

La Ristrutturazione e il Rilancio di ITA
Airways: Analisi della Strategia Aziendale e
delle Sfide Competitive

Prof. Giovanni Fiori

RELATORE

Andrea De Astis - 288761

CANDIDATO

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1 Il contesto storico e strategico di ITA Airways	5
<i>1.1 La transizione da Alitalia a ITA Airways: un caso di studio aziendale</i>	<i>5</i>
<i>1.2 L'evoluzione del settore del trasporto aereo: dinamiche globali e regionali</i>	<i>7</i>
1.2.1 Globalizzazione e crescita del trasporto aereo	8
1.2.2 Gli shock globali: crisi economiche, geopolitiche e pandemie	9
1.2.3 La sfida della transizione ecologica nell'aviazione.....	11
1.2.4 Dinamiche del mercato aereo in Europa	13
1.2.5 Il settore del trasporto aereo in Italia.....	14
<i>1.3 Le sfide strutturali del trasporto aereo in Italia</i>	<i>17</i>
1.3.1 Frammentazione del mercato e debolezza dei vettori nazionali.....	17
1.3.2 La concorrenza delle compagnie low-cost	18
1.3.3 Dipendenza dal corto raggio: impatti economici e ambientali	19
1.3.4 Il ruolo delle infrastrutture aeroportuali	20
1.3.5 Quadro regolatorio e governance nazionale	23
1.3.6 Confronto con altri Paesi europei	25
Capitolo 2 La ristrutturazione aziendale: un'analisi qualitativa	28
<i>2.1 Obiettivi e priorità della ristrutturazione</i>	<i>28</i>
<i>2.2 Cambiamenti nella governance e nella struttura organizzativa</i>	<i>31</i>
2.2.1 Operations e gestione del flight business	33
2.2.2 Marketing e strategia commerciale: il rilancio del brand e l'orientamento al cliente	34
<i>2.3 Il ruolo degli stakeholder: Governo, dipendenti e clienti</i>	<i>36</i>

2.3.1 Il Governo italiano come azionista e facilitatore di accordi internazionali	36
2.3.2 La reazione dei dipendenti e il ruolo del fattore lavoro	38
2.3.3 L'impatto sui clienti e il ruolo del mercato	40
2.3.4 Considerazioni conclusive.....	43
Capitolo 3 Strategia e posizionamento competitivo	44
3.1 <i>Visione strategica: sostenibilità, innovazione e qualità di servizio</i>	44
3.1.1 Sostenibilità al centro della strategia aziendale.....	44
3.1.2 Innovazione tecnologica e digitale come motore di ricerca	46
3.1.3 Qualità del servizio ed esperienza cliente come vantaggio competitivo	48
3.1.4 Una visione integrata per il futuro di ITA Airways	51
3.2 <i>Strategie di Marketing e posizionamento nel mercato internazionale.....</i>	52
3.2.1 Strategie di Branding e promozione di ITA Airways a livello globale	52
3.2.2 Posizionamento competitivo rispetto alle compagnie low-cost e tradizionali (legacy).....	54
3.3 <i>Partnership e alleanze: il ruolo delle collaborazioni strategiche</i>	60
3.3.1 Alleanze globali e codeshare: da Sky Team all'ingresso in Star Alliance	62
3.3.2 Partnership intermodali e sinergie nel trasporto: accordo con Trenitalia e integrazione treno-aereo	63
3.3.3 Collaborazioni per il turismo incoming: intese con ENIT, regioni e aeroporti.....	65
3.3.4 Benefici attesi e rischi delle collaborazioni strategiche	68
Conclusioni	71
Bibliografia e Riferimenti	84

Introduzione

La compagnia di bandiera ITA Airways, sorta dalla vecchia Alitalia, ha cominciato le operazioni di volo il 15 ottobre 2021, rispettando le condizioni fissate dalla Commissione Europea affinché non ereditasse il bilancio negativo della compagnia originaria. ITA Airways è stata ridimensionata: ha 39 destinazioni (Alitalia ne aveva più di 100) e una flotta di 52 aerei, per lo più Airbus, con 2800 dipendenti. La flotta aerea italiana sta prendendo slancio dalla trasformazione, grazie ad una condizione organizzativa più snella, unita ad una nuova identità aziendale.

Lo scopo principale di ITA Airways è stato quello di risanare e rilanciare l'azienda, tenendo d'occhio la competitività delle compagnie low-cost e i colossi che operano sulle rotte di lungo raggio. La compagnia ha proceduto ad una privatizzazione parziale con la Lufthansa, che possiede una quota del 41%. Questa unione garantisce operatività e ampliamento della rete globale.

Obiettivi della ricerca

Lo scopo delle tesi è capire come la nuova compagnia stia procedendo per superare le eredità di Alitalia e affermarsi come azienda competitiva attraverso un processo di crescita e di sviluppo, seguendo efficaci strategie. In pratica, il contenuto verte sulla costituzione della compagnia, sulle sfide che ancora permangono e su come essa si posiziona nella competizione globale del trasporto aereo.

Metodologia utilizzata

Il metodo usato si basa sulla ricerca approfondita e sull'analisi dell'evoluzione della compagnia dagli inizi fino alla situazione attuale. Si è proceduto al confronto con altri gruppi aerei europei, che hanno avuto un procedimento simile, per contestualizzare le strategie di ITA Airways nel panorama competitivo. Le fonti prese in esame comprendono documenti aziendali ufficiali ed articoli e rapporti, pubblicati da riviste specializzate. Le diverse fonti uniscono la rappresentazione

interna all'azienda con l'analisi esterna degli esperti, permettendo uno studio attento del fenomeno considerato.

Struttura della tesi

La tesi comprende più capitoli, oltre all'introduzione e alla conclusione. Il capitolo 2 tratta la crisi di Alitalia, la nascita di ITA Airways e le scelte opportune per avviare la nuova compagnia. Nel capitolo 3 si analizzano i piani d'azione del gruppo dopo la sua costituzione, si esaminano le decisioni (riorganizzazione delle rotte, rinnovo della flotta, politiche commerciali) e le alleanze strategiche. Nel capitolo 4 si esamina il piano industriale strategico di medio e lungo termine, l'integrazione del Gruppo Lufthansa e si valutano le opportunità di crescita e le potenziali criticità.

Capitolo 1 Il contesto storico e strategico di ITA Airways

1.1 La transizione da Alitalia a ITA Airways: un caso di studio aziendale

Alitalia, nata nel 1946, ha attraversato decenni di crisi per cui nell'ottobre 2021 ha cessato per sempre l'attività. Già negli anni '90 si ebbero segnali di difficoltà per l'avvento delle compagnie low-cost, la riduzione delle rotte intercontinentali e la mancanza di investimenti importanti. A questo si aggiungano i costi operativi elevati, la forte influenza politica e sindacale, che impedirono ad Alitalia l'adozione di tecniche per adeguarsi al mercato. I conti peggiorarono e la situazione diventò critica. I tentativi per portare in positivo il bilancio furono tanti, ma fallimentari. Un momento critico fu il fallito tentativo di alleanza con KLM alla fine degli anni '90, per disaccordi politici e sindacali, costringendo l'azienda olandese a recedere dall'accordo e a pagare una penale di 250 milioni di euro. Questo errore tolse ad Alitalia un'opportunità di sviluppo, rimase isolata, mentre le altre compagnie si alleavano in grandi società. Nel 2008 il governo italiano organizzò una privatizzazione parziale: i capitali "sani" furono dati a investitori nazionali per 300 milioni di euro, mentre le passività (2 miliardi di euro di debiti)

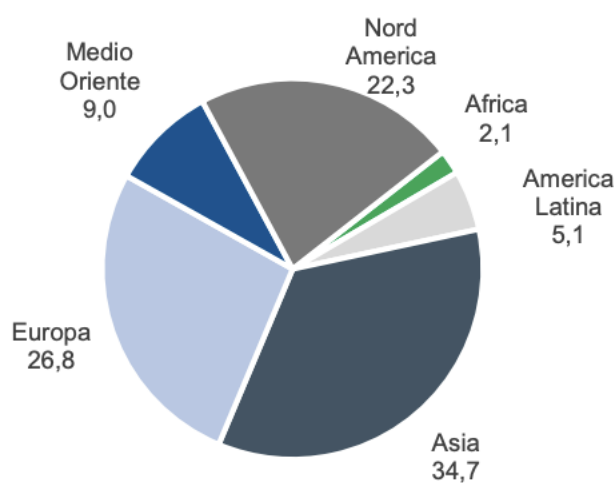
finirono in una “bad company” a carico dello Stato. Ciò nonostante, la situazione peggiorò.

Nel 2014 la compagnia Etihad Airways acquistò il 41% di Alitalia incrementando le risorse finanziarie, rinnovando il brand e la flotta, potenziando le rotte di lungo raggio. Fu un deludente insuccesso perché il gruppo dal 2015 al 2017 perdeva circa 1 milione di euro al giorno tanto che, nello stesso anno, finì in Amministrazione Straordinaria con commissari nominati dallo Stato per evitare che l’operatività di Alitalia cessasse. Il governo sostenne l’azienda in questo periodo con un prestito di 900 milioni di euro. Non andò in porto nessuna trattativa con acquirenti come Delta Airlines, Lufthansa, Air France. La situazione si aggravò durante la pandemia e il 14 ottobre 2021 l’ultimo volo atterrò a Roma e la storia di Alitalia finì dopo 75 anni di funzionalità. Il giorno successivo ITA Airways prese il suo posto, offrendo servizi di volo con la livrea tricolore. La vecchia Alitalia, che non era riuscita ad evolversi, aveva provocato un grave dissesto economico: tra il 1974 e il 2016 la perdita dell’azienda ammontava a 9 miliardi di euro e lo Stato diede aiuti per 10,6 miliardi di euro. ITA Airways nel 2021 si pose, come scopo principale, il rilancio del trasporto aereo nazionale perché il Governo italiano voleva conservare un vettore nazionale per i collegamenti interni ed internazionali e salvare (in parte) l’occupazione e le competenze aeronautiche. In seconda istanza, bisognava evitare i vincoli dell’Unione Europea sugli aiuti di Stato: Bruxelles aveva stabilito che ogni intervento pubblico richiedeva un cambio drastico tra Alitalia e la nuova società. ITA Airways è una società nuova con regole severe, dettate dalla Commissione Europea: il marchio Alitalia, le attività di volo, di handling a terra dovevano essere assegnati con gare pubbliche ad altri enti e non ereditati da ITA Airways. Queste operazioni hanno consentito alla nuova società di non essere considerata il successore di Alitalia per evitare di farsi carico dei debiti precedenti ed eludere le procedure di infrazione dell’Unione Europea. Inoltre, era necessario formare una compagnia aerea efficiente, agile, sostenibile economicamente: flotta ridimensionata (52 aerei al posto di 110), personale ridotto (2'800 dipendenti invece che 10'000). Questa riduzione abbatté i costi fissi e si

adattò alla domanda reale. ITA Airways scelse rotte ed aeroporti strategici (Roma Fiumicino e Milano Linate) oltre che sviluppare traffico di lungo raggio mirando a stringere alleanze azionarie con partner stranieri per competere sulle rotte globali. Il Governo italiano investì 1,35 miliardi (triennio 2021-2023) per coprire i costi dell'impresa di nuova generazione e acquistare aerei e sistemi digitali avanzati, avendo come meta, un utile attivo per il 2025. I primi anni di attività per ITA Airways si snodano in un clima di difficoltà: concorrenza aggressiva delle low-cost e 7'000 dipendenti di Alitalia in cassa integrazione. ITA Airways, avviando l'integrazione con Lufthansa, spera di conseguire un rilancio sul mercato e raggiungere una redditività positiva.

1.2 L'evoluzione del settore del trasporto aereo: dinamiche globali e regionali

Il pilastro su cui si regge la globalizzazione economica e sociale è il trasporto aereo mondiale, che si è sviluppato del 5% l'anno, raddoppiando ogni 15 anni. Nel 2019 hanno viaggiato 4,5 miliardi di persone e, nonostante ci sia stato un enorme calo per la pandemia (1,8 miliardi di viaggiatori nel 2020), il traffico aereo è risalito a 4,7 miliardi nel 2024. L'aviazione, quindi, è un mercato in crescita per la connessione sempre più stretta in campo economico, sociale, culturale, politico.



Fonte: IATA, 2020. Passeggeri per Paese.

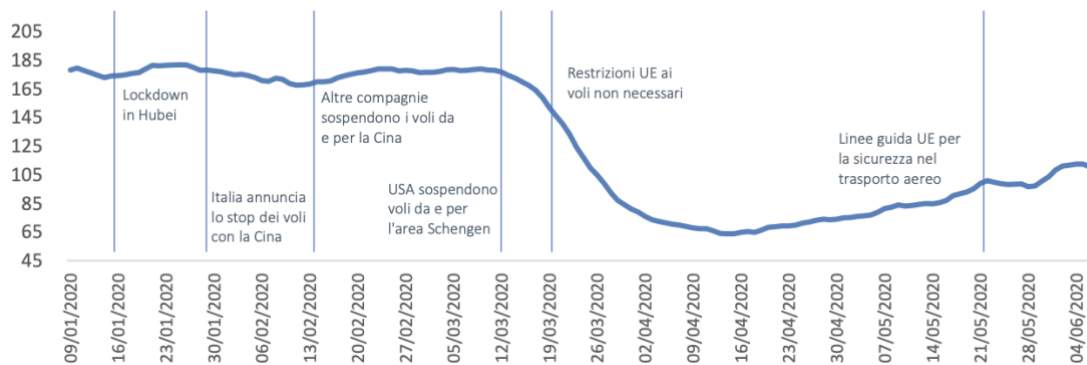
	Passeggeri <i>(RPKs)</i>	Ricavi <i>(USD mld)</i>
Asia-Pacifico	-50%	-113
Nord America	-36%	-64
Europa	-55%	-89
Medio Oriente	-51%	-24
Africa	-51%	-6
America Latina	-49%	-18
Totale	-48%	-314

Fonte: IATA, 2020. Passeggeri e ricavi attesi, 2020 vs 2019.

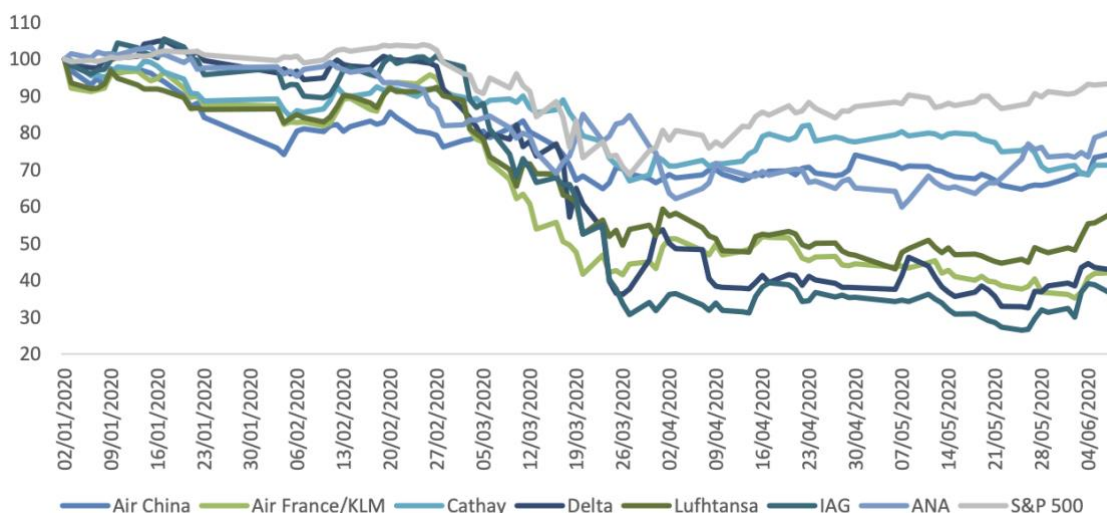
1.2.1 Globalizzazione e crescita del trasporto aereo

Gli Stati Uniti d'America nel 1978 liberalizzarono le regole per i processi della globalizzazione e così avvenne per l'Europa negli anni '90, permettendo l'accesso a nuove compagnie e aprendo tante rotte internazionali, favorendo così l'espansione dei vettori low-cost, l'abbassamento dei prezzi e una fruizione maggiore da parte dei viaggiatori. Al contempo, le compagnie di bandiera più solide, hanno mantenuto o rafforzato la loro posizione alleandosi e attuando strategie competitive con una fitta rete di collegamenti mondiali. L'ascesa dei viaggi a basso costo e il rafforzamento delle offerte di volo, più ampie e complete, ha fatto crescere, in modo esponenziale, il traffico aereo globale, attestandosi intorno ai 4 miliardi l'anno e contribuendo alla crescita economica. L'industria aerea ha fatto crescere l'economia mondiale con circa 4'100 miliardi di euro, equivalenti al 3,9% del Pil globale. Questo settore sostiene 86 milioni di posti di lavoro e rappresenta un fattore di sviluppo, non solo perché genera posti di lavoro ma sostiene il settore del turismo e, grazie ai collegamenti rapidi, contribuisce alla competitività delle imprese. Con la globalizzazione è cambiata la geografia del traffico aereo nell'area Asiatica, in Europa e nel Nord America. Lo sviluppo rapido della classe media cinese, indiana e asiatica ha aumentato i viaggi aerei per lavoro e turismo facilitando gli scambi commerciali, il turismo e gli investimenti esteri. Il

commercio globale si serve anche del trasporto aereo per esigenze di tempestività e per il trasporto di beni di alto valore (componenti elettronici, medicinali, moda).



Fonte: FlightRadar24, 2020. Numero totale di voli a livello globale.



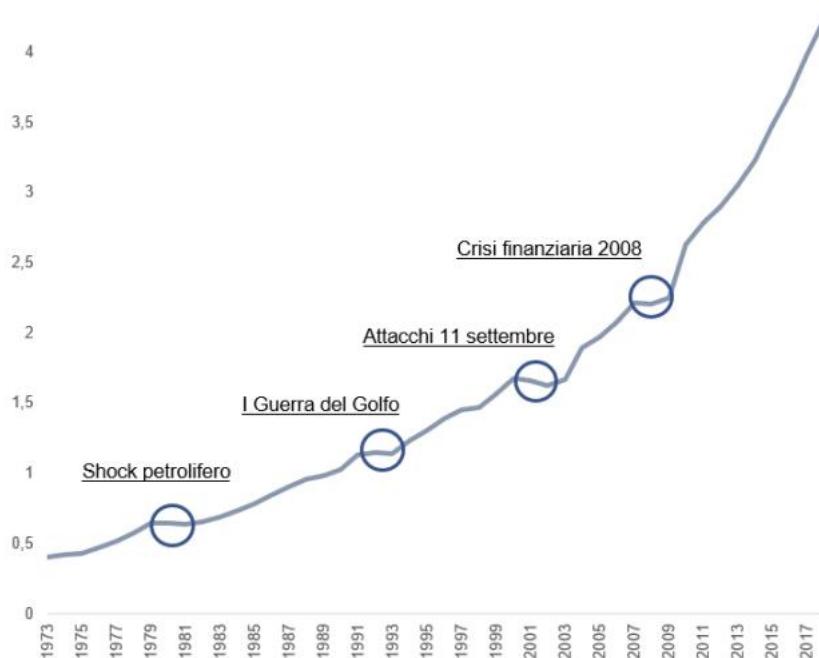
Fonte: Thomson Reuters, 2020. Andamento dei titoli azionari delle principali compagnie aeree.

1.2.2 Gli shock globali: crisi economiche, geopolitiche e pandemie

Il trasporto aereo, pur registrando una crescita nel lungo periodo, risente degli eventi avversi di natura economica, sanitaria o geopolitica. Ne consegue una diminuzione di traffico e di rendita per le compagnie. Ricordiamo che negli ultimi decenni ci sono state tre grandi crisi globali che hanno scosso l'industria del

trasporto aereo. Nel 2001, per gli attacchi terroristici dell'11 settembre, si creò un clima di insicurezza, che insieme alla recessione, iniziata nel 2000, fece registrare perdite sostanziali ammontanti a 40 miliardi di euro, fra il 2001 e il 2005. Contemporaneamente la guerra in Afghanistan e in Iraq (2003) determinò un calo di flussi su alcune rotte e il rincaro del carburante. Alcune compagnie fallirono e altre dovettero ristrutturarsi. Solo nel 2006 il settore registrò bilanci in positivo. La crisi economico-finanziaria del 2008-2009 ebbe come conseguenza una contrazione del traffico aereo per la riduzione di minori viaggi di affari e di spedizioni aeree. In Europa si registrò una perdita di 100 milioni di viaggiatori. La crisi accelerò diverse fusioni (British Airways e Iberia, Air France e KLM, Delta Airlines e Northwest, United e Continental) e si dedicò maggiore attenzione a gestire i costi e i debiti. Con tali aggiustamenti il traffico aereo si riprese nel 2010. La pandemia di Covid-19 (2020-2021) provocò una crisi mai registrata sull'intero globo. Per il contenimento del virus, si chiusero alcune frontiere, furono ristretti i viaggi e i lockdown azzerarono quasi il traffico passeggeri. Ne scaturì un calo di 106 milioni di passeggeri in Europa, solo nel mese di marzo 2020, rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Su base annua, i viaggiatori diminuirono del 60% e le società registrarono una perdita di 300 miliardi di dollari per mancati ricavi. Le compagnie sospesero gran parte della flotta, diminuirono il personale e chiesero aiuti governativi. L'Italia nazionalizzò Alitalia con Amministrazione Straordinaria e i Governi europei erogarono 30 miliardi di euro per evitare il fallimento del settore. I vettori più deboli uscirono dal mercato, quelli più solidi si ristrutturarono. Nel 2022 il traffico aereo ha ripreso la crescita con un recupero del 75% rispetto al periodo antecedente la crisi. Nel 2023 si è tornati all'utile con un margine stretto del 3-4% perché la pandemia ha portato cambiamenti strutturali: le video conferenze riducono i viaggi di affari e le aziende aeree hanno dovuto adeguarsi a nuovi protocolli sanitari e organizzativi, aumentando i costi. Gli shock globali hanno determinato crisi nel settore, che però, ha saputo riorganizzarsi e rinnovarsi mettendo in atto misure di sicurezza, consolidamenti societari, controllo dei costi e nuovi protocolli sanitari. Il comparto continua a crescere con traffico e

redditività in aumento, anche se nel mondo permangono conflitti, inflazione e costo del carburante.



Fonte: World Bank, 2020. Risposta del comparto aereo alle varie crisi.

1.2.3 La sfida della transizione ecologica nell'aviazione

Il settore aereo attualmente è responsabile dell'emissione di CO₂ al 2,5%, a cui si aggiungono inquinanti atmosferici come ossidi di azoto e particolato ultrafine; in più è presente l'inquinamento acustico attorno agli aeroporti. Le compagnie aeree si sono impegnate a ridurre a zero le emissioni entro il 2050 con importanti innovazioni, che prevedono lo sviluppo di aeromobili più efficienti e meno inquinanti; infatti, gli aerei di ultima generazione consumano l'80% in meno di carburante per passeggero-chilometro. Quindi l'ammodernamento delle flotte migliora l'efficienza energetica, che unita alla riduzione di pesi, al miglioramento del decollo/atterraggio, riduce i consumi.

Una soluzione importante, a medio termine, è l'uso dei biocarburanti, prodotti dai rifiuti e quelli sintetici, ricavati da energie rinnovabili. Questi carburanti sostenibili (SAF) riducono la presenza di CO₂, ma rappresentano meno dell'1% del combustibile avio, per i costi elevati e per l'insufficiente disponibilità.

L'Unione Europea nel piano di azione climatico "Fit for 55" obbliga l'uso di miscelazione di SAF per i rifornimenti negli aeroporti europei: 2% nel 2025; 6% nel 2030; 20% nel 2035; 70% nel 2050. Sono obiettivi sfidanti che stimoleranno le industrie a produrre biocarburanti e carburanti sintetici.

I Governi stanno inserendo l'aviazione nei programmi di carbon pricing per incorporare i costi ambientali. I voli intra-europei sono inclusi nel Sistema EU-ETS con l'obbligo ai vettori di acquistare permessi per la CO₂ emessa e incentivarne l'efficienza.

Il programma CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) tende a bilanciare l'aumento delle emissioni mediante crediti di carbonio e progetti di riduzione. Questi sono solo gli inizi; in futuro il carburante avio potrebbe essere tassato e si potrebbe limitare l'emissione con misure più drastiche. L'UE infatti, pensa di ridurre le esenzioni fiscali per attuare l'equità con altri mezzi di trasporti.

Una strategia alternativa è il passaggio all'uso di mezzi che impattano meno sull'ambiente. In Europa si promuove la modalità treno-aereo sulle tratte brevi, servite dall'alta velocità ferroviaria.

La Francia ha vietato i collegamenti aerei fra città collegate da treno in meno di 2 ore e 30 minuti. Anche in Italia la rete Alta Velocità (Milano-Roma 3 ore) ha diminuito di molto il traffico aereo su quella rotta. Questo piano abbatte le emissioni nel corto raggio e libera slot aeroportuali fondamentali. Un tema aggiuntivo è quello di scoraggiare i viaggi aerei non indispensabili motivando i viaggiatori verso comportamenti più responsabili a salvaguardia dell'ambiente.

L'obiettivo della transizione ecologica è bilanciare la crescita del traffico con la riduzione delle emissioni. Fin al 2030 si tende a far decrescere le emissioni con l'uso di carburanti sostenibili e ottimizzazioni continue. Dal 2040 al 2050, con l'ingresso di tecnologie nuove e col trasporto aereo, basato sull'uso di fonti rinnovabili, si pensa di abbattere le emissioni a zero. A questo risultato si potrà giungere con una collaborazione globale tra compagnie, Governi e industrie.

