

Concorrenza e integrazione societaria nel trasporto
aereo: Il caso ITA–Lufthansa tra diritto europeo e
prospettive di mercato.

Prof. Pierpaolo Pirani

RELATORE

Valerio Bianco
Matr. 286871

CANDIDATO

Indice

Indice.....	3
Introduzione	4
Capitolo 1 Il settore del trasporto aereo e le sue caratteristiche	7
1.1 Il ruolo delle alleanze, fusioni e acquisizioni nel settore	15
1.1.1 Diritto della concorrenza e la disciplina delle operazioni di concentrazione.....	20
1.2 Finalità e obiettivi dell'antitrust.....	22
1.2.1 L'intervento delle autorità antitrust: i casi più rilevanti	22
1.2.2 Il concetto di posizione dominante e abuso di posizione dominante.....	23
1.3 Definizione e classificazione delle concentrazioni.....	25
1.3.1 La regolamentazione della concentrazione tra imprese.....	26
1.3.2 Il regolamento (CE) n.139/2004 sul controllo delle concentrazioni	27
Capitolo 2 Operazione ITA Airways – Lufthansa: introduzione	29
2.1 Analisi di ITA Airways: dalla nascita alla Vendita	29
2.1.1 Struttura dell'accordo con Lufthansa	32
2.1.2 Obiettivi strategici delle due compagnie	33
2.2 Approccio della Commissione Europea e le possibili conseguenze in materia di Antitrust legate all'operazione: I rischi per la concorrenza sul mercato italiano ed europeo ed il ruolo dell'AGCM italiana..	35
2.3 Valutazione e analisi da parte della Commissione Europea	36
2.3.1 Possibili conseguenze senza interventi correttivi.....	37
2.3.2 Effetti della decisione sulla concorrenza e sui consumatori	38
2.3.3 L'impatto sui prezzi e sulla qualità del servizio.....	39
Capitolo 3 Cosa sarebbe successo negli US? (confronto con il diritto Antitrust americano)	40
3.1 Clayton Act e la disciplina della concentrazione negli USA	44
3.1.1 Il ruolo della Federal Trade Commission e del Department of Justice	46
3.2 Le nuove opportunità per le compagnie aeree concorrenti (Ryanair).....	47
3.3 Considerazioni finali sull'evoluzione del diritto antitrust nel settore.....	49
Conclusioni	51
BIBLIOGRAFIA	52

Introduzione

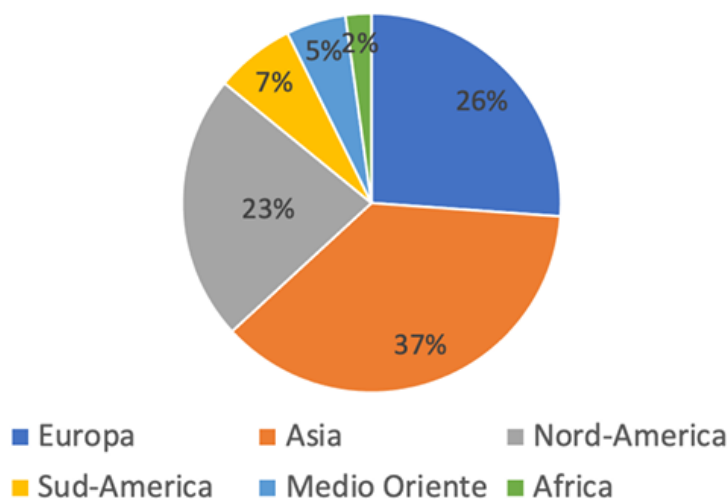
L'elaborato ha come oggetto principale il processo di fusione tra ITA-Airways ed il colosso tedesco Lufthansa, annunciato nel 2023 e giunto a definizione nel 2024 al termine di un complesso iter negoziale e regolatorio.

Prima di affrontare tale processo, si è ritenuto fondamentale fare una panoramica sul mondo del trasporto aereo, la sua evoluzione e il ruolo che esso riveste sia per l'economia globale sia per il contesto italiano.

Nel corso del XX secolo, il trasporto aereo ha contribuito in modo significativo allo sviluppo economico mondiale facilitando gli scambi commerciali, potenziando il settore turistico e fungendo da fattore abilitante per la mobilità internazionale di persone e merci. Ad oggi, l'aviazione civile rappresenta un'infrastruttura strategica per la crescita economica tant'è che secondo fonti come Cassa Depositi e Prestiti il comparto aereo genera circa il 2,4% del PIL globale; secondo Statista¹, invece, nel 2023 il mercato del trasporto aereo ha generato 841 miliardi di dollari a livello globale, in netto aumento rispetto ai dati in calo a causa della pandemia da Covid-19.

Secondo International Air Transport Association (IATA), già nel 2018 il settore ha generato 65,5 milioni di posti di lavoro, contribuendo con 2700 miliardi di dollari all'economia mondiale, sostenendo il 3,6% dell'attività economica globale. Senza considerare poi che oltre ad essere un mezzo di connessione tra i Paesi, è anche un ottimo pioniere degli scambi commerciali, fornendo l'accesso ai mercati globali di oltre il 70% delle aziende. Secondo la stessa associazione, infatti, nel 2036 il mercato del trasporto aereo potrebbe generare 97,8 milioni di posti di lavoro contribuendo con un impatto economico di 5700 miliardi di dollari.

Dando uno sguardo alle dimensioni del mercato del trasporto aereo, il mercato asiatico è quello con una quota di mercato più elevata (pari al 37%) del totale, per poi essere seguito dall'America (pari al 30%) e poi da quello europeo (26%):



Fonte: ICAO 2023

¹ Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Money, www.statista.com;

Nel contesto italiano, il trasporto aereo rappresenta un comparto rilevante per l'economia del Paese; è un fattore abilitante per la crescita del turismo (oltre il 40% dei turisti stranieri passano per i ns aeroporti) e dell'export manifatturiero. Nel complesso, in Italia il settore del trasporto aereo vale il 3,8% del PIL nazionale, impiegano quasi 1,3 mln di addetti diretti e indiretti. Il comparto è stato tra i più colpiti dall'epidemia globale degli ultimi anni ma nel corso del 2023 il traffico aereo italiano ha continuato a crescere, raggiungendo volumi superiori al periodo pre-pandemico; la crescita è stata trainata anche dall'incremento della quota di traffico internazionale (+6 punti percentuali nel primo semestre del 2023²).

Nel primo capitolo dell'elaborato si propone una panoramica sul settore analizzandone l'evoluzione storica, le principali caratteristiche economiche, nonché le dinamiche di alleanze, fusioni e acquisizioni. Particolare attenzione è dedicata al quadro normativo antitrust che costituisce una cornice imprescindibile per valutare le operazioni di concentrazione nel trasporto aereo. Tutto ciò fa da apripista per il secondo capitolo in cui si analizza in modo dettagliato il processo di acquisizione di ITA Airways da parte di Lufthansa.

Nel contesto italiano, Alitalia, prima ancora di diventare ITA Airways, ha rappresentato per decenni la principale compagnia aerea di bandiera, stimata anche a livello internazionale. Il termine "compagnia di bandiera" si riferisce alla proprietà statale delle compagnie, giustificata dagli elevati costi di gestione e della rilevanza strategica del settore. Essa ha rappresentato l'Italia dal 1946 al 2021 per poi diventare ITA Airways di recente. Nei suoi primi decenni la compagnia è riuscita ad affermarsi notevolmente fino agli anni '70, che invece ha rappresentato un periodo di *austerità* per contenere il rincaro del carburante e il consumo energetico. Negli anni a seguire, la compagnia ha iniziato a registrare perdite economiche anche per via dell'ingresso nel mercato delle compagnie low-cost. In seguito, poi all'anno nero del 2001 (attacco alle torri gemelle), l'intero settore crollò ed Alitalia continuò ad accumulare perdite. Da qui, si è fatta strada l'ipotesi di un cambio alla base della compagnia aerea e quindi di una privatizzazione della stessa, dato che nonostante gli aiuti del Governo, la compagnia non accennava a riprendersi. La compagnia non rispettava nessuno dei tre equilibri (patrimoniale, finanziario ed economico); gli elevati costi operativi hanno inciso sull'andamento degli ultimi anni insieme ad investimenti effettuati a lungo termine. Le cause che hanno portato alla crisi definitiva ed alla nascita di ITA Airways si possono sintetizzare in:

- Debolezza della compagnia;
- Ingresso delle compagnie low cost nel mercato;
- Scarsa inclinazione dei gestori ad investimenti profittevoli;
- Bilanci in perdita.

Da qui nasce l'esigenza di dare un cambio radicale ad Alitalia con la fondazione di ITA Airways l'11 novembre del 2020 a Roma. A seguito della conclusione dell'amministrazione straordinaria di Alitalia, bisognava dare al Paese una nuova compagnia di bandiera, provando a snellire la stessa dal punto di vista funzionale. Solo a partire dal 2021 si ripercorre l'obiettivo di raggiungere buoni risultati nel medio-lungo termine grazie alla fusione con Lufthansa, che avverrà poi nel 2024. Con l'ingresso di ITA nel gruppo Lufthansa si assiste ad:

² Fonte: BRIEF, Cassa Depositi e Prestiti, 2024

- Un aumento dell'offerta dei voli;
- Una maggiore flessibilità nella pianificazione e nella realizzazione dei viaggi;
- Un'armonizzazione degli hub;
- Un'ottimizzazione dei tempi di viaggio;
- Un maggior prestigio derivante dall'unione;
- Bilanci non in perdita.

La nuova strategia da seguire è quella di affermarsi come protagonisti nel settore intercontinentale, internazionale e domestico, con un'attenzione al traffico di lungo raggio; inoltre, il piano prevede anche un incremento della flotta, nuove assunzioni e nuove rotte grazie agli accordi di *codeshare*.

Ovviamente vi è da dire che l'operazione di fusione delle due compagnie non sia stata immediata ma frutto di anni di trattative e di revisioni in seguito anche all'intervento dell'antitrust; la preoccupazione di quest'ultimo, di fatti, era che la concorrenza potesse essere minacciata a seguito della potenza dell'hub di Milano dopo l'accordo tra i due colossi italo-tedesco. La commissione europea, di fatti, si è trovata a dover condurre un'indagine approfondita sull'operazione; il timore alla base della fusione era una potenziale riduzione della concorrenza su diverse rotte a corto e lungo raggio da e per l'Italia. Al fine di approvare l'accordo tra ITA e Lufthansa, Bruxelles ha chiesto di salvaguardare la concorrenza, cedendo una serie di slot aeroportuali ad altre compagnie al fine di non alterare la concorrenza, gli equilibri del mercato e di non creare un monopolio nel settore.

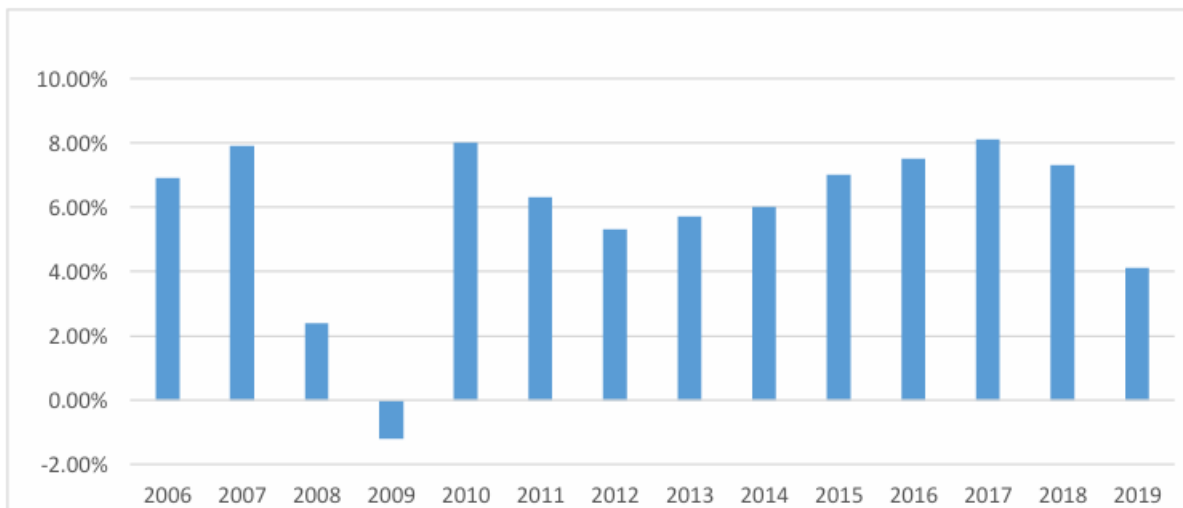
Nel terzo ed ultimo capitolo, invece, è stata vagliata una situazione analoga nel settore del trasporto aereo americano; al di là dell'aver analizzato brevemente quello che è il contesto americano, è stato presentato un caso simile a quello italiano e cioè la fusione tra American Airlines e US Airways.

Capitolo 1 Il settore del trasporto aereo e le sue caratteristiche

Il settore del trasporto aereo è stato oggetto di profondi mutamenti tra gli anni '90 e 2000, a seguito dell'introduzione di una serie di normative sia a livello nazionale che internazionale. Si tratta di uno dei mercati più dinamici e in rapida evoluzione, che negli ultimi decenni ha conosciuto un notevole incremento. Secondo i dati forniti dall' Air Transport Action Group (ATAG), il settore ha supportato circa 65,5 milioni di posti di lavoro a livello globale generando un valore economico di circa 2,7 trilioni di dollari. In uno scenario di crescita prolungata, si stima che questi valori possano salire rispettivamente a 97,8 milioni di posti di lavoro e 5,7 trilioni di dollari di valore economico entro il 2036³.

Nella figura sottostante, viene mostrata secondo i dati del International Air Transport Association (IATA) la crescita anno per anno del settore aereo fino al 2019, fatta eccezione per il 2009, che rappresenta un punto negativo dovuto dalla crisi economica globale.

FIGURA 1 La crescita dei volumi di trasporto aereo dal 2006 al 2019



Fonte: IATA

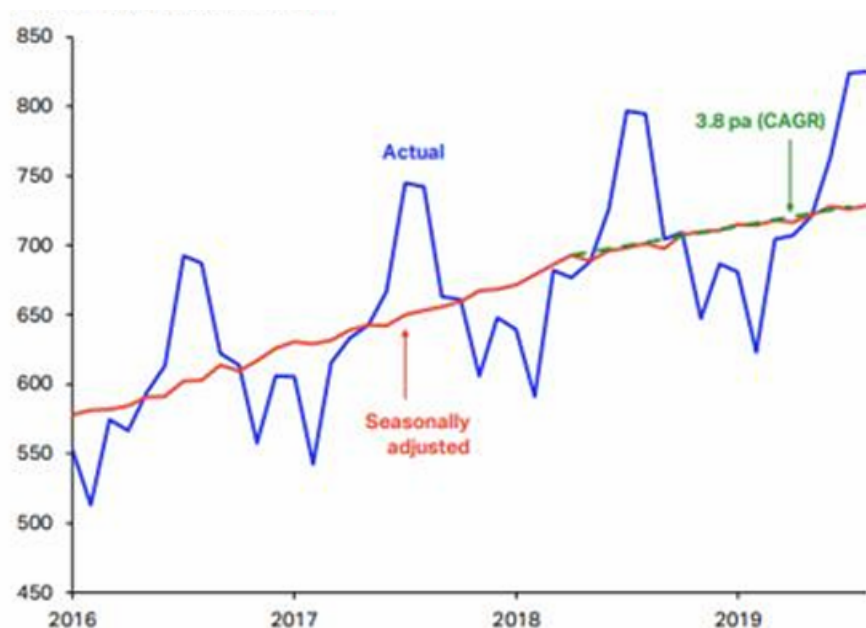
Secondo una ricerca effettuata nel 2012 dal Oxford Economics⁴, l'aviazione civile rappresenta il 3,4% del PIL mondiale con una crescita costante grazie anche alla domanda record di viaggi da parte dei consumatori.

Il trasporto aereo, però, oltre ad essere un mezzo di connessione tra Paesi, persone e culture diverse, fornisce anche l'accesso ai mercati globali: oltre il 70% delle aziende, di fatti, dichiara di riuscire ad espandere i propri mercati grazie al trasporto aereo. Così come in precedenza esposto, il numero di passeggeri è destinato a crescere ulteriormente, registrando così incrementi continui, come avvenuto nel 2018, quando si sono registrati 284 milioni di passeggeri in più rispetto ai 4,4 miliardi del 2017, come mostra il grafico sottostante.

³ Air Transport Action Group, Aviation: Benefits Beyond Borders, Geneva, 2018, p. 4. https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18_full-report_web.pdf

⁴ Oxford Economics, The Economic Impact of Aviation, 2012; International Air Transport Association (IATA), Annual Review 2018, Montréal, 2019.

FIGURA 2 Volumi dei passeggeri che utilizzano il trasporto aereo



Fonte: IATA

Il settore del trasporto aereo, tuttavia, presenta anche delle variabili al suo interno negative come ritardi, cancellazioni e problemi di sicurezza.

I primi due fenomeni sono spesso attribuibili a una serie di fattori, in particolar modo anche dalla crescente domanda di voli e la difficoltà di soddisfarla con un numero adeguato di aeromobili, dovuta spesso anche ai ritardi nella produzione e consegna di nuovi veicoli.

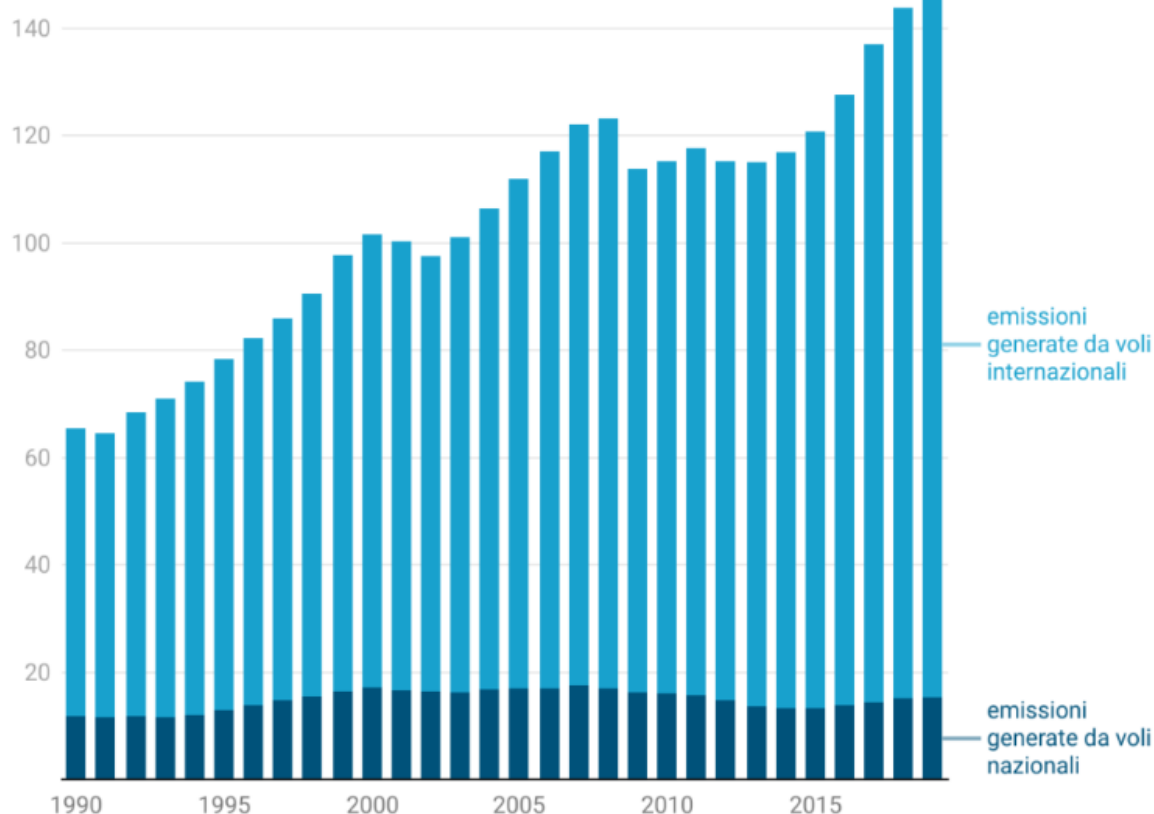
Tutto ciò porta le compagnie aeree ad utilizzare aerei più vecchi e di conseguenza a riscontrare sempre più problemi tecnici e limitazioni ambientali. Un ulteriore problema è rappresentato anche dai costi dei biglietti in incremento che sono sempre dovuti a questi squilibri e ad altri fattori come l'aumento del carburante e le tasse aeroportuali e ambientali applicate dai vari Paesi.

