeree. I fattori che influiscono sulla produttività delle compagnie aeree (oltre al controllo manageriale) sono:

- la lunghezza media di una tratta (cioè la distanza di un segmento di volo) ha effetti positivi forti e statisticamente significativi sul livello osservato della PTF: si prevede che una compagnia aerea con una lunghezza media di tratta superiore del 10 per cento abbia una PTF più elevata del 1,63 per cento. Fondamentalmente, ciò è correlato a un altro aspetto cruciale dei costi delle compagnie aeree, ovvero il costo medio per chilometro volato diminuisce all'aumentare dei chilometri percorsi. Una quantità significativa di carburante viene consumata semplicemente per portare l'aereo alla quota di crociera;
- le dimensioni dell'output di un'azienda influenzano in modo significativo i livelli di PTF: si prevede che un'azienda con un'output dimensionale superiore del 10 per cento

abbia una PTF osservata più elevata dello 0,44 per cento. questo dimostrerebbe l'esistenza di un'economia di scala⁶ nel settore del trasporto aereo. L'argomento sarà trattato più dettagliatamente nel capitolo 2.2.

- lo stato dell'economia influisce sulla produttività: un periodo di crescita economica offre all'industria aerea l'opportunità di migliorare i livelli di PTF, attraverso l'investimento in nuove tecnologie più efficienti e/o attraverso la crescita della domanda di voli aerei (Halpern e Graham 2020, 171-173).

1.2.3 Drivers della domanda e competitività

Discussa la struttura dei costi e della produzione è fondamentale notare che, per una compagnia aerea è importante capire le caratteristiche della domanda per attuare le giuste scelte strategiche e decisionali. La richiesta di viaggi aerei si trova in stretto legame con l'andamento generale dell'attività economica, abbracciando ambiti quali il commercio, la crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL), l'urbanizzazione e il livello di sviluppo delle economie. Tale richiesta è altresì permeata dalla crescita della connettività, favorita da un aumento dei posti disponibili, una maggiore frequenza dei voli e l'espansione delle destinazioni offerte. L'incremento notevole degli scambi commerciali globali, conseguenza diretta della riduzione delle barriere commerciali e dei dazi doganali sotto la protezione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), ha innescato un significativo aumento dei viaggi aerei su scala mondiale.

Le caratteristiche salienti della domanda di servizi aerei presentano un aspetto significativo: questa si configura come una domanda derivata e si articola in una varietà di segmenti di mercato, ciascuno con differenti livelli di sensibilità al prezzo e alla qualità del servizio proposto (Budd e Ison 2016, p.26). Poiché la domanda è di natura derivata, subisce altresì le fluttuazioni nei prezzi di prodotti o servizi complementari. L'atto di spostare persone e merci tra due località si fonda essenzialmente sulla volontà di raggiungere una destinazione specifica. Nel caso di destinazioni legate al turismo, ad esempio, il costo degli alloggi e delle attività di svago ricopre un ruolo centrale nell'indirizzare la domanda di servizi aerei (Budd e Ison 2016, p.26).

I fattori che maggiormente influenzano la domanda nel settore del trasporto aereo sono:

⁶ Un'impresa "realizza economie di scala quando i costi medi unitari di produzione diminuiscono all'aumentare della produttività dei suoi impianti" (Scognamiglio Pasini 2016, p.117).

- il prezzo. L'elasticità della domanda al prezzo è di circa -1,2, indicando che, tenuti gli altri fattori costanti, un aumento del prezzo dell'1% causerebbe una diminuzione della domanda dell'1,2%;
- il reddito, solitamente approssimato al Pil pro capite. L'elasticità della domanda al reddito si attesta all'incirca ad un valore di 2. Un aumento del reddito pro capite dell'1% provoca un aumento della domanda del 2%;
- disponibilità di altri mezzi di trasporto. Se è possibile spostarsi con altri mezzi, la domanda di trasporto aereo è minore;
- la distanza. Maggiore è la distanza, minori sono i viaggi intrapresi;
- la sicurezza percepita. I viaggi aerei tendono a diminuire quando ci sono dei disastri;
- servizi offerti, innovazioni tecnologiche, condizioni demografiche. Ad esempio l'introduzione di Skype come forma di comunicazione può influire negativamente sulla decisione di viaggiare o meno.

Analizzati quali sono i fattori che condizionano la domanda bisogna stabilire quali sono i motivi che rendono competitiva una compagnia aerea. Tra quelli che generano una competitività di costo si evidenziano la lunghezza media delle tratte e il fattore di carico medio. Come detto in precedenza, infatti, più lunghe sono le tratte percorse, minore è il costo medio per passeggero. Allo stesso modo, maggiore è il numero di passeggeri trasportato minore è il costo medio per ognuno di essi.

In secondo luogo, a determinare la competitività di una compagnia sono anche quelle che vengono definite non pricing competition strategies⁷. Ne sono un esempio i frequent flyers programs, strategia competitiva adottata per la prima volta da American Airlines per mantenere la lealtà dei propri passeggeri. Anche se queste strategie influiscono solo marginalmente sulla decisione di volare o meno, è dimostrato che un miglioramento della

⁷ Strategie competitive non fondate sul prezzo

qualità dei servizi pre, in e post volo condizionano la soddisfazione dei clienti aumentando la lealtà verso la compagnia di volo (Halpern e Graham 2020, 173-180).

1.2.4 Redditività finanziaria

I risultati finanziari delle compagnie aeree costituiscono un delicato equilibrio influenzato da una serie di fattori cruciali. La sensibilità estrema alle variazioni nei costi e nei ricavi è attribuibile alla presenza di due concetti fondamentali nell'industria: la "leva finanziaria" e la "leva operativa". Una volta coperti i costi di interesse, anche minime fluttuazioni nei ricavi o nei costi possono determinare significativi cambiamenti nei risultati netti delle compagnie (Morrell 2007, p.8-10). Questa peculiarità deriva dall'andamento storico caratterizzato da un'alta operatività e indebitamento nel settore.

Un ruolo cruciale è svolto dalla "leva finanziaria", ovvero dal rapporto tra debito e patrimonio. Tale rapporto varia nel corso del tempo, esercitando un'influenza sulla stabilità finanziaria complessiva delle compagnie aeree (ICAO, n.d.). Tuttavia, è previsto che la leva finanziaria diminuisca in futuro, poiché molte compagnie stanno optando per finanziare i loro asset attraverso contratti di locazione, piuttosto che tramite l'indebitamento diretto (Morrell 2007, p.8-10).

Un ulteriore fattore chiave è la leva operativa, il quale riflette la struttura dei costi e la presenza di margini di profitto relativamente ridotti nel settore aereo. Questa dinamica comporta notevoli fluttuazioni nei risultati operativi delle compagnie (Morrell 2007, p.8-10). La rigidità dei costi operativi può variare in base al periodo temporale: a lungo termine, tali costi si presentano come relativamente stabili, mentre a breve termine, quelli a medio termine diventano fissi.

Le compagnie aeree si trovano di fronte alla sfida di gestire in modo efficace sia i ricavi che i costi. L'industria è spesso soggetta a eventi imprevisti, come crisi geopolitiche, che richiedono una flessibilità strategica adeguata (IATA, n.d.). In questo contesto, diventano cruciali l'adozione di strategie innovative, la diversificazione delle fonti di reddito e la rigorosa gestione dei costi operativi per garantire il successo a lungo termine delle compagnie.

I dati evidenziano chiaramente che i risultati finanziari delle compagnie aeree rispecchiano la differenza tra il punto di pareggio e i fattori di carico effettivi. Questo punto di pareggio, che rappresenta il rapporto tra i costi unitari e i ricavi unitari (*yield*), è soggetto a fluttuazioni nel corso del tempo (IATA, n.d.). La diminuzione dei rendimenti è principalmente attribuita all'aumento della concorrenza e alla sovraccapacità nell'industria (Morrell 2007, p.8-10).

Un altro elemento che può influenzare la redditività delle compagnie aeree è l'eccesso di capacità. Questo problema può essere mitigato attraverso la messa a terra degli aeromobili non economicamente vantaggiosi (IATA, n.d.). Questo scenario evidenzia la complessità che le compagnie devono affrontare nel trovare l'equilibrio tra la capacità di volo offerta e la domanda di mercato in continua evoluzione.

CAPITOLO 2. POLITICA INDUSTRIALE

Il capitolo 2 di questa tesi si focalizza nell'analisi della politica industriale nel contesto specifico del settore aereo, un ambito fondamentale per comprendere le dinamiche, le sfide e le opportunità che caratterizzano questa componente dell'economia globale.

Inizierà con una riflessione sui concetti fondamentali legati alla politica industriale. Saranno definiti i termini chiave e verranno esplorati gli obiettivi primari di questa politica, tra cui la promozione della competitività economica e l'orientamento strategico dello sviluppo industriale.

Successivamente, ci si addenterà nell'evoluzione storica delle politiche industriali, tracciando il percorso dall'era delle economie pianificate all'attuale scenario economico globalizzato.

Particolare attenzione verrà dedicata al recente orientamento delle politiche industriali europee, con una disamina delle iniziative e dei cambiamenti più significativi avvenuti in epoche recenti.

La parte centrale di questo capitolo sarà dedicata al ruolo della politica industriale all'interno del settore aereo. Sarà condotta un'analisi su come le politiche industriali influenzano la direzione di quest'industria, esaminando questioni cruciali come la regolamentazione rispetto alla deregolamentazione e gli strumenti specifici utilizzati per orientare lo sviluppo dell'industria aerea.

Infine, ci si soffermerà sugli strumenti e sull'evoluzione delle politiche industriali applicate al settore aereo, con una particolare attenzione alle politiche adottate negli Stati Uniti e in Europa. Si esplorerà l'evoluzione delle politiche industriali nel settore aereo, partendo dalla Convenzione di Chicago e avanzando fino alla liberalizzazione del trasporto aereo europeo negli anni '80, analizzando gli sviluppi chiave che hanno modellato l'industria.

2.1 CONCETTI E DEFINIZIONE DI POLITICA INDUSTRIALE⁸

2.1.1. Definizione

Si possono definire politiche industriali come una serie di azioni pubbliche che hanno l'obiettivo di guidare e controllare il processo di trasformazione strutturale di un'economia. L'assunzione che pertanto è alla base di ogni azione di politica industriale è che il processo di industrializzazione sia essenziale per la trasformazione dell'economia nel suo complesso e che è possibile agire su questo processo per guidare l'intero meccanismo. Le azioni di politica industriale sono varie e si pongono obiettivi differenti, da quelle che hanno come scopo quello di definire le regole del gioco competitivo a quelle volte a favorire la partecipazione e la performance di individui e aziende specifiche nel gioco competitivo (Bianchi e Labory 2006, p.3-4)

Gli ultimi 40 anni sono stati caratterizzati da cambiamenti significativi nelle strutture produttive e nella concorrenza internazionale. L'ingresso di nuovi concorrenti, come la Cina e l'India, i profondi cambiamenti tecnologici, i cambiamenti istituzionali, sociali e demografici hanno resi necessari degli adeguamenti strutturali così significativi da ridefinire l'economia e la società oltre i confini degli stati nazionali. Questi cambiamenti hanno richiesto l'evoluzione delle politiche industriali, sia a livello nazionale che internazionale. Innanzitutto si è mostrato evidente il cambiamento di priorità da parte dei governi, che si sono orientati alla creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo delle imprese, con particolare impulso alle spinte liberiste. In secondo luogo, queste condizioni non hanno escluso interventi rivolti a promuovere il cambiamento strutturale. (Bianchi e Labory 2006, p.3-4)

2.1.2 Evoluzione delle politiche industriali

Molto stretto è sempre stato, nel corso della storia, il rapporto tra potere politico e controllo dei mezzi di produzione. L'arrivo dello Stato moderno e lo sviluppo del capitalismo contribuirono a dare a questo rapporto un valore ancora più profondo. Una rottura strutturale senza precedenti nella storia mondiale, almeno in quella recente, è stata creata dalla rivoluzione industriale quale espressione di una rivoluzione "borghese", dove gli individui hanno trasformato un sistema basato su diritti ereditari e hanno acquisito ricchezza mediante l'accumulo della stessa. Nella costituzione di nazioni unitarie, simbolo dello Stato moderno,

⁸ Paragrafo elaborato in larga parte sulla costruzione storica fatta da P. Bianchi e S. Labory, 2006, International Handbook on Industrial Policy

si è affermato il principio secondo cui il potere politico deve esprimere e deve incorporare interessi e obiettivi unitari. Diventata il potere delle nazioni stesse, la ricchezza delle nazioni, con il governo che ha promosso e sostenuto l'industria come fonte di potere nazionale (Bianchi, n.d.). Di particolare rilevanza, nel contesto dello sviluppo delle politiche industriali, è la notevole differenza tra l'Europa e gli Stati Uniti. Una differenza che ha radici storiche. Infatti, mentre in Europa l'obiettivo principale dei governi era la promozione delle industrie nazionali nel contesto commerciale internazionale, a causa della limitatezza dei mercati interni, negli Stati Uniti sia le terre che le offerte di lavoro non erano vincolate.

Conseguentemente, poiché lo stimolo alla domanda era garantito da nuovi consumatori o dalla conquista di nuove terre, i pericoli potevano derivare solamente da un rischio di sovrapproduzione o dalla creazione di monopoli.

Pertanto, si delinearono due approcci differenti. Negli Usa, lo stato federale intraprendeva azioni per garantire le regole del gioco o per stimolare la domanda attraverso massicci investimenti strutturali, mentre in Europa continentale, lo stato nazionale interveniva per creare agenti in grado di competere sul mercato internazionale o per chiudere il mercato quando le aziende locali non erano in grado di competere con quelle straniere, tendendo anche alla nazionalizzazione di imprese in settori considerati strategici con l'obiettivo di proteggerle dalla concorrenza.

La prima testimonianza del modello di politiche industriali adottate dagli Stati Uniti è la pubblicazione dello Sherman Act del 1890, con il quale ogni tentativo di monopolizzare direttamente o indirettamente tramite accordi tra produttori il mercato veniva considerato un reato criminale che colpisce direttamente l'autonomia dello stato e quindi uno dei pilastri culturali della giovane nazione americana. Nel 1914, il Clayton Act riconobbe che, in alcuni casi, tuttavia, le fusioni potevano rafforzare i concorrenti più piccoli al punto di renderli concorrenti delle aziende consolidate. A questa norma seguirono una serie di fusioni tra piccole imprese locali in grandi società nazionali. Le successive norme degli anni '30 e '50 favorirono ulteriormente lo sviluppo di queste aziende, inducendole a creare conglomerati che coprivano diversi campi di attività, in modo da non assumere una posizione dominante in un settore specifico, e ad internazionalizzarsi per evitare che la loro forza sul mercato nazionale potesse essere considerata monopolio. Le norme antitrust hanno pertanto non solo evitato che si formassero monopoli che mettessero a rischio la legittimità dello stato centrale ma hanno anche favorito lo sviluppo delle grandi imprese americane.

Come accennato, la storia industriale europea presenta connotati differenti, che derivano da una differenza principale: i mercati interni non sono abbastanza grandi per garantire

dinamiche competitive efficienti. In questo contesto, le politiche antitrust europee si sono evolute in contrasto con quelle americane. In Europa, la corsa per raggiungere il livello di industrializzazione della Gran Bretagna, ha portato alla promozione di processi di aggregazione industriale, che hanno a loro volta portato alla creazione di trust sostenuti dagli stati. Ad esempio, in Germania i “*Konzerns*” divennero gli strumenti di industrializzazione forzata e promossero una forte concentrazione industriale in grado di competere con i *leaders* inglesi. Nella stessa Germania, la competizione fu introdotta solamente al termine della seconda guerra mondiale dalle forze alleate. Qui, la creazione della Repubblica federale che riuniva i territori controllati da americani, inglesi e francesi cominciò una fase di ricostruzione economica basata sull’idea di economia di mercato sociale. I “*konzerns*” furono smantellati e questo modello si basava sul principio di concorrenza come riferimento ma con attenzione alla solidarietà economica. Il capitalismo tedesco si formò all’interno di una fitta rete di relazioni pubbliche ed era caratterizzata da una forte competitività nelle fasi produttive finali e una stringente regolamentazione all’origine delle filiere produttive. Le norme antitrust furono implementate solamente negli anni ‘70, quando la crisi petrolifera richiese l’adozione di misure di emergenza.