1.2.4 Dinamiche del mercato aereo in Europa

Nell'Unione Europea il mercato aereo è il più interconnesso e liberalizzato al mondo. Già dal 1993 le compagnie, con licenza UE, sono libere di operare rotte interne ed intra-UE aperte a tutte le nazionalità. Questa situazione ha prodotto un'intensa concorrenza e la nascita di compagnie low-cost: Ryanair, easyJet che collegano città di diversi Paesi, a costi bassi. L'entrata dei vettori low-cost ha determinato un eccesso di traffico negli aeroporti secondari e sulle rotte principali perché milioni di cittadini europei hanno cominciato a viaggiare in aereo.

La liberalizzazione non ha prodotto effetti omogeni in Europa. Le grandi compagnie di bandiera come Lufthansa, Air France, KLM, British Airways sono riuscite a difendere i propri aeroporti principali dalla concorrenza, spesso creando delle proprie controllate low-cost (Eurowings in Germania, Vueling in Spagna, Transavia in Francia/Olanda). Nel mercato tedesco e francese le grandi compagnie hanno conservato una posizione dominante negli scali maggiori (Francoforte, Monaco, Parigi), dove è limitata la presenza di compagnie low-cost. Ne deriva la presenza di grandi aeroporti controllati dai vettori di bandiera e una miriade di collegamenti in aeroporti medi e piccoli. Il modello europeo ha avvantaggiato i consumatori che fruiscono di tante opzioni di volo a prezzo ridotto, ma ha accentuato la competitività e ridotto i margini di guadagno per molti operatori del settore.

Un quarto del traffico mondiale è rappresentato dall'Europa (compresa UE, UK e altri paesi vicini). Nel 2019 sono stati trasportati oltre 1 miliardo di passeggeri con voli intraeuropei e da/per il resto del mondo. Con la pandemia, nel 2020, si è registrato un crollo del 73% con 300 milioni di viaggiatori. La ripresa comunque è stata rapida: nel 2022 hanno viaggiato 820 milioni di persone. Secondo Eurocontrol, il numero dei voli in Europa nel 2024 è stato del 96% dei livelli del 2019 e per il 2025 sarà del 100%. A questa ascesa hanno contribuito la forte domanda turistica, il sostegno governativo che ha evitato il fallimento di alcune compagnie e la capacità delle low-cost di riattivare, in poco tempo, le rotte a breve

raggio. I nuovi record di viaggiatori, però, hanno messo a dura prova le infrastrutture e il controllo del traffico aereo.

Permangono delle difficoltà della gestione dello spazio aereo e delle infrastrutture che producono inefficienze e congestione nei cieli d'Europa. Il programma Single European Sky (Cielo Unico Europeo), lanciato dall'UE, mira ad una migliore gestione del traffico aereo riducendo ritardi, inefficienze nelle traiettorie ed emissioni inutili. Nel 2023 con il traffico in ascesa, si sono registrati ritardi significativi per la saturazione dei cieli e la penuria di controllori.

Il rapporto con gli aeroporti è un altro aspetto particolare da tenere presente. I grandi scali europei (Londra Heathrow, Francoforte, Amsterdam Schiphol) hanno capacità limitate e slot contingentati, per cui sono stati protetti dalla concorrenza, quindi, le low-cost si sono sviluppate altrove. La politica europea ha incentivato lo sviluppo degli aeroporti regionali e ha promosso la crescita di flussi turistici, stabilendo le linee guida per una concorrenza leale. Le compagnie low-cost, sostenute da incentivi locali e accordi commerciali, si sono indirizzate verso scali minori, rivitalizzandoli; ne è un esempio l'aeroporto di Orio al Serio (Bergamo), che nel giro di pochi anni, è diventato il terzo scalo nazionale.

In Europa, lo sviluppo del settore aereo è strettamente regolamentato: il mercato è libero e competitivo, ma nel rispetto di regole comuni per equilibrare sviluppo economico, tutela dei consumatori e obiettivi ambientali.

1.2.5 Il settore del trasporto aereo in Italia

Il trasporto aereo in Italia ha seguito le tendenze globali ed europee con alcune caratteristiche legate al contesto nazionale. Con gli anni '90 nel nostro paese c'è stato un forte sviluppo del traffico aereo per l'apertura del mercato e per una crescente domanda turistica. La liberalizzazione europea ha fatto crescere il mercato in modo significativo, ma la nostra compagnia di bandiera (Alitalia) ne è uscita indebolita. Il numero dei passeggeri negli aeroporti italiani, a inizio anni 2000, era di 50 milioni, per poi passare a 160 milioni nel 2019. Questa crescita è

merito di compagnie low-cost come Ryanair ed easyJet che si sono affermate come leader di mercato. Ryanair diventò la prima in Italia per numero di passeggeri trasportati, superando Alitalia, con un sistema di collegamento da città italiane verso destinazioni europee. EasyJet si focalizzava su pochi grandi aeroporti (Milano, Napoli, Venezia), ma con elevati volumi. I consumatori, perciò, hanno beneficiato di più rotte e prezzi bassi. Viceversa, Alitalia non riusciva a competere sul corto e medio raggio per i costi più alti, richiedendo ripetutamente interventi pubblici per evitare il fallimento.

Alitalia per la sua fragilità strutturale e per l'affermazione delle low-cost è scesa sotto il 20% del traffico nazionale a fronte del 50% delle low-cost. Non è andata meglio per i voli intercontinentali a causa di investimenti inadeguati e piani industriali insufficienti, per cui i voli di lungo raggio dove i margini redditivi sono più alti, non sono migliorati. Nel 2000 e 2010 ci sono stati tentavi di rilancio e di partnership internazionali, ma le soluzioni adottate non sono state efficaci. La nuova società ITA Airways tende a un modello più agile con l'alleanza (2023) col Gruppo Lufthansa al 41%, che porta capitali freschi e sinergie. Si spera così, di migliorare l'efficienza seguendo il trend europeo, dove i mercati più deboli vengono associati a gruppi multinazionali stabili.

L'aviazione è un settore importante di sviluppo per la nostra economia e contribuisce al 3,5-4% del Pil italiano, sostenendo 200 mila lavoratori diretti e 750 mila indiretti. Questi valori rispettano la media europea per cui una buona parte dello sviluppo economico dipende dalla connettività aerea. Il nostro paese dispone di 40 scali commerciali sul territorio: alcuni grandi (Fiumicino e Milano Malpensa) e altri medio-grandi (Venezia, Napoli, Catania, Bologna, etc.) che servono sia residenti che flussi turistici.

La pandemia di Covid-19 del 2020 provocò un grave calo di voli, si passò a un -75% rispetto al 2019 e -58% nel 2021, mettendo in crisi l'intera filiera: compagnie aeree, società di gestione aeroportuale, indotto. L'Italia ha sostenuto finanziariamente Alitalia-ITA Airways e gli aeroporti. La ripresa è stata rapida: il traffico passeggeri in Italia è risalito nel 2022 al +90%. Si ha quasi lo stesso

numero di passeggeri, ma con meno rotte e un'offerta non ancora riformata sul lungo raggio.

Negli anni post pandemia si è visto un importante rialzo dei flussi da/per il Nord America superando molti hub europei. Questo aumento è dovuto alla domanda repressa durante la pandemia e al fascino dell'Italia come meta di viaggi. Non è facile gestire questa crescita perché bisognerà adeguare gli aeroporti con ampliamenti e ammodernamenti per evitare congestione e ritardi anche per la saturazione degli spazi aerei. Occorrono rilevanti investimenti per l'innovazione, la digitalizzazione e la sostenibilità. Anche il PNRR ha stanziato fondi per potenziare i 13 scali internazionali secondo il Piano Nazionale degli Aeroporti italiani del 2023.

L'Italia si sta impegnando a ridurre emissioni operative adottando strategie di sostenibilità e aderendo al programma Net Zero Airports 2050. ITA Airways ha effettuato voli transatlantici con biocarburante SAF in collaborazione con ENI. Inoltre, il PNRR sta attuando progetti di miglioramento della rete ferroviaria per velocizzare i collegamenti e ridurre l'uso dell'auto e dei voli a corto raggio. A ciò si aggiungono i progressi dell'industria aeronautica (Leonardo, Avio, etc.), che studia componenti per nuovi veicoli meno inquinanti.

L'Italia ha un mercato aereo dinamico e competitivo, in cui hanno un ruolo primario i vettori esteri soprattutto low-cost, una compagnia di bandiera resa più stabile dall'unione con Lufthansa e un traffico aereo per turismo che accresce l'economia nazionale. Il settore aereo è fondamentale, ma fragile. Occorrono strategie operative lungimiranti per potenziare le infrastrutture, formare il capitale umano, promuovere la sostenibilità e garantire la resistenza finanziaria degli operatori. In questo modo, l'aviazione continuerà in futuro a progredire, accordando le dinamiche globali con le esigenze locali e assicurando all'Italia e all'Europa contatti aerei efficienti, sicuri e sostenibili.

1.3 Le sfide strutturali del trasporto aereo in Italia

Il mercato aereo italiano ha problematiche croniche per la frammentazione del settore, la debolezza dei vettori nazionali, per la concorrenza delle compagnie low-cost, per l'eccessiva dipendenza dei voli di corto raggio. A questo si aggiungono le disparità territoriali, il rapporto tra hub e aeroporti regionali, l'accesso intermodale e le criticità di capacità nel rispetto delle norme e della governance nazionale (ENAC, ENAV, MIT). L'analisi è sostenuta da dati quantitativi ufficiali (traffico passeggeri per aeroporto, quote di mercato per vettore, interventi pubblici), dati forniti da ENAC, Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, Commissione Europea.

1.3.1 Frammentazione del mercato e debolezza dei vettori nazionali

Il mercato del trasporto aereo italiano è molto frammentato per la presenza di compagnie straniere e per l'assenza di un vettore nazionale forte. La nostra compagnia di bandiera Alitalia ha attraversato crisi finanziarie ricorrenti perdendo sempre quote di mercato, fino a cessare l'attività e ad essere sostituita da ITA Airways con un traffico (2023) di 15 milioni di passeggeri contro i 56 milioni di Ryanair, più della somma di easyJet, ITA Airways, Wizz Air, Vueling e Lufthansa. Il primo operatore in Italia è estero e mostra chiaramente la perdita di leadership delle compagnie italiane nel mercato domestico.

La frammentazione ha conseguenze negative: l'assenza di una solida compagnia italiana rende difficile la competizione europea e mondiale. Gran parte dei ricavi va a compagnie straniere con perdite di contributo all'economia e all'occupazione nazionale. La frammentazione si evidenzia anche perché il traffico è distribuito tra molti aeroporti e rotte da punto a punto, invece che su uno o due hub nazionali forti. Negli anni recenti si è cercato di consolidare e rilanciare il mercato aereo italiano col dare vita a ITA Airways, come vettore di proprietà pubblica, nel 2021. Il successivo ingresso di Lufthansa nel 2024, tende a rafforzare la posizione competitiva del vettore di bandiera. L'accordo con Lufthansa, approvato dalla

Commissione Europea, è vincolato a regole per evitare riduzioni della concorrenza, specialmente su rotte brevi e sull'aeroporto di Milano Linate. L'Italia segue la tendenza europea di associarsi in grandi gruppi, riconoscendo la difficoltà di un vettore nazionale indipendente in un mercato liberalizzato e competitivo.

1.3.2 La concorrenza delle compagnie low-cost

Le low-cost carriers (LCC) esercitano una forte concorrenza e seguono una crescita continua, a partire dalla liberalizzazione del mercato europeo in tutto il continente e soprattutto in Italia, dagli anni '90. Le LCC operando costi bassi e con elevata efficienza degli aeromobili, con offerte da punto a punto, hanno stimolato una nuova domanda di traffico, sottraendo quote ai vettori tradizionali. I dati ENAC affermano che le compagnie LCC nel 2023 hanno trasportato il 56% dei passeggeri in Italia, mentre i vettori tradizionali il 44%. Nel 2022 la quota low-cost era superiore per il recupero mercato nel post-pandemia (65%), mentre le compagnie tradizionali hanno impiegato più tempo a ripristinare i voli a lungo raggio. Ryanair è il primo vettore in Italia col 50% dei viaggiatori e in Europa da/verso l'Italia. EasyJet e WIZZ Air la seguono relegando ITA Airways a posizioni arretrate per viaggi intra-UE. Inoltre, Ryanair è il primo operatore in 28 aeroporti italiani (su 37 attivi) mentre ITA Airways è prima solo in tre scali.

Le compagnie low-cost, col basso prezzo dei biglietti, hanno aumentato il numero dei passeggeri, esercitando, al tempo stesso, pressione sui vettori tradizionali, schiacciati tra la concorrenza sui voli di corto raggio (poco remunerativa) e le spese per il personale e per i servizi dei network carrier. Le compagnie tradizionali, per non soccombere, crearono filiali low-cost (Transavia France di Air France, Eurowings di Lufthansa), servizi premium e rotte a lungo raggio. Alitalia cercò di competere sul corto raggio unendosi ad Air One negli anni 2000 con risultati insoddisfacenti. ITA Airways si trova ora in un mercato domestico dove Ryanair, easyJet, WIZZ Air sono i primi tre vettori per numero di passeggeri.

Le LCC godono di incentivi economici, sconti sui diritti aeroportuali e regole del lavoro più flessibili in ambito europeo. A volte, questo ha creato tensioni, tanto che il governo italiano varò nel 2023 un decreto (D.L. 104/2023) per limitare le pratiche di pricing dinamico sulle rotte per le isole maggiori in alta stagione, imponendo un tetto al prezzo dei biglietti da/per Sicilia e Sardegna (non oltre il 200% della tariffa media) e vietando l'uso di algoritmi su profilazione dell'utente. Le compagnie hanno criticato questo provvedimento, ma il Governo italiano ha dovuto tutelare il consumatore ed equilibrare il mercato.

1.3.3 Dipendenza dal corto raggio: impatti economici e ambientali

La rete del trasporto aereo italiano comprende voli di corto e medio raggio, ovvero percorsi domestici ed intraeuropei, dovuti alla posizione periferica dell'Italia, ai flussi turistici intraeuropei e alla debolezza di ITA Airways sul lungo raggio, che limita l'apertura di rotte intercontinentali dirette. Nel 2023 su 197 milioni di viaggiatori transitati negli aeroporti italiani, 128,5 milioni riguardavano collegamenti di corto-medio raggio (Europa-bacino Mediterraneo, Medio Oriente) e 68,6 milioni i voli nazionali, mentre i collegamenti intercontinentali (lungo raggio) rappresentavano una percentuale esigua. L'area di traffico principale per l'Italia è l'Europa e la Spagna è il primo Paese partner (scambio di 18 milioni di viaggiatori nel 2023). Il traffico più intenso è risultato Roma Fiumicino-Madrid, seguita da Roma Fiumicino-Catania come tratta domestica. Questo dimostra che le rotte intra-UE hanno assunto maggiore importanza e superano i collegamenti interni.

I voli di corto raggio rendono poco per le compagnie, a causa della concorrenza e dei costi aeroportuali fissi alti per ogni velivolo (decollo-atterraggio). Inoltre, subiscono la concorrenza di altri mezzi di trasporto, quali l'Alta Velocità ferroviaria, che lungo la dorsale Torino-Milano-Roma-Napoli offre un'alternativa all'uso dell'aereo. Le domande sulle rotte interne perciò sono diminuite, e nel 2023

i voli in Italia sono aumentati solo del 1% rispetto al 2022 (47,4 milioni vs 46,7). Le compagnie hanno ridotto le rotte domestiche e aumentato quelle internazionali. I voli a corto raggio hanno un impatto dannoso sull'ambiente rispetto ai voli lunghi perché il decollo e l'atterraggio sono le fasi più dispendiose di carburante e quindi di intensa emissione di CO₂. L'alternativa meno inquinante è il treno che emette meno CO₂ per passeggero rispetto all'aereo, sulla stessa distanza. In Europa si sta pensando di limitare i voli brevi, là dove esiste l'alternativa in treno, per una durata di 2-3 ore. In Francia c'è già il divieto per i voli interni, sostituibili da ferrovia per 2 ore e 30 minuti, per contenere le emissioni. In Italia, secondo un'analisi del Centro ITSM (Università di Bergamo) sono state individuate solo 12 rotte domestiche sostituibili dal treno A.V. nel centro-nord (considerando un +20% di tempo rispetto all'aereo). Il Sud e le Isole, per la carenza strutturale ferroviaria, sono dipendenti dall'aereo.

L'Italia deve equilibrare il diritto alla mobilità (specie per le regioni isolate) nel rispetto degli imperativi ambientali attraverso la pianificazione tra aereo e treno. Bisognerà ridurre la dipendenza dei voli a corto raggio col potenziamento dell'A.V. e orientarsi verso scelte che riducono l'impatto negativo sull'ambiente. Il PNRR sta finanziando lo sviluppo ferroviario e progetti per la transizione ecologica, nel trasporto aereo (innovazioni per aerei meno inquinanti, uso di SAF, elettrificazione dei servizi negli aeroporti).

Il nuovo Piano Nazionale degli aeroporti è in linea con le strategie europee (European Green Deal, "Fit for 55") per riconciliare lo sviluppo del traffico e tutelare l'ambiente. Il sistema europeo ETS (Emission Trading Scheme) imporrà costi aggiuntivi sui voli, per penalizzare quelli a corto raggio e incrementare i viaggi alternativi.

1.3.4 Il ruolo delle infrastrutture aeroportuali

Il nostro Paese conta 37 aeroporti commerciali e dispone di una fitta rete aeroportuale che presentano squilibri territoriali. Solo 10 aeroporti italiani hanno

gestito il 77% dei passeggeri (151 milioni su 197). Primo in classifica Roma Fiumicino con 40,5 milioni di passeggeri nel 2023 (20,4% del totale) seguito da Milano Malpensa (26,1 milioni) e Bergamo Orio al Serio (16 milioni), diventato il terzo del Paese grazie al traffico low cost di Ryanair. Seguono Napoli (12,4 milioni), Venezia (11,3 milioni), Catania (10,7 milioni), Bologna (10 milioni), Milano Linate (9,4 milioni), Palermo (8,1 milioni), Bari (6,5 milioni). Molti aeroporti del Centro-Sud hanno traffici annui tra 2 e 5 milioni, mentre una serie di scali minori (Isole), restano sotto il milione per collegamenti stagionali.

L'Italia del Nord raccoglie i volumi maggiori (oltre a Malpensa e Bergamo ci sono Linate, Venezia e Verona), mentre il Sud e le Isole dipendono da Napoli, Catania, Palermo, Bari, Cagliari. Per attivare i collegamenti, dove non ci sono alternative terrestri, si sono costruiti aeroporti locali con duplicazioni: in Toscana sono sorti due aeroporti internazionali (Firenze e Pisa) gestiti separatamente e numerosi scali sulla costa adriatica (Rimini, Ancona, Pescara) e sulla costa tirrenica meridionale (Salerno e Napoli) molto vicini e con traffici limitati. Il PNA (Piano Nazionale degli Aeroporti), elaborato da ENAC dal 2022, tende a razionalizzare il sistema, per definire un progetto di sviluppo organico, adottando criteri di sostenibilità e riducendo le disuguaglianze attuali. Occorrono pertanto, investimenti per trasformare gli scali minori in traffico charter, aviazione generale o cargo.

L'Italia non è mai riuscita ad avere un hub intercontinentale dominante, diversamente dagli altri Paesi europei. Alitalia, negli anni 1998-2008, cercò di sviluppare Milano Malpensa come hub globale, ma la presenza di Linate con voli da punto a punto e con la crisi della compagnia, ridimensionarono Malpensa.

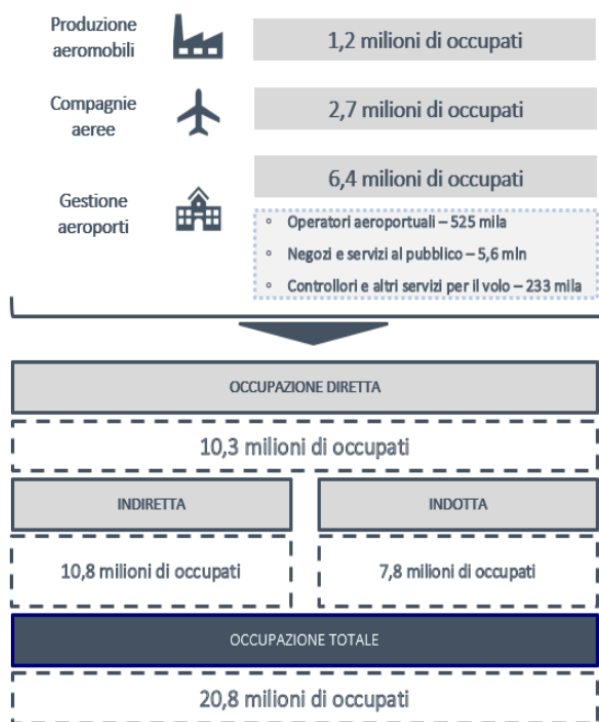
Roma Fiumicino oggi è l'hub principale: è base di ITA Airways, che concentra la maggior parte dei voli intercontinentali diretti. Malpensa resta uno scalo importante per il Nord: secondo per passeggeri e primo aeroporto cargo italiano. Malpensa funge da hub cargo e per la low-cost easyJet. La doppia polarità Roma-Milano ha impedito la capacità di concentrare flussi, mentre Lufthansa, Air France, KLM, British Airways dispongono di uno scalo principale e vedono aumentare il flusso di passeggeri in connessione. ITA Airways, dovendo presidiare Fiumicino e

Linate, registra in questi aeroporti, una diminuzione del traffico. Inoltre, i grandi gruppi hanno fondato mini-hub stranieri in Italia, dispongono di molte rotte da Roma, grazie ad accordi di collaborazione fra più Paesi, situati su entrambi i lati dell'Oceano Atlantico, mentre Lufthansa usa Air Dolomiti nei suoi hub italiani, per collegare città italiane a Francoforte e a Monaco. Ne deriva un sistema dove i passeggeri italiani si servono di hub esteri, anziché nazionali, provocando fragilità nei voli italiani di lungo raggio.

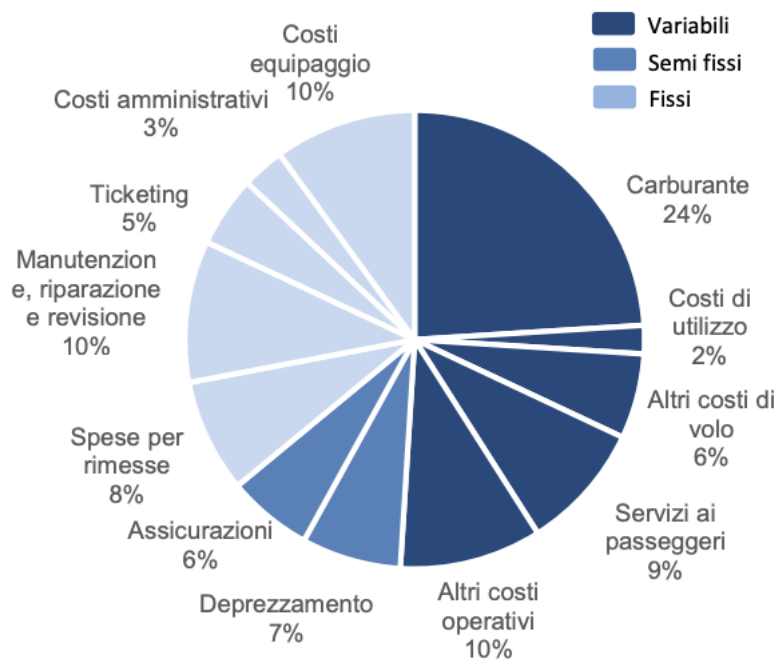
Molti aeroporti italiani sono mal collegati con le ferrovie e le strade. Solo sette aeroporti sono collegati alla rete ferroviaria italiana, tra cui Fiumicino, Malpensa, Napoli, Palermo. Altri sei sono serviti da rete ferroviaria regionale, come Pisa e Catania. La maggior parte degli scali si serve di strade-autostrade o servizi bus. Rete Ferroviaria Italiana (RFI) deve realizzare un piano da 2,5 miliardi, cofinanziato da PNRR per collegare, via treno, aeroporti chiave. La linea Bergamo-Orio al Serio di 5 chilometri sarà collegata a Bergamo città ogni 10 minuti (diventerà operativa nel 2026); è migliorato il collegamento Torino-Caselle; Venezia-Trieste sono collegate con l'aeroporto di Venezia. Questi interventi mirano a promuovere l'intermodalità treno-aereo, riducendo i tempi da e per gli scali, a sostenere così i voli a corto raggio. Si prevede che entro il 2030 gli aeroporti italiani, con stazione ferroviaria, passeranno da 7 a 13.

Il nostro Paese in ordine alla capacità e alla saturazione ha una situazione variegata. Malpensa e Fiumicino hanno capacità di crescita prima di saturare l'infrastruttura. Napoli-Capodichino è vicino alla saturazione nelle ore di punta e Milano Linate sfrutta al massimo gli slot disponibili. Si registra congestione in alta stagione negli aeroporti di Olbia e Catania per le infrastrutture inadeguate al picco estivo. Il PNRR destina fondi per migliorare le infrastrutture aeroportuali: piste, terminali, sistema di controllo del traffico, digitalizzazione e gestione degli spazi aerei. L'ENAC col programma PREMIA (Programmazione, Realizzazione e Monitoraggio Investimenti Aeroportuali) controlla l'avanzamento dei progetti. Per rendere efficienti i collegamenti occorre una sapiente gestione dello spazio aereo; l'Italia per mezzo di ENAV contribuisce alla gestione del traffico aereo europeo

per ottimizzare rotte e ritardi. Per garantire la crescita del traffico, senza penalizzazioni operative, occorrono investimenti e procedure più efficienti.



Fonte: ATAG, 2018. La filiera del trasporto aereo.



Fonte: IATA, 2020. Struttura di costo di una compagnia aerea.