Tra le variabili più note e discusse rientra senza dubbio l'impatto ambientale del settore, in particolare le emissioni di CO₂ prodotte dal trasporto aereo.

La figura sottostante riporta alcuni dati relativi, secondo quanto rilevato da Eurostat, nel periodo compreso tra il 1990 e il 2015⁵.

⁵ Eurostat, Air transport CO₂ emissions statistics, 2020, disponibile su: <https://ec.europa.eu/eurostat>

FIGURA 3 Emissioni degli aerei di CO2 nell'atmosfera



Fonte: Eurostat

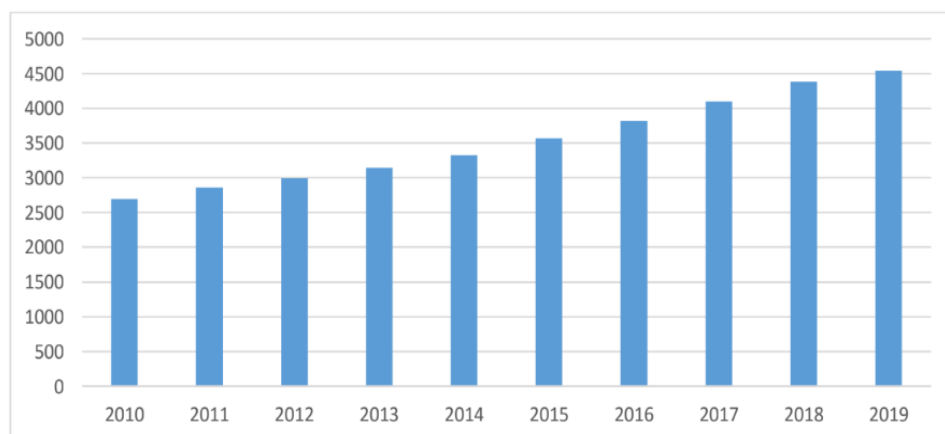
È noto, di fatti, che dopo la presa di consapevolezza pubblica sull'impatto ambientale dei trasporti il diffondersi del fenomeno del *flight shame* ovvero il desiderio di ridurre al minimo l'utilizzo degli aerei per ridurre l'impatto sull'ambiente.

A livello globale, si contano all'incirca 2000 compagnie aeree operative in tutto il mondo che gestiscono complessivamente oltre 32000 aeromobili su circa 130000 rotte giornaliere, tra voli nazionali e internazionali⁶.

Il grafico sottostante riporta la crescita del numero di passeggeri trasportati a livello mondiale dal 2010 al 2019, evidenziando una tendenza costante di incremento.

⁶ Dati aggregati da International Air Transport Association (IATA) e International Civil Aviation Organization (ICAO), *World Air Transport Statistics 2023*, consultabile su: <https://www.iata.org>

FIGURA 4 Passeggeri trasportati dal settore aereo mondiale



Fonte: Statista

Lo sviluppo del settore aereo ebbe inizio già alla fine della Seconda guerra mondiale, anche se le prime compagnie aeree sorsero negli anni Venti del Novecento beneficiando dei primi progressi tecnologici.

I primi ad investire in questo settore furono gli Stati Uniti che iniziarono anche a regolamentarlo con il Civil Aeronautics Act⁷ del 1938, firmato dal presidente Franklin D. Roosevelt.

Questo provvedimento istituì la Civil Aeronautics Authority (CAA), incaricata della promozione e supervisione del trasporto aereo civile, e il Civil Aeronautics Board (CAB), responsabile invece della disciplina economica nonché della promozione del trasporto aereo americano.

Infine, fu anche istituito l'Air Safety board⁸, composto da tre membri con il compito di condurre indagini sugli incidenti e di utilizzare poi i risultati per individuare nuove soluzioni per la loro prevenzione.

Solo negli anni Settanta con il Deregulation Act⁹ (1978), si iniziò a parlare di deregolamentazione del trasporto aereo; il CAB perse molte delle sue funzioni, a vantaggio di una maggiore liberalizzazione del mercato, con conseguenti benefici per i consumatori, nuove rotte e tariffe più competitive.

Una sostanziale novità fu introdotta poi nel 1987 con l'eliminazione dei limiti di capacità degli aeroporti, che consentì alle nuove compagnie aeree di potersi appoggiare ad aeroporti secondari.

Un secondo pacchetto normativo nel 1990 invece, tramite un accordo del Consiglio Europeo, stabilì regole riguardanti gli accordi bilaterali tra gli Stati Membri dell'allora Comunità Economica Europea¹⁰.

⁷ Cfr. United States Congress, Civil Aeronautics Act of 1938, Pub. L. No. 75-706, 52 Stat. 973.

⁸ Cfr. National Transportation Safety Board (NTSB), Historical Overview of Air Safety in the United States, Washington, D.C., 2022.

⁹ Cfr. U.S. Department of Transportation, The Airline Deregulation Act of 1978: Retrospective and Analysis, Washington, 2018.

¹⁰ Consiglio delle Comunità Europee, Decisione del Consiglio del 23 luglio 1990 relativa alla conclusione di accordi bilaterali tra gli Stati membri, GUCE L 212/1 del 18.8.1990.

Un terzo ed ultimo pacchetto adottato nel 1992 è composto dai regolamenti (CEE) n.2407/92, 2408/92 e 2409/92¹¹ che prevedevano di rimuovere tutte le restrizioni commerciali¹² ancora vigenti alle compagnie aeree operanti nell'UE.

Con il regolamento (CEE) n. 2407/92¹³, emanato dal Consiglio il 23 luglio 1992, veniva disciplinato il rilascio delle licenze di esercizio ai vettori aerei, stabilendo criteri chiari e rigorosi per garantire la sicurezza e la solidità finanziaria.

Il regolamento (CEE) n. 2408/92¹⁴ invece, riguarda l'accesso dei vettori aerei a tutte le rotte intercomunitarie; viene stabilita così la possibilità di aprire ulteriormente il mercato del trasporto aereo, consentendo ai vettori di diverse nazioni di operare su tutto il territorio comunitario, col fine di promuovere la liberalizzazione e la concorrenza.

Il regolamento (CEE) n. 2409/92¹⁵, infine, riguarda tutte le tariffe aeree per il trasporto sia dei passeggeri che delle merci all'interno del territorio comunitario; tutto ciò con il fine di promuovere la trasparenza delle tariffe per i passeggeri e per le aziende col fine di evitare discriminazioni in base alla nazionalità o alla residenza.

Tempo fa, il mercato del trasporto aereo veniva considerato di tipo oligopolistico, caratterizzato dalla presenza di pochi operatori dominanti. La deregolamentazione prima, e la successiva liberalizzazione del settore, hanno alimentato la convinzione che, eliminate le barriere normative, il trasporto aereo avrebbe funzionato in modo concorrenziale in quanto, nonostante la forma oligopolistica, la potenziale minaccia della concorrenza avrebbe fatto sì che nessuna compagnia aerea potesse fare abusi.

Nonostante, però, la liberalizzazione del settore, le compagnie di bandiera hanno fatto di tutto per conservare la propria quota di mercato ed il proprio potere, agendo a discapito dei nuovi entranti sul mercato.

Alla base di tali comportamenti del tutto anti-etici, vi è da dire che i costi alla base del trasporto aereo sono elevatissimi¹⁶ e che si tratta, tuttavia, di un settore ad alta ciclicità, con ingressi ed uscite di varie compagnie

¹¹ Fonte: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content>

¹² Le restrizioni che avevano le compagnie aeree riguardavano i rilasci delle licenze dei vettori aerei e l'accesso alle rotte intercomunitarie.

¹³ Regolamento (CEE) n. 2407/92 del Consiglio, concernente le licenze dei vettori aerei, GUCE L 240/1 del 24.8.1992.

¹⁴ Regolamento (CEE) n. 2408/92 del Consiglio, relativo all'accesso dei vettori aerei alle rotte intracomunitarie, GUCE L 240/8 del 24.8.1992.

¹⁵ Regolamento (CEE) n. 2409/92 del Consiglio, sulla determinazione delle tariffe per i servizi aerei di passeggeri e merci nella Comunità, GUCE L 240/15 del 24.8.1992.

¹⁶ Nel quarto trimestre 2024 i prezzi della produzione dei servizi sul mercato b2b italiano hanno subito un incremento del 1,3% rispetto all'anno precedente con un aumento del +4,8% complessivo.

Ad esempio, i soli servizi di trasporto e magazzinaggio sono saliti dello 0,6% in più rispetto al trimestre precedente. Il 2023, di fatti, è stato l'anno in cui i costi medi del trasporto aereo hanno registrato una netta riduzione dei costi come nei periodi pre-Covid. Di sotto viene riportato un grafico redatto da Banca D'Italia che indica i costi medi del trasporto aereo reale e nominale con tutte le sue oscillazioni.

aeree, a tal punto che le perdite rischiano di superare i guadagni e di conseguenza non si è in grado di coprire gli ingenti costi dei fattori produttivi¹⁷.

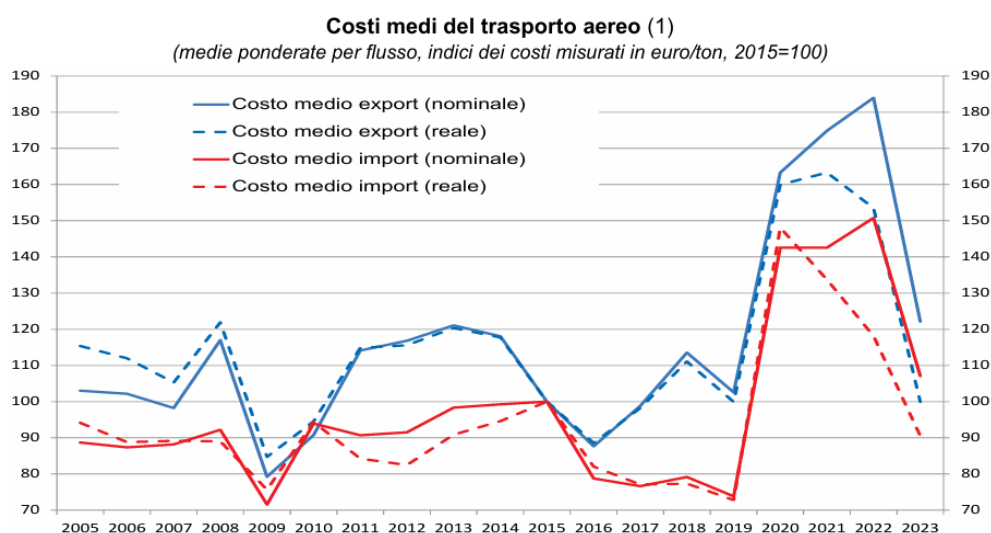
Alla base di tutto ciò vi è la teoria che la libera concorrenza abbia portato via via ad una diminuzione di quelle che sono le tariffe, fino al punto da rendere impossibile sostenere anche i minimi costi¹⁸. C'è anche da precisare, inoltre, che la presenza di economie di scala relative sia alla singola tratta che all'ampia gamma di servizi, prevede: nel primo caso un abbassamento dei costi medi unitari a seguito dell'incremento di densità di traffico sulla singola tratta (maggiori voli, lunghezza, utilizzo di aerei di maggiori dimensioni); mentre nel secondo caso, le cosiddette economie di riempimento, cioè la diminuzione dei costi medi di produzione in seguito all'aumento del load factor, ovvero del coefficiente di riempimento degli aeromobili.

In sostanza è il principio semplice e quasi dogma che ripartisce i costi su più passeggeri¹⁹.

Un diverso esempio concreto di Economia di Scala può essere osservato nel caso in cui una compagnia aerea operi con un numero significativamente maggiore di aeromobili rispetto a un'altra su una rotta ad alta densità: in tale scenario, essa riesce a sfruttare al meglio i vantaggi delle economie di scala, in quanto il costo per passeggero per miglio risulta essere inferiore rispetto ad una compagnia che impiega aeromobili più piccoli e trasporta un minor numero di persone.

Il vantaggio competitivo sta nel fatto che le tariffe possono essere mantenute più basse per i consumatori e, allo stesso tempo, viene favorita una maggiore connettività tra paesi, incentivando lo sviluppo dell'economia locale e del settore turistico.

Così come anche citato precedentemente, la Comunità europea ha definito il settore aereo come quel settore strategico per la cooperazione tra i vari Stati Membri proprio perché volto a favorire la libera prestazione dei



(1) I costi reali sono ottenuti dividendo i costi nominali per l'indice dei prezzi alla produzione dei manufatti, rispettivamente venduti sui mercati esteri e importati (fonte Istat).

(Fonte: www.bancaditalia.it)

¹⁶ Le economie di scala sono quelle che si realizzano quando si ottiene un costo medio unitario della produzione che diminuisce al crescere delle dimensioni dell'impianto, fermo restando i prezzi dei fattori produttivi e nell'ipotesi che ogni impianto sia utilizzato alla sua ottima capacità.

¹⁷ Button, K. (2017). Air Transport Liberalisation: A Critical Assessment. Edward Elgar Publishing.

¹⁸ IATA (2023). Economic Performance of the Airline Industry. Disponibile su: <https://www.iata.org>

¹⁹ ISTAT (2025). Prezzi alla produzione dei servizi – IV trimestre 2024. www.istat.it

servizi e la libera circolazione di merci e persone all'interno del mercato unico europeo²⁰. Con il passare del tempo, però, è diventato necessario intervenire al fine di regolamentare oltre che sulle politiche di accesso al mercato, anche sugli aspetti tecnologici, sociali e fiscali legati all'erogazione dei servizi di trasporto, al fine di garantire un equilibrio tra concorrenza e tutela degli utenti²¹.

Nel caso specifico, il fenomeno della liberalizzazione del mercato ha instaurato una vera e propria libertà di accesso al mercato con il conseguente aumento del volume di merci e di passeggeri trasportati oltre che ad un'evoluzione tecnologica ed a una riduzione generale dei prezzi²². Tuttavia, accanto a questi effetti positivi, si sono sviluppate anche criticità, tra cui comportamenti opportunistici e pratiche anticoncorrenziali da parte di alcuni operatori consolidati, a scapito dei nuovi entranti e dell'equilibrio del mercato²³.

In grandi linee il settore aereo è a tutti gli effetti un mercato che può essere suddiviso in quattro macroaree:



Fonte: elaborazione propria

Internazionale: sono utilizzati aerei con capacità ampia che coprono tratte internazionali oltre che intercontinentali; tutte le compagnie che effettuano tali tratte registrano un fatturato all'incirca di 1 miliardo di dollari all'anno;

Nazionale: vengono utilizzati aerei con capacità ridotta che coprono sia le tratte nazionali che domestiche;

Regionale: imprese con un fatturato <100 mln che si vanno a concentrare su voli a corto chilometraggio;

Cargo: compagnie che trasportano solo merci.

²⁰ Commissione Europea, Libro bianco sui trasporti – Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti, COM (2011) 144 def., Bruxelles, 2011.

²¹ J. Monar, The European Union's Transport Policy: From Policy to Integration, in *Journal of European Integration*, 2004, pp. 45-66.

²² A. Balfour, EU Aviation Policy and Liberalisation, in *Air and Space Law*, vol. 27, no. 1, 2002, pp. 3-24.

²³ P. Nihoul – P. Rodford, *EU Law of Competition*, Oxford University Press, 2021, pp. 412-423.

L'evoluzione del trasporto aereo è proseguita negli anni anche grazie all'adozione di norme per niente stringenti che hanno favorito l'ingresso delle compagnie low cost, note anche come vettori a basso costo (Low-Cost, LCC), che hanno rivoluzionato l'intero settore aereo ed il business in sé²⁴.

Gli LCC hanno apportato però varie innovazioni sia di tipo economico che di tipo logistico, tra cui:

1. Progresso economico con annessa crescita economica;
2. Connessione tra Paesi e persone sempre più rapida, resa possibile dalla rapidità e accessibilità delle prenotazioni online;
3. Aumento del turismo e di conseguenza del commercio, anche nelle aree precedentemente meno servite²⁵.

Dal punto di vista strutturale, vi è da dire che la sua configurazione è di tipo **capital intensive** e cioè con costi variabili piuttosto bassi mentre i costi fissi elevati, con un ammontare di questi ultimi pari al 60% sul totale dei costi stessi²⁶. Questo comporta che le compagnie aeree, per restare competitive, tendano a fissare i prezzi di vendita molto vicini ai costi marginali.

I costi sono suddivisi secondo vari modelli, i più utilizzati sono quelli che derivano dall'Organizzazione Internazionale dell'Aviazione Civile (ICAO), a cui le compagnie aeree devono trasmettere, al termine di ciascun esercizio, relazioni dettagliate con dati statistici che sono tenuti a rispettare determinati requisiti²⁷.

Secondo i modelli ICAO, i costi si distinguono principalmente in:

1. Costi operativi: cioè direttamente imputabili all'esercizio;
2. Costi non operativi: cioè non direttamente imputabili all'esercizio dell'attività.

I costi operativi, poi, vengono suddivisi al loro interno in: costi diretti che dipendono dal tipo di aeromobile utilizzato e quindi costi dei salari, del combustibile, della manutenzione; costi indiretti, invece, sono tutti quelli che non risentono del tipo di aeromobile (costi dei servizi aeroportuali, costi dei servizi per i passeggeri)²⁸.

I costi fissi poi sono quelli che rimangono invariati a prescindere dall'output e non possono essere modificati nel breve periodo (esempio: costo di leasing degli aeromobili); i costi variabili, al contrario, variano in base a quanto prodotto e possono essere facilmente modificati nel breve periodo.