Interessante è anche il caso italiano. Riguardo l’Italia, lo stato ha avuto un ruolo determinante per lo sviluppo industriale (Labory 2006, p.264). L’Italia, come la Germania, uscì sconfitta dalla seconda guerra mondiale e visse un periodo di grande crescita negli anni ‘50 e ‘60. Storicamente, il processo di industrializzazione italiano è iniziato in ritardo rispetto a quello inglese, solo dopo l’unificazione del paese. L’unificazione mostrò la necessità di sviluppare un’industria pesante che potesse sostenere la crescita di potere dello stato appena formatosi. La crescita economica fu sostenuta principalmente attraverso commesse pubbliche per armamenti e infrastrutture, mentre il capitale estero fu attratto, inizialmente dalla Francia e successivamente dalla Germania, per investire nelle banche commerciali e sviluppare grandi imprese nei settori dell’acciaio e della chimica. Questo sistema, basato sulla domanda pubblica di beni militari e una politica inflazionistica senza restrizioni, portò a una rapida espansione delle imprese, ma tali imprese rimasero vulnerabili. Tuttavia, dopo la prima guerra mondiale e durante la crisi degli anni '30, il sistema collassò e nel 1933 lo stato si trovò a possedere gran parte dell’industria dopo aver salvato le principali banche e fondato l’Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI).

Dopo la fine della seconda guerra mondiale, si tenne una discussione riguardo alla privatizzazione dell’IRI, ma l’Italia non disponeva delle risorse finanziarie necessarie per acquisire tutte le imprese di proprietà statale. Si sviluppò, in questo modo, un sistema di

collaborazione tra imprese di proprietà statale, che si occupavano di settori come acciaio, energia e trasporti, cioè beni di investimento, e aziende private che invece si concentravano sulla produzione di beni di consumo come automobili, frigoriferi, abbigliamento e alimenti. Questo tipo di sistema, fondato sulla simbiosi tra pubblico e privato, che ha permesso di sfruttare le competenze e le risorse di entrambi i comparti, ha consentito al paese di sperimentare un lungo periodo di crescita. Tuttavia, con l'evoluzione del contesto mondiale ed europeo, gli anni '90 hanno visto un massiccio processo di privatizzazione coinvolgente sia il settore bancario che l'IRI, sciolto poi nel 2000.

Si è fatta strada, su indicazione dell'Unione europea, una vasta politica di promozione della concorrenza e regolamentazione dei monopoli attraverso la creazione di una rete di autorità indipendenti per il controllo dei vari mercati. Nonostante questi sforzi, la politica ha comunque parzialmente fallito lasciando spazio ad una concentrazione considerevole di potere economico, specialmente nel settore strategico delle informazioni. Ciò ha generato una situazione anomala in cui interessi economici e politici sono fortemente concentrati, sollevando preoccupazioni riguardo alla concorrenza e alla pluralità di voci nel panorama economico e politico del paese. Il riferimento è riguardo al caso di Silvio Berlusconi, che nonostante fosse il principale proprietario di canali giornalistici e televisivi, è comunque diventato primo ministro creando così un intreccio di poteri politici ed economici. Nel frattempo, i paesi vincitori hanno affrontato una situazione ancora più complessa. Regno Unito, Francia, Paesi Bassi e Belgio hanno dovuto affrontare, infatti, oltre ai costi della ricostruzione post-bellica anche quelli politici ed economici dovuti alla decolonizzazione, che aveva permesso l'internazionalizzazione di questi paesi relativamente piccoli.

Nel Regno Unito, la prima regolamentazione sulle fusioni e i monopoli è stata introdotta nel 1948, in un momento in cui l'economia stava subendo una riorganizzazione difficile.

L'industria britannica si era sviluppata basandosi su un impero di dimensioni globali, ma si trovava ora con un mercato interno ridotto, nonostante i tentativi di creare un'unione doganale tra i paesi del Commonwealth, creando un alto rischio di monopolizzazione. Il Regno Unito, dopo la seconda guerra mondiale e fino agli anni '80, basa il proprio modello di politica industriale sul controllo diretto, sulla proprietà pubblica e sulle restrizioni al commercio internazionale (Labory 2006). Negli anni '80, durante il massiccio programma di privatizzazione nel Regno Unito, si è avuto un rafforzamento dell'applicazione della politica antitrust, specialmente nei settori delle telecomunicazioni e delle informazioni. La Broadcasting Act del 1980 ha regolamentato strettamente la proprietà di giornali e televisioni al fine di prevenire una concentrazione eccessiva in tali settori, che avrebbe potuto

influenzare sia la concorrenza che il quadro politico. Questa questione è rilevante se si considerano ad esempio gli sviluppi avvenuti in Italia, sopra citati. In Francia, la politica industriale è una strategia nazionale, definita da un organo specifico, il Commissario Generale alla Programmazione, fondato subito dopo la fine della seconda guerra mondiale, nel 1946 (Labory 2006). In riferimento ad un tradizionale controllo sulla concentrazione industriale, il governo ha promosso fusioni tra imprese nazionali al fine di creare grandi aziende nazionali in grado di competere con le multinazionali americane già presenti in Europa. Questa politica è stata attuata da governi di entrambe le fazioni politiche, che hanno sfruttato a volte politiche di nazionalizzazione (negli anni '40 e negli anni '80) ed altre volte di privatizzazione (soprattutto dopo gli anni '90) (Labory 2006). Durante gli anni '80, perciò, la politica antitrust ha avuto principalmente come obiettivo il monitoraggio interno, con l'idea che la competitività francese dovesse essere difesa principalmente sui mercati internazionali contro le grandi multinazionali (Bianchi e Labory 2006, 4-11). A partire dai primi anni 2000, il governo francese, però, ha iniziato un rilancio della politica industriale (Labory 2006).

2.1.3 Il nuovo orientamento delle politiche industriali europee

Nel corso degli anni, la politica industriale europea si è evoluta riflettendo sia i cambiamenti strutturali all'interno del contesto europeo che globale. Dal secondo dopoguerra alla fine degli anni '70 la convinzione predominante era che i governi avrebbero dovuto intervenire per correggere le inefficienze di mercato; pertanto, l'intervento su settori industriali specifici era prassi comuni. Aziende e industrie in difficoltà e/o di interesse critico per la nazione erano protette, spesso aiutate con sussidi statali e spesso si favorivano fusioni per favorire la creazione di grandi imprese nazionali che potessero competere con le multinazionali americane (si prenda come esempio il caso francese citato nel paragrafo precedente). Tuttavia, a partire dagli anni '80, si verificarono una serie di condizioni che portarono al cambiamento nelle concezioni di politica industriale europea. La Comunità Europea si trasformò in Unione Europea, con l'adesione di nuovi membri oltre ai sei paesi fondatori, che comprendevano stati del nord e del sud Europa con storie e dinamiche strutturali diverse. Pertanto, il Trattato Unico europeo del 1986 e successivamente il Trattato di Maastricht del 1993 avviarono una nuova fase di integrazione europea, che accentuò l'importanza dell'eliminazione delle barriere tariffarie e non, della creazione di un mercato unico europeo come condizioni essenziali per consentire alle aziende europee di essere competitive. Questo perché l'aumento delle dimensioni del mercato avrebbe consentito alle imprese di sfruttare economie di scala più elevate, crescere in dimensioni e offrire prezzi più bassi e una

maggior varietà di prodotti ai consumatori europei. Conseguentemente, l'integrazione dei mercati finanziari, portò ad una serie di fusioni e concentrazioni tra imprese europee, che portarono allo sviluppo del Regolamento sulle Fusioni e le Concentrazioni nel 1990⁹ e all'applicazione più rigorosa degli articoli 85 e 86 del Trattato di Roma. Questa norma concedeva alla Commissione Europea un potere significativo nel processo di riorganizzazione industriale in corso. In aggiunta, sia l'articolo 90 del Trattato di Roma (che riguarda le imprese di proprietà statale) che l'articolo 92 sugli aiuti di Stato furono attuati con maggiore precisione, comportando implicazioni significative. Ad esempio, il governo italiano prese una decisione tempestiva riguardo alla massiccia privatizzazione della holding statale IRI. All'inizio degli anni '90, il Commissario Bangemann pubblicò una relazione sulla politica industriale, segnando un cambiamento di prospettiva significativo, passando dall'attenzione sulle industrie in declino a focalizzarsi sulle industrie strategiche. Per industrie strategiche si intendono quelle che utilizzano una tecnologia generica, ovvero una tecnologia avanzata con diverse potenziali applicazioni in vari settori e che richiede ingenti investimenti in ricerca e sviluppo. In questa relazione, venne proposta l'idea che i governi agiscano come precursori e acceleratori della crescita industriale.

In questa nuova prospettiva, la politica industriale non si limita a sostenere il funzionamento dei mercati, ma si riferisce a un insieme di politiche mirate a creare un ambiente favorevole alla crescita industriale. La Commissione Europea riconosce la necessità di ristrutturazione in molte industrie europee e intende utilizzare la politica industriale per sostenere il processo di cambiamento industriale. Essa si basa su tre caratteristiche principali.

La prima caratteristica è il rafforzamento del quadro regolamentare. Diversi programmi e misure sono stati attuati a livello europeo e nazionale per semplificare la legislazione e le procedure amministrative che le imprese devono seguire. Questo ha contribuito a creare un ambiente più favorevole alla crescita industriale e all'innovazione.

Un altro aspetto cruciale è rappresentato dalle sinergie tra diverse politiche comunitarie che influenzano la competitività dell'industria. Cinque sinergie specifiche sono state individuate: la conoscenza, il funzionamento del mercato, la coesione, lo sviluppo sostenibile e lo

⁹ Esistono tre principali norme sostanziali del diritto europeo della concorrenza che si rivolgono alle imprese:

- il divieto di accordi e pratiche concordate tra imprese che limitano la concorrenza;
- il divieto di abuso di posizione dominante (che può essere detenuta da un'unica impresa o da un gruppo);
- l'obbligo di sottoporre fusioni e acquisizioni a un'approvazione preventiva in conformità alle regole sul controllo delle concentrazioni. ((El-Agraa 2011, p.197)

sviluppo dell'infrastruttura. Questo approccio integrato alle politiche industriali mira a garantire che le diverse politiche dell'UE si rafforzino a vicenda per favorire la competitività industriale.

Infine, la terza caratteristica è rappresentata dalla creazione di partenariati tra i diversi attori coinvolti nelle politiche industriali, inclusi governi nazionali, regioni, industria e sindacati. Questi partenariati permettono di sviluppare strategie condivise per affrontare le sfide dell'industria e per promuovere l'innovazione e la crescita sostenibile.

Inoltre, l'Unione Europea ha sviluppato politiche specifiche per sostenere e promuovere le industrie di settori strategici ad alto contenuto tecnologico e di innovazione. Alcuni di questi settori includono l'industria aerospaziale, l'industria farmaceutica, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e l'energia. La Commissione Europea ha destinato fondi significativi per sostenere la ricerca e lo sviluppo in queste aree e ha creato programmi specifici per promuovere la collaborazione tra imprese, università e centri di ricerca (Bianchi e Labory 2006, 11-14).

Negli ultimi anni, l'Unione Europea ha costantemente ampliato e aggiornato la sua politica industriale per affrontare nuove sfide e adattarsi alle dinamiche globali in evoluzione. La principale sfida che ad oggi l'Unione Europea deve affrontare riguarda tutto il settore che comprende le *web economies*, dove non sono presenti *competitors* di origine europea alle compagnie statunitensi e cinesi (Bianchi 2018). Se si considera, ad esempio, il mercato degli *smartphones*, a dominare sono Samsung con il 20% della quota di mercato, Apple con il 14% e Huawei con il 9%, seguite da altre sei imprese cinesi e una coreana (Bianchi 2018).

Contestualmente, dopo anni di spintissima liberalizzazione e privatizzazione, vi è un ritorno alla richiesta di politiche industriali, quali rinazionalizzazioni e protezionismo. (Bianchi 2018). Pertanto, la politica industriale europea è stata soggetta a una trasformazione significativa nel corso degli anni. Dall'originario focus sulla concorrenza e sul controllo degli aiuti di Stato, si è passati a una prospettiva più ampia che mira a promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile delle industrie europee, fino alle recenti richieste di ritorno alle politiche tradizionali.

2.2. L'INTERVENTO PUBBLICO NEL SETTORE AEREO

Ciò che differenzia il volo aereo dalle altre forme di trasporto è la facilità con cui questo permette di superare le limitazioni geografiche e politiche. Per questo motivo, sin dalla sua origine, il settore dell'aviazione è stato soggetto a rigorosi controlli e regolamentazioni, necessari per motivi di sicurezza nazionale, difesa, protezione dei consumatori ed interesse economico nazionale (Budd e Ison 2016).

Circa sei settimane dopo l'avvio del primo regolare servizio internazionale di voli passeggeri, 27 nazioni apposero le loro firme sulla Convenzione relativa alla regolamentazione della navigazione aerea durante una riunione tenuta a Parigi il 13 ottobre 1919. La Convenzione di Parigi del 1919 segnò l'inizio dell'ambito giuridico internazionale dell'aviazione, convalidando sin dall'inizio delle operazioni aeree l'intenzione dei governi di tutto il mondo di esercitare un controllo sistematico sul settore dell'aviazione.

Oggi, la Convenzione sull'aviazione civile internazionale (Convenzione di Chicago del 1944), che ha sostituito e aggiornato la Convenzione di Parigi del 1919, è stata ratificata da più di 190 stati sovrani. Questi paesi, in conformità con il diritto internazionale dell'aviazione, si sono impegnati a rispettare gli standard tecnici e operativi stabiliti dall'Organizzazione dell'Aviazione Civile Internazionale (ICAO), dettagliati in 19 Allegati. (Budd e Ison 2016, 7-8)

2.2.1 Regolamentazione vs Deregolamentazione

Per anni, il trasporto aereo è stato un settore strettamente regolamentato sia a livello nazionale che internazionale. Le ragioni per cui i governi non erano disposti a lasciare l'industria alle forze della libera concorrenza erano diverse, e prima fra tutte il fatto che il settore del trasporto aereo era considerato come una sorta di servizio pubblico. Tuttavia, bisogna considerare che i servizi pubblici presentano nella maggior parte dei casi le caratteristiche di un monopolio naturale (Kahn 1970, p.12). Un monopolio naturale esiste quando i vantaggi di una dimensione molto grande sono tali che un servizio può essere fornito al costo minimo solo se offerto da una sola azienda. Ovvero, un'impresa è un monopolio naturale se può produrre la quantità di mercato, Q , a un costo inferiore rispetto a quanto possono fare due o più imprese (Carlton e Perloff 2012, p.83). Un monopolio naturale presenta spesso costi medi decrescenti all'aumentare dell'output di produzione, ovvero quando è presente un'economia di scala (Carlton e Perloff 2012, p.83). Un'impresa diventa un monopolista quando il costo medio di fornire il servizio raggiunge il livello minimo solo

dopo aver raggiunto un volume di produzione sufficientemente ampio da soddisfare l'intero mercato. In questa situazione, la competizione non può essere sostenuta. Nel caso in cui ci siano diverse imprese, ognuna di queste deve operare a un livello di costo medio superiore al minimo; quindi ognuna avrebbe un incentivo a ridurre i prezzi per aumentare la produzione e diminuire i costi medi. Questo potrebbe portare a una situazione di guerra economica, con l'esito finale che favorirebbe la sopravvivenza di un'unica impresa, il cosiddetto monopolista naturale. Quest'ultimo potrebbe quindi, con l'obiettivo di massimizzare i profitti, aumentare i prezzi e limitare la produzione, operando a un tasso che non minimizza i costi. Da qui deriva la giustificazione per la regolamentazione governativa: evitare che l'azienda utilizzi il proprio potere di monopolio per allontanarsi dall'obiettivo di soddisfare l'intera domanda del mercato al costo minimo, applicando tariffe superiori alla concorrenza per il servizio. (Kahn 1970, p.11)

La regolamentazione è, pertanto, sempre o quasi sempre applicata nei settori in cui le imprese operano in condizioni di monopolio naturale, dove i costi fissi, spesso associati a pesanti investimenti infrastrutturali, che generano nella maggior parte dei casi forti economie di scala, sono in rapporto molto elevati rispetto ai costi variabili. Tipiche industrie che operano in condizioni di monopolio naturale sono quelle della telecomunicazione, della distribuzione di gas ed elettricità e dell'approvvigionamento idrico (Carlton and Perloff 2012, p.83).