1.3.5 Quadro regolatorio e governance nazionale

Molte sono le istituzioni che governano il trasporto aereo in Italia. L'ENAC (Ente Nazionale Aviazione Civile) è l'autorità principale: rilascia le licenze di servizio ai vettori, vigila sugli aeroporti, emana regolamenti tecnici e di sicurezza, tutela i diritti dei passeggeri. Ha pure un ruolo di pianificazione strategica su incarico del Ministero.

L'ENAV è la società che controlla il traffico aereo e gestisce lo spazio aereo italiano; la sua efficienza permette la regolarità e la capacità delle operazioni ed ha ricevuto riconoscimenti per lo sviluppo del free-route per rotte più dirette e risparmio di carburante. Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) stabilisce le politiche del settore, assegna i finanziamenti nazionali ed europei (FAS e PNRR).

Le norme dettate dalla UE influenzano l'insieme delle regole italiane. Tariffe, capacità e accesso al mercato sono stabilite in ambito UE.

Le low-cost sono entrate liberamente in Italia e i vettori italiani possono operare in Europa, ma la UE ha limitato gli aiuti governativi alle compagnie, sottoposte ad un severo controllo dalla Commissione Europea. L'Italia ha dovuto dar conto degli aiuti dati ad ITA Airways e ottenere deroghe in casi eccezionali (Covid-19, indennizzi per servizio pubblico). La Commissione ha preteso la discontinuità economica fra Alitalia e ITA Airways a fornire nuovo capitale. Anche i sussidi agli aeroporti e alle rotte sono vigilati e i collegamenti sovvenzionati (da/per isole o aeree periferiche), devono seguire la procedura OSP (Obbligo di Servizio Pubblico) col regolamento 1008/2008. In questo schema sono compresi i collegamenti con Sardegna e Sicilia, dove diverse rotte verso Roma/Milano godono del regime di oneri di servizio. Dal 2020 alcune rotte da aeroporti, come Trapani e Brindisi, hanno usufruito dei bandi OSP per garantire connessioni nazionali ed internazionali, ritenute essenziali. Il governo nazionale cofinanzia tali servizi insieme alle Regioni interessate (Sardegna, Sicilia, Friuli Venezia Giulia). L'Italia esercita una tassazione fissa per passeggero (€ 6,50) cioè l'addizionale comunale sui diritti di imbarco, sui voli nazionali e intra-UE, qualcosa di più sugli

extra-UE. Questa tassazione è stata a lungo contestata dalle compagnie perché penalizzante per la competitività (in altri Paesi non esiste questo tributo). Con la legge di bilancio 2025 è stata sospesa fino al 2027 l'addizionale per gli imbarchi dall'aeroporto dell'Abruzzo per aumentare il traffico su Pescara. Si tenta quindi, di equilibrare oneri e rilanciare scali svantaggiati.

La proprietà e la gestione degli aeroporti sono in mano a società per azioni a capitale misto pubblico-privato (partecipate da enti locali e camere di Commercio). Non esiste un gestore unico nazionale come in Spagna (AENA), Francia (ADP). In Italia ogni scalo è gestito da società diverse, coordinate da ENAC. Questa organizzazione permette competizione fra aeroporti, ma rende difficile una pianificazione armonica. I gestori degli aeroporti fanno parte dell'associazione di categoria Assaeroporti e collaborano col Governo su temi comuni (investimenti PNRR, tariffe, etc.). Assaeroporti nel 2023 ha sottolineato la necessità di strategie nazionali chiare.

L'Italia segue le linee guida dettate dall'UE per le normative ambientali e di sostenibilità. ENAC ha suggerito linee guida per aeroporti green e per favorire l'efficienza energetica degli scali. Il Ministero dell'Ambiente ha avviato progetti di riduzione di emissioni e sperimentazione di combustibili sostenibili negli scali. Il PNRR sta investendo per ottimizzare la gestione energetica negli aeroporti e per ridurre l'impatto acustico e atmosferico attorno agli aeroporti. Permangono difficoltà per la mancanza di un sistema di carbon pricing e la difficoltà di stabilire gli obiettivi di riduzione dei voli brevi, in mancanza di alternative di trasporto. La governance italiana dovrà integrarsi con quella europea (Cielo Unico Europeo) per ottimizzare i voli e ridurre le emissioni.

1.3.6 Confronto con altri Paesi europei

Il nostro Paese si distingue perché il mercato domestico è in mano, per la maggior parte, alle low-cost. In Francia e Germania ci sono le low-cost, ma i gruppi tradizionali mantengono una posizione predominante su molte rotte. Air France in

Francia ha la maggioranza del traffico sugli aeroporti francesi, mentre in Germania, Lufthansa e le sue controllate (Eurowings, Austrian, Swiss, Brussels) occupano gran parte del mercato interno, lasciando alle low-cost meno della metà dei passeggeri totali. In Spagna i gruppi IAG e Air Europa hanno una quota importante nei viaggi su lungo raggio (America Latina), mentre le low-cost sono forti sui viaggi da punto a punto. L'Italia, prima della alleanza con Lufthansa, vedeva il dominio di Ryanair al 34%. Inoltre, Francia e Germania hanno sorretto le proprie compagnie di bandiera con aiuti rapidi (Covid-19) mentre Alitalia ha avuto finanziamenti tardivi e il passaggio ad ITA Airways nel 2021 è stato discontinuo, non paragonabile al salvataggio tedesco o francese che hanno supportato vettori già solidi.

In Italia il mercato frammentato e i regolamenti ridotti hanno permesso un ingresso massiccio alle low-cost. Spagna e Italia hanno come prima compagnia Ryanair, che gestisce, con voli a basso costo, il flusso di visitatori stranieri per turismo. La Spagna, però, con una strategia di gruppo, ha integrato Vueling nel gruppo nazionale IAG, divenendo il suo braccio low-cost. La politica spagnola ha attuato inoltre tariffe aeroportuali basse e ha coordinato la promozione turistica, attirando vettori low-cost, verso i suoi scali.

In Francia lo sviluppo delle low-cost è stato graduale: easyJet è il secondo operatore dopo che Transavia France ha riguadagnato una posizione di vantaggio nelle rotte interne e verso il Mediterraneo. Inoltre, ha limitato i voli interni, dove c'è l'opportunità di servirsi del treno riducendo le low-cost e proteggendo l'ambiente. In Germania sono presenti easyJet e Ryanair, ma non raggiungono le quote italiane.

Tutti i Paesi europei comprendono un traffico aereo maggiore sul corto raggio, e minore sul lungo, esistono differenze nella dipendenza dal corto raggio, rappresentato dal 10-15% in Francia, Germania e Italia per il ruolo delle ferrovie. In Francia la rete di alta velocità TGV ha ridotto in modo radicale i voli interni, sui percorsi serviti dall'alta velocità (Parigi-Lione, Parigi-Bordeaux, Parigi-Marsiglia) imponendo il divieto di volo (2023) su alcune tratte. La Germania, con la rete di

alta velocità ICE, offre biglietti integrati aereo più treno, incoraggiando i viaggiatori ad usare il treno. In Italia, l'A.V. è sviluppata sulla direzione Roma-Milano e, in molte zone, non essendoci un'alternativa rapida, c'è un alto numero di voli interni (83 rotte contro 50 in Francia). In Italia prevalgono i viaggi a corto raggio per la presenza di isole (Sicilia e Sardegna) e per la distanza Nord-Sud.

Gli aeroporti italiani dispongono di infrastrutture più numerose di quella francese o tedesca, ma più frammentate. La Germania conta 16 aeroporti principali con traffico rilevante (pochi scali minori); la Francia ha molti aeroporti governati dallo Stato con un piano unificato. In Italia manca un gestore unico; c'è disuguaglianza tra Nord e Sud e questo mette in crisi i piccoli scali che devono autofinanziarsi (tranne contributi regionali o statali). In Spagna AENA passa risorse dagli aeroporti redditizi (Madrid e Barcellona) a quelli in deficit per tenerli aperti. È necessario, perciò, che il PNA definisca gli aeroporti essenziali e quelli secondari per accorparli o riconvertirli. L'Italia con Fiumicino e Malpensa non ha la stessa sufficiente capacità competitiva: Fiumicino 40 milioni di passeggeri vs 70 di Parigi (CDG) e Malpensa 26 milioni vs 48 di Madrid (Barajas). Questo indica che l'Italia ha un'importanza ridotta nelle reti intercontinentali per posizione geografica e perché i finanziamenti PNRR, pur essendo importanti per ammodernamenti e collegamenti ferroviari, non bastano per i mega-piani di investimenti ferroviari. In Francia e Germania i fondi post-Covid sono andati a ferrovie e mobilità urbana e gli aeroporti si finanziano con il mercato.

Le direttive date dall'UE sono uguali per tutti i Paesi con approcci diversi. Lo Stato francese esercita un controllo indiretto su Air France e fa da pioniere nelle politiche ambientali (divieto voli brevi e tasse ecologiche sui biglietti dal 2020). La Germania potenzia il supporto con politiche industriali e lavora molto per realizzare il Cielo Unico Europeo. Le compagnie straniere sono governate da investitori istituzionali (fondi, assicurazioni). In Italia gli aeroporti invece, sono gestiti da società private o pubbliche locali, che rendono complicata la coordinazione dei servizi, anche se, la prestazione dell'aeroporto di Fiumicino è all'avanguardia per qualità e sostenibilità. Anche scali, come Milano e Bologna,

hanno piani per la riduzione di CO₂ entro il 2030. La nostra nazione è alla pari con i Paesi UE per le sfide generali, ma ha caratteristiche proprie: un mercato interno occupato dalle low-cost, una struttura aeroportuale scoordinata, una visione strategica frammentata. Il PNA e ITA Airways fanno pensare ad un potenziamento del settore, anche se ci sono nodi particolari da sciogliere con soluzioni su misura (territorio insulare, Nord-Sud, ruolo del pubblico).

Capitolo 2 La ristrutturazione aziendale: un'analisi qualitativa

2.1 Obiettivi e priorità della ristrutturazione

La nascita di ITA Airways e la sua organizzazione si basano su obiettivi chiave che mirano a rilanciare la compagnia e a creare un'azienda sostenibile: riduzione dei costi operativi, ammodernamento della flotta aerea, miglioramento dell'efficienza aziendale.

Riduzione dei costi operativi:

Per ITA Airways, fin dall'inizio era necessario ridurre le spese, ridimensionando l'organico e revisionando i contratti di lavoro. ITA Airways ha 5'200 dipendenti, a fronte dei 10'200 di Alitalia, adeguando i contratti al mercato e annullando i costosi accordi precedenti. La compagnia ha implementato misure per ridurre le spese per i servizi esterni: nel 2024 le spese ammontavano a 1,5 milioni di euro, quasi la metà dell'anno precedente. Sono state eliminate le rotte in perdita, concentrando le risorse sui collegamenti redditizi; questa operazione ha migliorato l'economia dei voli attivi. Il numero di slot (decollo/atterraggio) è proporzionato alle esigenze attuali di ITA Airways. Si è costruita una società più snella ed efficiente: meno personale ma più produttivo, meno sprechi e controllo di gestione, in modo da operare sul mercato in autonomia e garantire un ritorno economico positivo per l'azionista pubblico.

Razionalizzazione e Ammodernamento della flotta:

ITA Airways ha ereditato da Alitalia meno della metà della flotta precedente, questa riduzione iniziale (52 velivoli operativi nel 2021 rispetto ai 110 di Alitalia)

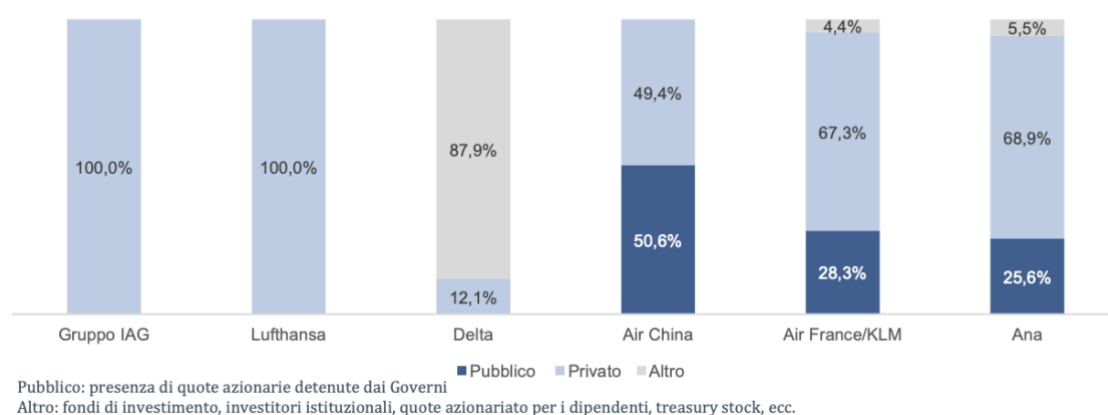
ha adeguato l'offerta alla domanda. L'azienda vuole modernizzare gli aeromobili con modelli di ultima generazione, efficienti nei consumi e meno costosi da mantenere. ITA Airways ha selezionato Airbus per rinnovare la flotta avviando un programma di acquisto e di leasing di aerei di ultima generazione. L'azienda ha acquistato 28 nuovi aerei (10 Airbus A330 per il lungo raggio, 7 Airbus A220 per il corto-medio raggio e 11 A320) e un accordo di leasing per altri 31 aeromobili, in totale 56 nuovi aerei. Con questo rinnovamento, entro il 2025, si avrà il 75% di velivoli nuovi, con minor consumo di carburante (-15/20% per posti-chilometro) e minori emissioni. La flotta, resa omogenea, semplificherà la forza del personale. La razionalizzazione della flotta sulle rotte, si basa su scelte strategiche: 85% voli corto-medio raggio e 15% voli intercontinentali. Il piano prevede un graduale aumento del lungo raggio (Nord America, Asia) per ricavi più elevati. L'ammodernamento della flotta, con l'arrivo dei nuovi Airbus, comporta maggiore affidabilità e competitività, comfort per i passeggeri, minor impatto ambientale.

Miglioramento dell'efficienza aziendale:

la compagnia di bandiera sta promuovendo attività di volo e di supporto con il risparmio di tempo e di risorse, mediante processi più snelli, con migliore puntualità e regolarità di voli. Dall'altro lato mira ad una struttura più funzionale ed organizzata con pochi livelli gerarchici ed una catena di comando accorciata. Il piano industriale tende a migliorare l'efficienza e la qualità anche grazie a investimenti in piattaforme digitali e sistemi informativi all'avanguardia. ITA Airways ha previsto un investimento di 300 milioni di euro in tecnologia e digitalizzazione, che ridurranno l'intervento manuale. L'utilizzo di strumenti digitali è utile per l'assistenza ai clienti e per la gestione dei cargo, migliora l'offerta commerciale e la produttività del personale, con l'accesso in tempo reale, a dati centralizzati. L'efficienza viene realizzata anche con alleanze per ampliare il raggio di azione e canalizzare gli investimenti in flotta e infrastrutture, che permettono di conseguire sinergie operative e accesso ad un interscambio più ampio. Questa strategia si è realizzata nel 2023 con Lufthansa, che è diventata partner di ITA Airways. Con la guida di Lufthansa, ITA Airways mira ad integrarsi

nel network globale e a gestire bene le risorse per raggiungere gli obiettivi. Uno di questi è far crescere i voli internazionali sfruttando come hub Roma Fiumicino. Sono stati inseriti manager esperti anche di Lufthansa, per ottimizzare le strategie e l'organizzazione. La nuova gestione lavora per stabilizzare il personale e valorizzare le competenze con la formazione.

Gli obiettivi sono stati approfonditi nei piani strategici e adattati via via al contesto del mercato e mediante l'alleanza con un partner internazionale. Queste strategie rispettano pratiche comuni nel rilancio di compagnie aeree: Swiss, subentrata a Swiss Air, riuscì a risanarsi riducendo flotta e costi, prima di allearsi con Lufthansa; Austrian Airlines nel 2009, tagliò rotte non profittevoli e ridusse la flotta del 15% tornando in positivo dopo l'ingresso in Lufthansa e così Iberia, per rialzarsi, abbatté capacità e costi operativi mantenendo i voli strategici a lungo raggio. ITA Airways ha seguito queste esperienze e pensava in un pareggio operativo già entro il 2023, ma il primo biennio ha registrato perdite (486 milioni nel 2022 in linea con la fase di inizio e di innovazione del gruppo), gettando basi più solide per il futuro. Con la realizzazione del piano industriale e con il supporto del partner Lufthansa, ITA Airways punta a diventare un gruppo stabile, redditizio e competitivo.



Fonte: Bilanci e Siti internet delle compagnie, 2020. Composizione dell'azionariato di alcune compagnie aeree.

2.2 Cambiamenti nella governance e nella struttura organizzativa

Con la nascita di ITA Airways ci sono stati profondi cambiamenti nell'organizzazione e nella struttura dell'azienda. La compagnia aerea, interamente partecipata dal MEF (Ministero Economia e Finanze), si è posta l'obiettivo di operare in modo agile, attivo, orientato al mercato. Segue un approccio decisionale e la filosofia "Lean" che tende a migliorare efficienza e qualità e a rispondere velocemente alle esigenze dei clienti.

La governance di ITA Airways, sin dall'inizio, ha avuto dirigenti di alto profilo. Nell'ottobre del 2020, il Governo italiano nominò un Consiglio di Amministrazione con Presidente esecutivo Francesco Caio e Amministratore Delegato Fabio Lazzerini. Dopo l'avvio dei voli (15/10/2021), la leadership passò ad Alberto Altavilla come Presidente esecutivo e Lazzerini confermato AD. Nell'ottobre del 2022 il Consiglio di Amministrazione tolse ad Altavilla tutte le deroghe, trasferendole a Lazzerini. Questa decisione, nata da contrasti interni sulla gestione e sulla trattative di privatizzazione, portò alle dimissioni di Altavilla e ad un riassetto della governance. Nel novembre del 2022 l'Assemblea dei soci nominò Antonio Turicchi per sostituire Altavilla. Turicchi assunse la guida del CdA con ampio mandato sulle strategie. Fabio Lazzerini fu confermato AD e rivestì un ruolo centrale nella gestione operativa. In questa fase è stata rinnovata la governance per stabilizzare la compagnia e prepararla all'ingresso di partner privati. Dopo vari tentativi per la privatizzazione parziale, nel maggio 2023, il MEF ha firmato un accordo col Gruppo Lufthansa con una cessione del 41% in cambio di un aumento di capitale da 325 milioni di euro. Nel luglio 2023 Lazzerini lasciò l'incarico di AD, segnando la fine della prima fase della gestione ITA Airways sotto controllo pubblico. Nel periodo di transizione successiva, le deleghe operative vennero affidate ad Andrea Benassi in attesa dell'accordo con Lufthansa. Nel gennaio 2025 i vertici erano rinnovati, il Generale Sandro Pappalardo, già pilota aeronautico, è stato nominato presidente di ITA Airways, mentre Joerg Eberhart, top manager del Gruppo Lufthansa, ha preso la carica di AD e Direttore Generale. L'organigramma dirigenziale è stato rivisto e rafforzato con figure di

alto livello: Elisa Tarantola responsabile delle attività di revisione interna, Ranieri d'Atri si occupa degli affari societari e governance, Paolo M. Quaini guida l'area legale e compliance. Sono stati introdotti o confermati dirigenti di alto livello nell'organizzazione di questa azienda, che hanno un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie e nella gestione dell'organizzazione. Un riconoscimento particolare va ad Andrea Benassi, responsabile della supervisione della produzione operativa (flotta, network e alleanze) e del marketing, confermando la fiducia nelle sue capacità e snellendo la catena di comando. L'ingresso di manager di alto livello ha arricchito la governance di competenze e di conoscenze pratiche, relative alla gestione di ITA Airways. L'alleanza con Lufthansa ha portato capitali ed anche un eccellente orientamento manageriale innovativo e operativo, come evidenziato dallo stesso Eberhart nel definire il nuovo corso (il piano prevede il primo utile nel 2027).

Anche l'assetto organizzativo è stato rinnovato per renderlo snello, produttivo e focalizzato sulle attività, che rappresentano fonte di entrate e di valore per l'azienda. ITA Airways ha ridotto drasticamente al suo ingresso l'organico, selezionando il personale e applicando nuovi contratti di lavoro, in linea con il mercato europeo (3'000 dipendenti contro i quasi 11'000 di Alitalia). L'organizzazione pertanto, è diventata più flessibile operativamente e meno rigida. Per sviluppare un'organizzazione efficiente e per eliminare sprechi e valorizzare il cliente si sono investiti capitali per la digitalizzazione e per il potenziamento di un approccio, basato sull'analisi dei dati. Queste operazioni mirano a prendere decisioni informate e a migliorare i processi aziendali. ITA Airways poi, non ha integrato tutte le divisioni di Alitalia: ha partecipato con bandi separati alla gestione, ai servizi a terra e alla manutenzione; poi ha internalizzato una parte di queste attività: la manutenzione pesante è stata affidata a fornitori esterni specializzati, mentre i servizi di assistenza negli aeroporti sono gestiti da società partner. L'organizzazione attuale snellisce la complessità strutturale e i costi fissi, adattandosi ai cambiamenti di volume operativo.

2.2.1 Operations e gestione del flight business

ITA Airways ha introdotto nel settore operativo modifiche per migliorare l'affidabilità, la sicurezza e l'efficienza, elementi basilari per una compagnia aerea. Una delle prime decisioni è stata quella di nominare un dirigente responsabile della sicurezza e della regolarità delle operazioni. Il ruolo è stato affidato, all'inizio, all'ing. Francesco Presicce e dal 2025, col nuovo riassetto, al comandante Marzio Caneva.

La compagnia ha implementato e modernizzato sistemi informatici per la programmazione dei voli, per il miglioramento degli equipaggi e si serve di una strategia di manutenzione, che utilizza dati e analisi avanzate per prevedere quando un impianto si guasta (manutenzione predittiva) ed aumentare così efficienza, sicurezza e puntualità. Inoltre, ha investito su una flotta di aeromobili nuova, che riduce consumi e impatto ambientale.

La rete dei voli è stata ripensata: ITA Airways ha operato solo su rotte capaci di generare profitti o indispensabili strategicamente, servendosi degli hub di Roma Fiumicino e Milano Linate. Questa focalizzazione ha migliorato gli orari, l'utilizzo degli aerei, degli equipaggi e permette di svolgere un servizio regolare. La compagnia, infatti, già dal 2022-2023 è risultata una fra le più puntuali d'Europa, con una percentuale che va dall'80 al 90%. Questi risultati testimoniano l'efficienza operativa raggiunta attraverso procedure snelle, processi di trasformazione radicale, per discostarsi dai disservizi e ritardi di Alitalia. L'organizzazione è stata progettata con integrazione verticale, che permette decisioni rapide e coordinate (guasti, ritardi, ripianificazione dei voli) sotto la supervisione di un manager, che si occupa delle operazioni di voli (piloti, assistenti di voli, controllo operativo), ma anche di funzioni correlate come Enterprise Risk Management e Safety (affidate a dirigenti specializzati) per gestire e ridurre i rischi. Il cambiamento organizzativo in atto, si basa sull'efficienza e sull'innovazione, rendendo la compagnia competitiva sul mercato. Sono state adottate soluzioni all'avanguardia per monitorare la flotta in tempo reale, trasformando l'infrastruttura IT di rete e comunicazione, che hanno migliorato la

connettività e lo scambio di dati tra aeroporti, aerei e centrali operative. Anche per la gestione dei ricavi e dei flussi passeggeri, l'azienda si è fornita di strumenti informatici per ottimizzare la pianificazione dei voli e del pricing.

2.2.2 Marketing e strategia commerciale: il rilancio del brand e l'orientamento al cliente

Nel marketing ITA Airways ha apportato cambiamenti nella struttura e nelle strategie per cambiare l'immagine, aumentando i ricavi in un mercato molto competitivo. ITA Airways ha costruito una sua identità investendo nel marchio e nella fedeltà del cliente. ITA Airways si è avviata cambiando radicalmente l'immagine, adottando una livrea azzurra con il logo tricolore, che la rende ambasciatrice del Made in Italy nel mondo. Questa posizione, voluta dal Management e appoggiata dal MEF, promuove i valori dell'eccellenza italiana (stile, qualità, eleganza, cucina, design) come elementi distintivi dell'esperienza di viaggio. Ciò si è tradotto in campagne pubblicitarie che evocano il desiderio di Italia nei viaggiatori di tutto il mondo, attraverso una piattaforma "A Sky Full of Italy". La campagna pubblicitaria si basa sul concetto che «i passeggeri non appena mettono piede su un nostro aereo, devono sentirsi già in Italia» come sostenuto dal Responsabile della Strategia del Marketing, Giovanni Perosino, enfatizzando ogni aspetto dello stile italiano a bordo: cortesia, offerta enogastronomica etc.

La funzione Marketing in ITA Airways è stata potenziata e integrata con quella commerciale (vendite e strategie di gestione). Il marketing nei primi anni è stato guidato da manager esperti del turismo, ma con un forte orientamento digitale. L'organizzazione commerciale usa una strategia di marketing che integra canali di vendita diretti e indiretti per arrivare al cliente in modo efficace. Il marketing lavora accanto alle vendite per migliorare le piattaforme dirette (sito web, app mobile, campagne social media, e-mail marketing) e i canali indiretti (agenzie di viaggio, accordi con tour operator). Un esempio di questo approccio è la strategia tariffaria agile: promozioni mirate su canali digitali per stimolare la domanda,

affiancate da accordi commerciali per intercettare la clientela tramite partner come Delta e, in seguito, le compagnie del Gruppo Lufthansa. Molte attività di marketing, sul piano interno, sono state portate avanti in partnership con agenzie esterne specializzate. Per la creatività delle campagne ha collaborato con WPP/VMLY&R mentre per il miglioramento delle operazioni su Linate, si è servita di società di consulenza (BCG). L'uso di consulenti esterni ha supplito alla struttura interna ridotta, garantendo accesso a competenze avanzate anche internazionali.