Le principali categorie di costi operativi diretti sono:

1. **Costi del personale:** costi dei piloti, assistenti di volo, equipaggio e personale di terra. Essi rappresentano una delle voci più consistenti in quanto si aggirano intorno al 30, 40% per i vettori del nord America, e fino al 25, 35% per quelli dell'Europa²⁹;
2. **Costi del carburante:** il suo consumo varia in relazione al tipo di aeromobile utilizzato, alla tratta da effettuare, alla potenza dei motori e all'altitudine di crociera³⁰;

²⁴ Cfr. European Commission, *Air Transport Policy in the EU: A Critical Assessment*, 2019; v. anche IATA, *Economic Performance of the Airline Industry*, Annual Report 2023.

²⁵ D'Alfonso, T., Malighetti, P. & Paleari, S. (2016), *The Liberalization of European Aviation: Competition, Concentration and Mergers*, *Journal of Air Transport Management*.

²⁶ Fonte: ICAO, *Manual on Air Carrier Costing and Pricing*, Doc 9401, 4^a ed., 2020.

²⁷ Fonte: ICAO, *Manual on Air Carrier Costing and Pricing*, Doc 9401, 4^a ed., 2020.

²⁸ Cfr. ICAO Doc 9401, op. cit., Cap. III; v. anche Doganis, R., *The Airline Business*, Routledge, 2019.

²⁹ IATA, *Economic Performance of the Airline Industry*, Annual Report, 2023.

³⁰ IATA, *Economic Performance of the Airline Industry*, Annual Report, 2023.

3. **Tasse aeroportuali:** sono tutte quelle tasse che vengono pagate per poter utilizzare le piste e tutti i servizi offerti dalle infrastrutture aeroportuali; anche queste tasse variano in base al tipo di volo, alla destinazione ed al periodo dell'anno³¹;
4. **Canoni di leasing:** per le varie compagnie aeree è usuale e frequente prendere in locazione gli aeromobili; si tratta quindi di leasing operativi o finanziari con rate elevate e di lungo periodo³².
5. **Costi di manutenzione:** essi incidono molto sul bilancio in quanto i lavori di manutenzione e di revisione sono imposti oltretutto per legge dalle autorità che controllano l'aviazione con interventi regolari e programmati³³.

Tra i costi operativi indiretti invece, si annoverano:

1. **Costi per i servizi ai passeggeri:** ad esempio i costi per il servizio catering oppure quelli per altri eventuali disservizi e l'esperienza di volo in generale³⁴;
2. **Costi per la vendita dei biglietti:** ad esempio le commissioni da pagare alle agenzie di viaggio o ai vari siti dedicati alla ricerca ed alla comparazione oltre che alla prenotazione dei voli³⁵;
3. **Costi generali e amministrativi:** sono tutti quelli non riconducibili ad una categoria o funzione ben precisa ma che si riferiscono al coordinamento di diverse attività per il trasporto aereo³⁶.

1.1 Il ruolo delle alleanze, fusioni e acquisizioni nel settore

All'interno di un contesto sempre più globalizzato e dove la concorrenza diventa sempre più frenetica, la crescita a livello dimensionale è sempre più necessaria per sopravvivere.

La decisione si ritiene essere fondamentale per le imprese che operano nel settore aereo perché l'obiettivo è quello di acquisire, sviluppare e conservare un vantaggio competitivo. Nella maggior parte dei settori, aumentare le dimensioni è fondamentale per rimanere competitivi perché quando la concorrenza aumenta, la redditività di quell'impresa diminuisce; se però si punta ad una crescita, il potere contrattuale della stessa aumenta.

Se si pensa alle strategie di crescita, le possiamo suddividere nel seguente modo:

³¹ Commissione Europea, Regolamento (CE) n. 1008/2008, relativo a norme comuni per la prestazione di servizi aerei nella Comunità.

³² Airbus, Global Market Forecast 2023–2042.

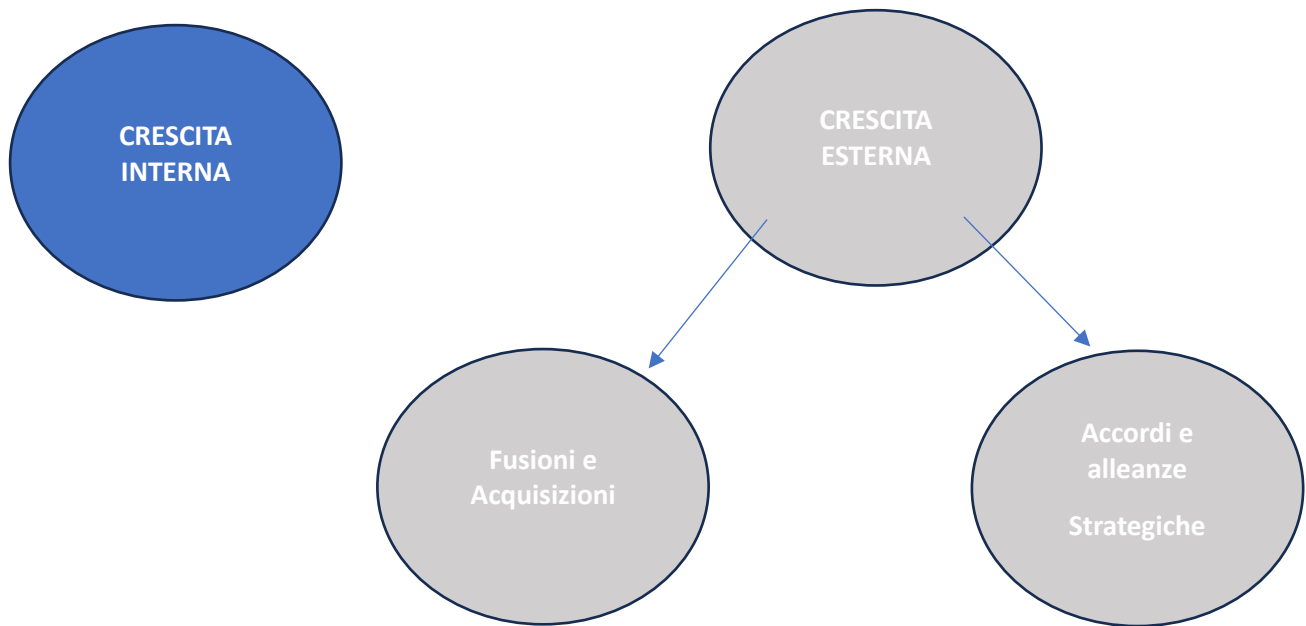
³³ ENAC, Regolamento per la manutenzione degli aeromobili civili, aggiornato 2022.

³⁴ ICAO, Passenger Services Manual, Doc 9587, 2021.

³⁵ OECD, Airline Competition: Policy Brief, 2020.

³⁶ ICAO, Manual on Air Carrier Costing and Pricing, Doc 9401.

FIGURA 5 STRATEGIE DI CRESCITA



Fonte: elaborazione propria

Stando alla crescita interna, l'impresa punta al proprio sviluppo tramite lo sfruttamento delle risorse e delle competenze già presenti (si pensi alle risorse finanziarie, tecnologiche, manageriali e progettuali). Tramite queste risorse si può arrivare ad una crescita interna con la creazione di nuovi mezzi che vanno ad aggiungersi a quelli già esistenti.

Questo tipo di crescita (interna) prevede delle tempistiche più lunghe di realizzazione, in quanto possono trascorrere molti anni prima che il percorso di crescita sia a tutti gli effetti realizzato. Il vantaggio però sta nel fatto che i tempi lunghi permettono alle aziende di poter affrontare il cambiamento in modo graduale.

La crescita per via esterna (fusioni e acquisizioni)³⁷, prevede che l'impresa aumenti le proprie dimensioni attraverso l'acquisizione di più imprese (che già operano sul mercato) oppure con fusioni con altre imprese autonome.

Sia le fusioni che le acquisizioni aiutano le aziende nella loro crescita dimensionale con la consapevolezza di poter sfruttare tutte le risorse già acquisite, insieme alle conoscenze, per continuare la loro attività.

Ma nel trasporto aereo?

³⁷ M & A: Esse sono operazioni straordinarie a cui le imprese fanno ricorso per potersi sviluppare a livello dimensionale; con il termine "acquisizione" si indica quell'operazione mediante la quale un'impresa acquista, dietro un corrispettivo, la proprietà di una quota totalitaria o di maggioranza di un'altra impresa, permettendo a ciascun'impresa di mantenere la propria individualità. Con la "fusione", invece, si assiste ad una totale integrazione tra le imprese coinvolte; queste perdono la propria identità sia giuridica che economica per confluire in un'unica struttura organizzativa. (M.R. NAPOLITANO, "La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese", Pubblicazioni DASES, F. Angeli

Occorre fare un piccolo passo indietro e partire dagli anni '90³⁸ dove, per aggirare le barriere che molti governi hanno apposto, nascevano le prime alleanze; oggi giorno le compagnie che fanno parte di alleanze strategiche trasportano più dei due terzi dei passeggeri nel mondo.

Secondo Mockler³⁹ le alleanze nel settore aereo hanno come obiettivo:

- 1) Rispondere alle esigenze di tutti coloro che viaggiano per affari o per tempo libero e quindi occorrono più collegamenti per raggiungere più destinazioni possibili;
- 2) Fabbisogno di capitale;
- 3) Rispondere a tutte le norme dettate dai Governi (diritti di atterraggio, rotte);
- 4) Promozione delle Vendite;

Un esempio di classificazione delle alleanze può essere il seguente:

- 1) difensive⁴⁰;
- 2) offensive⁴¹;
- 3) per la ricerca di efficienza.

FIGURA 7 LE ALLEANZE (breve descrizione)



Secondo una survey condotta dall'Airlines business, è emerso che l'obiettivo delle alleanze è quello di creare un servizio per i clienti che sia quanto più omogeneo possibile in tutto il mondo e che quindi abbia le stesse

³⁸ La prima alleanza nel settore del trasporto aereo si è avuta tra KLM e Northwest, le quali hanno dimostrato come due potenze di Olanda e Stati Uniti possano creare con gli hubs una forza intercontinentale attraverso la loro unione (A.C. PELLICELLI, "Le Alleanze Strategiche nel trasporto aereo", GIAPPICHELLI EDITORE-TORINO-2008)

³⁹ R. Mockler, Multinational Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Chichester, 1999)

⁴⁰ Un esempio di alleanza difensiva è la SwissAir; nel momento in cui la Svizzera non era parte dell'Unione Europea, la Swissair si è ritrovata costretta ad allearsi con Delta e Singapore Airlines oltre che con altre compagnie. (A.C. PELLICELLI, "Le Alleanze Strategiche nel trasporto aereo", GIAPPICHELLI EDITORE-TORINO-2008).

⁴¹ Un esempio di alleanza offensiva è quella del Oneworld del 2023, guidata da British Airways e United Airlines, che ha lanciato una campagna di marketing aggressiva in Germania per attirare più passeggeri dal target business travellers (A.C. PELLICELLI, "Le Alleanze Strategiche nel trasporto aereo", GIAPPICHELLI EDITORE-TORINO-2008).

caratteristiche. Secondo alcuni manager intervistati, la possibilità di offrire servizi con caratteristiche simili comporta anche la possibilità di conseguire l'eccellenza per il passeggero.

Se una compagnia aerea dovesse scegliere una strategia di sviluppo, quale scenario avrebbe dinanzi a sé?

- 1) Sviluppo per linee interne e cioè quello che si realizza con l'utilizzo di risorse proprie dell'organizzazione e sviluppando all'interno le competenze necessarie;
- 2) Sviluppo per linee esterne che a sua volta può assumere la forma di a) acquisizione o di b) alleanza strategica

Se provassimo, quindi, a fare un overview, le alleanze, le fusioni e le acquisizioni sono strategie comuni per le compagnie del trasporto aereo al fine di espandere la propria presenza sul territorio e per ridurre costi ma allo stesso tempo aumentare la competitività.

Le alleanze strategiche come Star Alliance⁴², Sky Team⁴³ e Oneworld⁴⁴, sono accordi tra compagnie per migliorare l'offerta di rotte, aumentare la competitività, aumentare la qualità dei servizi e offrire vantaggi ai passeggeri come programmi fedeltà.

Un esempio che spinge una compagnia aerea a fare un'alleanza con un'altra compagnia del settore è dovuto dal timore di essere in una posizione di svantaggio in un momento di ristrutturazione o consolidamento del mercato.

Un altro esempio si ha quando un'alleanza può nascere da un cambiamento della concorrenza e dal timore della compagnia aerea di rimanere fuori dal mercato; alleandosi con altre compagnie, può puntare ad un'alleanza strategica per superare limiti ed ostacoli di sviluppo.

Oltre alle alleanze, però, è importante approfondire anche il tema delle fusioni e delle acquisizioni; l'acquisizione rappresenta un'operazione unitaria che può portare anche al controllo di più del 50% del patrimonio netto delle imprese acquisite.

Le acquisizioni, a loro volta, si possono distinguere in:

Orizzontali: essa non è altro che l'integrazione di due società che operano nello stesso settore, al fine di aumentare la capacità produttiva ed abbassare il costo unitario dei prodotti;

Verticali: l'acquisizione verticale prevede uno sviluppo verticale nel processo produttivo; abbiamo due tipi di acquisizioni verticali e cioè quelle a monte (verso i fornitori) e quelle a valle (verso i consumatori). Questa forma di acquisizione permette di ottenere un maggior controllo della catena produttiva così da rendere più facile gestire e coordinare il processo produttivo.

Con le **fusioni** invece si vengono a creare delle vere e proprie nuove entità; esistono vari tipi di fusioni:

- Omogenea;
- Eterogenea;

⁴² Star Alliance: più grande alleanza di compagnie aeree al mondo con sede legale a Francoforte; fondata nel 1997, oggi conta circa 762,27 milioni di passeggeri con oltre 19000 partenze giornaliere (www.staralliance.com)

⁴³ Skyteam: essa è un'alleanza area globale che offre ai clienti delle compagnie aeree affiliate accesso ad una vasta rete che include più destinazioni con più di 750 salotti lounge in tutto il mondo ed oltre 624 milioni di passeggeri all'anno. (www.skyteam.it);

⁴⁴Oneworld: essa è un'alleanza di compagnie aeree fondata nel 1999 da American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific e Qantas; ha l'obiettivo di fornire un miglior servizio ai passeggeri con voli in coincidenza e tariffe agevolate. (www.oneworld.com)

- Altro tipo.

Le fusioni omogenee sono fusioni di società dello stesso tipo (come tra le sole società di capitali o tra le sole società di persone) mentre quelle eterogenee prevedono una fusione tra società di capitali e società di persone. Tutte quelle che non rientrano nelle casistiche sopra citate, fanno parte del gruppo di altro tipo.

Oltre a tale distinzione, vi è da suddividere le fusioni per incorporazione e quelle per unione; con le prime, una delle due società partecipanti rimane in vita, mentre l'altra si estingue. Con la fusione per unione, due o più società si estinguono del tutto per dar vita ad una nuova che subentra in tutti i rapporti giuridici delle società fuse⁴⁵.

Nel campo del trasporto aereo, in seguito, alla liberalizzazione dello stesso settore, abbiamo assistito a varie manovre da parte delle compagnie aeree low cost che hanno ben pensato di ricorrere alle c.d. fusioni per provare ad avere vantaggi e benefici come:

- **Incremento nel controllo dei prezzi:** una maggiore quota di mercato porta a una riduzione della competizione e alla generazione di flussi di cassa migliori;
- **Incremento dei tassi di crescita:** aziende di maggiori dimensioni possono cogliere migliori opportunità di mercato;
- **Combinazione di punti di forza:** mediante la combinazione di competenze differenti, si hanno più specializzazioni in ambiti differenti ma nello stesso settore di business;
- **Economie di scala:** grazie all'aumento delle dimensioni operative, si ottengono efficienze produttive, gestionali e distributive che riducono i costi unitari;
- **Posizione competitiva:** una compagnia di nuova creazione può ottenere una migliore posizione competitiva nei confronti delle compagnie concorrenti grazie ad un bacino più ampio di utenti e di risorse.

Gli effetti di queste operazioni si riflettono spesso in un aumento del valore di mercato delle azioni delle compagnie coinvolte, oltre che in una maggiore efficienza operativa che può tradursi in una riduzione dei prezzi per i consumatori.

Ovviamente sia le fusioni che le acquisizioni sono regolamentate ed approvate dalla Commissione Europea a norma del Regolamento (CEE) 139/2004 in materia di concentrazioni tra le imprese⁴⁶. Tale regolamento come vedremo anche più avanti, mira a garantire che le concentrazioni non ostacolino una concorrenza effettiva nel mercato interno.

⁴⁵ G. CAMPOBASSO, "Manuale di diritto commerciale", UTET giuridica 2022.

⁴⁶ Regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio del 20 gennaio 2004 relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese (Regolamento sulle concentrazioni), GUUE L 24 del 29.1.2004, p. 1-22.

1.1.1 Diritto della concorrenza e la disciplina delle operazioni di concentrazione

Prima di esplicitare il diritto della concorrenza e tutto ciò che lo disciplina, è opportuno fare un passo indietro e cercare di sviscerare il significato e l'etimologia della parola stessa "concorrenza".

Nell'antichità, la concorrenza era la libertà individuale di commercio nel mercato, dove quest'ultimo era inteso come luogo di libero d'ingresso di persone interessate a scambiare beni e servizi tra loro⁴⁷.

Il ruolo dei pubblici poteri era sostanzialmente quello di garantire equità dei prezzi, regolarità negli scambi e libertà di negoziare.

Ad oggi, però, in seguito ai notevoli cambiamenti dei mercati, all'industrializzazione e ai numerosi mutamenti dei prodotti e dei servizi oltre che dell'economia in sé, cambia il concetto primordiale di concorrenza.

La concorrenza tra le varie imprese è lo strumento essenziale per il benessere dell'economia; essa apporta incremento di quantità di merci, beni e servizi oltre che qualità migliore, essendoci via via nuove tecniche di produzione.

Inoltre, il presupposto della libertà d'impresa e di concorrenza (anche se in senso lato) permette di far instaurare condizioni di concorrenza effettiva nei mercati.

In sostanza, quindi, un mercato dove la concorrenza è libera, è un mercato dove le imprese, indipendenti le une dalle altre, esercitano tutte la stessa attività e rivaleggiano per attirare i consumatori. La politica europea di concorrenza, di fatti, ha lo scopo di garantire e tutelare la concorrenza libera e legale all'interno dell'UE con le norme sulla concorrenza che sono disciplinate dagli art. 101 al 109 del TFUE; gli stessi hanno 5 fondamenti principali di seguito sintetizzati:

- 1) Divieto di accordi e pratiche commerciali anticoncorrenziali e degli abusi di posizione dominante che possano ostacolare la concorrenza sul mercato comune (antitrust);
- 2) Controllo in maniera preventiva delle operazioni di concentrazione, in modo che le dimensioni delle concentrazioni non comportino limiti alla concorrenza;
- 3) Controllo degli aiuti concessi dai paesi dell'UE che minacciano di falsare la concorrenza favorendo alcune imprese a discapito di altre;
- 4) Cooperazione con autorità di concorrenza esterne all'Unione Europea;
- 5) Apertura di settori controllati da monopoli pubblici (telecomunicazioni) alla concorrenza.⁴⁸

"L'obiettivo principale delle norme dell'Unione Europea in materia di concorrenza è quello di consentire il corretto funzionamento del mercato interno dell'UE; il Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) ambisce a prevenire restrizioni e distorsioni della concorrenza, quali gli abusi di posizione dominante, gli accordi anticoncorrenziali, nonché le fusioni e acquisizioni, qualora limitino la concorrenza.