Tuttavia, l'industria del settore del trasporto aereo può essere considerato un settore in cui sussistono le condizioni di monopolio naturale e può essere, quindi, giustificata la regolamentazione?

Infatti, dal momento in cui le infrastrutture aeroportuali, ovvero piste, terminal, torri di controllo, etc., sono forniti dalle autorità aeroportuali e quindi le infrastrutture sono date, gli unici costi fissi rilevanti che le compagnie aeree devono sostenere sono i costi per la flotta aerea, discussa l'incidenza che il costo degli *slots* aeroportuali potrebbero avere (vedere paragrafo 1.1.2). Ma un aeromobile, pur avendo costi molto elevati dovuti allo sviluppo della sua tecnologia, proprio per le caratteristiche dello stesso non può essere considerato propriamente un bene fisso. Esistendo, infatti, un mercato vivace di aeromobili usati, questo può essere venduto in modo relativamente facile. Pertanto, il rapporto tra costi fissi e costi variabili, come discusso nel Capitolo 1, per una compagnia aerea è relativamente basso. Una volta raggiunta la dimensione minima efficiente, l'accrescimento di questa può anche risultare svantaggiosa. In questa prospettiva, le compagnie aeree più grandi non avrebbero vantaggi di costo sulle compagnie più piccole che così non affronterebbero barriere all'entrata. Eppure, come esplicitato nel paragrafo 1.2.2, nel settore del trasporto aereo vi è

comunque un vantaggio nell'efficienza all'aumentare dell'output produttivo (Halpern and Graham 2020). Questo vantaggio può essere giustificato dalla presenza di economie di scopo, concetto che verrà trattato nel prossimo paragrafo. Anche se le compagnie aeree non si configurerebbero secondo questa visione teorica come servizi pubblici la cui efficienza si raggiungerebbe con il monopolio, i governi le hanno spesso trattate come tali, giustificandone una regolamentazione. Le motivazioni sono diverse. La principale è che l'aviazione genera una serie di esternalità positive. Promuove gli interessi nazionali, attraverso la promozione del commercio, del turismo ed un miglioramento della connettività e simboleggia il prestigio di una nazione, rappresentandone un simbolo dello status e della qualità dei servizi offerti. I rendimenti non sono, perciò, limitati esclusivamente all'industria stessa ma hanno degli effetti più ampi sull'economia. I governi hanno quindi conferito alle cosiddette compagnie di bandiera la possibilità di operare in monopolio soprattutto sulle rotte internazionali, ostacolando la libera concorrenza. Oltre alle caratteristiche economiche, spesso la regolamentazione è stata giustificata da motivi di sicurezza. L'attività aerea è intrinsecamente pericolosa e gli standard di sicurezza che devono necessariamente essere elevati potrebbero non essere garantiti se le imprese operassero in condizioni di libera concorrenza. Altro argomento a favore della regolamentazione risiede nel fatto, che pur non essendo efficiente a livello di monopolio, l'industria del trasporto aereo sarebbe comunque oligopolistica. Per evitare la creazione di cartelli sui prezzi o all'opposto di guerre sui prezzi, che risulterebbe in una effettiva perdita di benessere per i consumatori, tra le poche imprese che operano potrebbe essere necessaria la regolamentazione. Inoltre a giustificare le argomentazioni a favore della regolamentazione potrebbe essere il dibattito su quello che in inglese è definito "empty core" (Hanlon 2007). Si prenda ad esempio una rotta in cui l'efficienza massima è raggiunta nel caso di un volo e mezzo al giorno. Questa tratta potrà essere percorsa però una o due volte al giorno. Una compagnia potrebbe operare un singolo volo al giorno, ma gli alti profitti potrebbero attirare una seconda compagnia. Due compagnie aeree sulla singola rotta potrebbero non generare abbastanza profitti causando l'uscita dal mercato di una o entrambe le imprese. Il risultato sarebbe un solo volo operato in monopolio locale o nessun volo affatto. In questo caso si genererebbe un monopolio naturale che non dipende dai costi ma dalla domanda, ovvero anche se potrebbe essere possibile la presenza contemporanea di più aziende, le condizioni di mercato e della domanda rendono più efficiente la presenza di una sola compagnia. Si otterrebbe un vantaggio se le due compagnie aeree si accordassero e cooperassero tra loro. Tuttavia, se si consente alle compagnie aeree di collaborare o, ancor più, se si incoraggia tale collaborazione, potrebbe risultare complesso discernere tra

situazioni in cui tale cooperazione è vantaggiosa per stabilizzare gli equilibri di mercato e situazioni in cui funge semplicemente da maschera per la collusione anticoncorrenziale, permettendo alle imprese di ottenere profitti da monopolio. Nel caso in cui si autorizzi un qualche forma di accordo collusivo, è fondamentale valutare attentamente come regolamentare tale collusione una volta che essa è permessa. (Hanlon 2007, p.70-71)

2.2.2 Teoria dei mercati contendibili e industria aerea

La teoria dei mercati contendibili, sviluppata intorno agli anni '80, ha come punto di riferimento non la concorrenza effettiva in uno specifico settore ma la minaccia di concorrenza (Scognamiglio Pasini 2016, p.228). Tre sono i punti principali che caratterizzano la teoria e che determinano la contestabilità di un mercato:

- Assenza di barriere all'ingresso. Nel mercato, non dovrebbero esistere ostacoli all'ingresso delle nuove imprese, il che implica che queste nuove realtà non debbano affrontare costi aggiuntivi rispetto alle imprese già operanti nel settore. Per esempio, se le imprese già esistenti beneficiano di economie di scala, come nel caso di un monopolio naturale, ciò potrebbe mettere le nuove imprese in una posizione di svantaggio in termini di costi, compromettendo la credibilità della minaccia rappresentata dalla loro possibile entrata nel mercato (Scognamiglio Pasini 2016, p.228).
- Assenza di sunk cost (costi irrecuperabili)¹⁰. Perché l'ingresso di una nuova impresa possa costituire una minaccia credibile, deve avere la possibilità di entrare nel mercato, generare profitti per un breve periodo e, se le prospettive a lungo termine si dimostrano poco promettenti, abbandonare il mercato senza aver vincolato in modo irreversibile molte risorse o subito significative perdite finanziarie. Se la competizione di tipo "*hit and run*" risulta essere redditizia, qualsiasi tentativo da parte delle imprese già presenti nel mercato di aumentare i prezzi al di sopra dei livelli concorrenziali indurrà l'ingresso di nuovi concorrenti. Tuttavia, in alcuni settori, l'ingresso comporta costi sostanziali. Ad esempio, nell'industria manifatturiera, l'investimento in impianti e attrezzature fisse rappresenta un sunk cost rilevante; pertanto, molte industrie

¹⁰ Un sunk cost o costo irrecuperabile è un "costo sostenuto per acquisire un fattore produttivo che avrà un costo opportunità nullo" (Scognamiglio Pasini 2016, p.112).

manifatturiere non possono essere considerate mercati contestabili (Scognamiglio Pasini 2016, p.228).

- Affinché una nuova impresa possa costituire una minaccia credibile e applicare una strategia di tipo “*hit and run*”, è essenziale che il tempo impiegato dalle imprese esistenti per rispondere all'ingresso di nuovi concorrenti, attraverso modifiche dei prezzi e altre strategie, sia superiore al tempo necessario alla nuova impresa per rendere redditizio il suo ingresso nel mercato (Hanlon 2007, p.73).

Analizzando le tre condizioni nell'industria aerea si nota che:

- Come discusso nel paragrafo 2.2.1, il settore del trasporto aereo non si configura in una situazione di monopolio naturale nè ci sono prove di economie di scala (Hanlon 2007, p.74).
- Sarebbe potenzialmente possibile applicare una strategia di “*hit and run*” (Hanlon 2007, p.74). Il costo per l'acquisto di aeromobili è significativo ma non è considerabile irrecuperabile in quanto l'aeromobile può essere rivenduto abbastanza facilmente. Inoltre i costi delle infrastrutture e degli aeroporti sono forniti dal governo o dagli aeroporti stessi.

Pertanto, poichè le condizioni sembrerebbero apparentemente rispettate, l'industria aerea può essere considerata come un mercato contestabile e i vantaggi per il consumatore, in questa prospettiva, rimarrebbero anche se ci fosse poca concorrenza effettiva su una rotta, poichè altre compagnie aeree sarebbero pronte ad intervenire se si esercitasse il potere di mercato e si alzassero i prezzi. Tuttavia i risultati successivi alla deregolamentazione mostrano evidenze diverse. La concentrazione dell'industria, anzichè ridursi, è aumentata e il mercato è più oligopolistico di come era prima della deregolamentazione (Hanlon 2007, p.75).

Ci sono due motivazioni principali che hanno messo in discussione l'analisi del settore come contendibile:

- I tempi di risposta delle incumbents¹¹ agli abbassamenti di prezzo delle nuove entranti si è ridotto notevolmente nel corso degli anni rendendo la strategia di “*hit and run*” sempre più complicata (Hanlon 2007, p.76);
- Nonostante non ci siano le condizioni per la configurazioni di monopolio naturale o di economie di scala, la dimensione di un’azienda gioca un ruolo fondamentale per la presenza di economie di scopo¹².

Il primo vantaggio che un’impresa con dimensioni più grandi è in grado di sfruttare è nel marketing. Compagnie aeree più grandi possono permettersi campagne pubblicitarie su larga scala, che sono più efficienti rispetto alla promozione di singoli percorsi e sono in grado di rafforzare la visione del brand nella mente dei consumatori (Hanlon 2007, p.76). In secondo luogo, altra fonte di economie di scopo sta nel fatto che compagnie di maggiori dimensioni possono sfruttare la densità del traffico configurando le loro reti nel modello a hub e spoke. Mediante la combinazione di passeggeri e gruppi di passeggeri, una compagnia aerea è in grado di trasportare il totale in modo più efficiente rispetto a quando trasporta i passeggeri separatamente. Questo risultato può essere ottenuto instradando il traffico attraverso i centri di smistamento, con l'effetto di aumentare il volume di traffico su ciascun tratto di volo (Hanlon 2007, p.76).

Secondo questa prospettiva, quindi, anche se le condizioni teoriche di contestabilità sono in parte verificabili, la realtà dell'industria dell'aviazione rivela una tendenza alla concentrazione e una maggiore presenza di un mercato oligopolistico rispetto alle anticipazioni offerte dalla teoria dei mercati contendibili.

2.3. POLITICA INDUSTRIALE NEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO

Il quadro normativo che ha regolato il settore del trasporto aereo nel periodo post-bellico è costituito da tre componenti interconnessi: gli accordi multinazionali stretti durante la Convenzione di Chicago del 1944 da 52 nazioni rappresentate, un sistema bilaterale derivante

¹¹ Si definiscono come “incumbents” le imprese che già operano nel settore o su una specifica tratta.

¹² La differenza tra economie di scala ed economie di scopo si rileva nel fatto che un’impresa “realizza economie di scala quando i costi medi unitari di produzione diminuiscono all’aumentare della produttività dei suoi impianti” (Scognamiglio Pasini 2016, p.117) e realizza economie di scopo quando invece un risparmio sui costi è generato dalla produzione di prodotti diversi con gli stessi fattori produttivi.

dalla mancata adozione di parte degli accordi multilaterali durante la stessa conferenza e la formazione della IATA (Associazione internazionale del trasporto aereo), organo utilizzato per regolare le tariffe aeree adottate dalle compagnie internazionali.

Le spinte che caratterizzarono la Convenzione di Chicago furono principalmente due: da una parte la Gran Bretagna, che sin dalla Convenzione di Parigi del 1910, aveva sostenuto la regolamentazione del trasporto aereo e l'importanza della sovranità di ogni nazione sul settore e dall'altra gli Stati Uniti che propendevano per uno scambio multilaterale sui diritti del traffico aereo, conferendo alle compagnie commerciali libertà indipendenti dal controllo governativo (Kassim e Stevens 2010). Una divergenza che rispecchiava la visione differente ai due lati dell'Atlantico: compagnie aeree statunitensi private e profit-oriented contro compagnie di bandiera europee di proprietà statale e orientate al prestigio. Inoltre, la Gran Bretagna e gli altri stati europei, temevano che con le compagnie europee in difficoltà economica e finanziaria, un'apertura commerciale al settore dell'aviazione civile avrebbe determinato il predominio statunitense sull'industria al di fuori del blocco comunista. Perciò, il timore di un dominio americano, accompagnate dalle altre motivazioni discusse precedentemente (sicurezza, etc.), portarono al predominio della sovranità. Nonostante l'incapacità di stabilire un trattato multilaterale definito, la Conferenza di Chicago produsse una serie di principi che ancora oggi definiscono il settore e istituì l'Organizzazione dell'Aviazione civile Internazionale (ICAO), a cui oggi aderiscono più di 150 nazioni, organo che si concentra sulla regolamentazione tecnica dell'industria, costituendo le fondamenta per standard uniformi e procedure connesse alla certificazione dell'aeronavigabilità, all'iscrizione e alla gestione sicura di velivoli civili, nonché alla fornitura di servizi di navigazione aerea. (Kassim e Stevens 2010, p.22-25)

2.3.1 Stati Uniti

Negli Stati Uniti, le prime compagnie aeree commerciali iniziarono la loro attività subito dopo la Prima Guerra Mondiale, con un focus iniziale sul servizio postale. Inizialmente il settore dell'aviazione civile ha seguito un percorso analogo a quello delle altre nazioni e una sola compagnia, la Pan America, che era però era privata e orientata esclusivamente al profitto, aveva il monopolio quasi assoluto sul settore. La Cab (Civil Aeronautics Board) garantiva la fornitura di un sistema di trasporto aereo che soddisfacesse esigenze presenti e future del commercio aereo nazionale e internazionale, del servizio postale e della difesa. La

situazione cambiò dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, quando nuove compagnie aeree furono autorizzate ad operare su nuove rotte intercontinentali. A partire dalla Convenzione di Chicago del 1948, gli Stati Uniti pur non ottenendo la liberalizzazione del settore a livello internazionale, ottennero comunque una posizione dominante, caratterizzandosi per la limitata dipendenza dai sussidi pubblici e la predominanza di società private. A partire dagli anni '50 iniziarono le discussioni sulla deregolamentazione del settore, ma fu solo a partire dalla metà degli anni '70, quando l'economista Alfred Kahn fu nominato presidente della CAB, che iniziò l'effettiva liberalizzazione. (Kassim e Stevens 2010, p.31-38)

Nel 1978 fu approvato il Deregulation Act, nonostante la decisa opposizione delle principali compagnie aeree, dei sindacati dei lavoratori e di alcune forze interne allo stesso Senato. Durante il periodo di deregolamentazione dell'industria dell'aviazione, si è assistito a una rivoluzione in termini di prospettive economiche, politiche e strategiche.

Due sono i concetti correlati che hanno svolto un ruolo di rilievo nella deregolamentazione dell'industria dell'aviazione. Il primo è incarnato nella visione generale della Scuola di Chicago. Il secondo è espresso nell'elaborazione analitica di un modello di mercati contendibili sviluppato da Baumol, Pazar e Willing (1982), discusso nel precedente paragrafo. Entrambi i concetti sono stati tradotti nell'idea che l'industria sia naturalmente competitiva e, pertanto, la regolamentazione debba essere eliminata. (Ben-Yosef 2005, p.23)

Uno degli aspetti di maggior rilievo di entrambe le prospettive è che la concentrazione di mercato da sola non dovrebbe essere un fattore determinante del prezzo o necessariamente un segno di fallimento del mercato. Questa nuova prospettiva ha aperto una porta all'espansione del principio del *laissez-faire*, normalmente connesso a mercati concorrenziali, verso settori oligopolistici o monopolistici in situazioni specifiche. In questa nuova visione, è emerso che la minaccia potenziale di nuovi entranti, anziché l'entrata effettiva stessa, può spesso rappresentare un meccanismo sufficiente per disciplinare i prezzi e garantire la concorrenza. Questo approccio poggia sul presupposto che l'accesso al mercato e l'uscita dal mercato siano relativamente accessibili. (Ben-Yosef 2005, p.23-24)

Dopo la contestata deregolamentazione del settore, alla fine degli anni '70 gli Stati Uniti iniziarono una serie di accordi *open-skies* con i governi di altre nazioni con i quali si determinava l'apertura dei mercati. Il primo accordo *open sky* fu firmato nello stesso 1978 con il Regno Unito. (Kassim e Stevens 2010, p.32-33)

Con l'implementazione della deregolamentazione interna e l'instaurazione di nuovi accordi *open skies*, le compagnie aeree degli Stati Uniti hanno intrapreso una trasformazione epocale.