La Strategia di Marketing si basa anche sulla nascita del programma fedeltà "Volare". ITA Airways ha lanciato questo programma nel 2021, strutturato su quattro livelli di fidelizzazione e integrato con partner selezionati. "Volare", in pochi mesi (fine 2023) ha raggiunto 1,6 milioni di iscritti fra i passeggeri che viaggiano di frequente. L'organizzazione ha siglato un accordo con American Express con tre nuove carte di credito, rivolte ai soci Volare. Queste carte danno la possibilità di accumulare punti con le spese quotidiane e offrono bonus di benvenuto, fino a 100 mila punti da convertire con punti Volare. Questa iniziativa tende a incrementare la fedeltà dei clienti e a favorire entrate aggiuntive. Con l'ingresso di Lufthansa, ITA Airways integrerà il programma Volare con Miles&More aumentando la possibilità di accumulo e di utilizzo punti, all'interno di una grande rete internazionale.

Per quanto riguarda la comunicazione e promozione, ITA Airways ha adottato una politica incisiva e mirata. Ha partecipato a fiere turistiche e a roadshow internazionali (Arabian Travel Market a Dubai nel 2022-23); ha sponsorizzato eventi di grande visibilità, supportando la candidatura di Expo 2030 a Roma e si è offerta come vettore speciale della nazionale olimpica per Milano-Cortina 2026. Queste operazioni di marketing rafforzano la posizione di ITA Airways come compagnia di bandiera orgogliosamente italiana. La Direzione Marketing ha rilevato per 90 milioni di euro il marchio Alitalia, non per utilizzarlo, ma per evitare che terzi lo sfruttassero. Questa scelta segna la rottura col passato e contribuisce ad una identità nuova. Il Settore Marketing ha subito dei cambiamenti:

prima era un reparto autonomo guidato dal CMO, poi le responsabilità (dopo la partenza di Perosino nel 2023) sono state accorpate ad Andrea Benassi (Produzione e Marketing) e Giovanna De Vito gestisce le attività di interazione e di fedeltà del cliente con l'azienda. Con l'ingresso di Lufthansa si spera che il marketing si rafforzi ancora di più, ma la struttura attuale ha permesso a ITA Airways di lanciare sul mercato iniziative innovative di crescita in tempi brevi. I programmi organizzativi hanno ridisegnato processi e organigrammi per rendere ITA Airways più reattiva, efficiente, avendo il cliente al centro di tutte le azioni. Sul fronte operativo l'azienda ha reso sicuro, puntuale, affidabile il servizio. Sul piano marketing e vendite, la costruzione di un marchio forte e un rapporto di fedeltà con il cliente sta mirando ad accrescere i ricavi e la stima internazionale.

2.3 Il ruolo degli stakeholder: Governo, dipendenti e clienti

Nell'amministrazione di Alitalia, Governo, dipendenti e clienti hanno avuto una funzione essenziale per la gestione del gruppo, che ha portato agli esiti aziendali negativi. Ogni componente avanzava esigenze e comportamenti che influenzavano le decisioni strategiche e operative. Il Governo italiano era l'azionista principale nelle trattative con soci internazionali; i dipendenti manifestavano le proprie istanze con proteste e interventi sindacali; i clienti, destinatari della crisi, non hanno sostenuto economicamente l'azienda.

2.3.1 Il Governo italiano come azionista e facilitatore di accordi internazionali

Il Governo italiano come principale azionista e facilitatore di accordi con partner stranieri, ha cercato di salvaguardare la compagnia di bandiera, introducendo risorse finanziarie, norme e iniziative diplomatiche per favorirne il rilancio. Nel maggio del 2017, Alitalia entrò in Amministrazione Straordinaria e il Governo erogò un prestito ponte per assicurare la continuità dei voli. In sostanza, dal 2017 ha operato, sotto il controllo dello Stato, dopo molti tentativi di cessione, falliti. Questa situazione ha determinato la nascita di ITA Airways (ottobre 2021), società

partecipata dal MEF, denominata ITA Airways con un investimento pubblico iniziale di 1,35 miliardi di euro. Il Governo, quindi, è azionista di maggioranza sostenendo le perdite pregresse, finanziando il nuovo piano industriale, nel rispetto delle regole imposte dalle UE sugli aiuti di Stato.

Il Governo italiano ha cercato di allearsi con partner stranieri, nel 2014 favorì l'accesso di Etihad Airways che acquistò il 41% delle azioni, investì 1,76 miliardi di euro per rilanciare Alitalia sul mercato. L'operazione fu sostenuta da intense trattative diplomatiche e dall'impegno del Governo ad attuare regole adeguate (ammortizzatori sociali per gestire gli esuberi del personale). L'accordo con Etihad Airways fallì nel 2017 ma mostra una partecipazione attiva del governo italiano nella ricerca di investitori stranieri. Lo Stato si è sforzato, dopo il fallimento con Etihad e la gestione commissariale, di trovare nuovi soci. Nel 2018-2019 ci furono colloqui con Delta Airlines ed easyJet, non andati a buon fine. Lufthansa invece mostrò interesse chiedendo però una trasformazione radicale dell'azienda, prima della sua partecipazione, in opposto alle richieste del nostro Governo, che mise in atto criteri di razionalizzazione (riduzione di flotta e personale) con la costituzione di una nuova società per rendere l'alleanza più vantaggiosa.

Un punto di svolta importante si è avuto nel 2022-2023 quando il Governo Draghi prima, e quello Meloni poi, hanno portato avanti il processo di privatizzazione di ITA Airways. Vennero negoziate due offerte: una di Lufthansa, l'altra del consorzio Certares-Air France-KLM-Delta. I tecnici del MEF, sotto il Governo Draghi giudicarono la proposta Certares più solida per un maggiore esborso finanziario e una partecipazione pubblica al 49%. Il cambio di Governo nel 2022 ha preferito negoziare con Lufthansa privilegiando una soluzione industriale piuttosto che finanziaria (Certares).

Nel maggio del 2023 è stata firmata un'intesa con Lufthansa che ha acquisito il 41% di ITA Airways per 325 milioni di euro, accordo fortemente voluto dal Ministro dell'Economia, Giancarlo Giorgetti. L'ingresso ufficiale di Lufthansa (uno dei tre maggiori vettori europei) si è concluso nel 2025.

Il Governo, per raggiungere questi obiettivi, ha adottato una strategia multipla: ha dovuto lavorare con l'UE per ottenere le autorizzazioni regolamentari (le operazioni non dovevano risultare aiuti di Stato o violazioni Antitrust) e conservare la permanenza di hub strategici come Fiumicino e Linate e la continuità territoriale con le regioni insulari. Bruxelles ha imposto la discontinuità economica con Alitalia e il divieto di utilizzare il programma "MilleMiglia" della vecchia compagnia. Il Governo ha accettato tali vincoli e ITA Airways ha lanciato "Volare" come programma fedeltà, pur di ottenere il via libera europeo.

Il Governo italiano ha avuto un doppio ruolo: all'interno azionista e direttore, fornendo capitali pubblici e guidando il risanamento; all'esterno mediatore, cercando partner stranieri per garantire un futuro all'azienda. Alitalia senza l'appoggio dello Stato, sarebbe finita già nel 2017, ma l'azione statale ha garantito la continuità operativa (sia pure con ITA Airways) e la partnership industriale con Lufthansa.

2.3.2 La reazione dei dipendenti e il ruolo del fattore lavoro

Un'altra parte interessata nella vicenda è formata dai dipendenti di Alitalia/ITA Airways, il cui comportamento ha inciso sugli esiti dei piani di ristrutturazione. I lavoratori hanno evidenziato resistenze di fronte ai sacrifici occupazionali e salariali, diventando un elemento da negoziazione costante, da parte del Management e del Governo. Le reazioni dei dipendenti variano tra la tutela dei propri diritti e posti di lavoro e la comprensione dei cambiamenti, necessari all'azienda, per evitarne il fallimento.

Un esempio è fornito da ciò che accadde nell'aprile del 2017 quando era stato negoziato un accordo fra azienda, sindacati e Governo, che prevedeva tagli del 20% al personale navigante, riduzione di indennità, cassa integrazione e nuove assunzioni con contratti meno onerosi, il tutto inserito in un piano industriale quinquennale di avviamento all'aumento di capitale e a una futura cessione dell'azienda a Lufthansa. Questo accordo passò attraverso un referendum tra i

dipendenti che votarono quasi all'unanimità: 90% degli aventi diritto. Il referendum fu bocciato al 67% per i sacrifici richiesti e per la sfiducia verso il Management. I sindacati parlarono di voto sofferto, ma determinato, chiedendo di trovare la soluzione a scelte traumatiche. La reazione governativa fu di rammarico per una decisione che andava contro gli stessi interessi dei lavoratori. Il loro "NO" fece defilare Etihad e fece commissariare Alitalia. Questo dimostra come un'intera categoria di dipendenti, unendosi ad altre condizioni, può avere un impatto significativo avverso all'azienda, che si trovò tra il bisogno di risanamento e la tutela del lavoro: quella scelta, nel lungo tempo, provocò migliaia di esuberanti, che portarono a licenziamenti collettivi differiti.

Va precisato che dal 2009 al 2013 il costo del lavoro era diminuito sensibilmente in termini retributivi e di produttività. Tali sacrifici (riduzioni salariali, aumento della flessibilità, contratti più snelli) non contennero il disavanzo aziendale perché utilizzati per far fronte all'aumento dei costi della flotta. Gli sforzi del personale vennero resi vani da altre inefficienze e spese, che lo rese meno disposto ad accettare nuovi tagli. La situazione degli esuberanti e delle reazioni dei dipendenti si sono ripresentate con la nascita di ITA Airways (ottobre 2021), che aveva ridotto l'organico a 2'800 dipendenti contro i 10'000 di Alitalia. Il Governo e i Commissari straordinari prepararono mezzi di sostegno temporaneo (Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria e indennità di mobilità). I dipendenti hanno fatto numerose manifestazioni e proteste a Roma e negli aeroporti per essere ricollocati. L'ultimo compromesso ha esteso la CIGS fino al 2024, definendola non prorogabile. Dopo l'accordo con Lufthansa, circa 2'200 lavoratori, ancora in carico all'Amministrazione Straordinaria, hanno subito un licenziamento collettivo nel 2024. I sindacati di categoria (Filt-CGIL, UILT, ecc.) hanno criticato questa scelta: pur di rendere appetibile ITA Airways a Lufthansa, si è scaricato il costo sociale sui dipendenti in esubero e sui contribuenti (che finanziano gli ammortizzatori). Va riconosciuto che Alitalia ha storicamente sofferto di esuberanti strutturali e produttività inferiore ai concorrenti e, ogni strategia di risanamento, metteva in conto migliaia di tagli. I dipendenti hanno tentato di salvare il proprio lavoro

ricorrendo a mobilitazione sindacale, pressioni politiche, azioni legali (ricorsi contro licenziamenti). Le risposte erano contraddittorie, nel 2021 alcuni tribunali reintegrarono temporaneamente il personale nel passaggio Alitalia-Etihad; nel 2023 la Corte Costituzionale stabilì che era legittimo il mancato assorbimento di circa 2'000 dipendenti Alitalia in ITA Airways, stabilendo che, per la nuova società, non c'era obbligo di continuità nello scegliere chi voleva assumere.

In un'analisi di economia aziendale, il caso Alitalia mette in risalto che il capitale umano può influenzare significativamente un'azienda: senza la partecipazione attiva e l'accordo dei dipendenti, anche i piani finanziari solidi possono fallire.

2.3.3 L'impatto sui clienti e il ruolo del mercato

Gli altri soggetti interessati sono i clienti, beneficiari dei servizi aerei, offerti prima da Alitalia, poi da ITA Airways. Essi non hanno un ruolo diretto nell'azienda, ma le loro scelte pesano sulla sorte di una compagnia aerea. La fedeltà o l'abbandono dei clienti si riflette sui ricavi nella quota di mercato, nel marchio. La tutela dei consumatori rientra tra gli obiettivi che il Governo si è dato, in quanto regolatore e azionista. I clienti italiani, negli ultimi vent'anni, hanno ridotto il loro rapporto con Alitalia, servendosi delle compagnie low-cost per il basso costo dei biglietti, la frequenza delle rotte, l'affidabilità del servizio. A metà anni '90, Alitalia trasportava circa 21 milioni di passeggeri l'anno, su un mercato interno di 45 milioni; nel 2019 Alitalia trasportava 22 milioni di passeggeri, ma il mercato italiano si era quadruplicato: 160 milioni. Ciò significa che i clienti hanno scelto altri vettori per le loro esigenze di viaggio. Il declino di Alitalia ha comportato tariffe più elevate e minore capacità di offerte sul medio-corto raggio, per cui i clienti, non soddisfatti del prezzo/qualità, hanno cambiato fornitore, causando un calo di ricavi e crisi nell'azienda originale.

Vi sono stati momenti particolari in cui i clienti Alitalia hanno subito disagi e incertezze per la crisi societaria. Durante i periodi di turbolenza del 2017 e del 2020-2021, i clienti si potevano trovare di fronte alla cancellazione dei voli, agli

scioperi, ai rimborsi difficoltosi. Nel maggio 2017 il Governo intervenne con fondi pubblici per scongiurare la cancellazione dei voli e onorare i biglietti venduti. Alitalia continuò ad operare regolarmente e i clienti continuarono a viaggiare, per i mesi seguenti, senza che la società interrompesse il servizio. Nel 2021, all'atto del passaggio da Alitalia ad ITA Airways, si sono dovute gestire situazioni più complesse. La situazione più critica riguardò rotte socialmente sensibili e i diritti dei passeggeri con prenotazioni o crediti con Alitalia. Il Ministero dei Trasporti intervenne per mantenere i collegamenti vitali per la Sardegna (continuità territoriale); mediante un accordo con la Commissione Europea si è invocato il caso di "improvvisa interruzione del servizio" e affidato ad altri vettori il servizio da Cagliari, Alghero, Olbia verso Roma e Milano. Questa soluzione ha permesso ad una categoria di clienti (residenti e viaggiatori da/per le isole) di non restare isolati, evidenziando l'attenzione del decisore verso gli utenti in una transazione difficile.

Il passaggio da Alitalia a ITA Airways ha avuto per i passeggeri una influenza significativa. Sotto il profilo operativo ITA Airways, il 15 ottobre 2021 disponendo di una flotta più piccola, ha dovuto cancellare molti voli e destinazioni, serviti da Alitalia e la scelta dei clienti, di conseguenza, si è ridotta. Sotto il profilo commerciale, l'aspetto critico è stato quello del programma fedeltà. Alitalia aveva uno storico programma "MilleMiglia" con 6,2 milioni di iscritti, che ITA Airways non poteva rilevare per disposizione UE, né riconoscere le Miglia accumulate dai clienti. Ne è derivato che molti viaggiatori, che volavano spesso, si sono ritrovati con miglia inutilizzabili e hanno dovuto iscriversi a un nuovo programma "Volare", ripartendo da zero. I clienti fedeli di Alitalia hanno azzerato il loro "capitale" di fedeltà aerea, cosa che ha determinato l'insoddisfazione nella clientela business. ITA Airways ha cercato di ridurre l'effetto con "status match" (riconoscimento di livello élite in Volare per chi aveva status MilleMiglia) o accordi commerciali (accumulo miglia Volare su compagnia partner), ma il danno di immagine era avvenuto.

I clienti di Alitalia nel periodo di crisi, hanno subito difficoltà per il servizio e l'affidabilità. Negli anni prima della chiusura, Alitalia era nota per i ritardi e le cancellazioni. La reputazione della compagnia è stata anche compromessa negli anni, da frequenti scioperi (legati alle vertenze del personale) che hanno prodotto disagi ai viaggiatori. Questa circostanza ha determinato la percezione di Alitalia come poco affidabile, corrodendo il marchio della società che aveva costruito (italianità e prestigio). Inoltre, i contribuenti hanno visto ripetuti salvataggi con denari pubblici (oltre 10 miliardi), producendo un'opinione pubblica divisa fra chi pensava fosse necessario il salvataggio e chi riteneva che non si dovessero usare risorse statali per tamponare inefficienze. Questa percezione ha allontanato parte dei clienti da Alitalia e li ha spinti a servirsi di vettori più affidabili. I clienti, ora, potranno beneficiare di maggiore affidabilità dall'alleanza ITA-Lufthansa. Già dal 2023 ITA Airways ha fatto accordi commerciali con le compagnie del Gruppo tedesco (Lufthansa/Swiss/Austrian), che offrono ai viaggiatori più di 250 destinazioni, collegate da un'unica prenotazione. C'è stato poi un interscambio dei programmi fedeltà: i clienti di "Volare" possono accumulare e spendere punti sui voli tedeschi e viceversa. Un altro vantaggio consiste nell'accesso a spazi confortevoli di ITA Airways e Lufthansa che migliorano l'esperienza del viaggio; a questo si aggiunge la ricollocazione di ITA Airways e Lufthansa negli stessi terminal aeroportuali per facilitare i transiti (Fiumicino e Linate-Francoforte e Monaco).

Per quanto riguarda le alleanze globali, ITA Airways è uscita da Sky Team ed è entrata in Star Alliance (2025-2026) che potenzierà ancora di più i servizi per i clienti (tariffe coordinate, scali condivisi, standard uniformi di qualità). L'operazione ITA-Lufthansa garantisce più scelta, convenienza e qualità per la disponibilità di una flotta moderna, di servizi migliori e di un Management esperto del settore. I clienti hanno un ruolo di stimolo esterno: la competitività ha spinto ITA Airways all'utilizzo di standard più elevati per riconquistare la fiducia perduta. ITA Airways ha dato risalto alla digitalizzazione e all'innovazione, tutte strategie per soddisfare i clienti. Ora, il fatto che un passeggero business italiano

possa volare con ITA Airways e connettersi ad una rete globale Lufthansa (accesso a lounge e servizi premio equivalenti) colma le lacune, che penalizzavano Alitalia rispetto ai competitors. L'effetto della crisi sui clienti e la rinascita della compagnia di bandiera si conclude così: nel breve termine, i viaggiatori hanno subito inefficienze; nel medio-lungo termine, l'alleanza con Lufthansa ha migliorato il servizio ed ha favorito l'integrazione internazionale a tutto vantaggio dei clienti. Per quanto riguarda l'analisi aziendale, il cliente ha un'influenza decisiva nel determinare il successo di ITA Airways. Ignorare la centralità del cliente porta ad un declino inevitabile, come dimostrato dal caso Alitalia; al contrario, investire in efficienza, convenienza, connettività si dimostra l'unica strada per recuperare quote di mercato e sostenere l'azienda senza sussidi.

2.3.4 Considerazioni conclusive

Bilanciare gli interessi del Governo, dei dipendenti e dei clienti nelle decisioni di una grande azienda in crisi, è difficile. In passato, ciascun gruppo ha dettato condizioni: il Governo, investitore pubblico, ha imposto una sua direttiva; i dipendenti hanno accettato o respinto accordi di ristrutturazione; i clienti hanno stabilito, con le loro scelte, il successo o meno delle misure adottate. Il Governo ha dovuto conciliare la logica di mercato (privatizzazione efficienza, rispetto regole UE); i dipendenti hanno difeso il lavoro senza appesantire l'azienda con grandi pretese; i clienti hanno ottenuto vantaggi senza perdere quelli acquisiti. La vicenda finisce con un compromesso: nasce ITA Airways più piccola, più sostenibile, con molti lavoratori riassorbiti (altri no) e una rinnovata prospettiva sul cliente. Si è giunti a questa conclusione grazie al ruolo svolto dai componenti dell'organizzazione: il Governo per l'influenza e la garanzia, i dipendenti per l'accettazione di una ristrutturazione sofferta e negoziata, i clienti per la fiducia che daranno nel tempo. Nelle imprese strategiche la presenza delle componenti è parte integrante della gestione: non tenere presente una sola di queste componenti, può mettere a rischio l'intera operazione di rilancio. In Alitalia, per molto tempo,

politiche discutibili e conflittualità sindacali hanno contribuito al declino, ora si spera che una gestione più equilibrata tra interesse pubblico, capitale privato e soddisfazione del cliente, porti ITA Airways verso una redditività e stabilità nel lungo periodo.

Il caso Alitalia-ITA Airways dimostra che nella ristrutturazione aziendale gli interessi di tutti gli attori vanno allineati perché ognuno di loro svolge un ruolo specifico, ma interdipendente: il Governo orienta e sostiene, i dipendenti eseguono senza bloccare, i clienti giudicano attraverso il mercato. Tutti però tendono verso un obiettivo comune, in questo caso, la nascita di un vettore nazionale competitivo e sostenibile, in cui “tutti i partecipanti si sentano parte del rilancio” come diceva Fabio Lazzerini, AD di ITA Airways.

Capitolo 3 Strategia e posizionamento competitivo

3.1 Visione strategica: sostenibilità, innovazione e qualità di servizio

Fin dalla sua fondazione, ITA Airways ha avuto come scopo quello di diventare un vettore aereo innovativo, efficiente, sostenibile per garantire all'Italia una connettività di alto livello. La compagnia mira a consolidarsi nel mercato con un servizio di eccellenza sia ai passeggeri che viaggiano per lavoro, sia a quelli che viaggiano per svago, tenendo sempre presente il cliente, in ogni scelta strategica.

3.1.1 Sostenibilità al centro della strategia aziendale

Per ITA Airways la sostenibilità è un dovere etico e un fattore di competitività. Essa rappresenta una “colonna del Piano Industriale” e una responsabilità da perseguire con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. L'impegno di ITA Airways investe tre ambiti: ambientale, sociale, di governance.

Settore ambientale: ITA Airways sta investendo nel rinnovamento della flotta con aerei di nuova generazione, a basso impatto, per ridurre le emissioni di CO₂. Entro il 2030, la flotta sarà completamente rinnovata con aerei (come gli Airbus A350-

900, A330neo, A320neo, A220-300) che vantano una tecnologia avanzata da consentire risparmi di carburante superiori al 20% per posto e una significativa riduzione delle emissioni acustiche e di gas serra, rispetto alla generazione precedente. ITA Airways rinnova la flotta e contemporaneamente rinnova l'efficienza operativa, ottimizzando le rotte di volo e le procedure per limitare i consumi di carburante. Questa strategia risponde ad esigenze di tutela ambientale e rispetta i vincoli normativi della UE: adeguamento graduale di eliminazione delle quote ETS (Emission Trading Scheme). La compagnia si sta prodigando per ridurre i rifiuti e l'uso di plastica a bordo, promuovendo materiale riciclabile e soluzioni ecologiche.

ITA Airways pone l'attenzione anche sull'uso di carburanti sostenibili per l'aviazione (SAF) che riducono fino all'80% le emissioni rispetto a quelli tradizionali. Con il programma "Fly with SAF" la compagnia promuove l'uso di biocarburanti, prodotti da rifiuti e da fonti rinnovabili. ITA Airways ha stretto un accordo con la società climate-tech norvegese CHOOOSE per dare ai passeggeri la possibilità di calcolare e compensare le emissioni dei propri voli, contribuendo a progetti ambientali certificati. Questo modo di procedere, dimostra che ITA Airways persegue la decarbonizzazione del trasporto aereo, concretamente.

La compagnia ha aderito, nel 2024 alla Science Based Targets initiative (SBTi), impegnandosi a ridurre le emissioni di gas serra, nel rispetto delle evidenze scientifiche sul clima e con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. Entro 24 mesi dall'adesione, presenterà livelli quantitativi di abbassamento di emissioni per arrivare a zero entro il 2050. ITA Airways è quindi attenta a pianificare e intervenire sul fronte ambientale rafforzando così la fiducia dei clienti, partner, comunità.

Settore sociale: ITA Airways è attenta non solo all'ambiente ma anche alla trasparenza nella gestione dell'azienda, aumentando il benessere delle persone e rispettando i valori e i principi morali del suo agire. Nella governance segue principi ESG (Environmental, Social, Governance) che guidano le sue azioni e le sue decisioni in materia di ambiente, uguaglianza, inclusione. Esse si traducono in

politiche del personale, attente alla parità di genere e al merito, con iniziative come “Female Talent” per mettere in risalto la presenza femminile nel settore aeronautico. La compagnia collabora anche con enti e comunità locali (programmi per l’autismo e partecipazione ad attività benefiche) includendo la responsabilità sociale nelle sue strategie.

La compagnia persegue la sostenibilità ambientale e sociale rispettando etica e norme per aumentare il prestigio e il successo competitivo nel tempo; anticipa così le evoluzioni del settore e appaga le aspettative delle autorità pubbliche e dei consumatori.

3.1.2 Innovazione tecnologica e digitale come motore di ricerca

La modernizzazione della compagnia consiste anche nell’uso e nell’applicazione delle moderne tecnologie in ogni area della gestione. ITA Airways, partendo da zero, ha adottato sistemi di ultima generazione, come la digitalizzazione avanzata, per aumentare l’efficienza, l’esperienza del cliente e contenere i costi. La compagnia utilizza piattaforme di prenotazione e check-in online per i clienti e sistemi di gestione dei ricavi e ottimizzazione delle rotte, basati su dati analitici. Si assicurano così servizi migliori e personalizzati ai clienti che possono disporre, ad esempio di un’edicola digitale a bordo, che permette di accedere a riviste e giornali (riducendo carta e peso a bordo).

ITA Airways punta a diventare una tra le compagnie più all’avanguardia del continente perché migliora i propri servizi e rende il trasporto aereo più ecologico. Per realizzare tali obiettivi ha adottato il programma IRIS (Inmarsat Iris), che è una nuova tecnologia satellitare. Essa permette una trasmissione dati avanzata, tra aerei e controllori a terra, favorendo voli più ecologici ed efficienti perché si ottimizzano le rotte e le comunicazioni, in tempo reale. Stando alle previsioni, IRIS entro il 2028, potrà migliorare la gestione dei voli di tutto il mondo, rendendo il datalink, il principale mezzo di comunicazione tra piloti e controllori, rispettando anche l’obiettivo europeo di un’aviazione ad emissioni zero entro il 2050.