*Sono inoltre proibiti gli aiuti di Stato che provocano distorsioni della concorrenza. Tuttavia, essi possono essere autorizzati in alcuni casi specifici"*⁴⁹.

⁴⁷ M. LIBERTINI, "Diritto della concorrenza dell'Unione Europea", GIUFFRÈ EDITORE.

⁴⁸ Eur-lex.europa .eu

⁴⁹ www.europarl.europa.eu

“La politica di concorrenza⁵⁰ rappresenta uno strumento chiave per il conseguimento di un mercato interno libero, dinamico, oltre che funzionale volto allo sviluppo di un benessere economico comune. La concorrenza consente alle imprese di competere in condizioni di parità in tutti gli Stati Membri aiutandole ad offrire ai consumatori i migliori prodotti al prezzo migliore al fine di puntare a favorire l’innovazione ma anche la crescita economica nel lungo termine⁵¹”.

Gli strumenti della politica di concorrenza dell’UE comprendono norme in materia di:

- Antitrust;
- Controllo delle concentrazioni;
- Aiuti di Stato;
- Servizi pubblici;
- Imprese pubbliche.

L’Antitrust (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato), è l’istituzione pubblica che si occupa di tutelare la concorrenza; ha la funzione di garantire il corretto funzionamento del mercato così che tutti possano accedervi liberamente con una competizione sana e con pari opportunità.

Il controllo delle concentrazioni, invece, previene distorsioni della concorrenza andando a valutare in anticipo se una potenziale fusione o acquisizione potrebbe avere un impatto anticoncorrenziale e quindi ledere gli altri concorrenti del mercato.

Gli aiuti di Stato, invece, consistono nell’intervento di un’autorità pubblica per sostenere imprese o attività produttive. Ai sensi dell’articolo 107, paragrafo 1 del TFUE, sono da considerarsi incompatibili con il mercato interno, salvo eccezioni, tutti gli aiuti dagli Stati membri “sotto qualsiasi forma” che, favorendo determinate imprese o produzioni, falsano o minacciano di falsare la concorrenza, incidendo sugli scambi tra gli Stati Membri⁵².

Per quanto concerne la disciplina delle operazioni di concentrazione, invece, occorre innanzitutto definire l’ambito applicativo. Ai sensi dell’articolo 5 della Legge 10 ottobre 1990 n. 287 (Norme per la tutela della concorrenza e del mercato), si configura concentrazione quando due o più imprese procedendo ad una fusione, oppure quando uno o più soggetti, già in posizione di controllo su almeno un’impresa, acquisiscono direttamente o indirettamente il controllo di una o più imprese o rami d’azienda⁵³.

Un’impresa può dunque, così come ripreso precedentemente ripreso e trattato ora in ambito generale, crescere non solo per via interna, ossia aumentando progressivamente le proprie vendite o quote di mercato, ma anche per via esterna, realizzando una concentrazione con altre imprese, ad esempio tramite una fusione o un’acquisizione di controllo⁵⁴. Infine, un’ulteriore tipologia di concentrazione si può configurare anche nel

⁵⁰(Tutela della concorrenza nel settore del trasporto aereo, Plenaria marzo 2019).

⁵¹ Nel 2020 la Commissione ha avviato un riesame di tutte le norme in materia di antitrust, concentrazioni e aiuti di Stato oltre che sulla concorrenza in seguito all’avvento dell’era della digitalizzazione ed alle nuove sfide emergenti. (www.europarl.eu)

⁵² Art. 107, par. 1, TFUE: “Salvo deroghe contemplate dai trattati, sono incompatibili con il mercato interno gli aiuti concessi dagli Stati o mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma, che falsano o minacciano di falsare la concorrenza favorendo talune imprese o talune produzioni, nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri”.

⁵³ Art. 5, comma 1, lett. b), Legge n. 287/1990.

⁵⁴ Cfr. R. Pardolesi – M. Granieri, Diritto industriale, Giappichelli, Torino, 2022, p. 263 ss.

caso in cui due o più imprese diano vita alla cosiddetta impresa comune o joint venture che va ad esercitare in modo stabile tutte le funzioni di un'entità economica comune.

Ciò che non costituisce, invece, un'operazione di concentrazione sono le acquisizioni ai fini finanziari, le operazioni societarie intra-gruppo e le operazioni in cui i partecipanti non svolgono un'attività economica⁵⁵.

1.2 Finalità e obiettivi dell'antitrust

Come è stato accennato poco fa, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), comunemente nota come Antitrust, è un organismo amministrativo indipendente responsabile di vigilare e garantire il rispetto delle regole della concorrenza e di tutelare i consumatori; essa svolge un ruolo fondamentale nel supervisionare l'equilibrio concorrenziale dei mercati prevenendo e sanzionando comportamenti lesivi come ad esempio l'abuso di posizione dominante, la costituzione di cartelli anticoncorrenziali e le pratiche commerciali scorrette.

In sostanza, l'antitrust ha la necessità di garantire una libera concorrenza all'interno di un mercato, con l'obiettivo di cercare di impedire che alcune imprese possano acquisire una posizione di monopolio all'interno del mercato, andando a danneggiare il consumatore o distorcendo la libera concorrenza.

Le funzioni dell'AGCM possono essere sintetizzate in:

- Garantire sia la tutela della concorrenza che del mercato, tramite l'analisi e il controllo delle concentrazioni e la repressione degli accordi restrittivi della concorrenza;
- Contrastare le pratiche commerciali scorrette nei confronti dei consumatori e delle microimprese;
- Protezione dalle pubblicità ingannevoli o comparative illecite;
- Vigilare sui conflitti d'interesse in cui possono incorrere i titolari di cariche governative⁵⁶.

All'interno del capitolo successivo vedremo come l'Antitrust si è espresso sul caso ITA Airways-Lufthansa.

1.2.1 L'intervento delle autorità antitrust: i casi più rilevanti

Se nel paragrafo precedente abbiamo enunciato le finalità dell'Antitrust, per comprendere più nel concreto l'ambito operativo, possiamo analizzare alcuni casi rilevanti, in cui alcuni "comportamenti" sono soggetti a vigilanza e repressione nell'ambito della disciplina in questione.

Alcuni esempi di attività che rientrano all'interno della disciplina antitrust sono:

- Le intese restrittive della concorrenza⁵⁷: si verificano quando più imprese concorrenti sullo stesso mercato (o presenti in mercati affini) coordinano i propri comportamenti accordandosi, con la finalità di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza. Esempi di intese restrittive sono i cartelli tra imprese mediante cui le imprese concorrenti si accordano per fissare i prezzi, dividersi i mercati, limitare la produzione o le vendite o scambiarsi informazioni sensibili sui clienti. Rientrano nelle intese

⁵⁵ www.agcm.it

⁵⁶ www.agcm.it/chi-siamo/competenze.

⁵⁷ Art. 2. Legge 287/1990

anche le delibere di associazioni di imprese, che impongono vincoli anticoncorrenziali ai propri membri. Un esempio lampante è rappresentato dall'imposizione di prezzi minimi di vendita da parte di un'associazione di categoria: una pratica idonea a ridurre la libertà decisionale dei singoli operatori, limitando la concorrenza interna al mercato.

- L'abuso di posizione dominante: un'impresa ha una posizione dominante quando detiene un potere di mercato tale da riuscire a comportarsi in modo indipendente dai concorrenti, dai fornitori e dai consumatori. Proprio l'abuso di posizione dominante sarà oggetto del prossimo paragrafo, che proverà ad esplicitarlo in maniera più dettagliata.

1.2.2 Il concetto di posizione dominante e abuso di posizione dominante

L'art. 3 della Legge 287/1990, stabilisce che è vietato l'abuso da parte di una o più imprese di posizione dominante: *“È vietato l'abuso da parte di una o più imprese di una posizione dominante all'interno del mercato nazionale o in una sua parte rilevante, ed inoltre è vietato: a) imporre direttamente o indirettamente prezzi di acquisto, di vendita o altre condizioni contrattuali ingiustificatamente gravose; b) impedire o limitare la produzione, gli sbocchi o gli accessi al mercato, lo sviluppo tecnico o il progresso tecnologico, a danno dei consumatori; c) applicare nei rapporti commerciali con altri contraenti condizioni oggettivamente diverse per prestazioni equivalenti, così da determinare per essi ingiustificati svantaggi nella concorrenza; d) subordinare la conclusione dei contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari che, per loro natura e secondo gli usi commerciali, non abbiano alcuna connessione con l'oggetto dei contratti stessi”*⁵⁸.

A livello europeo, l'articolo 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) vieta lo sfruttamento abusivo di una posizione dominante da parte di una o più imprese nel mercato interno o in una sua parte sostanziale. Anche in ambito europeo, il divieto è finalizzato ad andare a contrastare comportamenti anticoncorrenziali che possono danneggiare il funzionamento del mercato e compromettere il benessere dei consumatori.

In sintesi, l'abuso di posizione dominante si configura quando un'impresa utilizza il proprio potere economico per limitare la concorrenza effettiva andando così ad ostacolare l'ingresso di nuovi operatori o imponendo condizioni commerciali svantaggiose. Tali condotte possono portare anche a sanzioni da parte delle autorità competenti come previsto dalla disciplina europea e nazionale⁵⁹.

⁵⁸ Art. 3, Legge 10 ottobre 1990, n. 287, “Norme per la tutela della concorrenza e del mercato”; si veda anche Art. 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE).

⁵⁹ Le autorità competenti per l'applicazione delle norme in materia di abuso di posizione dominante sono:

- AGCM, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in Italia;

Commissione Europea, che ha il potere di applicare l'art.102 TFUE.
MARTELLINI, M., L'impresa tra regolamentazione e concorrenza, Egea, Milano, 1990.

Il divieto citato nell'art.102 del TFUE si applica in particolare ad una serie di comportamenti che, pur derivando da una posizione di forza sul mercato, assumono un carattere "abusivo"; in particolare facciamo riferimento a:

1. Imporre direttamente o indirettamente prezzi d'acquisto, di vendita o altre condizioni di transazioni non eque, che possono risultare ingiustificatamente gravose o dannose per controparti o consumatori;
2. Limitare la produzione, gli sbocchi o lo sviluppo tecnico a danno dei consumatori;
3. Applicare nei rapporti commerciali con gli altri contraenti condizioni dissimili per le stesse prestazioni, andando così a determinare uno svantaggio per la concorrenza;
4. Subordinare la conclusione di contratti all'accettazione di prestazioni supplementari non connesse per natura o oggetto al contratto principale, che non apportano alcun beneficio concreto ai contraenti obblati.

Tutto ciò per dire che non è vietato il monopolio bensì tutte le forme che rendono dannosi gli equilibri in un mercato, andando ad alterare la condizione ottimale di concorrenza.

Un'impresa si considera in posizione dominante quando detiene un potere di mercato tale da potersi comportare in modo significativamente indipendente dai concorrenti, dai fornitori e dai consumatori. Ciò, in genere, si verifica quando un'impresa detiene una quota rilevante di mercato e un marchio riconoscibile tale da conferirle un controllo anche a monte della filiera. Se, però, un'impresa raggiunge determinati livelli di dimensioni, non è detto che si debba parlare di abuso di posizione dominante; essa può operare anche in modo efficiente grazie al fatto che sia presente su larga scala o in più mercati. L'importante è che alla base vi sia un comportamento non illecito ma virtuoso, che offre prodotti migliori di altri per qualità, prezzo e quantità.

La legge antitrust e l'art.3 della legge 287/90 e l'art.102 del TFUE, dunque, non condannano la posizione dominante ma l'abuso della stessa, che si concretizza in un'impresa che sfrutta quello che è il proprio potere a danno dei consumatori o di altre imprese minori.

Il divieto di abuso di posizione dominante, quindi, è diretto a contrastare le condotte anti-competitive realizzate dall'impresa che ha potere di mercato; sono considerati abusivi tutti quei comportamenti che sono finalizzati ad ottenere profitti sovra competitivi o altri benefici non realizzabili in una situazione competitiva normale⁶⁰.

Un esempio emblematico di abuso di posizione dominante ai giorni nostri è stato fornito da Google, una delle più grandi aziende informatiche della Silicon Valley. Google offre a miliardi di utenti una pluralità di servizi online come: YouTube, Gmail, Google Maps, Play Store e tanti altri. Proprio questa presenza capillare ha permesso all'azienda di sviluppare e controllare un circuito pubblicitario online estremamente esteso, in grado di mettere in contatto inserzionisti e publisher attraverso strumenti pubblicitari proprietari. Questo assetto ha sollevato preoccupazioni a livello europeo: la Commissione europea ha accertato che Google ha abusato della propria posizione dominante per favorire i propri servizi a scapito della concorrenza e degli inserzionisti,

⁶⁰ Legge 10 ottobre 1990, n. 287, art. 3; Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), art. 102. V. anche Corte di Giustizia dell'Unione Europea, sentenza 13 febbraio 1979, Hoffmann-La Roche & Co. AG c. Commissione, causa 85/76, punto 38, ove si definisce la posizione dominante come quella che consente a un'impresa di «impedire una concorrenza effettiva, conferendole la possibilità di comportarsi in larga misura indipendentemente» dai concorrenti, dai clienti e dai consumatori.

limitando la libertà di scelta e impedendo l'accesso al mercato da parte di altri operatori, trovandosi così in una posizione di netta superiorità dettata non solo dalla quota di mercato, ma anche dall'integrazione verticale dei propri servizi e dell'intero controllo della filiera pubblicitaria⁶¹.

Altri esempi, invece, in senso generico sono i seguenti:

- **Vendite aggregate:** si verificano quando le imprese possono costringere i clienti a comprare prodotti o servizi aggiuntivi insieme a quelli che già desiderano oppure già hanno, limitando così la scelta del cliente e ostacolando la concorrenza di altri fornitori;
- **Rifiuto di contrarre:** un'impresa con posizione dominante può rifiutarsi di fornire beni e servizi ai concorrenti o ai clienti;
- **Prezzi predatori:** un'impresa dominante può abbassare i prezzi dei suoi prodotti per eliminare i concorrenti più piccoli, per poi riaumentare i prezzi;
- **Discriminazione dei prezzi:** un'impresa dominante può applicare prezzi diversi per clienti diversi senza un motivo valido, creando uno svantaggio concorrenziale;
- **Esclusione dei concorrenti:** un'impresa dominante può adottare strategie per impedire ai concorrenti di accedere al mercato o di crescere (boicottaggi o campagne diffamatorie).

1.3 Definizione e classificazione delle concentrazioni

Come già precedentemente accennato ampiamente, la crescita di un'impresa non dipende solo dall'aumento delle vendite dei propri prodotti, ma anche realizzando una concentrazione con altre imprese mediante una fusione o un'acquisizione di controllo.

Si è dinanzi ad un'operazione di concentrazione nel momento in cui due o più imprese, procedono alla creazione di un'impresa comune, che esercita in maniera stabile tutte le funzioni di un'entità economica del tutto autonoma.

Tutto ciò che invece non è da ritenersi una concentrazione, è l'acquisizione di partecipazioni ai fini finanziari, oppure le operazioni infragruppo, oppure le operazioni in cui i partecipanti non svolgono alcuna attività economica.

Ma perché le attività di crescita economica (esterna) attuate tramite le operazioni di concentrazione possono essere "dannose"? Si pensi al fatto che le concentrazioni possono influire in maniera negativa sulla concorrenza nel momento in cui l'accrescimento del potere di mercato può arrecare alla nuova attività la possibilità di aumentare i prezzi o di ridurre la qualità dei beni e dei servizi offerti.

La legge prevede che tutte le operazioni di concentrazione debbano essere comunicate in maniera preventiva all'AGCM, ai sensi dell'art. 16 della legge 287/1990) nei seguenti casi:

⁶¹ Commissione Europea, Decisione antitrust del 20 marzo 2019, caso AT.40611 – Google AdSense: la Commissione ha inflitto a Google un'ammenda di 1,49 miliardi di euro per pratiche anticoncorrenziali nel mercato della pubblicità online attraverso clausole restrittive nei contratti con siti terzi.

- 1) Superamento di soglie di fatturato: quando il fatturato totale, realizzato dall'insieme delle imprese coinvolte, ed il fatturato totale realizzato in maniera individuale da almeno due delle imprese interessate, superino alcune soglie. Per il 2023, tali soglie sono pari a 567 milioni di euro e 35 milioni di euro⁶²;
- 2) Concentrazioni particolarmente dannose sotto la soglia: qualora sussistano casi in cui venga messa a repentaglio la concorrenza, entro sei mesi dal perfezionamento dell'operazione, l'Autorità può richiedere la notifica anche nei casi in cui non siano superate le soglie di fatturato sopra enunciate oppure il fatturato complessivo delle imprese a livello mondiale sia maggiore di 5 mln di euro⁶³;
- 3) Facoltà di blocco dell'operazione: laddove l'Autorità ritiene che una concentrazione ostacoli in modo profondo la concorrenza sul mercato, può vietarne la realizzazione⁶⁴.

1.3.1 La regolamentazione della concentrazione tra imprese

Le concentrazioni sono definite dall'art. 5 della legge 287/1990, che enuncia quanto segue:

“L'operazione di concentrazione si realizza:

a) quando due o più imprese procedono a fusione;

b) quando uno o più soggetti in posizione di controllo di almeno un'impresa ovvero una o più imprese acquisiscono direttamente od indirettamente, sia mediante acquisto di azioni o di elementi del patrimonio, sia mediante contratto o qualsiasi altro mezzo, il controllo dell'insieme o di parti di una o più imprese;

c) quando due o più imprese procedono alla costituzione di un'impresa comune che esercita stabilmente tutte le funzioni di un'entità autonoma

2. L'assunzione del controllo di un'impresa non si verifica nel caso in cui una banca o un istituto finanziario acquisti, all'atto della costituzione di un'impresa o dell'aumento del suo capitale, partecipazioni in tale impresa al fine di rivenderle sul mercato, a condizione che durante il periodo di possesso di dette partecipazioni, comunque non superiore a ventiquattro mesi, non eserciti i diritti di voto inerenti alle partecipazioni *stesse.*

3. Qualora l'operazione di costituzione di un'impresa comune che realizza una concentrazione abbia per oggetto o per effetto il coordinamento del comportamento di imprese indipendenti, tale coordinamento è valutato secondo i parametri adottati per la valutazione delle intese restrittive della libertà di concorrenza, al fine di stabilire se l'operazione comporti le conseguenze di cui all'articolo 6. In tale valutazione l'Autorità tiene conto, in particolare, della presenza significativa e simultanea di due o più imprese fondatrici sullo stesso mercato dell'impresa comune, o su un mercato situato a monte o a valle di tale mercato, ovvero su un mercato contiguo strettamente legato a detto mercato, nonché della possibilità offerta alle imprese interessate,

⁶² Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Comunicazione sulle soglie di fatturato rilevanti per il controllo delle operazioni di concentrazione (anno 2024).

⁶³ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Comunicazione sulle soglie di fatturato rilevanti per il controllo delle operazioni di concentrazione (anno 2024).