Questo cambiamento ha concesso alle compagnie una maggiore agilità nell'operare su rotte internazionali e nel creare partnership strategiche. Di conseguenza, si sono aperte nuove prospettive nell'espansione verso i mercati globali.

Le compagnie aeree di bandiera statunitensi, come American Airlines e United Airlines, hanno brillantemente capitalizzato queste nuove opportunità. Attraverso collaborazioni e alleanze con operatori internazionali, hanno ampliato considerevolmente le loro reti globali. Queste partnership, incarnate in alleanze di rilievo come la Star Alliance e l'Oneworld, hanno sinergicamente combinato risorse e servizi, offrendo ai viaggiatori una scelta più vasta di destinazioni e un'esperienza di viaggio integrata.

In tal modo, le compagnie aeree statunitensi hanno guadagnato una posizione di maggiore competitività nei mercati internazionali. Questo sviluppo ha aperto la strada a un accesso più ampio di rotte e mete, incrementando notevolmente la loro portata operativa.

In definitiva, la deregolamentazione nell'industria dell'aviazione statunitense ha rappresentato un punto di svolta decisivo. Ha innescato una serie di mutamenti che si sono tradotti in maggiore competizione (almeno all'inizio), accresciuta produttività, espansione delle reti di rotte e consolidamento di alleanze globali. Il cambiamento più evidente e profondo post-deregolamentazione ha visto l'industria passare da un sistema di rete perlopiù lineare o comunque semplice a una struttura complessa, altamente concentrata, con hub dominanti (Ben-Yosef 2005, p.25). In linea con una politica estera orientata verso la filosofia *open skies*, gli Stati Uniti hanno creato un ambiente in cui le compagnie aeree potevano agire con maggiore libertà su scala internazionale. Questo nuovo approccio ha consentito alle compagnie aeree americane di espandersi a livello globale e di emergere come attori centrali nell'ambito dell'industria dell'aviazione a livello internazionale (Kassim e Stevens 2010, p.35-36).

2.3.2 Europa

La storia della politica dei trasporti europea può essere divisa in due fasi principali. Il primo periodo si estende dagli anni '50 agli anni '80, durante il quale le politiche dei trasporti erano principalmente gestite dagli Stati membri, in linea con le rispettive priorità nazionali. Come avveniva in altre industrie di rete, fino agli anni '80 gli operatori dei trasporti erano prevalentemente di proprietà pubblica, operando in regimi di monopolio a livello locale, regionale e nazionale. Le loro operazioni erano fortemente influenzate da politiche orientate al servizio pubblico.

Dal decennio degli anni '80 in poi, le industrie di rete si trovarono ad affrontare sfide derivate da idee neoliberiste di competizione, dall'avanzamento tecnologico (soprattutto nel settore delle telecomunicazioni) e, soprattutto, dal crescente ruolo assunto dall'Unione Europea, che aveva acquisito nuove competenze nel settore delle infrastrutture e dei trasporti. Dopo un periodo di stasi istituzionale durato circa tre decenni, a metà degli anni '80 l'Unione Europea intraprese l'ambizioso progetto di creare un mercato unico europeo, estendendo questa visione a varie infrastrutture, tra cui i trasporti. (Finger 2015, p.1)

Evoluzione e sviluppo del settore

Sin dall'inizio, in Europa, l'organizzazione dell'aviazione si discostava notevolmente dal modello statunitense. Mentre negli Stati Uniti il coinvolgimento governativo diminuì progressivamente dopo il 1925, in Europa si sviluppò un approccio più completo che culminò nel sistema delle compagnie di bandiera. (Davies 1964, p.272) Le compagnie di bandiera di proprietà pubblica acquisirono uno status protetto e privilegiato, operando in un'ottica di collaborazione più che di profitto.

L'adozione della strategia delle compagnie di bandiera rappresenta una caratteristica chiave: sebbene i dettagli degli accordi tra Stato e compagnie variassero, l'essenza dell'accordo rimase simile in tutta Europa. Le compagnie ricevevano protezione statale e sostegno finanziario in cambio di un intervento statale nelle operazioni e l'obbligo di servire rotte specifiche.

Un secondo elemento era la forte influenza del principio di sovranità sull'industria dell'aviazione europea, frammentata su base nazionale e quindi con mercati più piccoli rispetto agli Stati Uniti. Questo portava a interazioni regolari tra le compagnie e diverse autorità nazionali.

Infine, c'era una mancanza di competizione nell'aviazione europea, con relazioni armoniose tra i governi, le compagnie aeree e diverse compagnie stesse. Questo punto di vista rifletteva una prospettiva cooperativa del trasporto aereo anziché puramente commerciale.

Mentre molte industrie si stavano aprendo alla liberalizzazione negli anni '80, il settore dell'aviazione rimase legato al sistema tradizionale. Questo a causa del forte attaccamento di governi e compagnie di bandiera al modello consolidato, resistendo sia alla liberalizzazione sia all'intervento comunitario, come documentato dall'OCSE nel 1991. (Kassim e Stevens 2010, p.40-41)

2.3.3. Dalla Convenzione di Chicago agli anni '80

Dopo il consolidamento del controllo statale nell'aviazione dalla Conferenza di Chicago, i governi europei si mobilitarono per rivitalizzare le loro industrie aeree. La sicurezza, il ripristino delle reti di comunicazione coloniali e l'importanza del trasporto aereo nell'economia post-bellica spinsero i governi, specialmente quelli occidentali, ad agire rapidamente per rinvigorire le loro compagnie aeree di bandiera. Tuttavia, le potenze dell'Asse, come l'Italia fino al 1947 e l'Austria e la Germania fino al 1955, furono proibite dal fornire servizi aerei. In nazioni come Grecia e Portogallo, lo Stato erogava sovvenzioni a diverse compagnie finché non venne stabilita una singola compagnia aerea nazionale negli anni '50. Un approccio distintivo venne adottato da Danimarca, Norvegia e Svezia che, collaborando tra le loro compagnie di bandiera, crearono il Sistema delle Compagnie Aeree Scandinave (SAS) per rafforzare la loro posizione nelle trattative collettive.

All'interno di questo settore rivitalizzato, le compagnie di bandiera nazionali recuperarono un ruolo centrale nelle strategie governative. L'importanza economica cresceva grazie a progressi tecnologici derivati dalla guerra, che introdussero aerei efficienti e vantaggiosi dal punto di vista commerciale. La riduzione dei costi operativi rese il trasporto aereo accessibile a un pubblico più ampio e profittevole. Tra il 1946 e il 1961, i principali vettori europei videro il traffico passeggeri crescere da 924 milioni a 13.270 milioni di miglia all'anno, con una crescita media annuale del 19% (Kassim e Stevens 2010). Questa crescita continuò, sebbene con un ritmo più moderato, negli anni '60.

Nonostante l'aumento del traffico abbia permesso a molte compagnie di bandiera di essere redditizie negli anni '50, liberandole dalla necessità di finanziamenti statali per coprire le spese operative, queste aziende dipendevano ancora dal supporto finanziario governativo, specialmente per l'acquisto delle flotte. L'introduzione dei jet a lungo raggio alla fine degli anni '50, più grandi e potenti dei loro predecessori a pistoni e turboelica ma con costi operativi inferiori, rivoluzionò l'industria del viaggio aereo. Tuttavia, l'alto investimento richiesto da questi sviluppi costrinse le compagnie aeree a cercare il sostegno governativo. Le compagnie di bandiera nazionali continuarono a dipendere dai governi per opportunità commerciali e protezione. L'accesso alle rotte internazionali dipendeva da accordi negoziati dai rispettivi governi. Con l'evoluzione tecnologica che ampliava il mercato transatlantico, la diplomazia dell'aviazione, spesso chiamata "aeropolitica" (Kassim e Stevens 2010), divenne sempre più cruciale. La decolonizzazione delle nazioni africane e asiatiche portò alla cessazione dei servizi da parte di molte compagnie di bandiera europee, portando a un

aumento degli operatori programmati internazionali e a un rinnovamento significativo delle reti di rotte delle compagnie aeree. Le compagnie di bandiera cercarono anche protezione dai concorrenti non programmati. Le differenze di costo tra le compagnie di bandiera a elevato costo e gli operatori charter a basso costo spinsero le prime a richiedere una regolamentazione rigorosa delle attività non programmate, alcune istituirono persino filiali charter. A livello nazionale, le compagnie di bandiera di solito godevano di un accesso strettamente controllato, accompagnato da una serie di privilegi, concessioni ed esenzioni, inclusa l'immunità dalle normative nazionali sulla concorrenza. (Kassim e Stevens 2010, p.41-45)

2.3.4 Liberalizzazione del mercato europeo

Il processo di liberalizzazione del mercato del trasporto aereo in Europa ha seguito un percorso distintivo rispetto all'esperienza degli Stati Uniti, caratterizzandosi per una graduale evoluzione attraverso l'implementazione di tre pacchetti normativi. A differenza del rapido processo di deregolamentazione statunitense, l'approccio europeo è stato caratterizzato da una maggiore gradualità e riflessione nell'abbandono delle politiche protezionistiche a favore delle compagnie di bandiera. (Arrigo e Giuricin 2006, p.17-18)

Il processo di deregolamentazione del settore del trasporto aereo in Europa ha avuto inizio agli inizi degli anni '80, ma la completa liberalizzazione è stata effettivamente realizzata soltanto nel 1997, ben dieci anni dopo l'introduzione del primo pacchetto normativo. Questo lento sviluppo è stato necessario per adeguare il mercato europeo alle nuove prospettive di apertura e concorrenza. (Arrigo e Giuricin 2006, p.17-18)

Le tre fasi che hanno caratterizzato questo processo sono state delineate attraverso l'emanazione di altrettanti pacchetti normativi:

- Il primo pacchetto, attivo dal gennaio del 1988, ha introdotto una maggiore flessibilità nelle politiche tariffarie. Questo ha comportato una limitazione del potere dei governi di respingere tariffe ritenute inadeguate, oltre all'abolizione delle restrizioni sulla frequenza dei voli.
- Il secondo pacchetto, in vigore dal 1° gennaio 1990, ha ulteriormente rivoluzionato la struttura delle tariffe. In particolare, è stato superato il sistema della doppia approvazione, dove le tariffe erano valide solo se autorizzate da entrambi gli Stati

coinvolti nell'accordo bilaterale. Questo è stato sostituito con un sistema di doppia disapprovazione, in cui le tariffe non risultavano valide se respinte da entrambi gli Stati.

- La piena deregolamentazione è stata effettivamente implementata solo nel gennaio 1993, con l'introduzione del terzo pacchetto normativo. In questa fase, è stato abbandonato il sistema bilaterale tra due Paesi a favore di un approccio multilaterale, basato sul principio di libero accesso al mercato e sulla libertà di determinare prezzi e tariffe. (Arrigo e Giuricin 2006, p.17-18)

La riforma del Terzo Pacchetto, introdotta nel 1992 e applicata progressivamente a partire dall'anno successivo, ha portato alla creazione di un mercato dell'aviazione europea simile a quello dell'aviazione domestica negli Stati Uniti entro il 1997. Questa riforma ha abolito importanti ostacoli all'ingresso nel settore, stabilendo norme comuni per la sicurezza e i requisiti finanziari delle nuove compagnie aeree. A partire da gennaio 1993, le compagnie aeree dell'Unione Europea hanno ottenuto il permesso di operare tra gli Stati membri senza restrizioni, sia tra Stati diversi dal proprio che all'interno degli Stati membri, sebbene con alcune limitazioni sui prezzi dei biglietti e sulla capacità. Le restrizioni nazionali sui prezzi dei biglietti sono state eliminate, fatta eccezione per variazioni eccessive dei prezzi. Dal 1997, è stata consentita il cabotaggio¹³ completo e i prezzi dei biglietti sono stati in gran parte deregolamentati (El-Agraa 2011). Inoltre, la proprietà straniera tra le compagnie aeree dell'UE è stata permessa. Questi cambiamenti iniziali non si applicavano agli accordi extra-UE, dove gli accordi bilaterali nazionali continuavano a dominare il mercato. Tuttavia, una sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea nel novembre 2002 ha dato alla Commissione il potere di condurre negoziati in questo settore. Sebbene inizialmente fossero stati messi in discussione alcuni accordi bilaterali tra Stati membri e terze parti, nel 2003 il Consiglio ha conferito alla Commissione il potere di negoziare con gli Stati Uniti per liberalizzare il mercato transatlantico. Questi sforzi di liberalizzazione hanno comportato sfide significative, principalmente relative all'accesso ai mercati domestici negli Stati Uniti e nell'UE. Tuttavia, è stato siglato un accordo iniziale nel 2007, effettivo l'anno successivo, che ha consentito l'accesso gratuito alle rotte dell'Area dell'Aviazione Comune USA/Europa

¹³ “Con il termine trasporto cabotaggio si indica il trasporto di persone, merci o bagagli tra diversi luoghi all'interno dello stesso Paese da parte di un operatore registrato in un altro Paese.” (“La normativa sul trasporto cabotaggio” 2022)

(ECAA) attraverso l'Atlantico. Tale accordo ha escluso il cabotaggio da entrambe le parti dell'oceano e ha imposto limiti alla proprietà estera delle compagnie aeree. Una seconda fase di accordo è stata negoziata e concordata nel 2010 (El-Agraa 2011, p.251-252).

Le riforme della regolamentazione delle compagnie aeree dell'UE degli anni '90 hanno effettivamente portato ad un'espansione iniziale della concorrenza sia sulle rotte domestiche dell'UE che su quelle internazionali all'interno dell'UE. Le tariffe sono diminuite sulle rotte in cui operano almeno tre compagnie aeree, beneficiando tra il 90 e il 95% dei passeggeri che viaggiano all'interno dell'UE con tariffe ridotte (El-Agraa 2011, p.251-252).