Per quanto riguarda il prodotto e il servizio, ITA Airways sta rinnovando la propria offerta per soddisfare un pubblico in evoluzione. L'azienda ha introdotto nuovi assetti nelle cabine, sugli aerei di lungo raggio, con posti fully-flat in Business Class, una Premium Economy sviluppata e connettività Wi-Fi a bordo. Sono state incentivate tecnologie digitali a sostegno del passeggero: un'app mobile per gestire prenotazioni, carte d'imbarco, tracking bagagli e gate automatizzati negli aeroporti per snellire le procedure di imbarco. Durante il volo, ITA Airways offre sistemi di intrattenimento di ultima generazione. Questa innovazione migliora le operazioni, riduce le inefficienze, fornisce un'esperienza moderna e piacevole del viaggio. L'innovazione di ITA Airways consiste anche in un accordo siglato con le Ferrovie dello Stato Italiano (Memorandum of Understanding) per sviluppare servizi treno più aereo, iniziativa notevolmente moderna in Italia. L'idea mira a integrare piattaforme digitali e programmi fedeltà tra compagnie aeree e ferrovie rendendo il viaggio, più fluido e comodo, dall'inizio alla fine. Questo accostamento posiziona ITA Airways come attore nella costruzione di un ecosistema integrato. Il Memorandum con FS riflette la visione di ITA Airways sui valori portanti della sua attività: sostenibilità, innovazione e centralità del cliente in un contesto di collaborazione intersettoriale. Al rinnovamento contribuisce l'alleanza con il Gruppo Lufthansa, che è entrato, con una quota del 41%, nel capitale ITA Airways nel 2023, avviando un processo di integrazione nel network e nei sistemi del colosso tedesco. Questa intesa internazionale dà a ITA Airways l'accesso a collaborazioni operative, commerciali e tecnologiche, facendo accelerare il processo innovativo. È previsto che dal 2026 ITA Airways entri a far parte di Star Alliance (alleanza globale guidata da Lufthansa) e prenda parte ad un accordo di collaborazione sulle rotte Europa-Nord America ed Europa-Giappone. Da qui la necessità di adottare sistemi informatici integrati all'alleanza, un accordo più esteso di dati e processi (dalle prenotazioni alle gestioni dei viaggiatori frequenti) e la possibilità di utilizzare piattaforme tecnologiche comuni, per la manutenzione predittiva e/o la gestione dei programmi fedeltà. La fusione dei programmi "Volare" (di ITA Airways) e "Miles&More" (di Lufthansa) permetterà al cliente

di usufruire di un ambiente interconnesso e di accumulare/usare punti con maggiore flessibilità. La collaborazione permetterà a ITA Airways di adottare le tecnologie di Lufthansa con immediati vantaggi per il cambiamento innovativo. La partnership con Lufthansa permetterà a ITA Airways di velocizzare l'innovazione e di rafforzare la sua competitività sul mercato. Anche il capitale umano è coinvolto, a pieno titolo, nel programma innovativo perché le strategie adottate dall'azienda richiedono personale formato e una cultura aperta al cambiamento. ITA Airways nel suo piano industriale 2026-2030, ha messo in conto programmi di crescita e formazione del personale: l'organico aumenterà in contemporanea all'arrivo di nuovi aerei e all'apertura di nuove rotte e, soprattutto, investirà nello sviluppo di competenze digitali e nella diffusione della cultura dell'innovazione, tramite corsi di aggiornamento, volti ad incoraggiare la meritocrazia e a stimolare idee innovative dal basso. La Dirigenza ha lanciato un messaggio chiaro: costruzione di un team motivato e preparato, incoraggiato ad "osare di più" per contribuire al processo innovativo, come sostenuto dal nuovo CEO Joerg Eberhart. L'innovazione tecnologica, unita ad un'organizzazione competente e funzionale, permetterà ad ITA Airways di essere un'azienda snella e creativa, capace di adattarsi al futuro del mercato aereo.

3.1.3 Qualità del servizio ed esperienza cliente come vantaggio competitivo

La qualità del servizio e l'importanza dell'esperienza cliente costituiscono il terzo fattore su cui si basa la strategia della compagnia. Nell'ambito del trasporto aereo, dove la competitività si basa non solo sui prezzi, ma anche sulla esperienza complessiva del cliente, ITA Airways intende distinguersi per la fornitura di comfort, cura e affidabilità. L'azienda ha precisato che al centro del suo progetto c'è il miglior servizio ai clienti, unito ai criteri di sostenibilità e innovazione. Il principio fondamentale è l'offerta di un servizio di prim'ordine per attrarre viaggiatori italiani e internazionali verso il marchio ITA Airways. ITA Airways tende a fornire ai clienti supporto e assistenza attraverso canali di comunicazione

efficaci per raggiungere i benefici associati: quali la soddisfazione e la fedeltà del cliente, la crescita dell'azienda in concorso con le esigenze del tessuto economico (turismo e commercio internazionale). Si lavora sull'estensione ed affidabilità dei servizi di comunicazione (collegamenti diretti, orari comodi, riduzione al minimo di cancellazioni/ritardi). L'attenzione verso il cliente verte anche sulla sicurezza e puntualità: ITA Airways lavora per migliorare la puntualità dei voli e la regolarità operativa perché i clienti si aspettano di raggiungere la destinazione nei tempi previsti e senza intralci. Inoltre, la compagnia per guadagnare la fiducia della clientela specie quella business, che richiede maggiore serietà, adotta politiche commerciali di trasparenza e flessibilità (biglietti modificabili, pratiche di rimborso chiare, assistenza in caso di disservizio). ITA Airways sta mettendo in atto varie iniziative per assicurare un servizio eccellente ai passeggeri e rendere il viaggio più gradevole e soddisfacente. È stata rinnovata l'offerta di piatti eccellenti del Made in Italy, frutto di collaborazione con Chef stellati, che mettono in risalto la cucina italiana con ingredienti di alta qualità. Questa decisione alza il livello di servizio rispetto al passato e denota la volontà di evidenziare l'eccellenza italiana. L'azienda dà molta importanza ai valori promossi nel personale (ascolto del cliente, passione per il proprio lavoro, collaborazione in team) per creare un ambiente in cui la cortesia e la professionalità verso il viaggiatore, siano una norma di comportamento. Questo particolare rilievo sul capitale umano è conforme alla visione di offrire un servizio "di valore" e costruire una credibilità duratura nel tempo. Per giungere a questo livello, la compagnia punta a formare il personale di terra e di bordo. Un servizio di qualità, infatti, trae origine dal lavoro di assistenti di volo preparati e cortesi, da personale di terra attivo e dal Management attento al cliente. La compagnia, per attuare questo disegno, ha definito regole più rigorose di preparazione per il personale, che rispondono alle esigenze e alle richieste del cliente, potenziando le loro competenze relazionali e linguistiche. Inoltre, ITA Airways incoraggia la preparazione attiva dei dipendenti al percorso di miglioramento del servizio. La compagnia intende conquistare clienti unendo innovazione e servizio, offrendo un tocco di classe italiano (arredamento delle

lounge, qualità del cibo, cura per il design delle uniforme) d'intesa con l'efficienza e l'innovazione, proprie di una compagnia moderna. L'idea di servizio è non solo quella della funzionalità del trasporto, ma anche del piacere di un viaggio, che accresca la fedeltà del cliente. Solo se si assicurano livelli di qualità elevati e costanti, l'azienda potrà ottenere la fedeltà della clientela business (che trova alternativa tra vettori di bandiera esteri) e nello stesso tempo, attrarre anche passeggeri che viaggiano per turismo, verso il vettore nazionale rispetto alle low-cost. Un altro aspetto fondamentale del servizio è l'importanza del cliente nelle strategie decisionali. ITA Airways raccoglie sistematicamente riscontri dai passeggeri (sondaggi post-volo, monitoraggio delle recensioni e dei social media) per individuare aree di miglioramento e adattare l'offerta. L'espansione del sistema verso determinate destinazioni turistiche o l'aumento delle frequenze su percorsi cruciali per il business, viene valutata tenendo in considerazione le richieste del mercato e dei partner commerciali. La compagnia, così, lavora in cooperazione con i principali settori del turismo e del commercio internazionale per adattare la propria offerta di volo e rispondere alla domanda proveniente da fiere, eventi internazionali, flussi turistici stagionali. Questo approccio, concentrato sulle esigenze di mercato, mostra che la "qualità" del servizio di ITA Airways non risiede solo nel comfort individuale, ma nell'utilità del collegamento aereo per il sistema-Paese. È recente la notizia dell'apertura di nuove rotte intercontinentali da Roma Fiumicino verso l'America del Nord e del Sud, verso l'Asia e l'Africa; ITA Airways intende, in conclusione, rafforzare i collegamenti dell'Italia col mondo offrendo ai clienti italiani più scelte di volo senza scali intermedi. Inoltre, l'accordo con Lufthansa permette ad ITA Airways di vendere voli operati da altre compagnie e assicurare ai propri passeggeri un'esperienza di viaggio fluido, quando proseguono oltre le destinazioni servite direttamente, con soluzioni integrate per biglietti, trasferimento bagagli e accumulo punti fedeltà. Il servizio di ITA Airways si concretizza così: flotta moderna confortevole, cura dei dettagli a bordo, attenzione ai commenti dei clienti e all'uso della tecnologia per semplificare ogni fase del viaggio. L'impegno verso l'eccellenza del servizio è

compreso come pilastro fondamentale nella strategia aziendale e ripreso nel Piano Industriale 2026-2030, in cui l'offerta del servizio per clienti business e leisure ha la stessa importanza del fattore sostenibilità.

3.1.4 Una visione integrata per il futuro di ITA Airways

I vertici aziendali sostengono che ITA Airways ha intrapreso la giusta direzione per diventare il vettore di riferimento per l'Italia e un protagonista competitivo nello scenario globale. Il presidente di ITA Airways, Sandro Pappalardo, ha dichiarato che col nuovo piano strategico, la compagnia continuerà ad avere “un ruolo determinante nel sistema Paese” e ad accrescere la connettività col resto del mondo. Ciò comporta espansione commerciale, assunzione di responsabilità verso lo sviluppo economico nazionale (facilitando turismo, export e mobilità) e verso la tutela dell'ambiente. L'amministratore delegato, Joerg Eberhart, ha definito il piano 2026-2030 un “momento storico” che consente lo sviluppo di una rete più ampia, di una tecnologia avanzata, di un servizio migliore: tre componenti inseparabili per il successo futuro. La sfida di ITA Airways è quella di realizzare il piano strategico, bilanciando gli obiettivi economico-finanziari, con quelli di sostenibilità e qualità. Il settore aereo segue un rapido sviluppo, con sfide come l'aumento del costo del carburante, l'influenza delle regole sulle emissioni, la concorrenza di compagnie low-cost e i cambiamenti nelle preferenze di viaggio post-pandemia. In questa visione globale, diventa necessario eccellere per qualità e ITA Airways si sta impegnando perché il Paese abbia una compagnia innovativa, sostenibile, apprezzata dai clienti. Riscontri positivi iniziano ad avere un impatto significativo.

Sostenibilità, innovazione e qualità del servizio sono i principi guida di una strategia di lungo termine. Questa prospettiva olistica mira ad integrare la tutela dell'ambiente con la redditività aziendale, la modernizzazione tecnologica con l'attenzione verso il cliente. Se portata avanti scrupolosamente, la strategia permetterà ad ITA Airways di affermarsi come compagnia di primo livello in

Europa, capace di competere con i grandi vettori internazionali. Per raggiungere questo obiettivo, occorrono investimenti ingenti e una gestione attenta e rigorosa, ma i benefici attesi rappresentano uno sviluppo stabile e prolungato per l'azienda. ITA Airways aspira a diventare non solo la compagnia di bandiera italiana, ma un esempio che unisce competitività di mercato e responsabilità verso la società e il pianeta.

3.2 Strategie di Marketing e posizionamento nel mercato internazionale

ITA Airways ha dovuto rilanciare la propria immagine inserendosi in un mercato globale altamente competitivo e definire un piano a lungo termine per delineare un'identità nuova e allettante, che valorizzasse l'eccellenza italiana, facendo dimenticare il vecchio marchio Alitalia con i suoi aspetti negativi. Inoltre, ITA Airways ha dovuto precisare la sua posizione competitiva in un mercato con una massiccia presenza di low-cost e con grandi compagnie aeree europee e mondiali.

3.2.1 Strategie di Branding e promozione di ITA Airways a livello globale

ITA Airways, fin dalla sua costituzione ha mirato a dare all'azienda un'identità propria che mettesse in risalto il legame con l'Italia, la qualità e lo stile tipici del Made in Italy. La nuova livrea azzurra, in onore delle rappresentative sportive nazionali, è il simbolo del rilancio. Gli aerei azzurri si propongono come ambasciatori dell'eccellenza italiana, nei cieli di tutto il mondo. La comunicazione aziendale, infatti, recita così: "ITA Airways è ambasciatore mondiale dell'eccellenza italiana, perché già durante il volo offre un assaggio di italianità con l'ospitalità, la buona cucina, il design, lo stile". La cura per la qualità, la manutenzione della flotta e l'assistenza ai passeggeri definiscono l'identità dell'azienda con l'obiettivo di diventare la compagnia di riferimento in Italia.

Uno degli elementi della strategia di marketing è stato il rinnovo dell'esperienza di bordo basata sull'eccellenza italiana. La compagnia si è servita di personaggi di rilievo nel campo del design, dell'enogastronomia, della moda. Per la

ristorazione a bordo, sono stati coinvolti chef stellati come Enrico Bartolini affinché i menù offerti in volo, fossero eccellenze gastronomiche italiane, realizzate con prodotti di prima qualità. Per quanto riguarda la progettazione degli interni, ITA Airways si è avvalsa della qualità di designer italiani (Walter De Silva) per progettare cabine confortevoli, accoglienti e raffinate con colori che richiamano il cielo e i paesaggi italiani. Anche le uniformi del personale di bordo sono state rinnovate con brand di alta moda (Brunello Cucinelli) combinando l'eleganza del vestire con il sostegno all'economia nazionale. Questa scelte comunicano ai passeggeri il seguente messaggio: ITA Airways simboleggia lo "stile italiano" nell'aviazione. ITA Airways, contemporaneamente al rinnovo del mezzo, si è servita del lancio di compagnie di comunicazione e promozione sul piano internazionale, attraverso la piattaforma "A Sky Full of Italy". Questa strategia di marketing si basa sull'iconico simbolo della barra di ricerca di internet per andare incontro ai viaggiatori di oggi, che digitano un motore di ricerca quando pianificano un viaggio verso una destinazione. Il messaggio pubblicitario valorizza l'unicità e l'eccellenza italiana e mira a far sì che ogni volo diventi un'esperienza da ricordare per i viaggiatori, diretti da e verso il Paese. Questa operazione ha due scopi: spingere gli Italiani a scegliere la compagnia di bandiera, dall'altro attirare viaggiatori straniere affascinati dall'Italia. La campagna pubblicitaria "A Sky Full of Italy" ha richiesto un investimento importante in termini di media e presenza locale, prima col lancio in Italia (TV, social network, web e affissioni digitali a Roma e Milano), poi nelle principali aeree internazionali, interessate al network di ITA Airways. La campagna è iniziata in Brasile e in Argentina per la presenza di numerose comunità italiane ed è poi proseguita in Nord America perché gli USA rappresentano il mercato internazionale più importante, sia per volumi di traffico che come punto strategico. Il Management ha affermato che si mira a far diventare ITA Airways "il vettore di riferimento", per i collegamenti tra Stati Uniti e Italia con un'offerta di voli non-stop sempre più vasta.

Per aumentare la visibilità internazionale, ITA Airways ha utilizzato a proprio vantaggio, partnership e sponsorship per aumentare la visibilità e le vendite e per

raggiungere un pubblico più ampio. ITA Airways ha siglato accordi ufficiali per fornire servizi di trasporto esclusivi per grandi eventi sportivi nazionali: con la FIGC, con la FIP e col CONI. Sosterrà le Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026 come vettore ufficiale dei Giochi, opportunità che offrirà al pubblico offerte esclusive, legate all'evento. Queste iniziative permettono alla compagnia di essere presente dove l'attenzione mediatica verso l'Italia è alta, divulgando un'immagine dinamica e affidabile. Per concludere, la strategia di promozione di ITA Airways consiste nel rinnovo dell'immagine, nella diffusione di campagne pubblicitarie emozionali sui mercati esteri per rilanciare la compagnia, come simbolo dell'Italia nel mondo.

Questo piano dettagliato, centrato sulla qualità e sull'italianità, ha dato segnali incoraggianti. La compagnia è convinta della politica seguita: centralità del cliente e valorizzazione del marchio italiano, perché questi elementi daranno soddisfazione e fedeltà. ITA Airways ha ritenuto fondamentale investire sulla qualità del servizio in tutte le fasi del viaggio (dalla prenotazione, al volo, all'assistenza post-viaggio) affinché il valore percepito giustifichi il prezzo pagato e invogli i passeggeri a volare di nuovo con ITA Airways, oltre che a costruire un vantaggio competitivo, basato sulla fiducia e sulla stima.

3.2.2 Posizionamento competitivo rispetto alle compagnie low-cost e tradizionali (legacy)

L'analisi della posizione di ITA Airways non può discostarsi dal panorama del comparto aereo italiano ed europeo, contraddistinto da cambiamenti radicali e da concorrenza combattiva, per la presenza di low-cost e compagnie tradizionali. Le compagnie a basso costo hanno raggiunto un livello predominante del traffico aereo in Italia; nel 2024 due passeggeri su tre hanno viaggiato con un vettore low-cost da/per l'Italia. Ryanair, colosso irlandese, l'ha fatta da padrona, trasportando in un anno 61 milioni di persone da/per l'Italia, irrobustendo il suo primato. Nel nostro Paese volano altre low-cost di rilievo, easyJet, Wizz Air e Vueling, che

insieme trasportano la maggioranza dei viaggiatori italiani. ITA Airways si è trovata, sin dall'inizio, a doversi confrontare in un settore in cui il mercato era saturo, la concorrenza intensa (oceano rosso) e le aziende si combattevano fra loro per conquistare quote di mercato e clienti.

Al suo avvio, nell'ottobre del 2021, ITA Airways occupava il quarto posto per capacità sul mercato italiano con l'8% dei posti offerti, preceduta di molto dal 39% di Ryanair e incalzata da vicino da Wizz Air ed easyJet al 9%. Questa posizione minoritaria spingeva ITA Airways a differenziarsi dalle compagnie low-cost, evitando la competizione sui prezzi e a ridurre il divario di efficienza rispetto ai vettori tradizionali, con una cultura aziendale più elastica e più lesta. I dirigenti di ITA Airways hanno riconosciuto che, per combattere le low-cost, bisognava modificare profondamente le regole gestionali evitando di ripetere gli errori del passato in termini di costi e inefficienze. Per raggiungere tali obiettivi ci sono voluti interventi interni: flotta più omogenea e moderna (flotta ridotta a 52 aeromobili contro gli 83 di Alitalia, per crescere poi a 105 nel 2025, modello Airbus di nuova generazione); personale ridotto e contrattualizzato con maggiore produttività; investimenti in digitalizzazione per migliorare operazioni e ricavi; grande attenzione ai costi variabili e alle opportunità di alleanze.

La strategia studiata e messa in atto da ITA Airways si riassume in una sola parola: qualità. ITA Airways ha scelto di collocarsi come “compagnia premium” offrendo prodotti e servizi di alta qualità: affidabilità operativa e connettività globale. L'Amministratore Delegato di ITA Airways, Fabio Lazzerini, ha affermato che la compagnia italiana non fa da low-cost ed ITA Airways evita di inseguire volumi di passeggeri, che portano un reddito medio, insufficiente a coprire i costi. Questa dichiarazione indica la volontà di non ripetere la consuetudine di Alitalia, che, negli ultimi tempi, erodeva la redditività con tariffe troppo basse. Conformemente a questa visione, ITA Airways ha deciso di sviluppare il proprio business su rotte di lungo raggio, dove sfruttare la domanda premium e dove c'è una minore presenza di low-cost. Al centro del piano industriale di ITA Airways vi sono

proprio le tratte intercontinentali più fruttuose, dove essa può esprimere servizi di qualità, che le low-cost non possono offrire.

La decisione di scegliere il lungo raggio risponde anche a lacune di mercato, lasciate da Alitalia. Nel 2019, prima della pandemia e del fallimento di Alitalia, su 100 passeggeri che volevano volare tra l'Italia e una destinazione intercontinentale, ben 62 non trovavano un volo diretto e transitavano per hub esteri (Parigi, Londra, Francoforte etc.). L'Italia spingeva più della metà dei propri passeggeri a lungo raggio, verso compagnie straniere per capacità insufficiente o discontinuità dei voli nazionali. ITA Airways quindi, punta a ripristinare voli diretti dall'Italia verso le principali destinazioni intercontinentali, riportando traffico sul proprio hub nazionale, intercettando così la clientela italiana e internazionale. La compagnia ha aperto nuove rotte di lungo raggio (voli da Roma Fiumicino verso Miami, Boston e Los Angeles, Washington e San Francisco (2023) e Rio de Janeiro. Si sta espandendo in Asia con rotte su Tokyo e, in futuro, aprirà collegamenti con l'India. L'hub di Roma Fiumicino è al centro della mappa di ITA Airways e i primi risultati indicano una ripresa della funzione di raccordo: il 23% circa dei passeggeri arrivati a Fiumicino con voli ITA Airways (fine 2022), si è imbarcato su coincidenze internazionali ITA Airways. Nello stesso tempo, la compagnia ha registrato coefficienti di riempimento molto alti sulle rotte di lungo raggio (spesso superiore al 90%), indicando che la domanda sostiene un'offerta di voli, non a prezzi bassi, purché ci sia un livello di servizio adeguato. Questa strategia consente di differenziarsi dalle rotte delle low-cost, che operano sul mercato domestico, dominandolo; mentre ITA Airways effettua viaggi su rotte intercontinentali e tende ad aumentare il proprio mix di Available Seat Kilometers (ASK) sulle lunghe distanze.

Per raggiungere questi scopi e non rendere vano il vantaggio qualitativo, ITA Airways ha dovuto conseguire una struttura di costi più leggera e una maggiore produttività. L'azienda, per questo, ha utilizzato una cultura aziendale flessibile per evitare le perdite croniche di Alitalia. Nei primi mesi di attività, pur realizzando perdite previste durante la fase di avvio (170 milioni nei primi due mesi e mezzo),

il Management ha evidenziato come, interventi sui costi di fornitura e servizi, abbiano consentito di compensare l'aumento del carburante e ricavi inferiori al previsto, causa pandemia, mantenendo sotto controllo la perdita. Questo è un segnale di solida operatività e capacità di reazione veloce, in contrasto con l'inerzia di Alitalia. ITA Airways ha poi investito in una flotta di nuova generazione, già nel 2022, ha introdotto come pioniera, gli Airbus A350-900; ha ordinato 67 nuovi aerei (21 A320neo, 9 A321neo LR, 19 A220, 16 A330-900 e altri A350) per avere il 75% della flotta rinnovata entro il 2025. Una flotta moderna permette costi operativi più bassi (consumi ridotti e minori interventi di manutenzione) e minori emissioni. ITA Airways si propone di diventare una compagnia "green" e la più giovane flotta, entro pochi anni. ITA Airways integra così la sostenibilità ambientale, sociale e la buona governance, che considera pilastri della sua strategia. La compagnia italiana sta elevando la propria efficienza per offrire qualità ad un prezzo ragionevole. Sarà determinate, per il successo futuro, vedere se i passeggeri italiani alzeranno questa proposta di valore; esiste infatti, una fetta consistente di pubblico, disposta a valutare entrambi i tipi di vettori alla ricerca di mediare prezzo/servizi, anche se molti viaggiatori oggi, scelgono solo in base al costo. ITA Airways offre una soluzione intermedia che combini prezzi competitivi con un servizio superiore alle low-cost, soddisfacendo il cliente e creando fedeltà. La posizione di ITA Airways presenta ulteriori sfide e opportunità in confronto alle compagnie tradizionali. Quelle storiche di bandiera (come Lufthansa, Air France, KLM, British Airways, Iberia etc.) dispongono di reti globali estese, appartengono a grandi alleanze e operano attraverso gruppi multinazionali sinergici e una presenza capillare nei mercati. Alitalia, nel suo periodo finale, soffrì l'isolamento competitivo, rimanendo ai margini di un mercato, la cui tendenza era la concentrazione in grandi alleanze (IAG, Lufthansa Group, Air France, KLM). Per ITA Airways era necessario agganciare un partner strategico per rendere solida la propria posizione nel lungo periodo. Già al momento della partenza, si era alleata con Sky Team per garantire continuità ai passeggeri in transito e beneficiare di accordi di code-sharing e frequent flyer con compagnie come Delta, Air France,

KLM. ITA Airways era consapevole che avrebbe faticato a competere con le grandi compagnie aeree senza alleanze. Nel maggio 2023, ha raggiunto un accordo per l'ingresso di Lufthansa nel capitale. L'operazione si è conclusa nel gennaio del 2025; la compagnia tedesca ha acquisito una quota del 41% per 325 milioni di euro (il restante 59% resta al MEF) e la possibilità di salire, in seguito, al controllo totale. ITA Airways è diventata il quinto vettore di riferimento del Lufthansa Group affiancandosi a Lufthansa stessa, Swiss, Austrian Airlines e Brussels Airlines.