⁶⁴ art. 6, comma 1, lett. a), della legge n. 287/1990.

attraverso il loro coordinamento risultante direttamente dalla costituzione dell'impresa comune, di eliminare la concorrenza per una parte sostanziale dei prodotti e servizi in questione"⁶⁵.

In dettaglio la regolamentazione prevede:

- 1) Definire le concentrazioni e quindi se l'unione di due o più imprese che in precedenza erano indipendenti ora fondano un'impresa comune tramite fusione, acquisizione o creazione;
- 2) Controllare in modo preventivo tutte le operazioni di concentrazione e che le stesse siano notificate all'AGCM;
- 3) Valutare se la concentrazione possa creare o rafforzare una posizione dominante e quindi ridurre la concorrenza.

Gli obiettivi della regolamentazione si possono, quindi, così sintetizzare:

FIGURA 8 GLI OBIETTIVI DELLA REGOLAMENTAZIONE DELLE CONCENTRAZIONI



Fonte: elaborazione propria

1.3.2 Il regolamento (CE) n.139/2004 sul controllo delle concentrazioni

Il regolamento (CE) n.139 del 2004 stabilisce quelle che sono le norme dell'Unione Europea in materia di controllo delle concentrazioni; quando due o più imprese, quindi, si uniscono mediante una fusione o un'acquisizione o creano un'impresa comune che svolge in maniera stabile tutte le funzioni di un'entità economica del tutto autonoma.

Il Regolamento, inoltre, stabilisce un quadro giuridico per la valutazione dell'impatto delle concentrazioni sulla concorrenza nel mercato interno, andandosi a concentrare sulla prevenzione della creazione di posizioni

⁶⁵ Fonte: www.portalenormattiva.it

dominanti o di altri cambiamenti strutturali che possano ostacolare o arrecare danno alla concorrenza in maniera significativa.

Il Regolamento, infine, attribuisce alla Commissione Europea l'autorità di approvare (anche con modifiche) le concentrazioni o vietarle, in base all'impatto che le stesse hanno sulla concorrenza.

Viene anche introdotto, sempre con il regolamento in oggetto, un sistema di sportello unico per esaminare tutte le concentrazioni secondo un principio di sussidiarietà⁶⁶; questo principio prevede che le decisioni vengano adottate ad un livello più vicino possibile al cittadino.

Di seguito verrà spiegato il processo di avvio di un'operazione di concentrazione:

FIGURA 9 LE FASI DI AVVIO DELLE CONCENTRAZIONI



Fonte: elaborazione propria

Una volta ricevuta la notifica, la Commissione esamina la prima fase e stabilisce se la concentrazione:

- Rientra nel campo di applicazione del regolamento;
- Se è compatibile con il mercato comune;
- Se solleva dubbi sulla sua compatibilità o c'è bisogno di un esame più approfondito.

In genere, le operazioni di concentrazione non possono essere realizzate se non si espone prima la Commissione; quest'ultima può anche allegare ad una decisione affermativa, una serie di condizioni e di obblighi volti a far rispettare gli impegni assunti.

La Commissione, infine, per far rispettare il regolamento in esame, può:

⁶⁶ Principio definito dall'art. 5 del trattato sull'UE; esso è strettamente connesso al principio di proporzionalità che prevede che l'azione intrapresa dall'UE non deve andare al di là di quanto necessario per il raggiungimento degli obiettivi trattati. (www.lex-euroa.eu)

- 1) Infliggere ammende non superiori all'1% del fatturato totale di un'impresa quando la stessa fornisce informazioni fuorvianti o incomplete;
- 2) Infliggere ammende fino al 10% del fatturato totale quando, in modo intenzionale o per negligenza, un'impresa omette di modificare una concentrazione prima della sua realizzazione; oppure realizza una concentrazione violando le norme del regolamento;
- 3) Infliggere una penalità di mora non superiore al 5% del fatturato medio giornaliero aggregato dell'impresa per ogni giorno lavorativo di ritardo nell'inviare la notifica rispetto alla data fissata.

Da ultimo, la Commissione deve consultare un comitato composto dai vari rappresentanti delle autorità degli Stati Membri prima di adottare qualsiasi decisione relativa alla compatibilità o meno di ammende e more.

Capitolo 2 Operazione ITA Airways – Lufthansa: introduzione

Tutto ciò che è stato analizzato all'interno del primo capitolo ha lo scopo di fornire un inquadramento teorico e normativo utile ad approfondire il tema centrale dell'elaborato e cioè l'operazione di acquisizione di ITA Airways da parte del gruppo Lufthansa.

Occorre fare prima un passo indietro sui rispettivi punti di partenza delle due compagnie per comprendere ed esaminare al meglio le dinamiche dell'operazione. La fusione tra ITA Airways e Lufthansa è stata approvata dalla Commissione Europea con l'acquisizione di Lufthansa del 41% di ITA, mediante un aumento di capitale di 325 milioni di euro versato a favore della compagnia italiana⁶⁷. Il gruppo Lufthansa⁶⁸ rappresenta la principale compagnia aerea tedesca con base a Francoforte e serve oltre 200 destinazioni in più di 80 paesi, con una flotta di circa 710 aeromobili e trasportando in media più di 70 milioni di passeggeri all'anno⁶⁹. Nei paragrafi successivi approfondiremo man mano in maniera dettagliata le modalità con cui è stata realizzata l'operazione, il contesto normativo e le implicazioni concorrenziali alla luce della disciplina antitrust dell'Unione Europea.

2.1 Analisi di ITA Airways: dalla nascita alla Vendita

ITA Airways affonda le proprie radici nella storica compagnia di bandiera italiana Alitalia, fondata ufficialmente l'8 giugno 1946. La sua costituzione fu il risultato di un accordo tra il Ministero dell'Aeronautica e la British Overseas Airways Corporation (BOAC), con l'obiettivo di istituire una nuova società di trasporto aereo civile in Italia⁷⁰.

⁶⁷ Commissione Europea, Comunicazione stampa del 3 luglio 2024, "Antitrust: Commissione approva, a determinate condizioni, l'ingresso del Gruppo Lufthansa in ITA Airways", disponibile su: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner>

⁶⁸ Essa è stata fondata a Berlino nel 1926; il suo nome iniziale fu Interflug fino al 1954 per poi cambiare in Deutsche Lufthansa AG, dove AG sta per società anonima ed indica il nostro acronimo di s.p.a. Fino al 1954 era totalmente tedesca, poi nel 1987 è iniziata la sua denazionalizzazione con la sua completa privatizzazione nel 1987. Ad oggi risulta una delle compagnie aeree con maggior ricavi e passeggeri al mondo e sesta a livello internazionale per numero di passeggeri trasportati. (www.lufthansa -investorrelations.com)

⁶⁹ Gruppo Lufthansa, Dati societari 2023, disponibili sul sito ufficiale: <https://www.lufthansagroup.com>

⁷⁰ D. BLASI, "caso Alitalia: una privatizzazione italiana", DONZELLI, 2009.

Il capitale iniziale della compagnia ammontava a 900 milioni di lire suddiviso tra il 60% a favore dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale⁷¹ e per il 40% a favore della British European Airways⁷². Nel 1947 la società assunse la denominazione di "Alitalia", e nello stesso anno furono inaugurati sia i primi voli nazionali sia tratte internazionali e intercontinentali.

Negli anni Cinquanta Alitalia iniziò una fase di espansione, sia incorporando la LATI (Linee Aeree Transcontinentali Italiane) sia iniziando a gestire i collegamenti con il Sud America. Tuttavia, la crisi energetica del 1973, innescata dalla guerra del Kippur e dall'impennata del prezzo del petrolio, colpì duramente l'intero settore dell'aviazione civile, incrementando significativamente i costi operativi.

A partire dagli anni Novanta, con la diffusione del modello low cost in Europa, Alitalia si trovò a competere con nuovi attori del mercato. A fronte di bilanci in perdita, la compagnia aerea avviò una profonda ristrutturazione interna anche sotto l'aspetto dei rapporti sindacali con i dipendenti.

Gli anni Duemila, portarono ulteriori difficoltà. Gli attentati dell'11 settembre 2001 provocarono una contrazione a livello globale del traffico aereo e accentuarono la pressione competitiva con le compagnie low cost. Nel tentativo di rilanciare l'attività, Alitalia aderì nel 2001 all'alleanza internazionale SkyTeam. Nel 2008 si avviò un processo di privatizzazione della compagnia che però non giunse mai a compimento anche a causa dell'avvio della procedura di amministrazione straordinaria. Dal 2010 al 2015 con un'analisi sulla liquidità, redditività e solidità, emersero gravi criticità il tutto aggravato anche da una carenza di investimenti strutturali⁷³. Fu proprio ciò a determinare la scelta del governo italiano di optare per la fondazione di una nuova compagnia pubblica: Italia Trasporto Aereo S.p.A. (ITA Airways), costituita nel novembre del 2020 dalla conclusione dell'amministrazione straordinaria di Alitalia, e divenuta successivamente operativa nell'ottobre del 2021. ITA acquisì per 90 milioni di euro il marchio "Alitalia" e i relativi domini online⁷⁴. Si parla di anni difficili quelli a seguire, anche a causa del Covid-19 che non solo hanno visto la riduzione notevole del numero di passeggeri ma anche restrizioni sui voli, con impatti economici significativi. Nonostante il contesto, nel secondo semestre del 2022 ITA è riuscita a incrementare la propria quota di mercato, raggiungendo 10,1 milioni di passeggeri trasportati⁷⁵.

Fin dal momento della sua costituzione, l'intento dichiarato dal Governo italiano era quello di avviare una progressiva privatizzazione della compagnia. Tra i soggetti interessati vi furono il gruppo MSC Group e, successivamente il gruppo Lufthansa. Quest'ultimo ha presentato nel corso del 2023 un'offerta vincolante per l'acquisizione di una quota iniziale del 41% del capitale sociale, mediante un aumento di capitale riservato. I negoziati tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e Lufthansa si sono conclusi nel

⁷¹ IRI: ente pubblico economico italiano con funzioni di politica industriale, fondato nel 1933 come ente per la Ricostruzione industriale. (archiviostorico.fondazionefierait)

⁷² BEA: British European Airways, compagnia aerea britannica attiva dal 1946 al 1974 (www.britannica.com)

⁷³ Corte dei conti, *Relazione sulla gestione finanziaria di Alitalia SAI S.p.A.*, 2016.

⁷⁴ ITA Airways, *Comunicato stampa del 14 ottobre 2021*, disponibile su: www.ita-airways.com

⁷⁵ ITA Airways, *Relazione annuale 2022*, disponibile su: www.ita-airways.com

maggio 2023 con la sottoscrizione dell'accordo formale annunciato poi attraverso un comunicato stampa del MEF⁷⁶.

Se volessimo effettuare un'analisi sulla redditività di ITA Airways prima della fusione con la compagnia tedesca, è possibile dare uno sguardo al bilancio per l'esercizio 2022 e più precisamente ad alcune voci pubblicate, come le seguenti⁷⁷:

FIGURA 10 VOCI DI BILANCIO ITA AIRWAYS AL 2022

Ricavi	EBITDA	Cassa	Mezzi Propri	Risultato d'esercizio
1.576.000	(338.000)	418.000	524.000	(486.000)

Fonte: www.itaairways.it

A causa degli effetti della pandemia da Covid-19, il mercato risultava ancora debole e risentiva degli effetti delle restrizioni applicate dai governi dei vari Paesi; la situazione ha poi subito un declino a causa del rincaro del costo del carburante e dello scoppio della guerra in Ucraina. Nonostante tutti questi fattori impattanti, ITA è riuscita ad aumentare la propria quota di mercato nel secondo semestre del 2022. Andando, infine, al 2024, i risultati aziendali hanno registrato una tendenza positiva; la capogruppo ITA ha ottenuto un margine operativo lordo (EBITDA) positivo per 318 milioni di euro ed un risultato operativo (EBIT) negativo di 11 milioni di euro. I ricavi totali, come nella tabella sottostante, sono per 3027 milioni di euro e derivano principalmente dai ricavi dei passeggeri e dall'aumento dell'attività operativa.

⁷⁶ MEF, Comunicato stampa n. 79 del 25 maggio 2023, "Siglato accordo tra MEF e Lufthansa per l'ingresso in ITA Airways".

⁷⁷ E. SARTORI, Bilancio IAS /IFRS e analisi per indici, FRANCOANGELI, 2016.

FIGURA 11 RISULTATO ECONOMICO

Risultato Economico consolidato

<i>valori in euro migliaia</i>	31.12.2024	31.12.2023
Attività in Funzionamento		
Ricavi del traffico	2.940.431	2.338.774
Altri ricavi operativi	107.215	94.001
Totale ricavi operativi	3.047.646	2.432.775
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(784.988)	(713.847)
Costi per servizi	(1.461.075)	(1.223.745)
Costi per il personale	(358.853)	(293.598)
Altri costi operativi	(106.023)	(131.435)
Totale costi operativi	(2.710.940)	(2.362.624)
Margine operativo lordo (EBITDA)	336.706	70.151
Ammortamenti e svalutazioni	(333.223)	(145.029)
Risultato operativo (EBIT)	3.483	(74.878)

Fonte: www.ita-airways.it

2.1.1 Struttura dell'accordo con Lufthansa

Il dibattito sulla vendita della compagnia aerea di bandiera italiana va ormai avanti da decenni; negli ultimi anni Alitalia, prima di diventare ITA, ha generato forti perdite economiche e così lo Stato è dovuto intervenire più volte con finanziamenti e aiuti per mantenere la compagnia operativa. Si stimano investimenti di 11 miliardi di euro in 40 anni per far rimanere in piedi la compagnia di bandiera ed evitare cessioni o fallimenti⁷⁸.

A causa di questi costi elevati, vari governi hanno iniziato ad ipotizzare ad una privatizzazione della stessa, opponendosi alla vendita in toto; il motivo alla base era che la compagnia fosse non solo un asset importante per il Paese ma anche un prestigio in termini economici.

Dopo una lunga fase negoziale e di valutazioni tecnico-finanziarie, si è infine giunti alla definizione di un accordo tra ITA Airways e il Gruppo Lufthansa, che ha ricevuto il via libera della Commissione Europea in seguito a una complessa istruttoria finalizzata a verificare il rispetto delle norme sulla concorrenza. L'11 novembre 2023 è stato firmato l'accordo definitivo, che prevede l'ingresso del colosso tedesco in ITA Airways mediante l'acquisto del 41% del capitale riservato, pari a 325 milioni di euro⁷⁹. La trattativa non è stata priva di ostacoli. La Commissione Europea fin dall'inizio ha espresso alcune perplessità sull'impatto concorrenziale dell'operazione, temendo una possibile concentrazione eccessiva del mercato,

⁷⁸ Relazione sul costo del salvataggio di Alitalia per la finanza pubblica, 2022, disponibile su: <https://www.corteconti.it>

⁷⁹ Ministero dell'Economia e delle Finanze, Comunicato Stampa n. 77 del 25 maggio 2023, disponibile su: <https://www.mef.gov.it>

in particolare sulle rotte a corto raggio tra l'Italia e l'Europa centrale. L'allora Commissaria europea alla concorrenza, Margrethe Vestager, ha pubblicamente dichiarato la necessità di un'attenta valutazione dell'operazione, al fine di evitare la creazione di posizioni dominanti dannose per i consumatori⁸⁰. Il 23 gennaio 2024 è stata, così, avviata un'indagine approfondita sul progetto di acquisizione in cui è stato redatto un documento con tutte le obiezioni (che nei prossimi capitoli vedremo) da parte della Direzione Generale della Concorrenza della Commissione che riguardano principalmente determinate rotte negli slot aeroportuali di Milano Linate e Roma Fiumicino⁸¹. Le indagini sono terminate a luglio 2024, quando a seguito della presentazione dei rimedi strutturali e comportamentali, il MEF e la Commissione Europea hanno approvato l'operazione a patto di rispettare tutte le condizioni prestabilite⁸².

2.1.2 Obiettivi strategici delle due compagnie

La strategia alla base dell'accordo tra le due parti è quella di apportare una crescita di ricavi di 2,5 miliardi di euro attesi per il 2026 e 4,1 miliardi di euro previsti per il 2027⁸³. Questi risultati consentiranno la crescita ed il rinnovo della flotta, puntando a contare su 94 aeromobili rispetto ai 71 attuali e garantendo ottimizzazione dei consumi e dell'impatto ambientale. Anche dal punto di vista delle risorse umane, è previsto un incremento delle assunzioni fino a 4300 dipendenti, grazie all'effetto di 1200 assunzioni in corso di finalizzazione.

La strategia di ITA è quella di provare ad affermarsi come una delle protagoniste tra i *full service carrier* nei tre settori intercontinentali, internazionali e domestici, prestando attenzione al traffico di lungo chilometraggio. ITA continuerà ad essere, ovviamente, la compagnia di riferimento del Paese, garantendo collegamenti all'interno del Paese e con tutto il resto del mondo, a supporto dello sviluppo dei flussi turistici e del business.

L'amministratore delegato di Lufthansa, Carsten Spohr afferma che *“l'accordo tra le parti porterà ad una situazione di vantaggio per l'Italia, ITA Airways e Lufthansa Group. È una buona notizia per i consumatori italiani e per l'Europa, perché una ITA più forte rafforzerà la concorrenza nel mercato italiano. Come giovane compagnia, con una flotta moderna e con un suo hub efficiente e in espansione a Roma, ITA è la soluzione perfetta per il Gruppo Lufthansa. A Milano, ITA copre un ampio bacino di utenza che offre anche potenzialità di crescita. Come parte della famiglia del Gruppo Lufthansa, ITA può trasformarsi in una compagnia aerea sostenibile e redditizia, collegando l'Italia con l'Europa e il mondo. Allo stesso tempo, questo investimento ci consentirà di continuare la nostra crescita in uno dei nostri mercati più importanti”*.⁸⁴

⁸⁰ European Commission, Statement by Executive Vice-President Margrethe Vestager on the opening of an in-depth investigation into Lufthansa's acquisition of ITA Airways, Bruxelles, 23 gennaio 2024, disponibile su: <https://ec.europa.eu/commission>.

⁸¹ European Commission, Case M.11163 – Lufthansa/ITA Airways, pubblicato sul Registro delle fusioni, DG COMP, 2024.

⁸² European Commission, Press release – Mergers: Commission approves under conditions Lufthansa's acquisition of ITA Airways, 3 luglio 2024, disponibile su: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner>.

⁸³ <https://www.mef.gov.it>

⁸⁴ Mef.gov.it

Uno degli obiettivi principali della concentrazione è quello di sopravvivere alle compagnie low cost, sempre più in crescita; l'integrazione deve essere delle compagnie major tra le low cost, come afferma l'AD di Tra Consulting. È chiaro che se si guarda a numero di passeggeri trasportati, costi operativi e ricavi ottenuti, dietro l'operazione ITA-Lufthansa, c'è una strategia ben precisa e cioè quella di riconquistare fette di mercato perse dalla nascita delle compagnie a basso costo (come Ryanair o EasyJet⁸⁵).