CAPITOLO 3. IL CASO ALITALIA

Si è da poco concluso l'accordo che porterà la compagnia tedesca Lufthansa ad acquisire con un aumento di capitale di 325 milioni di euro il 41% di Ita Airways, con l'opzione di acquisire le azioni rimanenti in un secondo momento (Carli e Pogliotti 2023). Nel 2025 la compagnia passerà sotto il controllo tedesco per un investimento di ulteriori 450 milioni di euro. Si conclude così (o almeno dovrebbe concludersi così) la storia della compagnia di bandiera italiana, una storia fatta di successi ma soprattutto di grandi fallimenti, aprendo un capitolo nuovo nel settore dell'industria aerea italiana. Le vicende che hanno portato a questa situazione sono diverse e percorrono tutta la storia italiana dal secondo dopoguerra ad oggi, riassunto di una serie di politiche industriali errate. Alitalia nasce come compagnia di bandiera, di proprietà statale, in un mondo in cui esistono le compagnie di bandiera, in un mondo in cui il mercato del trasporto aereo è protetto, regolamentato, in cui il monopolio sulle rotte nazionali è assicurato e le rotte internazionali sono gestite da accordi bilaterali tra stati in modo che favoriscano lo sviluppo delle imprese. Ma a partire dagli anni '70 negli Stati Uniti e gli anni '80 in Europa, il settore si è evoluto. E' iniziato il processo di deregolamentazione, le compagnie aeree sotto il controllo statale hanno cominciato ad essere vendute a privati, a quotarsi in borsa, e la condizione monopolistica che aveva fino a quel momento caratterizzato il settore è venuta meno. Nuovi vettori anche con strategie d'impresa differenti sono entrate nel settore, introducendo nuove forme di concorrenza. Un'evoluzione era necessaria. Ma Alitalia, legata ai successi passati, è rimasta ferma. Gli utili sono calati per poi trasformarsi in perdite, la quota di mercato è scesa. E lo Stato, piuttosto che pensare allo sviluppo di un piano industriale che potesse effettivamente rilanciarla sul mercato, ha iniziato e continuato ad erogare denaro. 13 miliardi circa tra il 1974 e il 2021 ("Per Alitalia lo Stato ha speso oltre 13 miliardi in 47 anni" 2021), insospettando più di una volta la Commissione europea. Ma nel 2006 si prende finalmente una decisione, in ritardo rispetto agli altri, ma pur sempre una decisione ragionevole. Slegare un'impresa in perdita dai conti dello Stato e lasciarla in mani private. Ma quando sembrano concluse le trattative con Air France-KLM cade il governo e Alitalia diventa caso di Stato. Il nuovo presidente del Consiglio dei Ministri Silvio Berlusconi, a capo della coalizione di centro-destra, si oppone alla vendita della compagnia di bandiera italiana a mani straniere. Il gruppo franco-olandese offriva l'acquisto totale delle azioni, si sarebbe fatto carico dei debiti aziendali e assicurava sul mantenimento del marchio italiano e su minimi perdite occupazionali. Ma Alitalia doveva rimanere in mani italiane. Si cerca un gruppo di investitori, quelli che saranno poi noti come "capitani

coraggiosi” (Giuricin 2009). Ma il risultato sembra scontato. La decisione manageriale di competere non più nelle tratte intercontinentali ma in quelle a breve-raggio con le compagnie low-cost, dotate di una struttura che le permette di ottenere la massima efficienza sui costi, e quindi di non focalizzarsi né su una strategia di differenziazione né su una di leadership di costi non fa che peggiorare la situazione di dissesto finanziario in cui la compagnia di bandiera italiana già si trovava. Così, dopo un periodo di amministrazione straordinaria, di riconversione in compagnia di Stato, 15 anni dopo l’offerta del gruppo franco-olandese e ulteriori perdite economiche per i contribuenti, Alitalia finirà sotto il controllo di un’altra impresa straniera, Lufthansa.

3.1. STORIA E SVILUPPO DI ALITALIA COME COMPAGNIA AEREA DI BANDIERA ITALIANA¹⁴

La storia di Alitalia è un affascinante viaggio attraverso oltre sette decenni di aviazione italiana, una cronaca di alti e bassi che riflette le sfide e le trasformazioni dell'industria aerea. Fondata il 16 settembre 1946 a Roma con il nome "Alitalia-Aerolinee Internazionali Italiane," l'obiettivo di questa compagnia aerea era chiaro sin dall'inizio: collegare l'Italia con il resto del mondo. La sua nascita è stata il risultato di una joint venture tra il governo italiano e investitori internazionali, tra cui il governo del Regno Unito attraverso la British Overseas Airways Corporation (BOAC), che deteneva il 40% delle azioni. Questa partnership globale era un riflesso della necessità dell'Italia postbellica di ricostruire il suo settore dell'aviazione e stabilire collegamenti internazionali.

Alitalia ha inaugurato i suoi servizi con un modesto Fiat G12 "Alcione," un aereo da 14 passeggeri che operava rotte da Torino a Roma e Catania, offrendo biglietti al costo di 7.000 lire, equivalente a circa 140 euro odierni. Nel 1947, ha effettuato il suo primo volo internazionale con un Savoia-Marchetti S.M.95 "Marco Polo," collegando Roma ad Oslo, aprendo così le porte alle rotte internazionali.

Durante gli anni '50 e '60, Alitalia ha conosciuto un notevole sviluppo. Nel 1957, l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale) ha deciso di fondere Alitalia con LAI - Linee Aeree Italiane, entrambe di proprietà statale, dando vita a Alitalia-Linee Aeree Italiane. Questa fusione ha reso Alitalia l'unica compagnia aerea di bandiera italiana, con una flotta di 37 aerei

¹⁴ Il paragrafo segue le ricostruzioni storiche di U. Arrigo, “INCHIESTA ALITALIA. Il ventennio d’oro per la compagnia (e i contribuenti), Il Sussidiario.net, 2017 e “Storia di Alitalia”, n.d.

e 3.000 dipendenti. La sua base principale è stata spostata all'aeroporto di Roma-Fiumicino, inaugurato ufficialmente nel gennaio 1961.

Il 1960 è stato un anno significativo per Alitalia, in quanto è diventata la compagnia aerea ufficiale delle Olimpiadi di Roma. Inoltre, ha introdotto i primi aerei a reazione nella sua flotta, segnando un importante passo avanti nella tecnologia dell'aviazione.

Tuttavia, negli anni '70 e '80, Alitalia ha iniziato ad affrontare sfide economiche, tra cui l'aumento dei prezzi del petrolio e la recessione economica globale. La deregolamentazione dell'industria dell'aviazione negli Stati Uniti ha anche portato a nuove sfide sotto forma di compagnie aeree a basso costo.

Nel 1993, Alitalia aveva una significativa presenza nel settore dei voli internazionali, trasportando il 38,7% dei passeggeri su queste rotte ed essendo la terza compagnia aerea europea per dimensioni, dopo Lufthansa e British Airways.

Negli anni '90, Alitalia ha continuato a trasportare un numero crescente di passeggeri e ha raggiunto i 20 milioni di passeggeri trasportati. Tuttavia, nonostante i successi iniziali, la compagnia ha affrontato problemi finanziari, tensioni sindacali e crescente concorrenza da parte di compagnie aeree a basso costo.

Nel 1996, sotto la guida di Domenico Cempella come amministratore delegato, la compagnia aerea ha implementato misure di riduzione dei costi che hanno contribuito a chiudere i bilanci in utile. Alitalia ha anche cercato di stabilire alleanze internazionali, in particolare con KLM, ma il progetto di fusione tra le due compagnie ha incontrato difficoltà, principalmente a causa di ritardi nell'apertura dell'hub di Malpensa e di questioni politiche. KLM ha alla fine abbandonato l'accordo nel 2000, ma Alitalia è riuscita a chiudere il bilancio del 2002 in positivo grazie a un accordo legale con KLM.

Nel 2001, l'industria dell'aviazione civile è stata colpita dall'attentato dell'11 settembre a New York, che ha avuto gravi conseguenze anche per Alitalia. La compagnia ha affrontato una difficile situazione a causa della sua crisi strutturale precedente e della crescente concorrenza delle compagnie aeree a basso costo. Tuttavia, in questo periodo, Alitalia ha siglato una partnership con Air France e si è unita a SkyTeam, una delle principali alleanze aeree globali, insieme ad altre compagnie come Aeroméxico, Delta Air Lines, Korean Air e CSA Czech Airlines. Questa alleanza ha comportato anche uno scambio di azioni tra le due compagnie.

Nel gennaio 2004, Alitalia aveva 21.294 dipendenti e una flotta di 157 aerei. La maggioranza delle azioni era di proprietà dello Stato italiano (62,4%), mentre altri azionisti, compresi i dipendenti, detenevano il 35,6%, e Air France possedeva il 2%. Alitalia aveva anche diverse

sussidiarie e società partecipate, tra cui Alitalia Express (100%), Alitalia TEAM (100%) ed Eurofly (20%).

Nonostante gli sforzi, Alitalia ha continuato a confrontarsi con problemi finanziari e nel 2006 il governo italiano ha deciso di cedere una parte delle azioni della compagnia, ma l'asta per la vendita di Alitalia ha fallito a causa del ritiro dei potenziali acquirenti.

Nel 2007, il presidente di Alitalia, Libonati, si è dimesso solo pochi mesi dopo aver assunto l'incarico. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha nominato Maurizio Prato come suo successore, conferendogli pieni poteri per gestire l'azienda e trovare una via per la sua privatizzazione.

Nel 2008, il secondo tentativo di privatizzazione di Alitalia ha attirato l'interesse di diverse aziende, tra cui Air France-KLM, Lufthansa, AP Holding (che controlla Air One), Aeroflot e altri. Alla fine, il consiglio di amministrazione di Alitalia ha scelto di intraprendere trattative esclusive con Air France-KLM, ma questo accordo è stato poi ritirato e il governo italiano ha concesso un prestito di 300 milioni di euro ad Alitalia. Nel 2008, CAI (Compagnia Aerea Italiana) ha presentato un'offerta per acquisire alcune attività di Alitalia, avviando trattative con il governo e i sindacati. Successivamente, CAI ha acquisito gli asset di volo di Alitalia e ha creato una nuova compagnia aerea chiamata Alitalia Sai.

Nonostante questi sforzi, Alitalia ha continuato a lottare finanziariamente nei successivi anni, portando alla sua amministrazione straordinaria e alla creazione di ITA Airways, una nuova compagnia di bandiera italiana, nel 2020, ponendo fine alla storia di Alitalia.

3.2. FATTORI CHIAVE CHE HANNO PORTATO ALLA CRISI DI ALITALIA

3.2.2. Gestione di Alitalia¹⁵

Da un punto di vista gestionale la storia di Alitalia dalla sua nascita ad oggi può essere divisa in 5 distinte fasi:

- Fase di gestione pubblica (epoca d'ora)
- Fase di gestione semi-pubblica (inizio crisi)
- Fase di gestione privata
- Fase di gestione amministrativa

¹⁵ Il seguente paragrafo è elaborato storicamente sulle ricostruzioni di Ugo Arrigo 2018 (*Convegno Alitalia*) e Andrea Giuricin 2009 (*Alitalia: la privatizzazione infinita*)

- Nuova statalizzazione (Ita Airways e Covid)

Gestione pubblica (epoca d'oro)

I primi quarant'anni della storia della compagnia aerea di bandiera italiana sono caratterizzati da un modello di gestione pubblica. Gli anni che vanno dal 1946, anno di fondazione, alla fine degli anni '80 sono anche ricordati come “gli anni d'oro”, qualificati da ottimi risultati operativi e da un andamento crescente del fatturato e dei passeggeri trasportati (almeno fino alla metà degli anni '70). Il motivo principale che ha favorito la crescita di Alitalia e la sua positiva redditività è stato il modello regolamentativo che ha caratterizzato il settore del trasporto aereo durante questi decenni. Forte ingerenza statale e mercato protezionistico permisero ad Alitalia di operare in una situazione di quasi monopolio, allontanando la compagnia dall'adottare un tipo di strategia che avesse come obiettivo quello di mantenere un vantaggio competitivo, poichè quel vantaggio era garantito dalla struttura dell'industria. Ma ci sono anche altre motivazioni: la competenza tecnica, l'elevata qualità dei servizi che ha contribuito a costruire un'immagine internazionale di prestigio, la capacità di espandere l'offerta e di innovare la flotta. Nella seconda metà degli anni '60, Alitalia si posizionava come la settima compagnia aerea più grande al mondo e la terza in Europa per dimensioni, superando persino Lufthansa e KLM. Inoltre, Alitalia è stata la prima compagnia aerea a vantare una flotta completamente composta da aerei a reazione (Arrigo 2018). Nel 1972 Alitalia aveva una quota di mercato del 4,5% circa del traffico passeggeri internazionale (Archivio Mediobanca 1973). I risultati operativi di Alitalia durante questa fase di gestione

pubblica furono perciò particolarmente rilevanti.



Tuttavia, le condizioni in cui Alitalia operava cambiarono bruscamente durante gli anni '70. La crescita dell'offerta e l'inasprirsi della concorrenza sulle rotte internazionali unite a le crisi petrolifere del '73 e del '79 rallentarono la crescita di Alitalia anche e soprattutto rispetto agli altri grandi vettori europei (British Airways, Air France, KLM e Lufthansa) che raddoppiarono le loro dimensioni (Arrigo 2018). Un declino che si sarebbe poi rilevato insormontabile nonostante la leggera ripresa degli anni '90.

Fase di gestione semi-pubblica (inizio crisi)

Negli anni '80 inizia il processo di liberalizzazione europeo e anche il settore del trasporto aereo, sulla scia del Deregulation Act statunitense, comincia ad adattarsi ai nuovi dettami della Comunità europea. Ma è proprio durante questo periodo che vengono concepiti gli errori che porteranno alla crisi del vettore di bandiera italiano. Alitalia si presenta all'inizio degli anni '90 con un mercato ancora molto protezionistico. Gli anni '90, nonostante la Guerra del Golfo e la relativa contrazione del mercato, furono comunque favorevoli alle compagnie aeree tradizionali che cominciarono ad adottare strategie differenti, decidendo di orientarsi negli investimenti in tratte a lungo raggio, stringendo accordi di partnership e attirando capitali privati, accelerando così la loro crescita. I governi, infatti, che fino a quel momento erano i principali azionisti, capiscono la necessità di nuovi assetti manageriali che operino per garantire la competitività dell'azienda con investimenti che le casse statali non possono permettersi (Arrigo 2018). Ma Alitalia intraprende azioni completamente divergenti.

Anzichè investire nelle rotte a lungo raggio decide di fare il contrario focalizzandosi su quelle a breve raggio, andandosi presto a scontrare con i nuovi e agguerriti vettori Low-cost, favoriti da una maggiore efficienza operativa. Nè tantomeno si decise di adattarsi al nuovo mercato avviando un processo di privatizzazione o di partnership con altre compagnie aeree internazionali, precludendosi la possibilità di inserirsi in una rete di alleanze che avrebbe potuto rafforzare la posizione della compagnia italiana.

Nel 1996 Alitalia si trova in una situazione di grande dissesto finanziario, registrando perdite per circa 1200 miliardi di lire (Giuricin 2009, p.15).

Il compito di rilancio dell'azienda viene affidato a Domenica Cempella. Il piano d'azione proposto da Cempella prevedeva due fasi:

- Fase di Risanamento dei Conti: In questa fase iniziale, l'obiettivo principale era affrontare i problemi finanziari dell'azienda attraverso l'attuazione di progetti aziendali volti a ridurre drasticamente i costi operativi. L'azienda cercava in questo modo di recuperare la competitività necessaria per competere efficacemente con i suoi concorrenti. Inoltre, si mostrò un'impegno nel rafforzare il ruolo dell'aerolinea pubblica come vettore globale, con particolare attenzione alla soddisfazione del cliente.
- Fase di Rilancio: Una volta che la situazione finanziaria era stata migliorata, si è passati alla fase successiva, ovvero al rilancio dell'azienda. Questa fase mirava a razionalizzare l'azienda senza tagliare la sua rete operativa ed aveva come obiettivo quello di cercare partnership strategiche su scala internazionale per sostenere la crescita futura. Questo avrebbe permesso ad Alitalia di recuperare la competitività necessaria per competere con i suoi concorrenti.

Un elemento chiave di questa ristrutturazione è stato il coinvolgimento dei dipendenti. Sono stati fatti sforzi significativi per far sì che i lavoratori diventassero azionisti dell'azienda, acquisendo una quota azionaria pari al 20,4%. Inoltre, le rappresentanze sindacali delle varie categorie di lavoratori (piloti, assistenti di volo e personale di terra) avrebbero avuto rappresentanza nel consiglio di amministrazione e avrebbero partecipato a un organismo bilaterale per condividere progetti relativi a sviluppo, servizio clienti, formazione del personale e modelli organizzativi.

Questa iniziativa ha comportato un costo considerevole per l'azienda, ma ha migliorato il clima aziendale e ha contribuito a ridurre il costo del lavoro, passando dal 27% al 20% del fatturato. Complessivamente, si è rivelata positiva in quanto il costo iniziale era una tantum, mentre i risparmi si sarebbero accumulati nel tempo per un ammontare di circa 500 miliardi di lire all'anno.

Parallelamente, una parte significativa della flotta è stata trasferita a Alitalia Team, una società sussidiaria con un ruolo di vettore low cost; mossa che ha contribuito a ridurre ulteriormente i costi operativi aziendali, poiché questa controllata aveva costi operativi inferiori del 20% rispetto alla capogruppo e una maggiore efficienza nell'utilizzo della flotta. Sono stati introdotti, inoltre, nuovi accordi contrattuali per il personale di volo, con differenze tra il personale di nuova assunzione e quello esistente con l'obiettivo di ridurre il costo del lavoro attraverso un aumento previsto delle ore di volo.