L'unione con Lufthansa offre diversi benefici strategici nei confronti competitivi di altre compagnie tradizionali. In primo luogo, la compagnia tedesca gode di una lunga esperienza nel rilancio di ex-compagnie in difficoltà: negli anni 2000 incluse Swissair (diventata Swiss), nel 2010 annesse Brussels Airlines. Tali vettori, che fanno parte del Gruppo tedesco, hanno le dimensioni di ITA Airways (ciascun il 2% della capacità europea, come la stessa ITA Airways) e hanno raggiunto stabilità finanziaria e posizionamento nel mercato per l'integrazione nel gruppo. L'operazione ITA Airways rientra in una logica di rafforzamento europeo: il mercato UE comprende circa 200 compagnie registrate, un numero eccessivo che spinge verso fusioni. Lufthansa, acquisendo ITA Airways, si assicura una presenza vigorosa sul mercato italiano (secondo in Europa per traffico verso gli USA e, uno dei primi, per turismo) impedendo ad Air France e KLM di fare altrettanto. ITA Airways, con l'entrata nel gruppo, può inserirsi in una rete globale integrata: nel prossimo futuro potrà coordinare i voli con gli hub di Lufthansa (Francoforte e Monaco) e di Swiss, Austrian, Brussels Airlines permettendo ai propri passeggeri di servirsi di destinazioni tramite voli condivisi con le suddette compagnie. Per contro, ITA Airways convoglierà i passeggeri Lufthansa, diretti in Italia, sul proprio hub di Roma per collegamenti verso il Mediterraneo e l'Africa. Uno dei vantaggi più evidenti riguarda il traffico tra Italia e Nord America. ITA Airways nel 2022, copriva solo l'11% di questo traffico (624 mila passeggeri), l'unione col Gruppo Lufthansa e l'eventuale futuro passaggio a Star Alliance, le consentirà di aumentare questa quota, introducendo nuovi collegamenti diretti o convogliando i

passaggeri italiani sui voli del gruppo, attraverso scali integrati. L'alleanza con altre compagnie solide, perciò, mira a creare una barriera comune verso la concorrenza esterna (low-cost in Europa, e fuori, le grandi americane e del Golfo). L'entrata di Lufthansa come azionista e partner, garantirà ad ITA Airways un migliore posizionamento rispetto alle compagnie tradizionali. Col sostegno di Lufthansa affronterà la concorrenza di Air France e KLM e dei loro partner. Ciò non cambia la strategia di ITA Airways, orientata al lungo raggio e al servizio completo. I punti forti del suo progetto rimangono la centralità del cliente, l'attenzione alla qualità e il ricollegamento con il resto del mondo.

Nel frattempo, ITA Airways migliora la sua posizione in Italia: nel 2024 è diventata il secondo vettore per numero di passeggeri trasportati nel nostro Paese, piazzandosi dietro Ryanair (18 milioni di passeggeri ITA Airways vs 60 milioni di Ryanair nel 2024) riconquistando il ruolo di principale compagnia per l'Italia. ITA Airways così detiene la quota maggiore tra i vettori nazionali, garantisce collegamenti di alta qualità con le destinazioni internazionali e sviluppa l'integrazione intermodale (col treno) per favorire la mobilitazione interna. Questa combinazione "eterogenea" (costi bassi e flessibilità per resistere sul corto raggio), marchio forte e livelli elevati per i lunghi collegamenti, permetteranno a ITA Airways di emergere sia dalle low-cost sia dai colossi del cielo.

La sfida è importante: è necessario rafforzare l'immagine di ITA Airways come compagnia di bandiera, modernizzata e credibile, capace di competere su un terreno nuovo, con proprie caratteristiche qualitative. Da ciò si evince che non esiste una soluzione unica per l'affermazione di una compagnia aerea, ma gli interventi di ITA Airways (rifacimento del marchio, non fare da low-cost, dare rilievo al valore) mostrano una strategia, capace di competere sul piano nazionale e internazionale. Se questa pianificazione avrà successo, ITA Airways risolleverà la redditività, contribuirà a spiegare le cause del fallimento di Alitalia, evidenziando un'alternativa basata sull'innovazione, qualità e alleanze strategiche.

3.3 Partnership e alleanze: il ruolo delle collaborazioni strategiche

Accordo industriale e azionario con Lufthansa (2023-2024)

Il rilancio di ITA Airways passa attraverso l'accordo con Lufthansa, essa acquisirà una quota iniziale del 41% tramite un capitale di 325 milioni di euro, con un'opzione di salire al controllo totale, in un secondo momento. Nello stesso tempo, il Ministero delle Economia e Finanze (azionista unico) ha contribuito con 250 milioni di euro di nuova capitalizzazione per affermare l'impegno congiunto a rafforzare la compagnia. L'operazione (fine maggio 2023) è stata ufficializzata con un "accordo di massima" (preliminare) e il contratto finale, a breve termine. Questa partnership con Lufthansa, un dei maggiori gruppi del trasporto aereo, apre nuove possibilità di sviluppo sul piano operativo e strategico.

Dopo aver firmato l'accordo, il procedimento ha richiesto la valutazione delle autorità europee. La Commissione Europea ha avviato uno studio approfondito a inizio 2024, segnalando il rischio di potenziali sovrapposizioni tra ITA Airways, Lufthansa e i suoi partner (United Airlines e Air Canada) su collegamenti di corto raggio tra Italia ed Europa centrale ed anche su quelle di lungo raggio fra l'Italia e gli USA, Canada, Giappone, India. L'autorizzazione UE è arrivata nell'estate del 2024 dopo esami rigorosi e, il 3 luglio dello stesso anno, la Commissione Europea ha approvato la cessione a Lufthansa del 41% di ITA Airways, condizionando il via libera ad alcuni rimedi pro-concorrenziali, da attuare entro quattro mesi. In una conferenza stampa, tenutasi nello stesso giorno, il Ministro Giorgetti, il CEO di Lufthansa e il Presidente di ITA Airways hanno illustrato le misure concordate con Bruxelles. Esse consistono nella cessione di slot aeroportuali e frequenze, su rotte, dove l'unione fra ITA Airways-Lufthansa avrebbe avuto una posizione dominante, per consentire l'accesso a vettori concorrenti. Ecco un esempio: è stata prevista la rinuncia a 564 slot settimanali (pari a circa 40 voli al giorno) su 10 tratte europee di corto raggio, ritenute critiche (Roma-Francoforte, Roma-Monaco, Milano-Bruxelles). Dal canto suo, Lufthansa ha promesso di facilitare nuove offerte concorrenti, su alcune rotte di lungo raggio e di cedere diritti di traffico, dove necessario, garantendo accordi commerciali con vettori rivali, per i prossimi

cinque anni. Tali concessioni mirano ad evitare effetti anticoncorrenziali (aumento prezzi o riduzione dei servizi), risultanti dalla presenza di ITA Airways nell'ambito del colosso tedesco. L'operazione si è conclusa a fine 2024, permettendo l'entrata di ITA Airways, nel Gruppo Lufthansa.

Sul piano gestionale e organizzativo, l'unione con Lufthansa comporta cambiamenti fondamentali per ITA Airways. Il Gruppo tedesco, in qualità di azionista industriale, nominerà propri rappresentanti nel CdA e apporterà competenze manageriali ai vertici della compagnia. Nel 2025 il ruolo di AD è passato a Joerg Eberhart, dirigente proveniente dal Gruppo Lufthansa, a testimonianza di una crescente integrazione manageriale.

Il nuovo piano industriale 2026-2030 riflette questa collaborazione. ITA Airways mira così a consolidarsi come vettore italiano, efficiente e sostenibile, beneficiando delle sinergie operative, commerciali e tecnologiche con Lufthansa. Il suo ingresso porterà a ITA Airways efficienza, riduzione dei costi e aumento dei ricavi, grazie ad economie di scala e obiettivi condivisi. ITA Airways entrerà a far parte di uno dei più grandi network mondiali (con accesso ai mercati globali) e della connettività internazionale. In prospettiva, Lufthansa apporterà capitali e asset utili per rinnovare la flotta e i servizi: il piano al 2030 prevede l'ingresso di un nuovo aereo di lungo raggio, ogni anno, dal 2026, la graduale eliminazione di velivoli obsoleti e la crescita fino a 100 aeromobili (di nuova generazione) entro la fine del decennio. ITA Airways, grazie al sostegno del nuovo gruppo, potrà accelerare il rinnovo della flotta in virtù del superiore potere d'acquisto del partner (ordini di grandi dimensioni a prezzi scontati). Questo comporterà una riduzione di costi (minor consumo di carburante, manutenzione contenuta grazie a tecnologie avanzate), a tutto vantaggio della sostenibilità economica e ambientale. In pratica, l'alleanza con Lufthansa dà a ITA Airways risorse finanziarie, gestione competente e inserimento in una rete globale: elementi necessari per il rilancio e la crescita competitiva nel tempo.

3.3.1 Alleanze globali e codeshare: da Sky Team all'ingresso in Star Alliance

ITA Airways si è indirizzata verso alleanze globali e accordi commerciali per ampliare la propria portata internazionale. Sin dall'origine (ottobre 2021), ha aderito all'alleanza con Sky Team, lo stesso network di Alitalia, per garantire ai passeggeri italiani continuità di servizio. Sky Team ha dato a ITA Airways la possibilità di fare accordi di codeshare con Delta Airlines, Air France-KLM, Korean Air etc., ampliando il numero di destinazioni raggiungibili con voli in connessione, offrendo benefici ai passeggeri che viaggiano spesso. Con i codeshare Sky Team, i passeggeri ITA Airways hanno potuto viaggiare con un unico biglietto verso destinazioni, servite da compagnie alleate (Delta, Korean), accumulando "punti fedeltà". In due anni dall'avvio, ITA Airways ha stretto 32 accordi di codeshare con partner aerei in tutto il mondo per compensare il proprio limitato network diretto. Tra queste intese figurano collaborazioni con Emirates, Turkish Airlines, Saudia e altre compagnie. Queste collaborazioni permettono a ITA Airways una visibilità globale e l'offerta ai clienti di collegamenti nel mondo, dal momento che essa possiede una flotta e un network propri, ridotti.

ITA Airways, pur avendo beneficiato dei vantaggi di Sky Team, con l'ingresso di Lufthansa, deve riallinearsi col Gruppo tedesco, che è cofondatore di Star Alliance, società concorrente. Di conseguenza, ITA Airways ha deciso di rinunciare a Sky Team per passare a Star Alliance. ITA Airways non aderisce più a Sky Team dal 30 aprile 2025, concordando un'uscita graduale per diminuire impatti sui clienti e partner. Dopo tre anni di collaborazione, Sky Team e ITA Airways seguono una transizione ordinata; fino alla data di uscita, restano in vigore accordi bilaterali e servizi reciproci (accumulo miglia con Delta, Air France-KLM) mentre la clientela è stata informata dei cambiamenti dello status *Élite*, accesso lounge e altri benefit. Nei primi mesi del 2026, ITA Airways aderirà ufficialmente a Star Alliance, completando così l'integrazione con Lufthansa. Inoltre, parteciperà, secondo il piano industriale 2026-2030 a due dei principali accordi globali, guidati da Lufthansa: A++ (accordi di partecipazione transatlantica tra i vettori di Star Alliance su rotte Europa-Nord America, che comprende United Airlines e Air

Canada) e la J+ (cooperazione Europa-Giappone con All Nippon Airways). L'adesione a queste alleanze permetterà a ITA Airways di condividere ricavi e capacità su mercati internazionali, coordinando orari e tariffe come un'unica entità di rete. Inoltre, il programma fedeltà "Volare" si integrerà con quello tedesco "Miles&More", offrendo accumulo e utilizzo punti ai clienti, in piena reciprocità. Dal 2026 i clienti, che viaggiano spesso, avranno a disposizione una rete composta da più di 25 compagnie, socie di Star Alliance, con accesso a 1'300 destinazioni, conservando status e privilegi. È un cambiamento epocale per ITA Airways, che passerà a far parte del network di Star Alliance, che le assicura un'integrazione più profonda nelle reti intercontinentali e nei programmi congiunti, che governano buona parte del mercato aereo mondiale.

3.3.2 Partnership intermodali e sinergie nel trasporto: accordo con Trenitalia e integrazione treno-aereo

ITA Airways ha rivolto molta attenzione a creare un sistema di mobilità integrata, che migliori l'accesso agli hub aeroportuali e offra ai passeggeri viaggi più comodi e sostenibili. Per realizzare questo progetto, la compagnia aerea e Trenitalia hanno avviato una partnership collaborativa, già a febbraio 2023, sottoscrivendo un protocollo d'intesa per creare offerte congiunte per l'acquisto dei biglietti e definire programmi di fedeltà. Pochi mesi dopo, è stato lanciato il progetto "FCO Connect", frutto della collaborazione tra Aeroporti di Roma (gestore degli scali romani), ITA Airways e Trenitalia. FCO Connect, presentato il 27 aprile 2023, è un nuovo prodotto che permette ai passeggeri di combinare in un unico biglietto tratte ferroviarie e aerei e di effettuare il check-in in stazione. In pratica, attraverso la piattaforma digitale ITA Airways (sito web, agenzie abilitate, biglietterie e call center) è possibile acquistare un biglietto combinato treno più aereo. Grazie a postazioni integrate al Terminal ferroviario di Fiumicino, il viaggiatore può sbrigare il check-in del volo, consegnare i bagagli, i quali vengono etichettati e trasferiti drittamente dal treno all'aereo, permettendo al passeggero di ritirarli

all'arrivo a destinazione finale. Questo progetto è un passo importante per moltiplicare le opportunità di connettività per i passeggeri italiani, rendendo l'alternativa treno-aereo più vantaggiosa e competitiva. Infine, la promozione dell'uso combinato, riduce i voli di corto raggio e le emissioni.

A supporto di questa collaborazione sono stati potenziati i collegamenti con gli aeroporti. Trenitalia, già dall'agosto 2023, ha attivato un nuovo collegamento diretto dall'aeroporto di Roma Fiumicino a Napoli Centrale, ogni giorno, della durata di 1 ora e 30 minuti, sincronizzato con gli orari dei voli intercontinentali, migliorando la connettività col Sud Italia e con la rete globale di ITA Airways. Altri collegamenti ferroviari esistono già da Roma Fiumicino e la stazione di Roma Termini e tra l'aeroporto di Milano Malpensa e Milano Centro.

Un'altra dimensione della partnership ITA-Trenitalia riguarda i programmi fedeltà e il marketing congiunto. Nel luglio 2024, c'è stato un accordo che integra i programmi "Volare" con CartaFRECCIA (fidelity di Trenitalia). Grazie a questa intesa, si possono convertire i punti di "Volare" in "CartaFRECCIA". Questo nuovo accordo rafforza l'importanza di fare sistema e Trenitalia è soddisfatta per 10 milioni di iscritti a CartaFRECCIA.

ITA Airways sta cercando intese intermodali oltre i confini. Nell'ottobre 2023 ha comunicato l'accordo intermodale con Deutsche Bahn (ferrovie tedesche) attraverso la piattaforma W2 di AccesRail, per facilitare i viaggi treno più aereo per la Germania e viceversa. Grazie all'accordo con AccesRail, i passeggeri ITA Airways possono acquistare biglietti combinati anche da operatori ferroviari spagnoli (Renfe) e inglesi (British Rail). Queste iniziative estendono le possibilità dell'intermodalità, immettendo ITA Airways in un quadro di dinamicità integrata, nei rapporti con l'Europa. Le conseguenze positive che ne derivano sono: il maggior riempimento degli aerei e potenziali collaborazioni nel trasporto cargo e nella condivisione degli spazi intermodali dedicati. L'accordo con le ferrovie italiane e con quelle dei partner europei migliora la competitività, permettendo ai viaggiatori, soluzioni di viaggio complete e potenzia i collegamenti tra territori e mercati globali.

3.3.3 Collaborazioni per il turismo incoming: intese con ENIT, regioni e aeroporti

Allo stesso tempo, ITA Airways ha potenziato collaborazioni strategiche con enti turistici e territori, per favorire il turismo di viaggiatori stranieri (incoming) verso l'Italia e valorizzare rotte, ritenute strategiche per l'economia nazionale. ITA Airways ha un ruolo fondamentale come asset di continuità nel settore turistico italiano perché ha aperto collegamenti diretti con mercati esteri, indirizzando i visitatori esteri su destinazioni italiane. ITA Airways rappresenta un fattore di crescita per i flussi turistici; perciò, ha avviato accordi con ENIT (agenzia nazionale del turismo, Ministero del Turismo, regioni, enti locali) per promuovere le nuove rotte, di pari passo con l'offerta turistica nazionale.

A questo proposito, già nel dicembre 2022, fu inaugurato un volo da Roma Fiumicino a Nuova Delhi (India), un'aerea geografica ad alto potenziale turistico. Dopo molti anni, si ripristinava un volo diretto di una compagnia di bandiera, verso l'India. ENIT ha affiancato ITA Airways in questa operazione, dirigendo l'attenzione verso 1,5 miliardi di potenziali viaggiatori. La nuova rotta fa parte di una strategia congiunta, che mira a far considerare l'Italia, come destinazione preferita sui mercati in crescita a lungo raggio, puntando su viaggiatori alto-spendenti e su esperienze esclusive. Per l'ENIT disporre di un vettore nazionale con l'India, potenzia il turismo straniero in Italia e guarda a nuove frontiere di scambio.

ITA Airways con l'apertura di Delhi (con Airbus A330) aggiunge un importante tassello al progetto di espansione del network intercontinentale, incrementando il traffico dall'Italia verso l'Asia e dall'India verso l'Italia. Con questo volo, i clienti indiani possono arrivare in Italia, ma anche in Europa, attraverso connessioni con l'hub di Roma Fiumicino. Il beneficio che deriva da questo collegamento, è nello stesso tempo, turistico e commerciale per il nostro Paese. Il concorso di ENIT in questa operazione si è tradotto in azioni coordinate di marketing e di sviluppo di rotte. ENIT ha incontrato operatori indiani del settore e ITA Airways ha fornito il

mezzo di collegamento. L'iniziativa segna la ripresa e la fiducia del comparto turistico nel periodo post-pandemia, aprendo una connessione col mercato indiano dal notevole potenziale di spesa e interesse verso il "Made in Italy".

ITA Airways negli anni successivi (2023-2024) ha continuato questo percorso, dando luogo a diverse rotte di lungo raggio con ENIT. A maggio 2024 è stato riattivato un collegamento diretto fra Italia e Canada. ENIT, a questo proposito, ha sostenuto ITA Airways per ampliare i flussi internazionali e l'offerta turistica italiana verso un mercato chiave. Dal punto di vista economico, la rotta Roma-Toronto risponde all'elevata domanda di mobilità fra i due Paesi, dovuta alla numerosa presenza di italo-canadesi (circa 1,5 milioni di residenti in Canada di origine italiana). ITA Airways, perciò pensa di veicolare fino a 2 milioni di passeggeri italo-canadesi l'anno, sia per visite ai familiari che per affari. Il volo offre ai passeggeri accesso al traffico Roma-Toronto ed anche collegamenti con città italiane ed europee, mentre i passeggeri italiani potranno volare oltre Toronto, verso altre destinazioni, grazie ad accordi di interlinea con compagnie canadesi. I primi riscontri sono incoraggianti. Nel periodo maggio-settembre 2024, la rotta ha registrato più di 30 mila prenotazioni, segnale di un grande interesse di mercato. Nei mesi di picco sopracitati, Aeroporti di Roma ha registrato una crescita del +30% delle frequenze sul Canada, con 7 voli giornalieri da Roma verso le città canadesi, collocando l'aeroporto romano tra gli scali leader in Europa, su questo flusso.

I collegamenti diretti verso nuove mete attirano un pubblico più vario e internazionale promuovendo la ricca offerta culturale, enogastronomica e paesaggistica italiana e posizionando il nostro Paese, come destinazione di prima scelta, per viaggiatori di tutto il mondo, questo lo sostiene l'AD di ENIT. La dichiarazione citata evidenzia il ruolo importante del trasporto aereo nel mondo. Il 2024 è stato definito l'Anno del "Turismo di Ritorno-Turismo delle radici" perché esso agisce come leva strategica per il turismo, facilitando l'accesso al territorio italiano, anche da parte di connazionali all'estero.

ITA Airways collabora anche con enti territoriali per metter in risalto destinazioni italiane strategiche e migliorare la connettività con regioni periferiche. La partnership con la Regione Friuli-Venezia Giulia e l'aeroporto di Trieste, ne è un esempio. Nel dicembre del 2022 è stato presentato a Trieste il progetto "Io sono Friulia-Venezia Giulia" con l'introduzione di un Airbus A320 con una speciale livrea, destinata alla promozione turistica. La livrea riporta il logo turistico regionale: "Tutto ciò che desideri è a un volo di distanza" e icone grafiche raffiguranti le eccellenze locali (arte, natura, enogastronomia), soprattutto sulla coda dell'aereo. L'iniziativa, frutto della collaborazione tra Regione FVG, Trieste Airport e ITA Airways vuole incrementare l'ingresso turistico nazionale e internazionale in Friuli, utilizzando la flotta ITA Airways. L'aereo è stato consegnato simbolicamente dall'AD di ITA Airways, Fabio Lazzerini, al Presidente della Regione, Fedriga, e all'AD dell'aeroporto di Trieste a testimonianza della partnership. Il progetto include un QRcode applicato all'esterno delle porte e sul retro dei sedili che rimanda ad un portale dove i passeggeri possono scoprire itinerari, esperienze, eventi e pianificare un tour della regione. ITA Airways, contemporaneamente, ha potenziato la sua presenza in Friuli: opera da Roma su Trieste, tre voli giornalieri. L'accordo ITA-FVG è un esempio eccellente di collaborazione tra Regione e compagnia di bandiera: volo e aereo diventano strumenti di marketing generando visibilità e accesso al territorio. ITA Airways ha inoltre siglato con varie istituzioni, accordi verso destinazioni di interesse culturale o sociale. Collabora con la Regione Sicilia per offrire tariffe scontate ai residenti siciliani da/per l'isola, per mitigare il costo dei biglietti e favorire la continuità territoriale. Con ENIT e il Ministero degli Esteri ha preso parte al progetto "Turismo delle radici" per promuovere i viaggi in Italia degli italiani residenti all'estero e dei loro discendenti. Inoltre, ITA Airways, come vettore ufficiale di grandi eventi e fiere (BIT: Borsa Internazionale del Turismo, Expo etc.) promuove l'Italia all'estero, trasportando delegazioni e presentando le proprie novità di network in altri contesti. I benefici attesi sono: maggiore visibilità dell'Italia come meta, incremento dei flussi turistici e sviluppo del turismo di

ritorno o di lusso. Queste collaborazioni permettono all'Italia di organizzare viaggi aerei e promozione turistica in modo efficiente e produttivo.

3.3.4 Benefici attesi e rischi delle collaborazioni strategiche

ITA Airways si è alleata con molti partners: collabora con Lufthansa, ha intessuto accordi intermodali, alleanze globali e collaborazioni turistiche; questi accordi comportano benefici ma anche rischi. Di seguito, si riportano i vantaggi e i rischi.

Accesso a risorse e competenze: l'entrata nel Gruppo Lufthansa fornisce stabilità finanziaria, alto livello di preparazione manageriale e tecnologie all'avanguardia. Lufthansa è il quarto colosso del settore, con una flotta di 700 aerei, prima della fusione di ITA Airways. La compagnia italiana potrà godere di economie di scala (riduzione dei costi degli aerei ordinati, fino al 50% sui prezzi di listino), di sinergie su manutenzione e servizi tecnici (Lufthansa ha proprie strutture di manutenzione). L'integrazione permette a ITA Airways di accelerare gli investimenti in flotta e innovazione, modernizzando i mezzi e allineandosi agli standard dei grandi vettori.

Attraverso le alleanze globali e gli accordi con altre compagnie, ITA Airways offre ai suoi clienti una rete mondiale di collegamenti senza dover operare direttamente ogni tratta, incrementando così l'attrattività commerciale della compagnia. L'appartenenza a Sky Team prima, e a Star Alliance dopo, porta milioni di persone che viaggiano spesso, a raggiungere centinaia di destinazioni. Nello stesso tempo i viaggiatori italiani possono utilizzare ITA Airways come porta d'accesso al mondo perché hanno continuità di servizio con i partner alleati. Questo effetto di flusso reciproco aumenta i ricavi e convoglia il traffico aggiuntivo sui propri voli e viceversa. Le collaborazioni ampliano la portata commerciale di ITA Airways oltre le proprie dimensioni, migliorando la competitività dell'hub di Roma Fiumicino, come piattaforma di smistamento del traffico per il Sud Europa.

Perdita di autonomia decisionale: l'ingresso di Lufthansa porta risorse, ma le decisioni chiave (processioni di pianificazione, aperture di rotte, politiche

tariffarie) sono prese in accordo col Gruppo tedesco, rispettandone le priorità. Vi è il rischio che ITA Airways perda autonomia gestionale, divenendo di fatto una compagnia regionale al servizio degli hub di Lufthansa. Alcuni critici sospettano che Lufthansa possa prediligere gli hub di Monaco e Francoforte per i voli intercontinentali, lasciando a ITA Airways un ruolo secondario, per i voli dall'Italia verso la Germania. Comunque, i piani attuali di Lufthansa e MEF concordano nello sviluppo di Roma Fiumicino come polo intercontinentale complementare per la sua posizione geografica nel Mediterraneo. Il Governo italiano dovrà bilanciare l'integrazione con la difesa dell'identità: esso ha escluso aiuti di Stato a ITA Airways riponendo fiducia nella alleanza, ma bisogna controllare il grado di crescita, in modo che si realizzi il piano industriale concordato.