Provando a riassumere gli obiettivi strategici delle due compagnie aeree, possiamo annoverare:

FIGURA 12 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ITA-LUFTHANSA



Fonte: www.lufthansa.com

⁸⁵ Ryanair ha evidenziato nell'ultimo anno un forte incremento dei ricavi nel primo semestre 2024-2025 con 8,8 miliardi di euro ed una crescita del 30% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. (www.milanofinanza.it)

2.2 Approccio della Commissione Europea e le possibili conseguenze in materia di Antitrust legate all'operazione: I rischi per la concorrenza sul mercato italiano ed europeo ed il ruolo dell'AGCM italiana

Occorre partire dal presupposto che la decisione dell'operazione legata ad ITA e Lufthansa sia frutto di un'indagine approfondita da parte della Commissione Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 139/2004 sul controllo delle concentrazioni tra imprese (come si spiega poi nel paragrafo successivo). Ciò che ha destato preoccupazione è la possibilità che la concentrazione delle due compagnie aeree, potesse compromettere seriamente la concorrenza nel settore del trasporto aereo. A tal proposito è fondamentale il ruolo che svolge l'AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato), nota anche come Antitrust. Inizialmente esso era orientato nel negare le nozze tra ITA e Lufthansa se non venissero posti dei paletti e se non venissero messi in atto dei rimedi⁸⁶ per non alterare la concorrenza. La Commissione ha richiesto ad ITA e a Lufthansa l'elaborazione di un documento da consegnare a Bruxelles, contenente tutte le correzioni richieste dall'Antitrust UE per avere il via libera alla concentrazione tra le due compagnie aeree. Le correzioni, ad esempio, riguardano accordi con EasyJet⁸⁷, al fine di garantire una concorrenza equilibrata su tutte le rotte di corto raggio, così come con Air France ed il gruppo IAG (International Airlines Group, che comprende British Airways, Iberia, Vueling e Aer lingus) sul lungo raggio. Ma quali erano i rischi per la concorrenza sia italiana che Europea? I punti critici sollevati da Bruxelles (e quindi dalla Commissione) hanno riguardato:

- **Gli slot di Milano Linate:** essi diventavano troppi e sovrabbondanti, permettendo così a Linate di assumere una posizione dominante rispetto ad altre rotte a corto raggio tra Italia, Germania, Austria, Svizzera e Belgio (ovvero i Paesi dove è presente Lufthansa). Ciò metteva a repentaglio sia la concorrenza italiana che Europea perché si sarebbe concentrato tutto sull'aeroporto di Milano, andando a discapito sia degli altri hub italiani che europei;
- **Consequente aumento dei prezzi per la potenziale riduzione della concorrenza:** con diminuzione della qualità dei servizi e impatto sugli acquisti da parte dei passeggeri stessi;
- **Perdita di identità nazionale:** ITA è il punto di riferimento del trasporto aereo nazionale che potrebbe non essere più percepita come compagnia di bandiera;
- **Indebolimento del ruolo strategico della compagnia:** l'acquisizione rischiava di compromettere la funzione di ITA quale strumento strategico per garantire collegamenti aerei fondamentali per la mobilità e l'accessibilità territoriale in Italia.

⁸⁶ Tra i rimedi si possono annoverare in senso pratico:

- La cessione di 12 coppie di slot giornalieri (24 voli) all'aeroporto di Milano;
- L'apertura a EasyJet di alcune tratte che collegano l'Italia e l'Europa centrale;
- Stop per due anni all'ingresso di ITA nelle joint venture transatlantiche. (www.corrieredellaserait)

⁸⁷ Easyjet a partire da questa primavera può contare 8 nuovi aeromobili a Milano Linate e Roma Fiumicino, creando circa 250 nuovi posti di lavoro e operando con una flotta totale di 38 aeromobili in Italia; in questo modo la compagnia riuscirà a trasportare oltre 21 milioni di passeggeri all'anno

È stato di grande importanza, quindi, il ruolo dell'AGCM, in quanto ha valutato i rischi e fatto adottare le misure necessarie per proteggere i consumatori e garantire la concorrenza nel mercato.

2.3 Valutazione e analisi da parte della Commissione Europea

La Commissione Europea ha vagliato a lungo la concentrazione tra ITA e Lufthansa prima di approvarla. Il timore alla base era legato al fatto che entrambe le compagnie gestiscono una rete estesa di rotte a partire dai rispettivi hub principali in Austria, Svizzera, Belgio, Germania e Italia. Tale presenza simultanea in Europa centrale e in Italia, unita al fatto che Lufthansa partecipa ad alleanze strategiche con vettori come United Airlines e Air Canada (permettendole anche di coprire le rotte intercontinentali) sollevava interrogativi circa i potenziali effetti anticoncorrenziali della concentrazione. Inoltre, la collaborazione con la compagnia giapponese All Nippon Airways consente a Lufthansa di operare su rotte verso l'Asia, rafforzandone ulteriormente la posizione competitiva globale⁸⁸.

La Commissione, quindi, per il timore che tale operazione potesse arrecare danni alla concorrenza, ha eseguito un'indagine di mercato dove evidenziava quelli che potessero essere i fattori di ostacolo della fusione:

- 1) **La riduzione della concorrenza (su rotte a corto raggio):** le tratte dirette e con scalo tra l'Italia e l'Europa centrale già servite sia da ITA che da Lufthansa avrebbero subito una drastica diminuzione della pressione competitiva, soprattutto considerando il ruolo limitato svolto dai vettori low-cost come Ryanair e Wizz Air in determinati segmenti business⁸⁹.
- 2) **La riduzione della concorrenza (su rotte a lungo raggio):** su tutte le rotte che collegano Italia e Germania a Stati Uniti e Canada; dal momento che Lufthansa ed i suoi partner si coordinano su prezzi, orari e rotte, la Commissione considera che l'attività combinata di ITA, di Lufthansa e dei partners di quest'ultima, possa creare un'unica entità, andando a sfavore di tutte le compagnie anche più piccole⁹⁰.
- 3) **Creare o rafforzare la posizione dominante di ITA nell'hub di Milano:** la combinazione tra ITA e Lufthansa avrebbe potuto rafforzare la posizione di ITA in uno degli scali più congestionati d'Europa, ostacolando l'accesso di vettori concorrenti e compromettendo l'equilibrio competitivo sia nazionale che europeo⁹¹.

Per fronteggiare queste preoccupazioni della Commissione Europea, sia Lufthansa che il MEF hanno presentato tutto un pacchetto di misure correttive come:

⁸⁸ Commissione Europea, Case M.10925 – Lufthansa / ITA Airways, Documento ufficiale di apertura dell'indagine, Bruxelles, gennaio 2024.

⁸⁹ Commissione Europea, Case M.10925 – Lufthansa / ITA Airways, Documento ufficiale di apertura dell'indagine, Bruxelles, gennaio 2024. Allegato tecnico 2 – “Previsioni di impatto sulle rotte a corto raggio”.

⁹⁰ Allegato tecnico 4 – “Analisi delle alleanze transatlantiche di Lufthansa”

⁹¹ GCM, Parere n. AS1817 del 25 marzo 2024, su richiesta della Commissione UE.

- 1) **Impegni per le rotte a corto raggio:** sia Lufthansa che il MEF⁹² metteranno a disposizione di una o più compagnie aeree concorrenti tutte le risorse per iniziare ad operare voli diretti tra Roma o Milano ed alcuni aeroporti dell'Europa Centrale. Inoltre, garantiranno ad una di queste compagnie aeree concorrenti l'accesso alla rete nazionale di ITA per offrire collegamenti indiretti con altri aeroporti dell'Europa centrale;
- 2) **Impegni per le rotte a lungo raggio:** la società frutto della fusione concluderà accordi con i concorrenti per migliorare la loro competitività sulle rotte a lungo raggio interessate (accordi interlinea o scambi di orari). Tutto ciò comporta un aumento dei voli e migliori collegamenti per i voli con uno scalo su ogni rotta;
- 3) **Impegni per l'aeroporto di Milano:** saranno cedute alcune bande orarie all'aeroporto di Linate sia per il decollo che per l'atterraggio per gestire meglio le rotte e per offrire collegamenti con uno scalo e l'altro tra Italia ed Europa.

Alla luce di quanto corretto dal MEF⁹³ e da Lufthansa, la Commissione ha concluso che l'operazione non comporta più rischi significativi sotto il profilo antitrust, subordinando l'autorizzazione al pieno rispetto delle condizioni imposte. Resta saldo il principio secondo cui la commissione può autorizzare concentrazioni soltanto qualora non creino pregiudizio alla concorrenza effettiva nel mercato interno, in conformità al Regolamento (CE) n. 139/2004.

In conclusione, l'autorizzazione finale si basa sulla garanzia che le risorse operative siano effettivamente messe a disposizione di uno o più compagnie concorrenti così da evitare eventuali squilibri e mantenere un elevato grado di contendibilità del mercato. La Commissione così come da consuetudine continuerà a vigilare sul rispetto degli impegni assunti, riservandosi alcune azioni correttive.

2.3.1 Possibili conseguenze senza interventi correttivi

Se non fossero state messe in atto queste correzioni, cosa sarebbe accaduto? Senza alcun intervento correttivo, la concorrenza leale non ci sarebbe più stata ma anzi avremmo assistito ad un rischio di posizione dominante da parte dell'hub di Milano Linate, sfruttando la leadership del Gruppo.

Inoltre, data la struttura già concentrata del mercato italiano, l'integrazione avrebbe potuto eliminare una fonte effettiva di concorrenza indipendente. ITA Airways seppur in difficoltà economica, rappresentava comunque un operatore autonomo con potenzialità di espansione. Il suo assorbimento in un grande gruppo multinazionale avrebbe ridotto la diversificazione dell'offerta accentuando in questo modo il rischio di posizioni monopolistiche su rotte diverse e in particolar modo per le rotte di corto raggio tra l'Italia e i paesi dell'Europa

⁹² Al MEF competono compiti e responsabilità del governo italiano in tema di politica economica, finanziaria, politica di bilancio e politica fiscale; inoltre esso detiene partecipazioni in società pubbliche e strategiche in Italia, tra cui imprese nel settore dei trasporti ed è unico azionista allo stato attuale di ITA. (COMUNICATO STAMPA 3 luglio 2024, Rappresentanza in Italia, italy.representation.ec.europa.eu)

⁹³ Il MEF ha inviato alla direzione generale della Commissione Europea tutte le misure correttive presentate in merito all'operazione di concentrazione nel giorno 11/11/2024.

centrale. Le autorità antitrust temevano anche un incremento generalizzato delle tariffe sommato anche ad una possibile minore qualità del servizio offerti dovuti alla minore pressione competitiva. A ciò si sarebbero imprescindibilmente aggiunti gli effetti collusivi nelle alleanze già esistenti del Gruppo Lufthansa in specie nella joint venture transatlantica con United Airlines e Air Canada estendendo così la portata del controllo su segmenti di lungo raggio⁹⁴.

Analizzando questi possibili scenari, la Commissione ha ritenuto strettamente necessario l'adozione di rimedi ex-ante volti a prevenire la creazione di posizioni dominanti o di effetti anticoncorrenziali rimando così in linea con il Regolamento UE n. 139/2004.

2.3.2 Effetti della decisione sulla concorrenza e sui consumatori

Ma che impatti ha avuto la concentrazione tra le due compagnie di bandiera italo-tedesca? Con l'arrivo di ITA-Lufthansa, la concorrenza non ha subito danni ma anzi ha prodotto effetti positivi in termini di efficienza operativa, integrazione di rete e offerta formativa. Per i consumatori uno degli effetti immediati è stato l'estensione dell'accesso alle rotte internazionali tramite il sistema di prenotazione unificato infatti, ora è possibile acquistare biglietti ITA con numerazione Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines o Brussels Airlines grazie all'accordo di codeshare tra le compagnie⁹⁵.

Inoltre, l'integrazione tra i rispettivi frequent flyer "Miles & More" e "Volare", ha offerto benefici di fidelizzazione più ampi, permettendo l'accumulo e l'utilizzo di miglia in modo più efficace ed efficiente⁹⁶.

Grazie alla concentrazione e all'estensione dell'accordo di codeshare, le tratte complessivamente servite in Europa dalle due compagnie sono salite a oltre cento offrendo così una gamma più ampia di soluzioni di viaggio.⁹⁷

L'impatto sui consumatori si può quindi sintetizzare così:

⁹⁴ Commissione Europea, Documento di apertura dell'indagine: Case M.10925 (Lufthansa/ITA): Allegato 4 "Implicazioni delle alleanze transatlantiche sullo scenario competitivo".

⁹⁵ Lufthansa Group, Press Release – Lufthansa Group expands codeshare with ITA Airways, maggio 2024.

⁹⁶ TA Airways, Comunicato Stampa – Accordo Volare e Miles & More, giugno 2024

⁹⁷ AGCM, Parere AS1817, 2024, stima il numero di tratte operate in codeshare post-operazione in oltre 100 rotte intra-europee.

FIGURA 13 I VANTAGGI PER I CONSUMATORI:



Fonte: elaborazione propria

2.3.3 L'impatto sui prezzi e sulla qualità del servizio

L'integrazione tra ITA e Lufthansa così come anche detto precedentemente ha inciso anche su quel che è il servizio offerto ai consumatori e sulla struttura dei prezzi. I vantaggi che ne sono derivati sono paragonabili per certi versi alle dinamiche evolutive tipiche delle imprese manifatturiere dove l'innovazione di prodotto e di processo rappresentano un elemento chiave di competitività. La prima consiste nel produrre beni nuovi o migliori rispetto a quelli esistenti e più apprezzati anche dai consumatori (quindi di maggior valore economico).

L'innovazione di processo, invece, consiste nel produrre beni in maniera più efficiente e meno costosa, grazie all'utilizzo di tecnologie più innovative, in grado di generare più output ma a costi decisamente meno elevati. Il vantaggio alla base è quello di essere grandi e di mettere a disposizione una flotta con un gran numero di aerei più moderni e capienti; la qualità del servizio è così migliorata per i consumatori. Il punto di forza della concentrazione è proprio questo: maggiori vettori, più nuovi e più dotati con continui progressi tecnologici e riduzione dei consumi. Tra l'altro i vettori grandi sono prodotti in casa Lufthansa; ciò non fa altro che abbattere i costi in quanto non si è obbligati ad affidare la loro produzione a società esterne e quindi pagare di più.

La qualità del servizio aumenta nel momento in cui i costi di produzione si abbassano, i velivoli sono più tecnologici e il loro numero è nettamente superiore rispetto alle altre compagnie.

Riguardo i prezzi, invece, il costo del singolo biglietto sarà influenzato dalla nuova struttura tariffaria e dalla possibilità di prenotare direttamente dal sito Lufthansa.

Capitolo 3 Cosa sarebbe successo negli US? (confronto con il diritto Antitrust americano)

Ad oggi abbiamo analizzato l'operazione ITA-Lufthansa nel contesto normativo europeo; tuttavia, è interessante domandarsi che cosa sarebbe accaduto se una simile fusione si fosse verificata negli Stati Uniti inserendosi nel quadro del diritto antitrust statunitense. Per comprenderlo, è necessario ripercorrere brevemente l'evoluzione normativa del settore del trasporto aereo negli USA. Dopo la Grande Depressione⁹⁸, le autorità americane iniziarono a regolamentare in modo strutturato il comparto aereo. L'intento era duplice: da un lato offrire un sistema di tutele agli operatori del settore; dall'altro, garantire condizioni di concorrenza tali da evitare concentrazioni pericolose e distorsioni di mercato⁹⁹.

Tra gli obiettivi vi erano anche:

1. Autorizzare l'ingresso di nuovi concorrenti;
2. Fissare le tariffe;
3. Controllare le pratiche commerciali.

Se da un lato, però, tutto ciò permetteva di garantire buoni livelli di concorrenza ed anche la capacità di attirare nuovi investitori, dall'altra parte la crescita dei costi operativi, soprattutto quelli legati al carburante, e la rigidità delle tariffe contribuirono all'innalzamento dei prezzi per i consumatori. A ciò si aggiungeva una scarsa differenziazione tra vettori di grandi e piccole dimensioni in termini di costi unitari. Questo scenario diede il via al processo di liberalizzazione culminato nel 1978 con L'Airline Deregulation Act (ADA). L'ADA ha rappresentato una vera e propria svolta per l'intero settore, in quanto ha abolito le restrizioni governative su rotte e tariffe a livello nazionale favorendo così l'ingresso di nuovi operatori. Tra i principali effetti si annoverano: l'aumento dell'offerta di voli, la riduzione delle tariffe, la crescita del numero di passeggeri trasportati e in generale un incremento della competitività¹⁰⁰. In aggiunta, sotto il profilo organizzativo, il mercato americano ha assistito alla transizione del sistema Point-to-Point al sistema Hub and Spoke con lo scopo di ottimizzare i costi e migliorare l'efficienza logistica¹⁰¹. In questo modello l'"hub" funge da scalo centrale in cui convergono i voli per poi essere smistati verso aeroporti secondari ("spoke") garantendo un numero maggiore di connessioni e viaggi più frequenti a costi ridotti.

Tra gli effetti negativi della deregolamentazione, si possono annoverare:

- L'abbandono di rotte non profittevoli anche se di interesse pubblico;
- Fallimento di alcune compagnie aeree a causa della guerra di prezzi che si è scatenata con il nuovo modello;

⁹⁸ Grave crisi economica e finanziaria che coinvolse l'economia mondiale alla fine degli anni 20 (www.borsaitaliana.it).

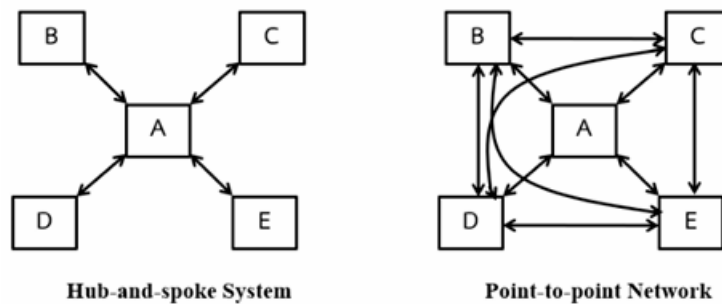
⁹⁹ Dempsey, P. S., *Public Interest and the Regulation of U.S. Air Transport*, *Transportation Law Journal*, 1990.

¹⁰⁰ Levine, M. E., *Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy*, *Yale Journal on Regulation*, 1987.

¹⁰¹ Wittmer, A. – Bieger, T., *Fundamentals and Structure of Aviation Systems*, Springer, 2011.

- Tagli dei costi anche relativi alla manutenzione così da mantenere la redditività in un mercato sempre più aggressivo¹⁰².

FIGURA 14 MODELLI DI RETE DI TRASPORTO AEREO



Fonte: Fundamentals and Structure of Aviation Systems, A.Wittimer e T.Bieger (2011).

L'Air Deregulation Act ha eliminato ogni restrizione federale su rotte e tariffe a livello nazionale, favorendo l'ingresso di nuovi operatori con tariffe più competitive. Questo processo di liberalizzazione ha prodotto un abbassamento significativo del costo dei biglietti aerei alterando radicalmente gli equilibri di mercato. A partire da tale riforma si è assistito anche ad un incremento degli accordi di traffico tra Stati, orientati all'ottenimento di clausole più flessibili riguardo alla frequenza dei collegamenti e alla libertà di esercizio sulle rotte¹⁰³.