Questa ristrutturazione è stata accompagnata da interventi finanziari significativi, inclusa una ricapitalizzazione di tremila miliardi di lire, essenziale per garantire la stabilità finanziaria dell'azienda. Inoltre, è stata significativa la decisione di vendere il 37% delle azioni di Alitalia, segnando un'iniziativa di privatizzazione e aumentando la fiducia degli investitori in un'azienda che coinvolgeva i suoi dipendenti nella gestione. Questo piano di ristrutturazione ha anche coinvolto la flotta, mirando a un utilizzo più efficiente degli aerei attraverso la loro standardizzazione, facilitando l'addestramento dei piloti e le operazioni di manutenzione. Un nuovo sistema operativo è stato introdotto per migliorare la gestione delle vendite e la focalizzazione sui diversi segmenti di clientela.

Contestualmente alla riorganizzazione di Alitalia, è stata creata una nuova compagnia all'interno del gruppo che ha preso il nome di Alitalia Express, con il compito di collegare città di medie dimensioni con aeroporti di grandi dimensioni e tra di essi con destinazioni più ampie, utilizzando aeromobili regionali con meno di cento posti. Questa mossa faceva parte del piano di rilancio strategico di Alitalia come vettore globale.

Già nel 1997, all'inizio dell'attuazione del piano industriale, ci sono stati segni di miglioramento finanziario. Gli investimenti nella flotta per 2500 miliardi di lire, la liquidazione di debiti per 3000 miliardi di lire e un aumento significativo del valore delle azioni in borsa, che è passato da 600 a 6000 miliardi di lire, hanno segnato questo periodo di cambiamento.

Il piano di risanamento e rilancio non solo ha impedito ad Alitalia di dichiarare bancarotta ma ha anche migliorato la redditività. Anche se i risultati completi richiedevano più tempo per essere valutati appieno, già con il bilancio presentato nel giugno 1998, si potevano notare

progressi significativi. Il fatturato è cresciuto di oltre il 6%, con un aumento del 5,4% dei proventi da traffico, grazie a una nuova strategia commerciale e di selezione della domanda per massimizzare i profitti.

Anche i margini operativi lordi sono migliorati, nonostante l'aumento degli ammortamenti e la diminuzione dei proventi diversi. Questi risultati positivi hanno portato a un miglioramento significativo del reddito d'impresa rispetto al fatturato, raddoppiando e raggiungendo il 7,3%. Nonostante una parte di questo successo sia attribuibile alla riduzione del prezzo del carburante del 24%, gran parte del merito va alle iniziative volte a migliorare l'efficienza aziendale.

Dopo nove anni di risultati economici negativi, Alitalia è tornata così in attivo, con utili netti che hanno raggiunto quasi mille miliardi di lire nel triennio 1997-99, permettendo all'azienda di compensare le perdite degli anni precedenti. L'azienda sembrava essere stata sostanzialmente risanata.

Questi risultati positivi e la fiducia acquisita dai manager nell'abilità di competere sul mercato hanno preparato Alitalia a perseguire due obiettivi strategici principali: stabilire un grande hub presso l'aeroporto di Malpensa e cercare un partner internazionale di rilievo.

Tuttavia, nel marzo 1997, quando Alitalia prese la decisione di cercare un'Alleanza Strategica, il panorama delle alleanze aeree aveva già raggiunto un alto grado di consolidamento, coinvolgendo la maggior parte delle compagnie aeree europee. Queste alleanze si dividevano principalmente in due categorie: alcune erano alleanze puramente commerciali, come OneWorld, mentre altre erano più strategiche, come quella tra KLM e Northwest. Questi quattro grandi gruppi detenevano complessivamente il 57% del traffico aereo mondiale nell'aprile 2000, trasportando 760 milioni di passeggeri con una flotta di oltre 5000 aeromobili.

In questo contesto, Alitalia cercò di stabilire una joint venture con la compagnia aerea olandese KLM all'interno dell'alleanza denominata "Wings", che includeva anche le compagnie americane Northwest e Continental. Questa alleanza prevedeva scambi azionari significativi e imponeva alle imprese europee razionalizzazioni che da sole non avrebbero potuto gestire, dato che non avrebbero potuto garantire una sufficiente espansione delle attività.

Tabella 3.4: Configurazione di mercato europeo con Joint Venture Alitalia-KLM 1998

	Alitalia-KLM	Air France	Lufthansa	British Airways
Passeggeri trasportati (mln)*	39,17	33,50	38,50	36,59
Rpk (mln)	92,84	74,60	75,44	74,60
Ask (mln)	125,64	98,99	102,11	98,99
Aeromobili (numero)	260	203	295	203
Hubs	3	1	2	1
Destinazioni	377	196	306	196

Fonte: Giuricin 2009

16

Dopo aver risolto i problemi legati alle relazioni industriali con il personale di volo, Domenico Cempella iniziò a considerare accordi più ampi rispetto a quelli di code sharing precedentemente stipulati. L'obiettivo principale di Alitalia era entrare in una rete con una massa critica sufficiente per evitare di rimanere ai margini del mercato.

Nel piano Cempella 1997-2001, la compagnia aerea italiana riteneva che, dopo i bilanci disastrosi degli anni precedenti, l'unico modo per migliorare in modo significativo la redditività aziendale fosse attraverso un'Alleanza Strategica. Questo avrebbe richiesto la partecipazione alla costruzione di una rete globale di destinazioni per competere a livello internazionale. Il progetto "Malpensa 2000", che prevedeva la costruzione di un grande terminal all'aeroporto di Milano Malpensa, avrebbe aiutato Alitalia a recuperare parte dei passeggeri del Nord Italia che altrimenti avrebbero usato aeroporti stranieri per i voli a lungo raggio, potenziando così la posizione di Alitalia sia a livello nazionale che sulle rotte del Nord Atlantico. I vantaggi di una possibile alleanza sono evidenti e così nel dicembre del '97 viene approvato il Memorandum of Understanding, che avvia il processo di realizzazione della joint venture tra Alitalia e KLM e che comprendeva due clausole principali:

- La valorizzazione di Malpensa come hub nel Nord Italia per i motivi sopra citati.
- La privatizzazione di Alitalia.

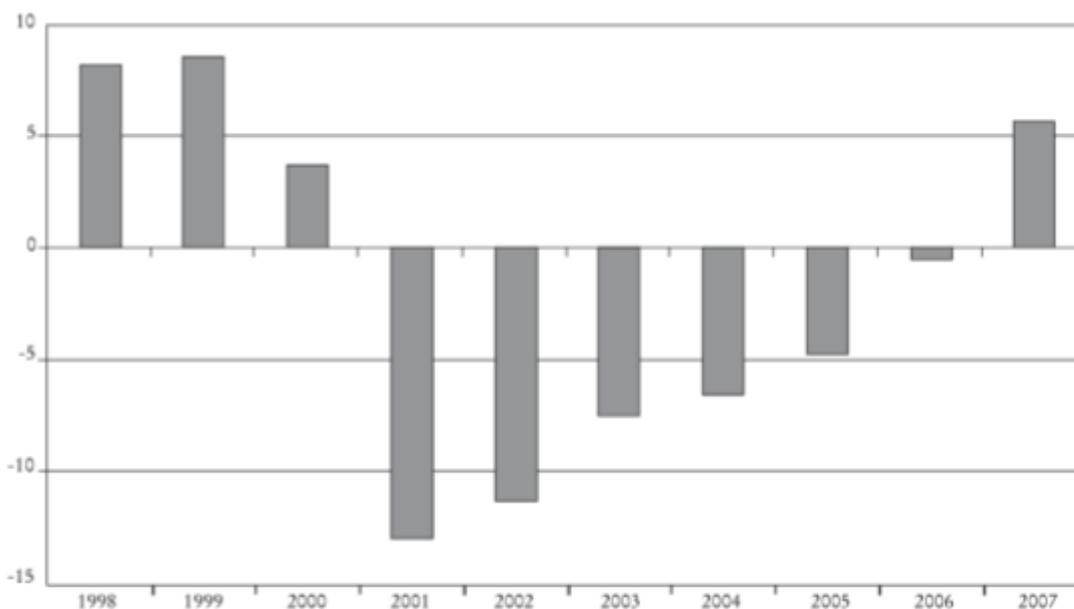
¹⁶ Rpk: numero di passeggeri per ogni chilometro di volo

Ask: chilometri per posto disponibile

Le basi dell'alleanza sono chiari: rapporti paritetici tra le due compagnie, pari dignità nei rapporti con la compagnia americana Northwest, che avrebbe permesso ad Alitalia di accrescere il numero delle destinazioni e l'inserimento di Milano Malpensa nel sistema three hubs con Roma Fiumicino e Amsterdam Schipol. Ma alla fine del '99, quando l'alleanza avrebbe dovuto cominciare ad operare, i pre-requisiti presenti nel Memorandum of Understanding non sono rispettati. Infatti, i piani per il pieno utilizzo di Malpensa vengono costantemente rimandati a causa delle inadeguate infrastrutture di collegamento da e per l'aeroporto e ai ricorsi delle compagnie concorrenti. In secondo luogo il processo di privatizzazione si rileva di significativa difficoltà. Al 1999 l'azionariato di Alitalia era composto per il 53% dal governo italiano, per il 20,4% dai dipendenti e per il 26,6% da terzi. A causa di contingenze sfavorevoli, però, il valore di mercato di Alitalia si deprezza considerevolmente alla fine degli anni '90 e l'amministrazione della compagnia di bandiera italiana ne teme una svendita. La privatizzazione viene così rimandata e nessuna delle due clausole necessarie per la chiusura dell'accordo con l'azienda olandese vengono rispettate. Il 28 Aprile del 2000 KLM applica il suo diritto di recesso pagando una penale di 250 milioni ma decidendo comunque di staccarsi da Alitalia. La perdita di fiducia per un governo ritenuto instabile e non in grado di rispettare gli accordi, nonché per un'amministrazione considerata incapace hanno sicuramente giocato un ruolo fondamentale nella decisione della compagnia olandese. Ma dietro questa scelta ci sono anche motivazioni diverse. Nonostante KLM avesse un valore commerciale maggiore rispetto ad Alitalia (flotta più grande e maggior fatturato), il valore in borsa di Alitalia era quasi il doppio, che avrebbe configurato un ruolo di supremazia per quest'ultima. Inoltre la mancata privatizzazione della compagnia italiana avrebbe significato che Iri, ovvero il governo italiano e maggior azionista di Alitalia, sarebbe diventato anche il primo azionista della compagnia olandese.

Dopo il fallimento del tentativo di alleanza, unito alla drammaticità anche economica per il settore dell'attacco alle Torri Gemelle del 2001 (vedere Tabella 3.5), Alitalia deve affrontare enormi difficoltà che colpiscono tutta l'industria ma che colpiscono anche più duramente la compagnia di bandiera, strategicamente isolata. Il management è instabile e cambiano 5 amministratori delegati in poco più di 10 anni. Alitalia è in balia di una forza politica che vuole mantenere lo status quo, ostacolando la privatizzazione, e di un management incapace di formulare un piano di sviluppo.

Tabella 3.5: Percentuale profitti netti sul fatturato industria aerea 1998-2007



Fonte: Giuricin 2009

Fase di gestione privata

Il governo Prodi decide nel 2006 per la privatizzazione della compagnia, con una cessione del 39,9% delle azioni della stessa e di tutte le obbligazioni convertibili. Alla conclusione del 2007 si decide di trattare esclusivamente con il gruppo Air-France-KLM¹⁷ e di attuare un piano temporaneo di transizione tra il 2008 e il 2010. Ma a gennaio del 2008, proprio quando si stava per prendere una decisione, con un'azienda in continua e incessante perdita per circa un milione di euro al giorno (Giuricin 2009, p.79), cade il governo Prodi, si indicano nuove elezioni e la privatizzazione di Alitalia torna al centro del dibattito politico. Il principale oppositore alla cessione di Alitalia al gruppo franco-olandese è il candidato premier Silvio Berlusconi, che propone la vendita ad una cordata di imprenditori italiani. Alla fine il gruppoo transalpino, ostacolato dalla feroce ostilità di gran parte del movimento politico italiano, dalle estenuanti trattative con i gruppi sindacali, decide di ritirare la proposta e 300 milioni di euro vengono versati nelle casse della compagnia per evitare il fallimento (Giuricin 2009, p.90). Il 13 gennaio del 2009 grazie a 21 "patrioti" (Giuricin 2009, p.102),

¹⁷ "5 maggio 2004: Costituzione ufficiale del Gruppo Air France-KLM. In questo giorno Air France riscatta i termini della sua offerta di azioni, completando così la fusione tra Air France e KLM. Le compagnie aeree avevano deciso di unire le forze più di 7 mesi prima, nel settembre 2003" ("Storia di KLM", n.d.).

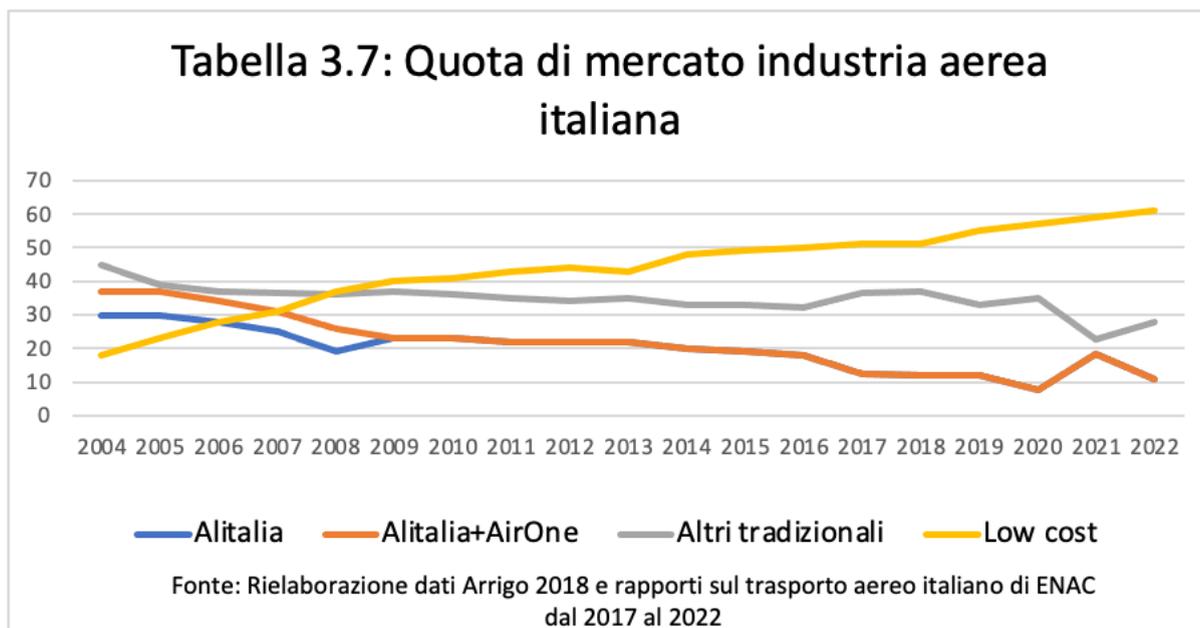
rappresentanti delle più importanti realtà imprenditoriali italiane (vedere tabella 3.6) e aderenti al progetto Fenice, nasce Alitalia-CAI (Compagnia Aerea Italiana).

Azionariato Alitalia-Cai		
Intesa Sanpaolo	Angelucci	Maurizio Traglio
Colannino (Immsi)	Gruppo Fratini	Giuseppe Fontana
Benetton	Maccagnani	Vincenzo Manes
Gruppo Riva	Caltagirone Bellavista	Antonio Orsero
Ligresti	Argo	Fondo Atlantis
Mancuso	Pirelli	Crociani
Gruppo Toto	Carbonelli D'angelo	D'Avanzo

Fonte: Giuricin 2009

L'obiettivo era il pareggio operativo entro il 2010 e un utile entro il 2011. Il piano prevede un rinnovamento e ampliamento della flotta di aerei e una solida struttura industriale composta da Alitalia per le tratte intercontinentali e di medio raggio, AirOne operante come vettore low-cost per il breve-medio raggio e CAI per le attività regionali e per le tratte lasciate libere da Alitalia. Lascia perplessi la decisione di allargare le basi operative a 6, che necessitano di una domanda potenziale che non poteva essere raggiunta da Alitalia. Nonostante la congiuntura economica negativa (crisi del 2008) durante la quale la nuova compagnia nasce, i risultati nei primi anni di vita sono abbastanza soddisfacenti. Ma gli errori strategici, anche causati da una ridotta disponibilità economica, sono evidenti. La scelta di concentrarsi sulle tratte a breve-medio raggio cercando di portare un servizio maggiormente qualitativo e quindi ad un prezzo comunque più alto rispetto agli altri

competitors low-cost riducendo e investendo meno nelle tratte a lungo raggio ha esposto la compagnia a guerreggiare con le low-cost prima citate¹⁸ (vedere tabella 3.7).