Le autorità UE hanno rilevato che l'accordo ITA-Lufthansa può limitare la concorrenza su alcuni mercati con possibili effetti negativi (aumento tariffe, minore spinta all'efficienza). I rimedi imposti da Bruxelles (cessione di spazi di espansione digitale e frequenze) riducono tali rischi, ma per ITA Airways potrebbero consistere nella rinuncia ad alcune rotte strategiche (voli diretti Milano-Francoforte o Roma-Monaco ridotti). Questo potrebbe circoscrivere i ricavi e la quota di mercato di ITA Airways sul traffico tra Italia e centri europei, a vantaggio di easyJet e Ryanair, che subentrerebbero su quegli slot. L'adesione poi a Star Alliance comporta la rinuncia a collaborazioni potenzialmente proficue con Sky Team e Delta/Air France. Lufthansa, in verità, vuole integrare ITA Airways nei propri accordi commerciali, ma ci vuole tempo per ottenere le approvazioni (l'alleanza atlantica A++ dovrà avere l'ok del DOJ USA e della Commissione Europea). Durante questa transizione (fuori da Sky Team e non ancora in Star Alliance), ITA Airways potrebbe trovarsi in un gap competitivo da gestire con grande attenzione.

La collaborazione salda significa anche dipendenza dalle strategie altrui. Se Lufthansa dovesse avere difficoltà finanziarie e cambi di rotte strategiche, le conseguenze cadrebbero su ITA Airways (tagli di investimento o revisione dei

piani di sviluppo). Sul fronte intermodale, ITA Airways è legata all'attendibilità di Trenitalia: disservizi ferroviari o mancato coordinamento potrebbero compromettere la fiducia nel prodotto treno più aereo. La gestione delle interazioni richiede grande attenzione, organizzazione e responsabilità da parte di ITA Airways (se il cliente perde l'aereo per i ritardi del treno, la compagnia lo assisterà in modo integrato). Infine, la convivenza con Star Alliance potrebbe determinare potenziale concorrenza su alcune rotte con altre compagnie (destinazioni servite da ITA Airways, da Lufthansa o Swiss): ci vuole sempre equilibrio tra gli interessi del gruppo e l'esigenza della compagnia italiana, che deve cercare di mantenere il proprio peso sul mercato domestico e regionale.

Le attività con un grande gruppo comportano opportune pianificazioni per evitare duplicazioni. È possibile che, pur non essendo state annunciate, alcune mansioni di ITA Airways vengano accorpate al Gruppo Lufthansa (acquisti centralizzati, sistemi informatici, manutenzione pesante) con possibili effetti sull'occupazione italiana. In compenso, la crescita della flotta a 100 aerei entro il 2030, dovrebbe creare nuove opportunità professionali: il Piano 2026-2030 prevede un aumento del personale di pari passo con l'aumento delle attività. Si dovrà unire l'efficienza operativa col bisogno di mantenere a Roma e Milano centri decisionali operativi funzionali, in modo che ITA Airways non sia considerata la filiale di un gruppo straniero.

Per concludere, l'alleanza con Lufthansa e le collaborazioni intermodali e turistiche sono incentivi essenziali per il rilancio e la competitività di ITA Airways. I benefici sono rilevanti: la compagnia di bandiera è sostenuta da un grande gruppo internazionale, è presente nei circuiti di alleanze mondiali e nelle collaborazioni, che migliorano la connettività e l'attrattività del prodotto. Nello stesso tempo, sarà importante gestire i rischi relativi, salvaguardando l'autonomia gestionale e avvantaggiando il sistema-Paese con l'integrazione. Le partnership, se ben regolate, possono convertire ITA Airways (da ex compagnia in crisi) in una ristrutturazione riuscita, che unisce identità italiana nella sfida competitiva del panorama aereo mondiale.

Conclusioni

Dall'analisi viene fuori una situazione, che partendo dalla crisi di Alitalia, arriva alla nascita di ITA Airways. Alitalia ha subito perdite persistenti e molti interventi pubblici di salvataggio, per cessare l'attività nel 2021, con enormi debiti e, solo un anno in utile dal 2000. La pandemia di Covid-19 ha fornito il colpo di grazia col crollo della domanda aerea globale nel 2020. Il Governo italiano, quindi, ha deciso di fondare da capo una nuova compagnia, denominandola ITA Airways (Italia Trasporto Aereo). Essa nasce come vettore di dimensioni contenute e struttura più snella: 52 aerei e 2'800 dipendenti, rispetto ai 110 velivoli e 10'000 addetti di Alitalia. Il Governo ha investito 1,35 miliardi di euro nel capitale della nuova società per il primo triennio, rispettando le condizioni negoziate con l'UE, per assicurare discontinuità col passato e il ritorno all'utile, entro la fine del piano industriale 2021-2025. ITA Airways ha adottato decisioni simboliche importanti, un nuovo marchio, una nuova livrea blu col tricolore, acquistando però la marca "Alitalia" per 90 milioni di euro per evitarne l'uso da parte di concorrenti e salvaguardarne il valore commerciale.

L'avvio di ITA Airways, pur acquisendo un patrimonio di esperienza e l'infrastruttura di volo di Alitalia, ha segnato una netta divisione col passato in termini di governance, esperienza e strategia. In contemporanea, sono state esaminate le dinamiche globali e nazionali del comparto aereo che formano il quadro in cui ITA Airways opera. Il trasporto aereo, a livello mondiale, ha subito cambiamenti difficili: la pandemia del 2020-2021 ha obbligato le compagnie a severi rifacimenti e ad interventi pubblici straordinari, seguiti da una risalita nel 2022-2023. La ripartenza è avvenuta in un contesto competitivo cambiato: rincaro del carburante, carenza di personale qualificato, inflazione dei costi operativi e cambiamento delle abitudini di viaggio (lenta ripresa del traffico business e crescita sostenuta del settore turistico).

In Europa dominano i grandi gruppi multinazionali (Lufthansa, Air France-KLM, IAG) interessati ad acquisire vettori nazionali in difficoltà e pochi spazi per compagnie indipendenti, di medie dimensioni. Dal canto loro, le compagnie low-cost si sono imposte sul medio-corto raggio: Ryanair ha raggiunto oltre il 50% di quota passeggeri nel 2023, mentre ITA Airways il 27% dei passeggeri domestici, pur essendo il secondo vettore nazionale. Anche sulle rotte internazionali, da/per l'Italia, ITA Airways si sforza a tenere il passo dei vettori a basso costo e si piazza dopo Ryanair, Wizz Air ed easyJet per volume di traffico nel 2023. Questi dati dimostrano che il mercato competitivo italiano è sbilanciato a favore delle low-cost, pressando i vettori tradizionali sul corto raggio. Inoltre, l'Italia presenta queste peculiarità: elevata domanda turistica stagionale, concorrenza ferroviaria ad alta velocità sulle rotte interne principali e la frammentazione geografica del mercato, che amplificano le sfide competitive di ITA Airways. Essa opera in un ambiente difficile, in cui la scala ridotta e l'eredità storica sono un inconveniente rispetto ai grandi gruppi e alle low-cost, per cui sono indispensabili strategie mirate e collaborazioni per competere.

ITA Airways, fin dalla sua formazione, ha affrontato, in primis, la sfida di natura economico-finanziaria: Alitalia lasciava una struttura di costi elevati (dal costo del lavoro al network poco redditizio), un modello di business non sostenibile a causa di una gestione incapace e di ingerenza politica. ITA Airways ha dovuto organizzare una operatività più leggera, riducendo il personale e aumentando la produttività per abbassare il costo per passeggero. In secondo luogo, la compagnia si è discostata dai processi decisionali di Alitalia, orientandosi verso un mercato meno influenzato dalla politica e dai sindacati. Comunque, non è stato semplice prendere le distanze dal passato, le tensioni tra management e azionista hanno agito sulla scelta delle alleanze e la gestione delle relazioni industriali con i sindacati rimane un tema delicato. Una terza sfida è la posizione sul mercato e la strategia di network: ITA Airways ha avuto in dotazione da Alitalia slot aeroportuali, diritto di traffico, relazioni con hub come Roma Fiumicino e Milano Linate, ma con una flotta dimezzata, ha dovuto ridimensionare il network, rinunciare ad alcune rotte

poco redditizie e concentrarsi su collegamenti strategici. Ciò ha reso difficile mantenere la stessa presenza di Alitalia e soddisfare la domanda verso Asia e America con risorse limitate. Inoltre, bisognava ripristinare la credibilità e la qualità del servizio nella nuova identità, che richiamasse l'orgoglio nazionale.

ITA Airways ha fatto fronte a una sfida di carattere ambientale per migliorare la sostenibilità e quindi ha investito in una flotta moderna ed ecologica, adottando tecnologie avanzate per competere in modo valido.

Le principali strategie impiegate da ITA Airways per la ristrutturazione e il rilancio hanno interessato la governance, l'organizzazione, il marketing e i servizi, le alleanze e la sostenibilità. Per quanto riguarda l'amministrazione ha sperimentato una struttura, in cui lo Stato azionista ha nominato dirigenti provenienti dall'industria del settore aereo, per una gestione meno politica e più manageriale. La transizione non è stata facile per gli attriti tra il gruppo dirigente e il MEF a causa del cambio dei vertici del Consiglio di Amministrazione e per discordanze strategiche. Questa situazione è risultata chiaramente, nella scelta di un partner internazionale: dopo una negoziazione andata a vuoto con Air France-KLM e Delta, favorita dal precedente Governo, il nuovo esecutivo ha aperto alla partnership con Lufthansa. La strategia di ITA Airways ha permesso che la governance stabilizzasse la compagnia per attrarre un investitore sicuro e solido perché l'autonomia totale, non era possibile reggerla, a lungo termine.

ITA Airways per la ristrutturazione operativa e finanziaria, ha contenuto i costi e aumentato l'efficienza, riducendo decisamente l'organico con nuove assunzioni a condizioni contrattuali più ragionevoli e una riduzione del 30% relativa ai costi del personale. In contemporanea, ha svecchiato la flotta, introducendo aerei di nuova generazione (Airbus A220 per il corto-medio raggio, A330neo e A350 per il lungo raggio), più efficienti e meno inquinanti e restituendo molti aerei in noleggio finanziario. La flotta ora è composta da 96 Airbus (23 a lungo raggio e 76 a medio-corto raggio).

ITA Airways, per quanto attiene all'aspetto finanziario, è partita senza il peso dei debiti di Alitalia e ha goduto di risorse finanziarie aggiuntive nel 2022, per coprire

le perdite iniziali. L'azienda ha proseguito revisionando le spese sui contratti di fornitura e pianificando il network per migliorare i ricavi unitari, concentrandosi sulle rotte a maggior traffico e abbandonando quelle in perdita. La ristrutturazione, così drastica e dolorosa (personale in cassa integrazione e conseguenti proteste sindacali), era indispensabile per abbassare i costi e dare a ITA Airways un aspetto più snello e competitivo.

In ambito commerciale, ITA Airways ha costruito una nuova immagine a cominciare dal nome "ITA Airways", dalla livrea azzurra con dettagli tricolore, che rendono nota l'identità nazionale e segnano una frattura col passato. Ha lanciato un nuovo programma "Volare" invece del MilleMiglia (non rilevato per ordine dell'UE) per far sì che l'esperienza del cliente fosse personalizzata e digitalizzata. A tal proposito ci sono stati miglioramenti: un sito web, una mobile app rinnovati, per permettere acquisti e check-in, nuove lounge nei principali aeroporti e un servizio di bordo, modernizzato nel catering e nel comfort. Dal punto di vista del marketing, ITA Airways ha scelto partnership promozionali (scelta degli aerei dedicata a celebri sportivi italiani, collaborazioni con eventi) per differenziarsi dalle low-cost, puntando su qualità ed eredità culturale. La compagnia ha goduto di una ragguardevole copertura mediatica nazionale, eredita da Alitalia, trasformando questa visibilità in fidelizzazione della clientela italiana. Per recuperare la fiducia dei viaggiatori, ITA Airways ha riposizionato la compagnia come un vettore di riferimento per il mercato italiano, mettendo in rilievo l'efficacia del servizio, l'affidabilità, l'orgoglio nazionale.

Un capitolo critico per ITA Airways è stato il programma di alleanze e partnership, per la limitatezza della sua rete, in confronto ai grandi concorrenti mondiali. All'inizio ha aderito all'alleanza con Sky Team assicurandosi connettività indiretta verso numerose destinazioni in tutto il mondo. Nello stesso tempo, il management era convinto che una piccola compagnia indipendente avrebbe avuto difficoltà a imporsi in un mercato dominato da grandi alleanze. Per questo ITA Airways le ha cercate prima col Gruppo Certares (Air France e Delta), fallito nel 2022, poi si è associata a Lufthansa nel 2023. L'arrivo del Gruppo tedesco comprende

l'integrazione di ITA Airways nel network di Star Alliance. Già prima dell'accordo con Lufthansa, ITA Airways aveva ampliato il ventaglio di code-share con vettori di Star Alliance (Lufthansa, Swiss, Brussels Airlines, TAP, Air Canada); quindi ITA Airways si è prefissa l'entrata in un grande gruppo, riconoscendo che la dimensione ridotta richiede il sostegno di un network globale. Questa strategia ha portato all'intesa con Lufthansa, conforme alle tendenze di consolidamento europeo ed è una condizione fondamentale per il rilancio futuro. Un'altra linea guida del piano strategico è la sostenibilità e l'innovazione tecnologica. ITA Airways ha messo tra i suoi obiettivi principali la sostenibilità ambientale, conforme alla transizione ecologica in atto. Il Gruppo italiano ha aderito al "Patto per la decarbonizzazione del trasporto aereo" e si è impegnata a ridurre le emissioni di CO₂ per passeggero, impiegando aerei a minor consumo e introducendo carburanti sostenibili per l'aviazione (SAF) su alcuni voli, in via sperimentale, col controllo anche del traffico aereo per rotte dirette. ITA Airways ha anche avviato programmi per eliminare l'uso della plastica a bordo e per gestire in maniera ragionevole i rifiuti, in linea con le pratiche ESG, richieste dalle normative e augurate dagli ambientalisti. La compagnia, per quanto riguarda la digitalizzazione, sta implementando sistemi di prenotazione e di gestione, che analizzano i dati e prevedono la domanda, personalizzando le offerte ai clienti. L'adesione al Global Compact delle Nazioni Unite attesta l'impegno di ITA Airways verso la sostenibilità sociale ed etica per costruire un'immagine di azienda, responsabile e innovativa. Tale percorso protegge l'ambiente, migliora l'efficienza, risponde alle esigenze dei clienti e degli investitori, attenti al fattore ESG (Environmental, Social, Governance).

Ora si passa a considerare l'efficacia strategica del piano ITA Airways inerente alla governance, innovazione, struttura organizzativa, posizionamento, sostenibilità e relazioni con i dipendenti, manager, azionisti, clienti, partner commerciali (stakeholders). La strategia ha evidenziato segnali rassicuranti, ma parziali. Sul piano finanziario e operativo ha registrato ricavi per 2,4 miliardi di euro nel 2023, azzerando le perdite, con un anno di anticipo, rispetto alle

previsioni. Nello stesso anno ha trasportato circa 15 milioni di passeggeri (+47% rispetto al 2022) e ha ottenuto un EBITDA positivo di circa 70 milioni. In termini di efficienza, il piano ha dato i risultati sperati: la perdita netta nel 2023 è stata ristretta a 5 milioni di euro, risultato che segna un cambiamento netto, rispetto ai passivi di Alitalia. ITA Airways ha evidenziato un'importante ripresa finanziaria con perdite quasi azzerate nel 2023, creando così le premesse per una redditività stabile. Anche la quota di ITA Airways sul traffico totale in Italia è aumentata del 7-8% rispetto all'anno precedente e la compagnia ha incrementato del 21,7% la quota sul segmento dei vettori tradizionali operanti in Italia, indicando la capacità di recuperare terreno nel mercato, in cui compete direttamente. L'alleanza poi con Lufthansa è una ricompensa alla validità del rilancio perché il Gruppo tedesco ha deciso di investire e di integrare nel proprio gruppo la compagnia italiana.

In definitiva, restano criticità e margini di miglioramento. La compagnia non è ancora redditiva, entro il 2024 non è stato raggiunto l'utile netto e l'intera sostenibilità finanziaria dipenderà dalla realizzazione rigorosa delle strategie, negli anni a venire. ITA Airways è dipendente dal suo azionista pubblico (Governo) e da Lufthansa per coprire le perdite registrate nella fase di avvio. Per ciò che attiene alla competitività, la sua quota di mercato è ancora limitata, la compagnia subisce una pesante concorrenza in patria, dove dominano le low-cost. La fedeltà della clientela business e premium, verso il marchio ITA Airways, non si è irrobustita: molti frequent flyers italiani sono passati ad altre compagnie, memori dei disservizi di Alitalia, per cui ci vuole del tempo per riconquistarli. Per quanto riguarda la governance, le decisioni strategiche chiave (scelta del partner) sono state condizionate dal cambio di indirizzo politico. Questo fa capire che, finché lo Stato avrà una partecipazione rilevante, l'azienda dovrà gestire con cura il rapporto per evitare instabilità ai vertici. Rispetto alle relazioni con gli stakeholders, ITA Airways ha raggiunto successi notevoli (fiducia degli investitori, potenziamento dell'hub di Roma), ma ha anche trovato difficoltà: le organizzazioni sindacali non hanno condiviso le politiche di assunzione per i contratti meno favorevoli del nuovo personale, dando luogo ad agitazioni e malcontento nelle migliaia di

dipendenti Alitalia non assorbiti. Questa eredità sociale è un tema aperto, anche se mediato da misure di sostegno al reddito. Sul versante sostenibilità, ITA Airways è andata avanti, ma per giungere all’impatto zero ci vorranno ulteriori investimenti e l’adeguamento alle severe norme europee. In definitiva, la strategia di ITA Airways fino al 2024 può considerarsi moderatamente valida: l’azienda ha raggiunto stabilità operativa e un miglioramento dei conti, più rapido del previsto. Il rilancio però non è completo: la concorrenza di ITA Airways rimane debole senza l’aiuto del partner industriale e molte delle sfide strutturali iniziali (scala insufficiente, mercato domestico complesso, necessità di innovazione continua) permangono.

Implicazioni strategiche per il futuro

Partendo dalle analisi fin qui condotte, è utile esprimere alcuni suggerimenti strategici per ITA Airways, a breve e a lungo termine, per assicurarle una spinta duratura e una stabilità competitiva soda. Tali coinvolgimenti riguardano l’integrazione col Gruppo Lufthansa, le innovazioni digitali, il miglioramento del servizio, la sostenibilità ambientale, che vanno raggiunte in modo coordinato. Ecco le priorità strategiche da perseguire. La prima azione da concludere è l’integrazione col Gruppo Lufthansa, che consiste nell’accordare i sistemi e le operazioni con le altre compagnie del gruppo: uso di piattaforme comuni (per prenotazioni, gestione inventario, IT), unione del programma fedeltà “Volare” con “Miles&More” e adesione ufficiale alla Star Alliance nei tempi previsti. Le sinergie operative e commerciali comprendono la pianificazione coordinata del network, evitando sovrapposizioni di volo e sfruttando Roma Fiumicino come hub complementare agli hub tedeschi per indirizzare traffico aggiuntivo. A questo si aggiungono la condivisione di metodi pratici per la manutenzione, gli acquisti centralizzati di carburante e la formazione del personale. ITA Airways dovrebbe seguire l’esperienza di Lufthansa nel rilancio di vettori nazionali (Swiss, Austrian, Brussels) per migliorare le procedure interne e la qualità del servizio. Una stretta integrazione, nel breve termine, permetterà economie di scala (prezzi migliori dai

fornitori e ottimizzazione di voli tra ITA Airways e altre compagnie). L'alleanza con Lufthansa ha permesso all'Italia di diventare quinto mercato del gruppo e secondo in Europa per ricavi. È fondamentale per ITA Airways lavorare in sinergia col Gruppo tedesco affinché nei prossimi 2-3 anni l'integrazione sia completata, migliorando la redditività (secondo Lufthansa, ITA Airways sarà profittevole già dal 2025). Nel lungo termine, l'inserimento completo porterebbe a un ulteriore aumento della quota azionaria di Lufthansa (fino al controllo totale), consolidando ITA Airways, come componente stabile del gruppo.

Per aumentare competitività ed efficienza, sarà basilare un investimento continuo nella trasformazione digitale. ITA Airways, in tutte le operazioni di business, dovrà sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate. Per quanto riguarda le interazioni con i clienti, occorrono piattaforme digitali intuitive e funzionali: un sito web e un'app mobile che permettano un'esperienza di prenotazione e post-vendita, servizi self-service potenziati (per check-in, gestione di prenotazioni, scelta posti), assistenza clienti con l'utilizzo di IA per rispondere alle domande dei passeggeri.

La digitalizzazione migliora anche l'esperienza di viaggio integrata: ITA Airways potrebbe sviluppare strumenti come il digital travel wallet, che è un servizio che integra biglietti aereo, carte d'imbarco, certificati e servizi accessori in un'unica interfaccia, facilitando il viaggio, soprattutto alla clientela business e internazionale. L'uso di big data e AI può aiutare ad ottimizzare le capacità dell'azienda (tariffe e promozioni in tempo reale), manutenzione predittiva della flotta (riducendo ritardi e guasti con l'analisi dei dati dei sensori di bordo) e gestione delle irregolarità (riprotezione automatizzata dei passeggeri in caso di disservizi). Per garantire affidabilità, sarà importante investire anche nella cybersecurity e integrare i sistemi IT con Lufthansa. ITA Airways dovrà puntare, nel lungo periodo, sull'innovazione tecnologica per stare al passo con i progressi in campo (il retail digitale, la biometria in aeroporto, il tracciamento dei bagagli in tempo reale) per migliorare l'efficienza e aumentare la soddisfazione del cliente.

Sarà importante migliorare il rapporto con la clientela per differenziare l'azienda dalla concorrenza, aumentare il vantaggio competitivo e diventare così sinonimo di serietà, accoglienza, accudimento del cliente. Bisogna quindi, migliorare la puntualità e la regolarità operativa con un'adeguata pianificazione e riserve di aerei e di equipaggi, così si ridurranno ritardi e cancellazioni e si recupererà la fiducia dei viaggiatori business, per i quali la precisione è essenziale. Vanno curati contemporaneamente i servizi a bordo: cabine confortevoli, intrattenimento e connettività Wi-Fi sui voli di lungo raggio e catering di qualità. Un suggerimento valido sarebbe l'inserimento della Premium Economy sul lungo raggio, per offrire a un settore di passeggeri, un viaggio più confortevole, senza dover spendere troppo. Fondamentale sarà anche la formazione del personale di terra e di bordo per fornire un servizio di alta qualità, che interagisca efficacemente con i clienti. Nel lungo periodo, il valore del servizio aumenterà la fedeltà del cliente e ridurrà l'abbandono. I clienti soddisfatti sono più propensi a raccomandare l'azienda ad altri, aumentando la visibilità e la credibilità del marchio.

ITA Airways mirerà a rafforzare la sostenibilità ambientale perché diventi un vantaggio competitivo e un criterio di scelta per utenti ed investitori. È indispensabile completare il rinnovamento della flotta per ridurre consumi ed emissioni; sperimentare e utilizzare carburanti sostenibili (SAF) sulle proprie rotte, con il supporto del Governo, per avvicinarsi agli obiettivi della decarbonizzazione del settore (Net Zero 2050). Nel medio-lungo periodo dovrà investire in progetti pilota su aerei elettrici e a idrogeno per il corto raggio e monitorare l'impatto dei gas-serra sull'ambiente. Aderire a progetti di sostenibilità implementerà nuove idee e decisioni etiche, coinvolgendo i clienti nelle scelte green e posizionerà il marchio quale innovatore responsabile. È bene muoversi con anticipo nell'attuazione di questi progetti, dal momento che la transizione ecologica comporterà tasse sulle emissioni, restrizioni sui voli di corto raggio sostituibili dal treno, in modo tale da raccogliere credito e prestigio.

Si esorta ITA Airways ad ampliare il network di lungo raggio per aumentare la redditività e l'importanza internazionale della compagnia. Con l'ingresso del

Gruppo Lufthansa, avrà maggiori possibilità di aprire e coordinare rotte intercontinentali. Dovrebbe ITA Airways nel breve termine, stabilizzare e incrementare i collegamenti di lungo raggio, già presenti per il Nord America (buoni coefficienti di riempimento) e ponderare l'apertura di nuove direttrici verso Los Angeles, San Francisco, Canada, America Latina (Roma Fiumicino ha una posizione geografica favorevole verso il Sud America e l'Africa). Potrebbe pensare di aprire collegamenti col Brasile o potenziare la rotta su Buenos Aires e Asia e la presenza in Giappone, India, Corea del Sud potrebbe essere considerata con voli diretti o accordi di collaborazione con altre compagnie. L'ampliamento del lungo raggio sarà rigoroso e logico scegliendo le occasioni più redditizie. È importante anche lo sviluppo di Roma Fiumicino come hub intercontinentale efficace: occorre per questo, coordinare gli orari dei voli a corto/medio raggio, per offrire coincidenze ai passeggeri in transito. Con Lufthansa come partner, ITA Airways potrà inserire i suoi voli a lungo raggio negli accordi strategici esistenti (Lufthansa-United-Air Canada), aumentare i ricavi e contribuire a fare dell'Italia, un cardine nelle reti globali di alleanze.

ITA Airways dovrà migliorare la produttività e l'efficienza in tutti i settori aziendali per assicurare sostenibilità di lungo termine. La compagnia dovrebbe proseguire nel lavoro di ottimizzazione del network e degli orari: adeguare capacità e frequenze alla domanda effettiva (utilizzo di velivoli più piccoli come gli Airbus A220 sulle rotte minori o in bassa stagione, concentrando gli aerei di grandi dimensioni sulle rotte di punta) eliminando duplicazioni o rotte di basso profitto e sfruttare schedule banking per ridurre i tempi di connessione. Per quanto riguarda i costi operativi vigilerà attentamente sui costi di struttura, automatizzerà compiti ripetitivi per ridurre le spese generali. L'integrazione con Lufthansa permetterà di accentrare funzioni (acquisti di pezzi di ricambio, formazione piloti) concretizzando ulteriori risparmi. Se si guarda all'utilizzo efficiente della flotta: più ore di volo per aereo diluiscono i costi fissi su più voli e aumentano la produttività. Un altro segnalatore da potenziare è il fattore riempimento: attraverso migliori strategie commerciali e di determinazione del prezzo, si può cercare di

riempire di più i voli per accrescere l'efficienza economica di ogni tratta. L'efficacia operativa dipende anche dalla riduzione di ritardi, cancellazioni; evita costi aggiuntivi e migliora la percezione del marchio. Istituire una cultura aziendale, basata sul miglioramento continuo e unendo qualità ed efficienza (Lean Six Sigma), permetterà ad ITA Airways di mantenere costi competitivi e operatività snella.