Il sistema statunitense di tutela della concorrenza, mira a prevenire la formazione o l'espansione illecita di posizioni dominanti o monopoli capaci di compromettere quel che è l'equilibrio di mercato e danneggiare i consumatori. Proprio negli USA, infatti, ha origine il diritto antitrust moderno sviluppatosi nella seconda metà del XIX secolo in risposta all'emergere di grandi conglomerati industriali che si aggregavano in cartelli o trusts, soprattutto in settori ad alta concentrazione economica come: petrolio, acciaio e ferrovie¹⁰⁴. Per contrastare tali politiche, il Congresso approvò nel 1890 lo Sherman Antitrust Act ossia la prima legge federale volta a prevenire la costituzione di monopoli e a vietare qualsiasi accordo o cospirazione in restrizione del commercio interstatale o internazionale¹⁰⁵. Lo stesso, inoltre, si concentra sulla prevenzione delle pratiche che possono danneggiare la concorrenza (pratiche predatorie o barriere all'ingresso dei mercati).

Dopo lo Sherman Act, negli anni '70 l'antitrust inizia ad affermarsi come strumento di tutela dei consumatori al fine di non alterare la concorrenza e di garantire prezzi equi oltre che di tutelare i consumatori con prezzi più bassi.

Nel settore del trasporto aereo, l'enforcement delle norme antitrust è affidato a una rete di autorità amministrative e giudiziarie con competenze specifiche in materia di accordi tra vettori, monitoraggio dei

¹⁰² Wittmer, A. – Bieger, T., Fundamentals and Structure of Aviation Systems, Springer, 2011.

¹⁰³ Dempsey, P. S., Public Interest and the Regulation of U.S. Air Transport, Transportation Law Journal, 1990

¹⁰⁴ Letwin, W., Law and Economic Policy in America: The Evolution of the Sherman Antitrust Act, University of Chicago Press, 1965.

¹⁰⁵ Sherman Antitrust Act, 15 U.S.C. (1890).

prezzi, autorizzazioni operative e valutazione preventiva delle concentrazioni sia in ambiente nazionale che internazionale¹⁰⁶.

Tra i punti salienti dell'antitrust nel trasporto aereo statunitense abbiamo¹⁰⁷:

- **Monitoraggio dei prezzi e della concorrenza:** le autorità americane monitorano attivamente i prezzi del trasporto aereo soprattutto nei periodi di alta domanda, al fine di prevenire pratiche anticoncorrenziali;
- **Accordi internazionali:** gli Stati Uniti valutano e intervengono su accordi di trasporto aereo con altri paesi come con il Messico, al fine di garantire una concorrenza equa ed anche per proteggere gli interessi delle compagnie aeree e dei consumatori;
- **Revoca dell'immunità antitrust:** nei casi di scarsa concorrenza o di abuso di posizione dominante, l'immunità antitrust può essere revocata per favorire condizioni di mercato più competitive;
- **Controllo sulle operazioni internazionali:** le autorità statunitensi possono chiedere l'approvazione in via preventiva per alcuni voli o per accordi operativi da e per gli Stati Uniti, soprattutto per compagnie estere.

Un esempio recente che ben illustra l'intervento statunitense in materia è rappresentato dalla controversia tra Stati Uniti e Messico nel 2022. In quell'anno il governo messicano revocò unilateralmente alcuni slot aeroportuali (fasce orarie per il decollo e l'atterraggio) assegnati a tre compagnie aeree statunitensi motivando la decisione con presunti lavori infrastrutturali. Inoltre, fu imposto a tutti i vettori cargo americani di trasferire le proprie attività in altri scali per motivi di "saturazione" dello spazio aeroportuale¹⁰⁸.

Secondo il Dipartimento dei Trasporti degli Stati Uniti (DOT), queste misure violavano l'accordo bilaterale di trasporto aereo stipulato nel 2015 compromettendo così non solo la concorrenza ma anche gli interessi economici delle imprese americane. Le aziende coinvolte si trovarono a sostenere costi significativi e a rivedere i propri modelli operativi.

Da qui, di fatti, gli USA hanno previsto azioni contro il Messico come: l'obbligo per le compagnie aeree messicane di presentare in maniera preventiva al Dipartimento tutti i loro programmi operativi e commerciali; inoltre, gli USA hanno richiesto l'approvazione preventiva del DOT prima di far avviare voli charter per passeggeri o merci di grandi dimensioni da e per gli Stati Uniti.

Negli Stati Uniti, il settore delle compagnie aeree ha visto importanti fusioni negli ultimi anni con importanti operazioni che poi hanno portato alla creazione di grandi colossi del trasporto aereo. Un esempio lampante è la fusione tra American Airlines e US Airways, completata nel 2013 e formalizzata nel 2015, che ha dato vita alla più grande compagnia aerea del mondo sia per traffico di passeggeri sia per dimensioni di flotta¹⁰⁹.

Tra le fusioni più rilevanti che hanno ridisegnato il panorama competitivo americano si possono annoverare:

- American Airlines e US Airways;

¹⁰⁶ Antitrust Division, Antitrust Enforcement in Airline Alliances, www.justice.gov/atr

¹⁰⁷ www.ilsole24ore.com;

¹⁰⁸ U.S. Department of Transportation, Notice of Action Taken – Docket OST-2022-0089, agosto 2022.

¹⁰⁹ U.S. Department of Justice, Justice Department Requires US Airways and American Airlines to Divest Facilities at Key Airports to Enhance System-Wide Competition, 12 November 2013.

- United Airlines e Continental Airlines;
- Delta Air Lines e Northwest Airlines;
- America West Airlines e US Airways.

Tutti questi processi hanno contribuito a consolidare il mercato del trasporto aereo americano, apportando non solo vantaggi a livello di numero di voli offerti, di passeggeri e di ricavi ma anche dubbi su potenziali impatti sulla concorrenza e sui benefici per i consumatori.

Se nel caso specifico prendiamo ad esempio la fusione tra American Airlines e US Airways¹¹⁰, approvata all'unanimità sia dall'AMR Corporation (holding di American Airlines) che dal consiglio di amministrazione US Airways, l'operazione ha portato a un ulteriore rafforzamento delle "Big Four" del mercato statunitense, ovvero:

1. La Nuova American Airlines;
2. Delta;
3. United Airlines;
4. Southwest Airlines.

Tutte e quattro le compagnie arrivano a controllare circa l'83% del mercato domestico statunitense sia in termini di passeggeri trasportati che di frequenze operative¹¹¹. Tuttavia, tale concentrazione ha posto all'attenzione delle autorità antitrust il rischio di un indebolimento della concorrenza effettiva specialmente su alcune rotte strategiche. L'autorità antitrust americana (Department of Justice) ha manifestato particolare preoccupazione per i possibili effetti di tale concorrenza sui prezzi e sulla libertà di accesso al mercato facendo riferimento in maniera specifica alla rotta tra l'aeroporto di Londra Heathrow e Philadelphia. Dopo due rigetti iniziali l'operazione è stata poi successivamente approvata con la presentazione di un pacchetto di "impegni correttivi" che includeva la cessione di alcune fasce orario a concorrenti diretti, tra cui Delta Air Lines¹¹². Nello specifico, Delta si è impegnata ad utilizzare bande orarie originariamente appartenenti a US Airways per operare voli diretti sulla rotta Londra-Philadelphia così da preservare la concorrenza su quella tratta. Tuttavia, però, l'American Airlines ha proposto un ricorso al Tribunale per annullare i primi due rigetti da parte della Commissione, a causa di alcuni errori commessi da quest'ultima. In primis la Commissione, secondo l'American Airlines, non aveva tenuto conto di tutti gli elementi forniti dalle compagnie oggetto di fusione; l'American sosteneva che con "uso adeguato", il Tribunale non aveva tenuto conto degli obiettivi del Regolamento sulle concentrazioni così come non aveva tenuto conto di tutti gli impegni finali che le compagnie americane avrebbero messo in atto. Questi impegni miravano a contribuire alla regolarizzazione

¹¹⁰ il processo di fusione è durato circa due, tre anni con la previsione del 72% di controllo da parte dell'American Airlines mentre US Airways avrà il 28 per cento delle quote; le due compagnie hanno annunciato che puntano ad avere un valore complessivo della nuova società pari a 11 miliardi di dollari (8,2 mld di euro). La nuova compagnia aerea manterrà il nome American Airlines e la sede principale a Fort Worth, in Texas, ma sarà gestita dall'attuale amministratore delegato di US Airways, Doug Parker, che da tempo sostiene la necessità di procedere a fusioni con lo scopo di consolidare il mercato aereo americano. Dopo la fusione, l'American Airlines avrà oltre 900 aerei e 3200 voli giornalieri con 95000 dipendenti oltre a diverse altre compagnie aeree locali associate. (www.americanairlines.it).

¹¹¹ Bureau of Transportation Statistics, Airline Domestic Market Share, 2023.

¹¹² European Commission, Case No. COMP/M.6607 – US Airways / American Airlines, Merger Procedure, 201

del mercato ma soprattutto a non minacciare la concorrenza sulla rotta Londra-Philadelphia. La Commissione ha risposto, dichiarando inizialmente colpevole l'American, in quanto aveva obbligato le altre compagnie ad utilizzare solo le bande orarie da lei assegnata; così facendo Delta e le altre compagnie avrebbero avuto condizioni operative molto più severe. Da qui nasce l'accordo finale che porta all'ok alla fusione e cioè quello di concedere a Delta e alle altre compagnie l'utilizzo di fasce orarie molto più ampie così da non compromettere la concorrenza. Il timore, come accaduto in Europa, era per il fatto che una compagnia troppo grande potesse spazzare via la concorrenza ma ciò non è avvenuto grazie all'effetto calmiera delle compagnie low cost, che manterrebbero un market share sufficiente per portare le tariffe a ribasso¹¹³. L'antitrust ha così deciso di approvare la fusione tra le due compagnie di bandiera proprio grazie alla presenza delle compagnie low cost che permettono di non alterare né prezzi né concorrenza.

Cosa che invece non è accaduta con il merger tra Jet Blue Airways e Spirit Airlines; le due compagnie avrebbero costituito il quinto vettore americano ma il giudice federale per motivi antitrust ha fermato l'operazione. Nel 2024 il tribunale federale di Boston ha bloccato l'operazione ritenendola lesiva della concorrenza e potenzialmente dannosa per i consumatori. Spirit è riconosciuta come la principale compagnia ultra-low cost negli Stati Uniti, mentre Jet Blue pur essendo un vettore a basso costo, applica tariffe più elevate e offre un servizio qualitativamente superiore. Secondo la sentenza, la fusione avrebbe eliminato un importante elemento di pressione competitiva con il rischio concreto di un innalzamento prezzi a discapito dei consumatori¹¹⁴.

Questa divergenza di approccio tra le due operazioni riflette l'evoluzione dell'analisi antitrust americana sempre più focalizzata non solo sul numero degli operatori rimasti sul mercato ma anche sulla loro capacità effettiva di disciplinare i prezzi e garantire scelte ai consumatori.

3.1 Clayton Act¹¹⁵ e la disciplina della concentrazione negli USA

Nel contesto delle politiche anticoncorrenziali e antitrust, con particolare riferimento alle operazioni di concentrazione, è utile analizzare la disciplina statunitense in parallelo a quanto già osservato per l'Unione Europea. Il riferimento normativo principale è costituito dal Clayton Antitrust Act: una legge federale promulgata nel 1914 volta ad ampliare e rafforzare quanto già previsto dallo Sherman Antitrust Act del 1890. Con il Clayton Act sono state introdotte disposizioni più specifiche per prevenire pratiche commerciali anticoncorrenziali prima che si verificino danni concreti al mercato ed ai consumatori¹¹⁶.

Il Clayton Act si concentra su quattro aree principali:

- 1) Proibisce le imprese di fare accordi che limitano la concorrenza come la fissazione dei prezzi (price fixing);

¹¹³ M.Stillo, Diritto europeo e della concorrenza, 6 aprile 2023

¹¹⁴ fonte: www.ilsole24ore.com

¹¹⁵ Fonte: Clayton Act Federal Trade Commission

¹¹⁶ Federal Trade Commission, The Antitrust Laws, <https://www.ftc.gov/advice-guidance/competition-guidance/guide-antitrust-laws/antitrust-laws>

- 2) Proibisce alle imprese di acquistare azioni di un altro produttore nello stesso settore, quando tale acquisizione va a limitare la concorrenza;
- 3) Rende illegali tutte le pratiche che rendono difficile l'ingresso di nuove e altre imprese nel mercato, rafforzando il principio del libero accesso;
- 4) Vieta ai produttori di vendere beni a prezzi diversi ai clienti a meno che non vi sia una giustificazione economica o commerciale alla base.

Tra gli articoli più rilevanti della legge si evidenzino:

L'art.3: vieta gli accordi in esclusiva quando questi limitano sostanzialmente la concorrenza o tendano a creare monopoli. In particolare, è illecito per un venditore subordinare la vendita di beni alla condizione che l'acquirente si astenga dal commerciare con i concorrenti.

L'art.4: riconosce il diritto individuale al risarcimento del danno triplo (treble damages) per chi subisce pregiudizi commerciali a causa di pratiche anticoncorrenziali rafforzando così l'efficacia dell'enforcement privato.

L'art.7: vieta le fusioni e acquisizioni tra imprese che possano sostanzialmente diminuire la concorrenza o che tendano a creare un monopolio. Questa disposizione costituisce la base giuridica per l'intervento delle autorità di controllo sulle operazioni di concentrazione.

L'art.8: proibisce la interlocking directorate ovvero la contemporanea presenza di una stessa persona come membro del consiglio di amministrazione o dirigente (officer) in due o più società concorrenti qualora superino una certa soglia di capitale, riserve e profitti, attualmente fissata a \$45.257.000, soglia aggiornata periodicamente dalla Federal Trade Commission¹¹⁷.

Esempi di Clayton Antitrust Act possono essere rapportati anche nella vita reale:

- Una catena di supermercati non può stipulare accordi con i suoi concorrenti per fissare i prezzi dei prodotti che vende;
- Una grande azienda di telecomunicazioni non può acquistare una piccola società di telecomunicazioni concorrente per eliminare la competizione in una specifica area geografica;
- Una società di marketing non può stipulare accordi con i suoi concorrenti per limitare l'accesso delle nuove aziende di marketing al mercato.

In relazione al settore specifico del trasporto aereo statunitense, la disciplina delle concentrazioni assume particolare rilevanza. Questo comparto ha sperimentato negli ultimi anni dinamiche di crescita della domanda e ristrutturazione interna portando a numerose operazioni di consolidamento. Nel 2022, le compagnie aeree statunitensi hanno trasportato circa 853 milioni di passeggeri con un incremento del 30% rispetto al 2021 segnando una decisiva ripresa dopo il calo legato alla pandemia¹¹⁸. Gli aspetti da considerare sulle operazioni di concentrazione nel trasporto aereo americano sono:

¹¹⁷ FTC, 2024 Threshold Adjustments to Clayton Act Section 8, <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/federal-register-notices/2024-threshold-adjustments-clayton-act-section-8>

¹¹⁸ U.S. Department of Transportation, Air Travel Consumer Report - 2022, <https://www.transportation.gov/airconsumer/air-travel-consumer-reports>

- **Aumento del traffico passeggeri:** la forte ripresa del trasporto aereo ha generato nuove pressioni competitive tra vettori spingendo alcuni a cercare economie di scala mediante fusioni o acquisizioni;
- **Ristrutturazione delle flotte:** come risposta alle oscillazioni di domanda e offerta e come risposta alle perdite economiche, molte compagnie hanno dovuto ristrutturare le proprie flotte, ritirando in anticipo aerei e posticipando le consegne dei nuovi velivoli ridefinendo la propria capacità operativa in base all'andamento della domanda;
- **Conseguenze della liberalizzazione:** il deregulation act ha eliminato molte restrizioni normative consentendo una più ampia libertà tariffaria e operativa favorendo al contempo una forte competizione interna e di conseguenza processi di concentrazione per rafforzare la posizione di mercato¹¹⁹;
- **Regolamentazione e Autorità:** le operazioni di concentrazione, specialmente quelle di grandi dimensioni, sono assoggettate a controlli da parte della Federal Trade Commission (FTC) e del Department of Justice (DOJ), che possono intervenire per bloccare o modificare le operazioni¹²⁰.

3.1.1 Il ruolo della Federal Trade Commission e del Department of Justice

La Federal Trade Commission (FTC) è un'agenzia governativa degli USA istituita nel 1914¹²¹ a seguito del Federal Trade Commission Act. La sua funzione principale è quella di tutelare i consumatori e di impedire pratiche anticoncorrenziali come ad esempio: i monopoli coercitivi e le intese restrittive della concorrenza¹²². Il Federal Trade Commission Act¹²³ rappresenta il fondamento normativo della FTC e ha lo scopo di proteggere i consumatori e promuovere la concorrenza con il solo fine di prevenire pratiche commerciali sleali oltre che ingannevoli. L'agenzia fa rispettare le leggi antitrust statunitensi e quelle sulla tutela dei consumatori attraverso una serie di strumenti normativi e amministrativi garantendo così un mercato equo e competitivo in particolare la FTC agisce contro condotte scorrette come la pubblicità ingannevole, le truffe online e le pratiche di telemarketing fraudolento. Un ulteriore obiettivo dell'FTC Act è quello di impedire pratiche concorrenziali come cartelli e abusi di posizione dominante assicurando che le imprese possano operare in un ambiente concorrenziale leale con vantaggi concreti per i consumatori in termini di scelta e prezzi.

La FTC è composta da cinque commissari ed è basata sul principio pluralistico, secondo cui non più di tre Commissari possono rappresentare la stessa parte politica; sebbene ciò implichi che una parte possa avere la maggioranza assoluta, il risultato non è del tutto scontato in quanto alcuni commissari possono rassegnare le

¹¹⁹ Airline Deregulation Act, 49 U.S.C. 1371 (1978).

¹²⁰ FTC & DOJ, Horizontal Merger Guidelines, <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010>

¹²¹ La FTC è stata creata nel 1914, quando il Federal Trade Commission Act, aveva proposto l'istituzione di una commissione che prendesse in carico tutte le questioni contro i monopoli che erano avvenuti a cavallo tra il 19esimo ed il 20esimo secolo. (www.ice.it, agenzia ICE)

¹²² Federal Trade Commission, What We Do, disponibile su: <https://www.ftc.gov/about-ftc/what-we-do>

¹²³ Per circa un secolo, la Section 5 ha attribuito alla FTC il potere di indagare e sanzionare «i metodi di concorrenza sleale». Tale ampio standard giuridico, emerso dopo un cospicuo e tormentato dibattito in sede legislativa, ha sostanzialmente rappresentato una reazione all'adozione della rule of reason nella giurisprudenza della Corte Suprema americana, ai sensi della Section 1 dello Sherman Act. Secondo alcuni, il caso Standard Oil⁴ è equivalso ad una riscrittura giurisprudenziale della Section 15 e, conformemente all'indignazione che ne è seguita, il tema di quale fosse la politica antitrust più appropriata per gli Stati Uniti è emerso come questione dai salienti connotati politici, ben più rimarchevole rispetto alle disquisizioni cui siamo abituati oggi. (**Mercato Concorrenza Regole 385-430 del 2010 di Mel Marquis**)

dimissioni prima della scadenza del mandato. In merito al disegno legislativo, la FTC risponde del proprio operato direttamente al Congresso che è chiamato a vigilare sul comportamento dell'FTC stesso. L'FTC è relativamente indipendente rispetto all'Antitrust Division del Department of Justice grazie alla sua natura pluralistica, come anticipato sopra; d'altra parte, però, è il Presidente degli Stati Uniti che sceglie i cinque Commissari e chi sarà a capo dell'agenzia.