Nel 2012 un'importante redditività negativa porta la compagnia a stringere un accordo con Eithiad Airways (compagnia emira) che porta alla nascita di Alitalia-SAI, composta per il 51% dagli azionisti di CAI e per il 49% da Ethiad. Ma la crisi è ormai irreversibile, le perdite sono ingenti e nel 2017 il governo Gentiloni decide per l'adozione dell'amministrazione straordinaria.

Amministrazione straordinaria

La procedura di amministrazione straordinaria è un meccanismo competitivo stabilito dalla legislazione fallimentare italiana per affrontare l'insolvenza di imprese di grandi dimensioni. Questa legislazione è stata inizialmente istituita attraverso la legge 3 aprile 1979, n. 95, con l'obiettivo principale di consentire a tali aziende di intraprendere azioni mirate alla loro continuazione, riattivazione o riconversione.

L'obiettivo primario di queste misure è preservare il patrimonio produttivo dell'azienda coinvolta. Inoltre, considerando le notevoli dimensioni di queste imprese, questa procedura

¹⁸ Ad oggi, tendenzialmente in un viaggio di breve durata i passeggeri preferiscono acquistare ad un prezzo minore con comfort minore mentre sono meno disposti a farlo per viaggi di lunga durata. Sarebbe interessante capire un'eventuale evoluzione del settore nel caso in cui le low-cost decidessero di operare in tratte intercontinentali.

mira anche a prevenire una diffusione sistemica della crisi non solo all'interno dello stesso settore ma anche in settori connessi.

Nel corso degli anni, questa normativa è stata soggetta a diverse modifiche legislative. Una prima modifica è stata introdotta dal decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, e successivamente dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39, che ha introdotto regolamenti specifici per le imprese di grandi dimensioni che offrivano prospettive concrete di ristrutturazione economica e finanziaria.

L'ultima serie di modifiche è stata apportata dal "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" disciplinato dal decreto legislativo 14 gennaio 2019, n. 14. Questo codice ha ulteriormente regolamentato e aggiornato la procedura di amministrazione straordinaria, tenendo conto dell'evoluzione delle esigenze nel contesto delle imprese in crisi ("Amministrazione straordinaria", n.d.).

Il 2 maggio del 2017 gli azionisti privati richiedono e ottengono da parte dell'allora ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda la disposizione di amministrazione straordinaria, nazionalizzando di fatto l'azienda. Poiché la compagnia non disponeva di sufficiente liquidità il Governo dispose un prestito di 600 milioni di euro che poi divennero 900. I commissari nominati dal Governo per gestire la procedura (Laghi, Paleari e Giubitosi) decisero di procedere alla vendita della compagnia affidandone il risanamento all'acquirente, ma la scelta non poteva che essere errata. Alitalia si trovava in una condizione finanziaria disastrosa e nessuno si presentò interessato all'acquisto dell'intera compagnia. Così dopo 4 anni di fallimentare amministrazione straordinaria (l'azienda non fu né venduta né risanata ma continuò a presentare delle perdite) con il decreto legge 18/20¹⁹, noto come "Cura Italia", il Ministero dell'economia e delle Finanze acquisisce il 100% delle azioni della nuova compagnia di bandiera destinata a subentrare ad Alitalia, che prende il nome di ITA Airways ("Storia di Alitalia", n.d.).

Nuova statalizzazione (Ita Airways)

Dopo il periodo di amministrazione straordinaria e dopo che nel 2017 il prestito concesso ad Alitalia è stato dichiarato illegale dalla Commissione europea, è stata fondata Ita Airways. Ha iniziato le sue operazioni nel 2012, entrando a far parte del gruppo di Sky Team e trasportando 9 milioni di passeggeri nel primo anno. Recentemente, il governo ha proceduto alla privatizzazione della compagnia, cedendo sin da subito il 40% delle azioni al gruppo

¹⁹ emanato dal governo Conte

tedesco Lufthansa, accordo che è stato approvato dalla Corte dei conti e dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato ("ITA Airways").

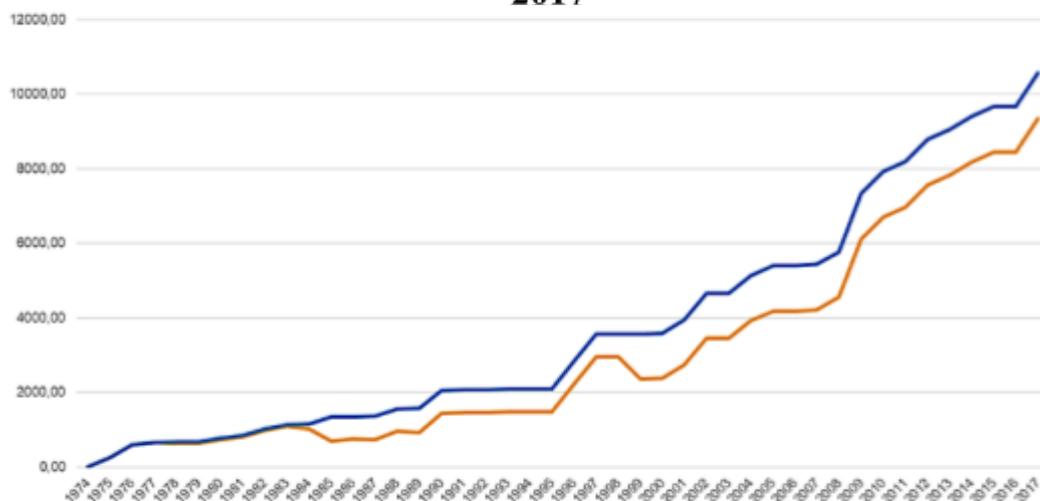
3.2.3 Costo per lo Stato

La vicenda di Alitalia è caratterizzata da una sequenza di interventi statali che hanno sostenuto la sopravvivenza della compagnia aerea. L'azione dello Stato è stata praticamente ininterrotta e, anzi, all'aumentare delle perdite nel corso degli anni è aumentato anche il contributo del governo per garantirne la sopravvivenza. Anche in seguito alla privatizzazione, lo Stato non ha mai smesso di collaborare per riempire le casse della compagnia di bandiera italiana. In linea generale, gli esborsi a carico dello Stato possono essere distinti in 3 categorie principali (Valdes 2018):

- Infusioni di capitale nella società
- Fornitura di garanzie per coprire il debito dell'azienda
- Erogazione di contributi sotto varie forme

Per avere un'analisi completa su quanto lo Stato abbia effettivamente contribuito al sostenimento dell'azienda prendiamo in considerazione questa tabella che rappresenta gli oneri lordi e gli oneri netti (calcolati sottraendo i proventi, come dividendi, vendita di azioni e obbligazioni).

**Tabella 3.8 : Oneri cumulati a carico dello Stato in milioni di euro del
2017**



Fonte: Elaborazione dati Valdes 2018, Osservatorio CPI e Archivio Dati Mediobanca

Tra il 1974 e il 2017 lo Stato ha esborsato per Alitalia 10,6 miliardi di euro, a cui vanno aggiunti i 3 miliardi stanziati dal governo per la nascita di Ita, per un complessivo di circa 13 miliardi, considerando comunque che fino al 2009, ovvero alla cessione da parte dello Stato, Alitalia era una compagnia pubblica e perciò i fondi stanziati comprendevano sia quelli per il normale funzionamento della società che eventuali sussidi straordinari per riparare le perdite economiche. Come si può notare l'esborso economico dello Stato ha cominciato ad intensificarsi a partire dalla metà degli anni '90 per poi crescere vertiginosamente negli anni 2000. Le principali operazioni effettuate dallo Stato per garantire il sostegno finanziario della società, calcolate a valori correnti, sono state (Valdes 2018):

- Nel 1996, il governo ha avviato un'importante operazione di ristrutturazione attraverso l'Iri, che ha comportato un investimento di circa 1 miliardo e 40 milioni di euro.
- Successivamente, il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha fornito un finanziamento di 812 milioni di euro.
- È stato anche istituito un prestito ponte di 482 milioni di euro per affrontare le sfide finanziarie.
- Nel corso degli anni, ci sono stati ulteriori prestiti ponte nel 2008 (332 milioni di euro), nel 2017 (900 milioni di euro) e nel 2019 (400 milioni di euro).

- Il governo ha anche adottato misure di tutela per i piccoli azionisti di Alitalia, con un investimento di 320 milioni di euro.
- Le perdite sono state coperte dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, con interventi di ripiano del passivo che hanno raggiunto un totale di 1,6 miliardi di euro.
- Sono state allocate somme significative per la cassa integrazione e la mobilità dei dipendenti, con un totale di 1,9 miliardi di euro tra il 2009 e il 2015.
- Inoltre, è stata effettuata una partecipazione al capitale di Alitalia CAI attraverso Poste Italiane, con un investimento di 76 milioni di euro.
- Costituzione di Ita Airways per 3 miliardi di euro più 350 milioni concessi come indennizzo per la pandemia.

3.4. PROSPETTIVE DI INTERVENTO NEL SETTORE AEREO

3.4.1. Alitalia (Ita Airways) dovrebbe rimanere italiana?

Il tema della nazionalizzazione industriale e delle misure protezionistiche è sempre stato al centro del dibattito economico ed ha contraddistinto gli accesi diverbi sul caso della compagnia aerea italiana negli ultimi 30 anni.

Le motivazioni a favore della nazionalizzazione sono principalmente due: il turismo e l'occupazione. La perdita di posti di lavoro in un'azienda importante come Alitalia non ha solo un impatto sulle vite dei lavoratori interessati, se si considera anche e soprattutto che, ad esempio nel 2016, Alitalia ha dato lavoro a 29 700 persone (Oxford Economics, 2016), ma può avere conseguenze a catena sull'intera economia, compresi settori come il consumo, le imposte e la spesa pubblica. Pertanto, è importante considerare attentamente le implicazioni economiche e sociali di tali decisioni e cercare soluzioni sostenibili per proteggere sia i lavoratori che l'intera economia nazionale. Per quanto riguarda il turismo, le analisi vanno fatte analizzando i dati. Prendendo in considerazione i dati pre-Covid, la spesa dei turisti in Italia è quantificabile a 44 miliardi (Cappariello 2020). I viaggiatori che scelgono di utilizzare l'aereo come mezzo di trasporto per raggiungere il nostro paese costituiscono una quota significativa, pari al 41% del totale. Questo dato diventa ancora più rilevante quando esaminiamo la spesa associata a questi viaggiatori, che corrisponde al 64% del totale. Di questo 41%, solamente il 12% (vedere Tabella 3.7) dei passeggeri ha deciso di volare con la compagnia aerea italiana, mentre il restante 88% ha optato per opzioni low-cost o altri vettori tradizionali (ENAC 2019).

Questi numeri sottolineano l'importanza dell'industria dell'aviazione nel nostro paese e il suo impatto sull'economia. Il fatto che il 64% della spesa totale provenga dai viaggiatori aerei dimostra quanto il turismo aereo sia un settore cruciale per l'industria del turismo e dell'ospitalità. Questi dati forniscono una prospettiva chiara sulla dipendenza dell'economia nazionale dal settore dell'aviazione e sottolineano la necessità di investire nelle infrastrutture aeroportuali, nella promozione del turismo e nella gestione delle politiche relative all'industria dell'aviazione al fine di sostenere la crescita economica e l'occupazione nel nostro paese. È, inoltre, di fondamentale importanza sottolineare la rilevanza della presenza di una compagnia aerea nazionale all'interno del complesso panorama dell'industria dell'aviazione, specialmente quando consideriamo il consolidato modello di rete *hub-and-spoke*. Una compagnia aerea di bandiera che gestisce voli diretti verso centri principali come Roma o Milano, per poi estendersi verso le destinazioni regionali riveste una posizione centrale nella gestione efficace del flusso turistico, il tutto in perfetta armonia con gli interessi economici fondamentali del nostro Paese.

La potenziale conseguenza di una cessione di Alitalia/ITA a Lufthansa è che il flusso turistico potrebbe essere deviato verso Berlino, conferendo in pratica a Lufthansa il controllo sulle strategie turistiche che riguardano l'Italia. L'acquisizione da parte della società tedesca potrebbe migliorare le opzioni di volo e i collegamenti tra l'Italia e il principale hub della compagnia, Francoforte, rendendo le città tedesche una scelta potenzialmente più attraente, anche e soprattutto a livello di costo, rispetto ad altre città italiane. Questa eventualità potrebbe avere impatti negativi significativi sull'andamento della nostra economia, generando interrogativi sulla nostra capacità di prendere decisioni autonome nel settore turistico, con tutte le implicazioni connesse.

È anche cruciale considerare il ruolo chiave che una compagnia aerea nazionale svolge per le imprese e le persone che dipendono da connessioni con i mercati internazionali. Ciò contribuisce in modo tangibile alla crescita economica e alla competitività delle aziende locali, influenzando positivamente l'ecosistema economico del nostro Paese. In conclusione, è imprescindibile sottolineare che in situazioni di emergenza si manifestano chiari vantaggi correlati agli interessi pubblici. È essenziale ricordare l'importante contributo fornito dai voli operati da Alitalia, che hanno agevolato sia la distribuzione cruciale di materiale sanitario, sia il rimpatrio di numerosi connazionali italiani residenti all'estero, come ampiamente evidenziato durante la pandemia.

In contesti eccezionali come quelli vissuti, la presenza di una compagnia aerea nazionale come Alitalia ha dimostrato di essere di cruciale importanza per il benessere e la sicurezza

dei cittadini italiani. La capacità di mobilitare risorse con tempestività e di fornire servizi essenziali per la salute pubblica e il benessere della popolazione sottolinea l'irrinunciabile valore di mantenere una compagnia aerea di bandiera come un prezioso patrimonio strategico per il paese. Il mantenimento di una compagnia aerea nazionale come Alitalia/ITA va, perciò, ben oltre la mera dimensione economica. È strettamente connesso agli interessi strategici dell'Italia, alla promozione del turismo, e alla capacità di agevolare le relazioni commerciali internazionali. Si stima che Alitalia contribuisca direttamente e indirettamente all'1,2% del Pil nazionale, producendo per 19 miliardi circa (Oxford Economics, 2016). La sua eventuale cessione potrebbe, perciò, generare conseguenze negative sull'economia italiana, che sono però difficilmente quantificabili e che dipendono in larga misura dai tipi di accordi che verranno stretti tra le parti al momento della cessione.

Tuttavia il concetto di compagnia aerea di bandiera sembra ormai ampiamente superato ed anche qui i dati sembrerebbero confermare questa tesi. Sempre nel 2019 sono transitati negli aeroporti italiani 192 milioni di passeggeri (Enac 2019). Di questi 192 milioni di passeggeri solo 21,77 milioni hanno volato con Alitalia. Se si confronta questo dato con gli anni precedenti si nota un calo di passeggeri che hanno volato con la compagnia italiana. Infatti nel 2017 il market share di Alitalia era del 12,5% (Enac 2017), sceso all'11,3% nel 2019. Il numero di passeggeri è aumentato ma è diminuita la quota di mercato di Alitalia, ovvero sempre più persone hanno scelto altre compagnie, soprattutto low-cost. Questi dati evidenziano la necessità di valutare attentamente il ruolo di una compagnia aerea nazionale in un mercato in rapida evoluzione.

3.4.2. Possibili prospettive future per il settore del trasporto aereo

Eventuali proposte di politica industriale necessarie per risollevare le imprese italiane che operano nel settore del trasporto aereo attraverso aiuti di Stato vanno contestualizzate nel sistema legislativo dell'Unione europea. La concessione di aiuti di Stato, disciplinati dall'articolo 107²⁰ del TFUE, sono controllati dalla Commissione europea poiché possono falsare la concorrenza leale ed effettiva tra gli Stati membri (Scognamiglio Pasini 2016,

²⁰ citato testualmente: "Salvo deroghe contemplate dai trattati, sono incompatibili con il mercato interno, nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri, gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza" ("Dipartimento per le Politiche Europee - Articoli 107 e 108").

p.438). Questa visione si fonda sulla teoria neomonetarista della scuola di Chicago secondo cui ogni forma di ostacolo alla concorrenza, dalla regolamentazione ai salvataggi, determina dei risultati negativi da quelli inizialmente ipotizzati e secondo cui lo Stato deve solo provvedere ai servizi pubblici essenziali, come istruzione, giustizia e sicurezza. (Scognamiglio Pasini 2016, p.417). Tuttavia, se la preservazione della concorrenza trova la sua motivazione economica nell'inefficienza nell'allocazione dei monopoli, il fondamento economico della regolamentazione ha le sue radici nell'esistenza dei fallimenti di mercato, che includono il monopolio naturale (Scognamiglio Pasini 2016, p.446). Come descritto nel Capitolo 2, il mercato del settore del trasporto aereo presenta delle particolarità. Non ha le caratteristiche tipiche del monopolio naturale, che giustificerebbero l'intervento regolatorio per garantire un sistema dei prezzi non eccessivamente sfavorevole ai consumatori, ma la presenza di economie di scopo favorisce comunque le imprese più grandi e in seguito alla deregolamentazione e alle privatizzazioni si è formato un settore molto oligopolistico e avverso ad un alto grado di concorrenza. Ma in un settore con un elevato livello di concentrazione, seppur non monopolistico, i prezzi sono destinati ad alzarsi, sfavorendo i consumatori. Si può quindi giustificare l'intervento statale, a maggior ragione in un settore che oggi assume particolare importanza perchè muove milioni di persone non solo per turismo e piacere ma anche per necessità lavorative (costituendo quasi un servizio di interesse pubblico)?²¹ Ma se in passato la nazionalizzazione costituiva l'approccio tipico di regolamentazione, poichè si lasciava il controllo nelle mani dello Stato che poteva permettersi di mantenere un sistema tariffario favorevole per qualità e servizi offerti ai propri contribuenti, oggi con la liberalizzazione del mercato e l'ascesa dei vettori low-cost, contraddistinti da un'efficientissima struttura dei costi e da un management più competente, questo non è più possibile. Una teoria interessante, che potrebbe essere introdotta nell'industria dell'aviazione civile, è quella della concorrenza per il mercato. Secondo questa teoria, formulata da Dmesetz, tutti gli operatori all'interno di un settore nel quale non è possibile raggiungere un livello adeguato di concorrenza dovrebbero partecipare ad un'asta per assicurarsi il monopolio temporaneo dell'industria, in modo da far emergere l'impresa più efficiente, in grado di operare a costi minori, di vendere a prezzi minori e quindi favorire i consumatori (Scognamiglio Pasini 2016, p.457). Nel mercato del trasporto aereo si potrebbero indire aste sulle singole tratte che garantirebbero la presenza di un solo vettore

²¹ Ne è un esempio la misura contro il caro-voli adoddata dal Governo Meloni per ostacolare l'aumento dei prezzi dei biglietti aerei da e per le isole e che ha scosso la reazione di Ryanair che considera il decreto "illegittimo" ai sensi della normativa UE (Managò 2023)

operante in monopolio a prezzi determinati contrattualmente, anche in base a requisiti di sicurezza. Ci sono tuttavia una serie di problematiche che ostacolano l'attuazione di questo tipo di regolazione. Ovviamente, nella determinazione dei prezzi bisogna prendere in considerazione situazioni specifiche già trattate in questo elaborato. I costi per un operatore aereo hanno un'elavativissima volatilità poichè dipendono molto dai costi del carburante, che variano frequentemente e che possono fluttuare tra i diversi Stati. Inoltre, ci sono da considerare le differenze retributive e fiscali tra gli Stati. Ad esempio, se un operatore ha sede in Lussemburgo, dove il regime fiscale è meno stringente, i costi che dovrà sostenere saranno minori, potrà offrire prezzi più bassi e presumibilmente potrà assicurarsi la tratta a discapito di operatori con sede in Stati con tassazioni più stringenti. Questo potrebbe avere due ulteriori conseguenze. Le compagnie aeree potrebbero spostare la propria operatività in Paesi caratterizzati da una fiscalità minore. Oppure i governi potrebbero decidere di favorire fiscalmente le compagnie aeree nazionali andando però contro i dettami dell'UE in tema di concorrenza. Questioni di politica industriale nel settore del trasporto aereo all'interno del contesto normativo europeo sono, perciò, complesse. L'articolo 107 del TFUE sottolinea la necessità di evitare distorsioni della concorrenza attraverso gli aiuti di Stato, ma le peculiarità del mercato dell'aviazione civile, caratterizzato da un alto grado di concentrazione e da economie di scopo, sollevano interrogativi significativi. In questo contesto, la politica industriale per il settore del trasporto aereo richiede un approccio bilanciato e coordinato a livello europeo. È necessario considerare attentamente come promuovere la concorrenza leale, garantire tariffe accessibili per i consumatori e allo stesso tempo preservare la vitalità del settore aereo nazionale. Questo equilibrio richiede una riflessione approfondita e un dialogo costruttivo tra gli attori coinvolti, compresi governi, compagnie aeree e organizzazioni europee, al fine di sviluppare politiche industriali sostenibili che tengano conto delle complesse sfide e opportunità del settore.

CONCLUSIONI

L'elaborato ha fornito un'analisi del settore del trasporto aereo, dimostrando che le sue caratteristiche intrinseche lo rendono estremamente sensibile anche alle più piccole fluttuazioni nei costi. Come evidenziato nel primo capitolo, le compagnie aeree operano in un ambiente altamente dinamico e sono soggette a un insieme complesso di costi, che vanno dalla manutenzione delle flotte alla gestione dei dipendenti e alle pressioni dei prezzi del carburante. Questa suscettibilità ai cambiamenti nei costi mette in evidenza la necessità di una gestione finanziaria attenta e di strategie operative robuste nel settore.

Inoltre, la ricerca ha messo in luce come il settore aereo sia stato profondamente influenzato dai cambiamenti strutturali e dalle politiche industriali, come discusso nel secondo capitolo. Le politiche di regolamentazione e deregolamentazione hanno avuto un impatto notevole sulla competitività delle compagnie aeree e sulla loro struttura di business. L'Unione Europea, ad esempio, ha promosso attivamente la liberalizzazione del mercato aereo, portando a significative trasformazioni nel panorama competitivo.

Tuttavia, il caso di Alitalia, esaminato nel terzo capitolo, ha messo in luce le sfide e le difficoltà che possono emergere in questo settore. La crisi di Alitalia ha evidenziato problemi gestionali e finanziari che possono minare anche le compagnie storiche e consolidate. La discussione sul futuro di Alitalia ha sollevato interrogativi cruciali sulla sostenibilità delle compagnie aeree nazionali e sulla loro capacità di adattarsi a un ambiente così rivoluzionato.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:

- “*Amministrazione straordinaria*” n.d. Wikilabour. Scaricato il Agosto 24, 2023.
<https://www.wikilabour.it/dizionario/diritto-fallimentare/amministrazione-straordinaria/>.
- Archivio Mediobanca, ed. 1973. *Alitalia S.p.a.*
- Arrigo Ugo. 2017. “*INCHIESTA ALITALIA/ 1. Il ventennio d'oro per la compagnia (e i contribuenti)*” IlSussidiario.net.
<https://www.ilsussidiario.net/news/economia-e-finanza/2017/11/12/inchiesta-alitalia-1-il-ventennio-d-oro-per-la-compagnia-e-i-contribuenti/792054/>.
- Arrigo Ugo. 2018. *Alitalia Il Mistero Della Compagnia Che Sapeva Volare Ma Non Volle Crescere* - Ugo Arrigo - CUB Roma.
<https://it.readkong.com/page/alitalia-il-mistero-della-compagnia-che-sapeva-volare-ma-6681852>.
- Arrigo Ugo. 2018. *Convegno Alitalia*. Università Bicocca Milano.
<https://www.youtube.com/watch?v=j0jT9rJ3O8g>.
- Arrigo Ugo e Andrea Giuricin. 2006. *Gli Effetti Della Liberalizzazione Del Trasporto Aereo E Il Ruolo Delle Compagnie Low Cost Un Confronto Usa - Europa*.

- “*Bande orarie (slot) - Trasporto aereo*” 2023. ENAC.
<https://www.enac.gov.it/trasporto-aereo/compagnie-aeree/bande-orarie-slot>.

- Ben-Yosef Eldad. 2005. *The Evolution of the US Airline Industry: Theory, Strategy and Policy*. N.p.: Springer US.

- Berberi Leonard. 2022. “*Ita Airways e le altre: i voli in Italia valgono 21 miliardi di euro ogni anno*” Corriere.
https://www.corriere.it/economia/aziende/22_febbraio_12/ita-airways-altre-voli-italia-valgono-21-miliardi-euro-ogni-anno-316f211e-8c0f-11ec-a14e-5fea75909720.shtml.

- Bianchi Patrizio. 2018. “*L’Europa, l’industria e le politiche*” L’Industria.

- Bianchi Patrizio. n.d. “*La Rivoluzione industriale in "Dizionario di Storia"*” Treccani.
Scaricato il Settembre 7, 2023.
[https://www.treccani.it/enciclopedia/la-rivoluzione-industriale_\(Dizionario-di-Storia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/la-rivoluzione-industriale_(Dizionario-di-Storia)/)

- Bianchi Patrizio e Sandrine Labory, eds. 2006. *International Handbook on Industrial Policy*. N.p.: Edward Elgar.

- Budd Lucy e Stephen Ison, eds. 2016. *Air Transport Management: An International Perspective*. N.p.: Routledge.

- Cappariello Rita. 2020. “*Statistiche*” Statistiche.
https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_05062020.pdf.

- Carli e Pogliotti. n.d. - Wiktionary. Scaricato il Agosto 29, 2023.
<https://www.ilsole24ore.com/art/ita-lufthansa-firmato-l-accordo-AE9maoXD>.

- Carlton Dennis W. e Jeffrey M. Perloff. 2012. *Organizzazione industriale*. N.p.: McGraw-Hill Education.

- Czerny Achim I., ed. 2008. *Airport Slots: International Experiences and Options for Reform*. N.p.: Ashgate.

- Davies R. E. 1964. *A History of the World's Airlines*. N.p.: Oxford University Press.

- “*Dipartimento per le Politiche Europee - Articoli 107 e 108*” n.d. Politiche Europee.
Scaricato il Agosto 31, 2023.
<https://www.politicheeuropee.gov.it/it/attivita/aiuti-di-stato/articoli-107-e-108/>.

- El-Agraa A. M. 2011. *The European Union: Economics and Policies*. Edited by A. M. El-Agraa. N.p.: Cambridge University Press.

- Enac. 2017. *Dati di traffico 2017*.

- Enac. 2019. *Dati di traffico 2019*.

- Finger Matthias. 2015. *EU Transport Policy*.

- “*Focus Categorie*” n.d. Assaeroporti. Scaricato il Luglio 4, 2023.
<https://assaeroporti.com/focus-categorie/>.

- Giuricin Andrea. 2009. *Alitalia: la privatizzazione infinita*. N.p.: IBL libri.

- “*Global airline industry market size 2023*” 2023. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/1110342/market-size-airline-industry-worldwide/>.

- Halpern Nigel e Anne Graham. 2020. *The Routledge Companion to Air Transport Management*. N.p.: Taylor & Francis Group.

- Hanlon James P. 2007. *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*. N.p.: Butterworth-Heinemann.

- Hayward Justin. 2020. “*How Airlines Get Airport Slots & Why They Cost So Much*” Simple Flying. <https://simpleflying.com/airport-slots/>.

- “*History of airline*” n.d. HiSoUR. Scaricato il Luglio 29, 2023.
<https://www.hisour.com/history-of-airline-37830/>.

- Hofer C., M. Dresner e R. Windle. 2009. *The Impact of Airline Financial Distress on US Air Fares: A Contingency Approach*. N.p.: Transportation Research E.

- “*HUB & SPOKE*” 2017. Logistica Efficiente.
<https://www.logisticaefficiente.it/wiki-logistica/network-e-trasporti/hub-spoke.html>.
- IATA. n.d.
- Icao, Suddivisione market share per mercato geografico. n.d.
- “*Il Trasporto Aereo - The Airline Industry*” 2017. BullsAndBears.
<http://www.bullsandbears.it/analisi/analisi-di-settore/il-trasporto-aereo-the-airline-industry/>.
- “*ITA Airways*” n.d. Wikiwand. Scaricato il Agosto 28, 2023.
https://www.wikiwand.com/it/ITA_Airways#Media/File:ITA_Airways_EI-IFF_Airbus_A350-941,_FCO,_23022023.jpg.
- ITSM 2021, FACT BOOK
- Jenatabadi Hashem Salarzadeh e Noor Azina Ismail. 2007. “The Determination of Load Factors in the Airline Industry.” *International Review of Business Research Papers* 3, no. Operation Management (ottobre).
- Kahn Alfred E. 1970. *The Economics of Regulation Principles and Institutions*.

- Kassim Hussein e Handley Stevens. 2010. *Air Transport and the European Union: Europeanization and Its Limits*. N.p.: Palgrave Macmillan.

- Labory Sandrine. 2006. “*La politica industriale in un’economia aperta e basata sulla conoscenza*” L’Industria.

- “*La normativa sul trasporto cabotaggio*” 2022. Teleroute.
<https://teleroute.com/it-it/blog/articoli/trasporto-cabotaggio-in-cosa-consiste-e-quali-sono-le-normative-attuali/>.

- “*L’evoluzione del trasporto aereo in 90 anni*” 2017. We Build Value.
<https://www.webuildvalue.com/it/reportage/i-90-anni-che-hanno-cambiato-il-transporto-aereo.html>.

- Lombardo Domenico. n.d. “*Breve Storia dell’Aviazione Italiana*” Conca Ternana Oggi. Scaricato il Luglio 4, 2023.
<https://www.concaternanaoggi.it/breve-storia-dellaviazione-italiana/>.

- Morrell Peter S. 2007. *Airline Finance*. N.p.: Burlington, VT.

- Oxford Economics. n.d. *The economic impact of Alitalia in Italy*. Scaricato il Settembre 18, 2023.
<http://www.mobilitypress.it/wp-content/uploads/2016/06/Oxford-Economics.pdf>.

- “Oman breaks Heathrow record with deals for slots” 2016. The Times. Scaricato il Settembre 19, 2023.

<https://www.thetimes.co.uk/article/oman-breaks-heathrow-record-with-deal-for-slots-5mhdz23mn>.

- “Per Alitalia lo Stato ha speso oltre 13 miliardi in 47 anni” 2021. Agi.

<https://www.agi.it/economia/news/2021-05-26/alitalia-stato-ha-speso-oltre-13-miliardi-12698781/>.

- Scognamiglio Pasini Carlo. 2016. *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*. N.p.: Luiss University Press.

- “Storia di Alitalia” n.d. Wikiwand. Scaricato il Agosto 24, 2023.

https://www.wikiwand.com/it/Storia_di_Alitalia#La_chiusura_di_Alitalia_e_la_nascita_di_ITA_Airways.

- “Storia di Alitalia” n.d. Wikiwand. Scaricato il Agosto 24, 2023.

https://www.wikiwand.com/it/Storia_di_Alitalia#introduction.

- “Storia di KLM” n.d. KLM. Scaricato il Agosto 23, 2023.

<https://www.klm.it/information/corporate/history>.

- “Trasporto aereo e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati” 2020. Cassa Depositi e Prestiti.

<https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Trasporto%20aereo%20e%20Covid-19.pdf>.

- “*Trasporto aereo | mit*” 2015. MIT.

<https://www.mit.gov.it/temi/trasporti/trasporto-aereo>.

- Valdes Carlo. 2018. “*Alitalia: una storia di perdite e interventi statali*” Osservatorio CPI. https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Alitalia_CV_OssCPI_10.12.18.pdf.