In merito alle indagini antitrust, qualora non si raggiunga un accordo consensuale tra le parti, la FTC può agire nei confronti dell'accusato con un procedimento amministrativo; una volta poi che la Commissione ha adottato un provvedimento a maggioranza, l'FTC è autorizzato ad agire davanti al giudice amministrativo.

I compiti dell'FTC si possono così sintetizzare:

- 1) Potere di imporre l'applicazione del Clayton Act del 1914;
- 2) l'FTC, ai sensi dell'art.5¹²⁴, può procedere nei confronti di quelle imprese che hanno adottato metodi di concorrenza sleale;
- 3) l'FTC è indirettamente autorizzata a imporre il rispetto degli obblighi che scaturiscono dalle sezioni 1 e 2 dello Sherman Act (metodi di concorrenza sleale).

Oltre a questi poteri la FTC esercita anche funzioni correttive e investigative: può svolgere studi settoriali, emanare regolamenti in materia di tutela dei consumatori, chiedere misure cautelari in sede giudiziaria e proporre rimedi alle pratiche anticoncorrenziali¹²⁵.

Alcuni esempi di applicazione dell'FTC Act sono:

- Nel 2011 la FTC ordinò a Google di cessare le pratiche ingannevoli relative alla raccolta e all'uso dei dati degli utenti, imponendo una sanzione di 22,5 milioni di dollari¹²⁶;
- Indagine su Facebook per presunte violazioni della legge FTC tra cui la raccolta di informazioni su minorenni senza il consenso dei loro genitori¹²⁷ violando così le normative sulla privacy e sulla protezione dei consumatori.

3.2 Le nuove opportunità per le compagnie aeree concorrenti (Ryanair)

Tornando alla situazione globale del trasporto aereo e a quanto accade sia nei mercati europei che americani, è doveroso dare uno sguardo anche alle altre compagnie aeree protagoniste del settore del trasporto aereo ed ai loro scenari.

¹²⁴ L'art. 5 del Federal Trade Commission Act sancisce in modo generico l'illegalità dei metodi scorretti di concorrenza o tutte le pratiche scorrette o ingannevoli; la Commissione federale può, quindi, intentare azioni legali nel momento in cui venga accertata una condotta cattiva ai sensi del Clayton Act oltre che ai sensi del FTC Act.

¹²⁵ La Federal Trade Commission e la Section 5 del Federal Trade Commission Act, Aspetti istituzionali e penombre giurisdizionali (Mel Marquis), 3 dicembre 2010.

¹²⁶ FTC Press Release, Google Will Pay \$22.5 Million to Settle FTC Charges, 2012.

¹²⁷ Abstract, Federal trade commission e la sezione 5 del federal trade commission act, Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Monash, 2012.

Una di queste è Ryanair¹²⁸, compagnia low cost che ha avuto un enorme successo negli ultimi anni anche grazie al suo modello gestionale; Ryanair offre voli a prezzi low cost, coprendo quasi tutte le fasce orarie e tutta l'Europa. All'inizio la compagnia ha dovuto affrontare varie difficoltà, tra cui quella di affermarsi in un settore già ben avviato e compatto. Tuttavia, nel 1991 dopo un inizio incerto a causa dei bilanci in perdita, la compagnia ha iniziato a ristrutturare il proprio modello di business, basandosi su tariffe basse e servizi semplici ispirandosi in parte al modello statunitense di Southwest Airlines¹²⁹.

Le direttrici strategiche dell'azienda si sono fondate su:

- Posizione stabile all'interno del mercato del trasporto aereo europeo¹³⁰;
- Politica di prezzi aggressiva volta ad attrarre un numero sempre maggiore di passeggeri;
- Offerta di servizi essenziali al fine di contenere i costi e rendere sostenibile il modello low cost.

A partire dagli anni 2000, Ryanair ha attraversato una fase di crescita esponenziale: il traffico medio dei passeggeri è aumentato con una media annua di circa il 15% mentre l'organico ha registrato incrementi che in alcuni anni hanno superato il 20% nonostante il contesto macroeconomico sfavorevole seguito alla crisi finanziaria del 2008¹³¹.

La strategia della compagnia irlandese si basa sui seguenti keypoints:

- 1) Minimizzare i costi;
- 2) Massimizzare i ricavi.

Dal lato costi, l'azienda ha perseguito una strategia orientata a contenere ogni voce di spesa, privilegiando il volume rispetto al margine unitario. Ad esempio, nel 2014 il prezzo medio di un biglietto era di soli 46 euro¹³². Ryanair ha introdotto in modo sistematico il costo del lavoro che nel tempo ha rappresentato meno del 10% dei ricavi totali. Tale incidenza è frutto anche di politiche contrattuali che prevedono una remunerazione salariale proporzionale alle ore effettive di volo oltre che all'uniformità della flotta composta dalla stessa tipologia di aeromobili, che ha consentito un'ulteriore riduzione dei costi di formazione e manutenzione. L'evoluzione dei costi del lavoro dal 2008 al 2016 elaborata a partire dai dati della banca dati Orbis mostra una traiettoria coerente con le politiche descritte.

¹²⁸ Compagnia irlandese con sede a Dublino, fondata nel 1985 con i primi voli che coprivano Londra Gatwick e Waterford

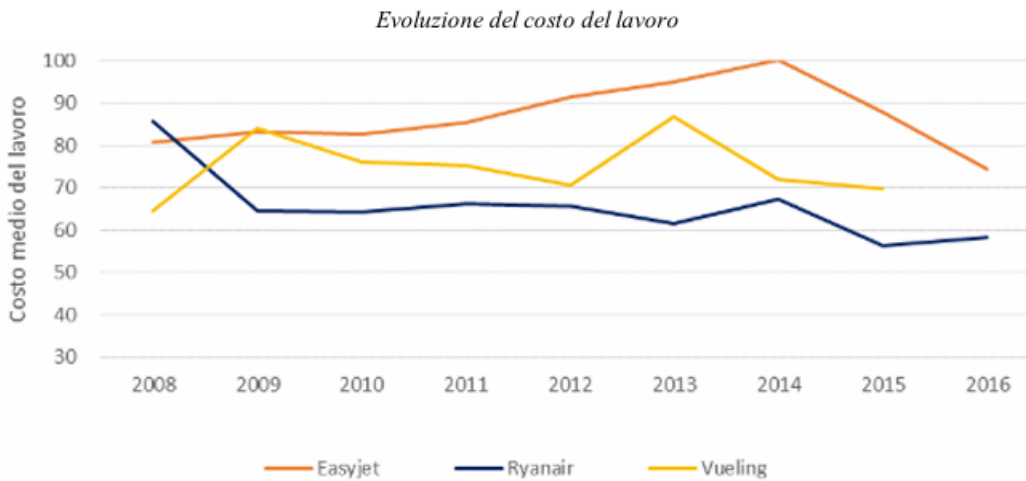
¹²⁹ V. Doganis, *The Airline Business*, Routledge, 2006, pp. 87-88.

¹³⁰ Un esempio è l'inserimento nell'Aeroporto di Stansted con le quali le città irlandesi hanno molte comunicazioni

¹³¹ A. Cento, *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Springer, 2009, p. 43.

¹³² Ryanair Holdings plc, *Annual Report 2014*, p. 15.

FIGURA 15 EVOLUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO (di Ryanair)



Fonte: elaborazione dati ORBIS

Per la massimizzazione del profitto, invece, viene adottata la tecnica del “no frills”; significa letteralmente senza fronzoli, espressione usata dall’azienda per descrivere qualsiasi prodotto e servizio che sia dotato di funzionalità semplici ed essenziali per mantenere un prezzo basso. L’offerta è quella di un servizio base, garantendo sempre ai passeggeri un servizio essenziale ed economico ma che comunque permette al consumatore di viaggiare soddisfatto.

Ulteriore elemento distintivo è il Dynamic pricing ossia una tecnica di determinazione dei prezzi che grazie all’utilizzo di algoritmi di intelligenza artificiale applicati all’e-commerce, consente all’azienda di adeguare in tempo reale il prezzo dei biglietti in base alla domanda, alla stagionalità e ad altri parametri variabili¹³³. Così facendo, Ryanair ha conquistato un target di consumatori low cost e si è affermato col tempo all’interno di un settore già consolidato, conquistando un posto di rilievo¹³⁴.

3.3 Considerazioni finali sull’evoluzione del diritto antitrust nel settore

Il diritto antitrust ha ricoperto un ruolo centrale nei processi di fusione e acquisizione nel settore del trasporto aereo come evidenziato anche dal caso ITA Airways-Lufthansa. Esso si è dimostrato non solo capace di accogliere e dialogare con differenti scuole di pensiero economico e giuridico ma anche di adattarsi al mutamento delle condizioni storiche e di mercato. In particolare, nel settore del trasporto aereo, la normativa antitrust ha ampiamente e progressivamente ampliato il proprio campo di applicazione intervenendo non solo per contrastare le classiche pratiche collusive ma anche per vigilare sulle recenti dinamiche di pricing automatizzato e sulle distorsioni di mercato derivanti da concentrazioni societarie¹³⁵.

¹³³ D. Zhang, “Dynamic pricing in airline industry: A review”, *Transport Policy*, 2020, vol. 92

¹³⁴ <https://store.marketline.com>;
www.panorama.it/economia/aziendale/ryanair;
www.ryanair.com.

¹³⁵ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), “Linee guida in materia di tutela dei consumatori nel settore del trasporto aereo”, 2022, www.agcm.it.

Un esempio significativo di questa evoluzione è rappresentato dalle recenti indagini avviate dalle autorità antitrust italiane ed europee sull'aumento anomalo delle tariffe aeree in corrispondenza dei periodi festivi o di particolare domanda. Ciò dimostra una crescente attivazione verso l'utilizzo di strumenti tecnologici come il Dynamic pricing, che seppur legittimo nella sua funzione di adattamento dei prezzi alla domanda, può degenerare in pratiche lesive della concorrenza qualora implichi una manipolazione sistematica e concreta dei prezzi¹³⁶.

Il diritto antitrust dispone infatti, così come più volte detto, di condurre indagini conoscitive di carattere generale laddove l'andamento degli scambi, dei prezzi o altri elementi strutturali del mercato lascino presumere l'esistenza di ostacoli alla concorrenza¹³⁷. In questi casi autorità come l'AGCM e la Commissione Europea, possono intervenire con misure correttive o sanzionatorie per ripristinare le condizioni di competitività.

Anche con il caso Lufthansa è accaduto ciò; l'antitrust si è prontamente attivato affinché non vi fosse un abuso di posizione dominante o non venissero minacciate le compagnie più piccole.

In conclusione, il diritto antitrust si è confermato uno strumento dinamico ed essenziale per garantire l'equilibrio competitivo in un settore strategico e fortemente globalizzato come quello del trasporto aereo.

¹³⁶ Commissione Europea, Antitrust: la Commissione avvia un'indagine sui prezzi dei voli, Bruxelles, 2023, ec.europa.eu.

¹³⁷ Legge 10 ottobre 1990, n. 287, "Norme per la tutela della concorrenza e del mercato", art. 12.

Conclusioni

L'elaborato ha fornito un'analisi del settore del trasporto aereo, andando in primis ad analizzare quelle che sono le sue caratteristiche e le sue vulnerabilità; come precisato, le compagnie aeree operano in un settore e soprattutto in un ambiente estremamente dinamico oltre che competitivo, per non parlare dei costi che affrontano.

Queste oscillazioni, così come questa vulnerabilità ai cambiamenti, evidenziano la necessità delle compagnie aeree di avere una gestione finanziaria ad hoc, oltre che una gestione dei dipendenti e dei prezzi migliorativa. Oltre a ciò, di notevole importanza sono state le politiche di regolamentazione e deregolamentazione del settore del trasporto aereo; esse hanno avuto un impatto sulla competitività delle compagnie aeree e sui loro modelli di business. Grazie alla liberalizzazione del trasporto aereo, che si è avuta a partire dagli anni '80, ed eliminando tutte quelle condizioni che garantivano una situazione di monopolio, il trasporto aereo ha visto man mano un cambiamento epocale grazie anche alla nascita delle compagnie low-cost. Esse, con le loro strategie, sono riuscite non solo a contenere i costi ma anche a massimizzare i profitti, offrendo ai consumatori prezzi bassi e servizi semplici.

Il caso Alitalia ha messo in rilievo problematiche e sfide che le compagnie aeree devono affrontare all'interno del settore; la crisi della compagnia di bandiera italiana ha evidenziato problemi sia di natura gestionale che finanziaria che possono minacciare anche le compagnie più solide.

In sostanza, Alitalia non vola più ma gli errori che hanno contraddistinto la sua gestione ha portato ad una contrazione dei profitti; ciò che oggi deve fare la compagnia, dopo le nozze con Lufthansa, è:

- Concentrarsi sia sul breve che sul lungo raggio;
- Effettuare investimenti che permettano di continuare ad aumentare le proprie dimensioni;
- Guida della nuova compagnia affidata ad esperti del settore;
- Servirsi di una flotta giovane e quasi di proprietà, lasciando i precedenti contratti di leasing o hedging troppo costosi;
- Ampliare i ricavi mediante la ricerca di altre fonti di guadagno, andando oltre la vendita dei singoli biglietti.

In definitiva, l'elaborato ha voluto offrire una visione completa del complesso intreccio tra crisi aziendali, interventi pubblici, regolamentazione antitrust e dinamiche id mercato, con particolare riferimento al caso emblematico ITA Airways e alla sua acquisizione da parte del gruppo Lufthansa. Tale vicenda, ancora in evoluzione, potrà costituire un importante precedente nella valutazione di operazioni simili e allo stesso tempo un'occasione di rilancio per il trasporto aereo italiano in una prospettiva sempre più europea.

BIBLIOGRAFIA

(con sitografia)

- A. Balfour, EU Aviation Policy and Liberalisation, in *Air and Space Law*, vol. 27, no. 1, 2002, pp. 3-24;
- A.C. PELLICELLI, “Le Alleanze Strategiche nel trasporto aereo”, GIAPPICHELLI EDITORE-TORINO-2008;
- Air Transport Action Group, *Aviation: Benefits Beyond Borders*, Geneva, 2018, p. 4.
https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18_full-report_web.pdf;
- Airbus, *Global Market Forecast 2023–2042*;
- archivistorico.fondazionefiera.it;
- Arrigo Ugo, 2018, *Convengo Alitalia*, Università Bicocca di Milano.
- BRIEF, Cassa Depositi e Prestiti, 2024;
- Button, K. (2017). *Air Transport Liberalisation: A Critical Assessment*. Edward Elgar Publishing;
- Cfr. European Commission, *Air Transport Policy in the EU: A Critical Assessment*, 2019; v. anche IATA, *Economic Performance of the Airline Industry, Annual Report 2023*;
- Cfr. National Transportation Safety Board (NTSB), *Historical Overview of Air Safety in the United States*, Washington, D.C., 2022;
- Cfr. R. Pardolesi – M. Granieri, *Diritto industriale*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 263 ss;
- Cfr. U.S. Department of Transportation, *The Airline Deregulation Act of 1978: Retrospective and Analysis*, Washington, 2018;
- Cfr. United States Congress, *Civil Aeronautics Act of 1938*, Pub. L. No. 75-706, 52 Stat. 973;
- Commissione Europea, *Libro bianco sui trasporti – Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti*, COM (2011) 144 def., Bruxelles, 2011;
- Consiglio delle Comunità Europee, *Decisione del Consiglio del 23 luglio 1990 relativa alla conclusione di accordi bilaterali tra gli Stati membri*, GUCE L 212/1 del 18.8.1990;
- D. BLASI, “caso alitalia: una privatizzazione italiana”, DONZELLI, 2009;
- D'Alfonso, T., Malighetti, P. & Paleari, S. (2016), *The Liberalization of European Aviation: Competition, Concentration and Mergers*, *Journal of Air Transport Management*;
- Dati aggregati da International Air Transport Association (IATA) e International Civil Aviation Organization (ICAO), *World Air Transport Statistics 2023*, consultabile su: <https://www.iata.org>;
- E. SARTORI, *Bilancio IAS /IFRS e analisi per indici*, FRANCOANGELI, 2016;
- ENAC, *Regolamento per la manutenzione degli aeromobili civili*, aggiornato 2022;
- Eurostat, *Air transport CO₂ emissions statistics, 2020*, disponibile su: <https://ec.europa.eu/eurostat>;
- Fonte: ICAO, *Manual on Air Carrier Costing and Pricing*, Doc 9401, 4^a ed., 2020;
- *Fundamentals and Structure of Aviation Systems*, A.Wittimer e T.Bieger (2011);

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content>;
- IATA (2023). Economic Performance of the Airline Industry. Disponibile su: <https://www.iata.org>;
- ICAO, Manual on Air Carrier Costing and Pricing, Doc 9401;
- ICAO, Passenger Services Manual, Doc 9587, 2021;
- ISTAT (2025). Prezzi alla produzione dei servizi – IV trimestre 2024. www.istat.it;
- [ITA Lufthansa, il Mef firma l'accordo](#);
- J. Monar, The European Union's Transport Policy: From Policy to Integration, in Journal of European Integration, 2004, pp. 45-66;
- [La Commissione approva l'acquisizione di una partecipazione in ITA Airways da parte di Lufthansa](#);
- [Lufthansa finalises acquisition of 41% stake in Italy's ITA](#);
- M. LIBERTINI, “Diritto della concorrenza dell’Unione Europea”, GIUFFRÈ EDITORE.
- M. Stillo, Diritto europeo e della concorrenza, 6 aprile 2023;
- M.R. NAPOLITANO, “La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese”, Pubblicazioni DASES, F. Angeli;
- Mercato Concorrenza Regole 385-430 del 2010 di Mel Marquis;
- OECD, Airline Competition: Policy Brief, 2020;
- Oxford Economics, The Economic Impact of Aviation, 2012; International Air Transport Association (IATA), Annual Review 2018, Montréal, 2019;
- P. Nihoul – P. Rodford, EU Law of Competition, Oxford University Press, 2021, pp. 412-423;
- R. Mockler, Multinational Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Chichester, 1999;
- Regolamento (CEE) n. 2407/92 del Consiglio, concernente le licenze dei vettori aerei, GUCE L 240/1 del 24.8.1992;
- Regolamento (CEE) n. 2408/92 del Consiglio, relativo all’accesso dei vettori aerei alle rotte intracomunitarie, GUCE L 240/8 del 24.8.1992;
- Regolamento (CEE) n. 2409/92 del Consiglio, sulla determinazione delle tariffe per i servizi aerei di passeggeri e merci nella Comunità, GUCE L 240/15 del 24.8.1992;
- Representation.europa.eu;
- Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Money, www.statista.com;
- www.agcm.it;
- www.americanairlines.it;
- www.bancaditalia.it;
- www.borsaitaliana.it;
- www.ita-airways.it;
- www.lex-euroa.eu;
- www.lufthansa-investorrelations.com;
- www.oneworld.com;

- www.portalenormattiva.it;
- www.portalenormattiva.it;
- www.skyteam.it;
- www.staralliance.com;