Bisognerà gestire nel modo più vantaggioso il personale, che è una risorsa fondamentale per l'azienda, affinché aumentino le competenze e la produttività e sia garantita la pace sociale. Nel breve periodo, ITA Airways dovrà assumere piloti, assistenti di volo e personale di terra per far fronte all'espansione del network e all'integrazione con Lufthansa, mantenendo un costo del lavoro sostenibile. È anche rilevante l'aggiornamento dei piani di lavoro per il personale per affinare competenze digitali, linguistiche e di servizio ai clienti. Di pari passo, si procederà a dialogare con i sindacati e con le parti sociali per condividere gli obiettivi del rilancio e interessare i dipendenti ai benefici del miglioramento dei risultati (incentivazione allineata al raggiungimento dell'utile dell'azienda). Ridurre i disaccordi industriali evita scioperi e interruzioni di servizio che rovinano clienti e finanze. Nel lungo periodo, ITA Airways dovrà favorire una cultura forte e unitaria, comunicando in modo chiaro scopi e valori, incentivando il senso di appartenenza, la mobilità interna e le carriere meritocratiche. I dipendenti incentivati e uniti, offriranno un servizio migliore e accetteranno i cambiamenti. Con l'estendersi dell'attività, ITA Airways assicurerà sicurezza e rispetto delle regole e continuerà ad armonizzare tempi di lavoro e di riposo del personale navigante secondo la normativa europea. Occorrerà rafforzare il marchio ITA Airways e la sua posizione competitiva in Europa e nel mondo. L'integrazione con Lufthansa, nel breve periodo, potenzierà il marchio perché unirà l'ospitalità italiana con la solida serietà tedesca, rassicurando i clienti che ITA Airways è sostenuta da un grande gruppo internazionale. Si consiglia di investire in messaggi promozionali sul mercato europeo e nordamericano (dove il marchio Alitalia era conosciuto) per ripresentare la compagnia associando il marchio alle eccellenze

italiane. In futuro il management deciderà se affermare definitivamente il marchio ITA Airways o far leva sul nome Alitalia (di cui ITA Airways detiene i diritti), che è ancora conosciuto in tutto il mondo. Qualunque sia la scelta del brand, bisognerà chiarire che è una compagnia affidabile, moderna, in discontinuità col passato negativo. In Europa, ITA Airways mirerà a diventare il vettore di riferimento per i collegamenti in Italia all'interno di Star Alliance, portando passeggeri dai partner sul proprio network domestico e viceversa. Far parte di un'alleanza forte darà più visibilità al marchio e potrà competere meglio con Air France e con le compagnie del Golfo Persico. A lungo andare, se il brand si distinguerà per un servizio di qualità, per la puntualità e l'attenzione al cliente, ne guadagnerà in apprezzamento e affidabilità. Inoltre, per intercettare nuove generazioni di viaggiatori e aumentare la fedeltà dei clienti, ambasciatori del marchio, si sorveglierà sulla reputazione online e sui social media.

Guardando al futuro, la posizione di ITA Airways, in Europa e nello scenario globale, è vincolata all'attuazione delle suddette strategie, nel quadro dei profondi cambiamenti in atto nel settore aereo. La compagnia entra nel circuito europeo contraddistinto da consolidamenti: fusioni/acquisizioni e ITA Airways, grazie al legame con Lufthansa, non è stata marginalizzata come altri ex flag carrier indipendenti. La transizione ecologica in corso cambierà le linee guida: le politiche UE, dirette a ridurre le emissioni, obbligheranno tutti i vettori a sostenere costi e investimenti e, solo chi avrà risorse, potrà reggere tali sforzi. ITA Airways potrà condividere tecnologie e soluzioni innovative perché fa parte di un grande gruppo, impegnato sulla sostenibilità.

Per quanto attiene alla domanda, il mercato globale post-pandemia premia compagnie efficienti che offrono ai clienti flessibilità, connettività globale, tariffe competitive, sicurezza sanitaria. ITA Airways per competere, deve diventare un network carrier snello, con collegamenti a medio-lungo raggio, sostenuto da altri mezzi di trasporto (aerei, bus, treni) e con un prodotto che giustifichi la scelta alle low-cost (molto agguerrite nella concorrenza).

In Europa, ITA Airways potrà diventare un vettore nazionale, di medie dimensioni, in grado di collegare il mercato domestico al mondo, con servizio di alta qualità, all'interno di Lufthansa Group. L'adesione a Star Alliance e le partnership transatlantiche, potrebbero consentire a ITA Airways di diventare l'accesso privilegiato per il traffico di viaggiatori da/per l'Italia, in sinergia con gli hub dei partner. Restano però dei dubbi per quanto riguarda l'economia (che influenza la domanda del trasporto aereo), le tensioni geopolitiche e l'evoluzione tecnologica. ITA Airways dovrà agire attivamente per migliorare le situazioni, che nel tempo si presenteranno, facendo leva sulla tenacia organizzativa, conseguita durante la fase di avvio e di rinnovamento.

In definitiva, l'iter che ITA Airways ha affrontato è stato difficile, ma ricco di insegnamenti: da un disagio grave è scaturita una realtà più piccola, ma più funzionale. Essa procede verso una gestione positiva per minimizzare l'impatto ambientale, sociale, economico. La strategia aziendale ha consolidato la compagnia tanto da suscitare l'interesse di un grande gruppo. La competizione è notevole perché l'innovazione è continua e i costi elevati. ITA Airways consoliderà i progressi attraverso l'integrazione con Lufthansa e si orienterà verso l'innovazione, la qualità, il servizio. Se ITA Airways seguirà questi indirizzi strategici, darà robustezza al proprio rilancio, diventerà un vettore redditizio e competitivo, capace di sostenere, in modo stabile, il sistema del trasporto aereo italiano ed europeo. L'affermazione di ITA Airways rappresenterebbe la ristrutturazione di un'azienda, ma anche la fine della fase di rilancio, dove rigore, strategie precise e qualità confluiscono per valicare le eredità del passato e lanciare la compagnia verso le competizioni future del trasporto aereo.

Bibliografia e Riferimenti

Manuali di Economia Aziendale:

Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (2020). *Corso di economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Daft, R. L. (2017). *Organizzazione aziendale* (7^a ed.). Milano: Apogeo – Maggioli Editore.

Fiori, G., & Tiscini, R. (2020). *Economia aziendale* (3^a ed.). Milano: EGEA.

Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. Milano: McGraw-Hill Education.

Giunta, F. (2022). *Economia aziendale* (4^a ed.). Padova: CEDAM/Wolters Kluwer.

Monografie su Alitalia e ITA Airways:

De Blasi, R., & Gnesutta, C. (2009). *Alitalia: una privatizzazione italiana*. Roma: Donzelli.

Dragoni, G. (2011). *Capitani coraggiosi. I venti cavalieri che hanno privatizzato l'Alitalia e affondato il Paese*. Milano: Chiarelettere.

D'Avanzo, G. (2013). *Alitalia: Ascesa e declino*. Roma: IBN Editore.

Giuricin, A. (2009). *Alitalia: la privatizzazione infinita*. Torino: IBL Libri.

Articoli e Testi:

Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (Eds.). (2015). *The Global Airline Industry* (2nd ed.). Chichester, UK: Wiley.

Doganis, R. (2010). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing* (4th ed.). London: Routledge.

Commissione Europea. (2021, 10 settembre). *Aiuti di Stato: La Commissione conclude che il nuovo vettore aereo ITA non è il successore economico di Alitalia...* [Comunicato stampa].

European Commission. (2024, July 3). *Commission clears proposed acquisition of stake in ITA Airways by Lufthansa, subject to conditions* [Press release].

ENAC – Ente Nazionale Aviazione Civile. (2023). *Dati di traffico 2022*. Roma: ENAC.

ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2023). *Trasporto aereo di passeggeri – Indicatori aggiornati al 2023 (Noi Italia)*. Roma: ISTAT.

Ministero dell'Economia e delle Finanze. (2023, 25 maggio). *Lufthansa e ITA confermano accordo* [Comunicato stampa n. 84/2023]. Roma: MEF.

Deutsche Lufthansa AG. (2023, 25 maggio). *Lufthansa Group reaches agreement on the acquisition of 41% stake in ITA Airways* [Press release]. Francoforte: Lufthansa Group.

ITA Airways. (2020, 18 dicembre). *Il Cda di ITA – Italia Trasporto Aereo S.p.A. approva lo schema di Piano Industriale 2021-2025* [Comunicato stampa]. Roma: ITA Airways.

Commissione Europea. (2024, 3 luglio). *La Commissione autorizza il progetto di acquisizione di una partecipazione in ITA Airways da parte di Lufthansa, a determinate condizioni* [Comunicato stampa] Bruxelles: Commissione Europea.

ENAC. (2021, 18 agosto). *ITA può decollare: l'ENAC rilascia il certificato di operatore aereo e la licenza di trasporto aereo alla nuova compagnia nazionale* [Comunicato stampa]. Roma: Ente Nazionale per l'Aviazione Civile.

ISTAT. (2025). *Infrastrutture e trasporti – Trasporto aereo di passeggeri*. In *Noi Italia 2025*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Ministero dell'Economia e delle Finanze. (2023, 16 giugno). *Ita: via libera Corte dei Conti ad accordo con Lufthansa* [Comunicato stampa]. Roma: MEF.

ITA Airways. (2021, 15 ottobre). *Nasce ITA Airways* [Comunicato stampa]. Roma: ITA Airways.

Deutsche Lufthansa AG. (2023, 25 maggio). *Lufthansa Group reaches agreement on the acquisition of a minority stake in ITA Airways* [Comunicato stampa]. Francoforte: Lufthansa Group.

Livini, E. (2021, 17 settembre). *Storia di un disastro aereo*. *la Repubblica*.

Cingolani, S. (2023, 27 marzo). *Quelli ad Alitalia furono aiuti di stato*. *Storia di un fallimento*. *Il Foglio*.

Ciavoni, C. (2021, 12 ottobre). *Ita pronta al decollo senza il marchio Alitalia*. *la Repubblica*.

Berberi, L. (2025, 30 luglio). *Ita Airways, via libera al nuovo piano industriale: flotta di 100 aerei e più voli verso America, Africa e Asia*. *Corriere della Sera*.

Fontanarosa, A. (2023, 25 maggio). *Ita, c'è Lufthansa al 41%. Paga 325 milioni*. *“Opzioni per acquisire l'intero capitale”*. *la Repubblica*.

Berberi, L. (2024, 5 novembre). *Ita-Lufthansa, accordo bloccato: «L'Italia non svende la compagnia aerea»*. *Corriere della Sera*.

Berberi, L. (2024, 6 aprile). *Ryanair, il dominio tra aerei pieni e rotte in monopolio: l'Italia ha un problema di concorrenza?*. *Corriere della Sera*.

Colombo, G., & Fontanarosa, A. (2023, 4 agosto). *Aerei per le isole, tetto ai prezzi. Il governo imbriglia l'algoritmo*. *la Repubblica*.

Baroni, P. (2020, 16 marzo). *Col decreto "Cura Italia" Alitalia torna tutta allo Stato*. *La Stampa*.

Rizzo, S. (2020, 18 maggio). *Tre miliardi per Alitalia ter*. *la Repubblica*.

Cillis, L. (2020, 5 giugno). *O'Leary: "Il governo salva Alitalia con norme da Corea del Nord"*. *La Repubblica*.

Cillis, L. (2021, 1 marzo). *Alitalia, via al rilancio ma in versione ridotta: avrà solo 45 aerei*. *la Repubblica*.

Livini, E. (2021, 17 settembre). *Storia di un disastro aereo*. *la Repubblica*.

Dragoni, G. (2021, 14 ottobre). *Ita conquista il marchio Alitalia, accordo raggiunto per 90 milioni*. *Il Sole 24 Ore*.

Redazione ANSA. (2021, 14 ottobre). *Ultimo volo Alitalia da Cagliari a Fiumicino. Il saluto commosso della hostess*. *ANSA*.

Orizzonti Politici. (2021, 15 ottobre). *Aiuti di Stato: cosa cambia con il passaggio da Alitalia a ITA Airways*. *Il Sole 24 Ore*.

(ANSA). (2021, 9 novembre). *Alitalia, gli aeroporti lanciano l'appello al governo: "Debiti della compagnia sopra 100 milioni"*. *la Repubblica*.

Berberi, L. (2022, 31 agosto). *Ita Airways, il Tesoro sceglie la cordata Certares-Air France-Delta*. *Corriere della Sera*.

Osservatorio Conti Pubblici Italiani. (2022, 9 ottobre). *Ita Airways, dopo un ventennio in rosso per 15 miliardi arrivano i rischi del rilancio con Certares*. *la Repubblica*.

Balestreri, G. (2022, 12 ottobre). *Ita Airways: il cda toglie le deleghe al presidente Altavilla, passano all'ad Lazzarini*. *La Stampa*.

Fontanarosa, A. (2022, 27 ottobre). *Ita Airways, sulla scrivania di Meloni la vendita e il dossier dei veleni*. *la Repubblica*.

Fontanarosa, A. (2023, 18 gennaio). *Ita Airways, ecco l'offerta di Lufthansa "per minoranza compagnia. Italia è terzo mercato al mondo"*. *la Repubblica*.

- Fontanarosa, A. (2023, 25 maggio). *Ita, c'è Lufthansa al 41%. Paga 325 milioni. "Opzioni per acquisire l'intero capitale"*. la Repubblica.
- Berberi, L. (2024, 6 aprile). *Ryanair, il dominio tra aerei pieni e rotte in monopolio: l'Italia ha un problema di concorrenza?* Corriere della Sera.
- Berberi, L. (2024, 29 novembre). *Ita-Lufthansa, la Ue dà il via libera definitivo alle nozze: nasce il più grande gruppo aereo d'Europa*. Corriere della Sera.
- Berberi, L. (2024, 20 dicembre). *Ita Airways, via libera all'ingresso di Lufthansa: aumento di capitale da 325 milioni di euro*. Corriere della Sera.
- Georgiadis, P., & Murray, C. (2023, dicembre 30). *Rate of airfare increases slows in 2023*. Financial Times.
- Georgiadis, P., & Hancock, A. (2023, ottobre 17). *European airlines in deal drive to boost profits and open up routes*. Financial Times.
- Hancock, A., & Georgiadis, P. (2023, ottobre 16). *Airlines hit out over Dutch plan to phase out EU fossil fuel subsidies*. Financial Times.
- The Economist. (2024, 29 agosto). *From Southwest to Spirit, budget airlines are in a tailspin*. The Economist.
- The Economist. (2025, 22 luglio). *Airlines' favourite new pricing trick*. The Economist.
- Sion, M., Wenzel, J., Sabella, M., Weston, G., & Khomenko, R. (2025, maggio 30). *Navigating the Next Decade of Air Travel*. Bain & Company.
- Dimitrova, D., Rein, J., Salomon, N., & Losada, P. (2025, March 27). *Sustainable Aviation Fuels Need a Faster Takeoff*. Boston Consulting Group.
- Nasser, M., Levine, A., Baker, R., & Rasool, S. (2025, April 16). *Digital Strategy Can Take Airlines to New Heights*. Boston Consulting Group.
- Bini, F. (2021, 14 ottobre). *Alitalia, ultima chiamata: 75 anni di storia tra cambi societari e maxi buchi di bilancio*. la Repubblica.
- Fontanarosa, A. (2022, 15 settembre). *Dopo Ita, nuovo duello tra Lufthansa e Air France: "Vogliono comprare Air Portugal"*. la Repubblica.
- Berberi, L. (2024, 15 aprile). *Oltre la metà degli italiani vola con Ryanair: la fotografia del traffico aereo nel 2023*. Corriere della Sera.
- Cornwall, T., Cosmas, A., Dichter, A., Krishnan, V., & Rivas, D. (2022, November 17). *The snap back of travel: Airlines' ability to keep pace*. McKinsey & Company.

Sitografia:

Adnkronos. (2025, 15 gennaio). *Ita decolla con Lufthansa, da Alitalia a oggi: una storia lunga 78 anni*. Comunicazione Italiana. URL:

<https://comunicazioneitaliana.it/news/0d11f03dc52188aead12ac801cdae504#:~:text=Angelo%20Valeriani,durate%20fino%20a%20Natale%20che>

Aeroporti, record storico di traffico in Italia: 197 milioni di passeggeri nel 2023. (2024, 31 gennaio). *Corriere della Sera*. URL:

https://www.corriere.it/economia/aziende/24_gennaio_31/aeroporti-record-storico-di-traffico-in-italia-197-milioni-di-passeggeri-nel-2023-e2ee42ba-2509-40b7-a2e8-54bd727c8x1k.shtml#:~:text=Quanto%20all%E2%80%99altra%20voce%20significativa%20delle,e%20Bologna%20%284

Air Transport Action Group. (n.d.). *Facts & figures*. URL: atag.org/facts-figures

Alternativa Sostenibile. (2025, 26 giugno). *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e Aeroporti di Roma insieme per il riciclo dei rifiuti*. URL:

<https://www.alternativasostenibile.it/articolo/ministero-ambiente-e-sicurezza-energetica-aeroporti-di-roma-insieme-riciclo-rifiuti#:~:text=in%20linea%20con%20il>

Arrigo, U. (2021, 21 maggio). *Chi ha vinto e chi ha perso nel trasporto aereo liberalizzato*. lavoce.info. URL:

<https://lavoce.info/archives/74557/chi-ha-vinto-e-chi-ha-perso-nel-trasporto-aereo-liberalizzato/#:~:text=La%20liberalizzazione%20del%20trasporto%20aereo,Situazione%20opposta%20nel%20mercato%20italiano>

Baldino, C. (2023, luglio 26). *Provisions for transport fuels in the European Union's finalized "Fit for 55" package*. International Council on Clean Transportation (ICCT). URL: theicct.org/publication/fuels-fit-for-55-red-iii-jul23

Berberi, L. (2024, 15 aprile). *Oltre la metà degli italiani vola con Ryanair: la fotografia del traffico aereo nel 2023*. *Corriere della Sera*. URL:

https://www.corriere.it/economia/aziende/24_aprile_15/oltre-la-meta-degli-italiani-vola-con-ryanair-la-fotografia-del-traffico-aereo-nel-2023-7015a2ca-ad01-496c-99df-77a8e952dx1k.shtml#:~:text=Ryanair%2C%20la%20pi%C3%B9%20grande%20compagnia,Wizz%20Air%2C%20Vueling%20e%20Lufthansa

Bonomi Savignon, C., Locarno, A., Mocella, M. G., & Scotti, B. (2023, 6 novembre). *Il trasporto aereo alla prova della decarbonizzazione* (Brief). Cassa Depositi e Prestiti. URL:

https://www.cdp.it/resources/cms/documents/CDP_Brief_Il_trasporto_aereo_alla_prova_della_decarbonizzazione.pdf#:~:text=rilevante%20per%20l%E2%80%99economia%20italiana%3A%20C%3A8,addetti%20di%20cui%20165%20mila

Camera dei Deputati. (2023). *Il sistema aeroportuale italiano*. (Dossier document, XVIII Legislatura). URL:

https://temi.camera.it/leg19/temi/19_t118_il_sistema_aeroportuale_italiano.html#:~:text

[=Per%20quanto%20riguarda%20i%20vettori,raggio%20e%20all%27aeroporto%20di%20Linate](#)

ENAC. (2013). *Rapporto e Bilancio Sociale 2012*. Ente Nazionale per l'Aviazione Civile. URL: https://www.enac.gov.it/app/uploads/2024/03/ENAC_Rapporto_Bilancio_Sociale_2012_Capitolo1.pdf#:~:text=%5BPDF%5D%20La%20Regolazione%20Economica%20,L%27Ente%2C%20sulla%20base

Euronews Travel. (2023, 10 agosto). *Italy flight price cap: Where will it apply and will it really make airfares cheaper?* URL: [euronews.com/travel/2023/08/10/italy-flight-price-cap-where-will-it-apply-and-will-it-really-make-airfares-cheaper](https://www.euronews.com/travel/2023/08/10/italy-flight-price-cap-where-will-it-apply-and-will-it-really-make-airfares-cheaper)

EUROCONTROL. (2024). *Seven-year forecast 2024–2030*. EUROCONTROL. URL: [eurocontrol.int/publication/eurocontrol-forecast-2024-2030-autumn-update](https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-forecast-2024-2030-autumn-update)

Federturismo Confindustria. (2024). *ENAC: nel 2023 sono stati più di 197 milioni i passeggeri negli aeroporti italiani*. URL: <https://federturismo.it/it/formazione-master-e-universita/lauree-triennali/589-news/news-2024/20283-enac-nel-2023-sono-stati-piu-di-197-milioni-i-passeggeri-negli-aeroporti-italiani.html#:~:text=traffico%20per%20tipologia%20di%20vettore,rispetto%20all%27E2%80%99anno%20precedente>

Fortune Italia. (2024, 29 marzo). *La settimana – storie e analisi: Ita Airways, perdite quasi azzerate*. URL: [fortuneita.com/2024/03/29/la-settimana-storie-e-analisi-ita-airways-perdite-quasi-azzerate](https://www.fortuneita.com/2024/03/29/la-settimana-storie-e-analisi-ita-airways-perdite-quasi-azzerate)

FS News. (2024, 13 marzo). *RFI, Forum Intermodalità Sostenibile: “FS, entro il 2033 tredici nodi di interscambio ferro-aereo”*. URL: <https://www.fsnews.it/it/focus-on/infrastrutture/2024/3/13/rfi-forum-intermodalita-sostenibile.html#:~:text=FS%2C%20entro%20il%202033%20tredici,nazionale%27E2%80%9D%2C%20ha%20sottolineato%20nel>

Furcas, M. (2018, 30 ottobre). *Alitalia, la crisi tra privatizzazioni e amministrazione controllata*. Sky TG24. URL: <https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/alitalia-crisi#:~:text=Negli%20anni%20%2790%20Alitalia%20comincia,Dopo%20mezzo%20secolo%20di>

Infra Journal Newsroom. (2024, ottobre). *La top 10 degli aeroporti e i nuovi record del traffico aereo in Italia*. *InfraJournal* (Mundys). URL: [infrajournal.com/it/aeroporti-pi%C3%B9-grandi-in-Italia](https://www.infrajournal.com/it/aeroporti-pi%C3%B9-grandi-in-Italia)

International Air Transport Association (IATA). *Global Outlook for Air Transport: Deep Change*. IATA Economics Report. URL: [iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport-june-2024-report](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport-june-2024-report)

ITA Airways. *Wikipedia, L'enciclopedia libera*. URL: https://it.wikipedia.org/wiki/ITA_Airways#:~:text=ITA%20Airways%20%C3%A8%20nata%20per,ITA%2C%20proprio%20in%20virt%C3%B9%20della

Landini, F. (2021, 14 ottobre). *Alitalia dies after 75 turbulent years, hands over to ITA*. Reuters. URL: reuters.com/business/aerospace-defense/alitalia-dies-after-75-turbulent-years-hands-over-ita-2021-10-14

Losito, S. (2024, 12 novembre). *Il dibattito attorno al divieto dei voli brevi in Italia*. Linkiesta. URL: <https://www.linkiesta.it/2024/11/divieto-voli-corto-raggio-brevi-italia/#:~:text=La%20riduzione%20delle%20tratte%20cosiddette,sottovalutare%20e%20ignorare%20alcuni%20elementi>

Lupi, M. (2021). *Trasporti aerei (Parte A)*. [Dispense del corso]. Università di Pisa, Dept. of Engineering. URL: https://docenti.ing.unipi.it/marino.lupi/trasporti_aerei_parteA_pisa_20-21.pdf#:~:text=%5BPDF%5D%20trasporti_aerei_parteA_pisa_20,Il%20prodotto%20pi%C3%B9

Martino, S. (2025, 2 maggio). *Trasporto aereo: l'inquinamento è tornato ai livelli pre-Covid*. Circular Economy – Let's Talk. URL: <https://circularconomyletstalk.it/trasporto-aereo-linquinamento-e-tornato-ai-livelli-pre-covid/#:~:text=Trasporto%20aereo%3A%20l%27inquinamento%20%C3%A8%20tornato,all%27Europa%20che%20addirittura%20li%20superano>

Montanino, A., Carriero, A., Dell'Aquila, C., Giuzio, R., & Recagno, L. (2020, 12 giugno). *Trasporto aereo e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati* (Brief). CDP Think Tank. URL: <https://www.cdp.it/internet/public/cms/documents/Trasporto%20aereo%20e%20Covid-19.pdf#:~:text=Con%20riferimento%20alla%20distribuzione%20dei,Fonte%3A%20IATA%2C%202020>

New routes and more efficiency: Eberhart eyes sustainable profit for ITA Airways amid legacy and reform. *Corriere della Sera (English edition)*. URL: https://www.corriere.it/economia/trasporti/aerei/25_maggio_11/new-routes-and-more-efficiency-eberhart-eyes-sustainable-profit-for-ita-airways-amid-legacy-and-reform-b4eb8c03-8f77-44fe-8195-53a9317f6x1k.shtml#:~:text=airline%3F%20What%20value%20do%20you,%E2%80%9D

NT+ Enti Locali & Edilizia (2024). *RFI: piano da 25 miliardi per i treni aeroporto*. *Il Sole 24 Ore*. URL: ntplusentilocaliedilizia.ilsole24ore.com/art/rfi-piano-25-miliardi-i-treni-aeroporto-AF14yFOC

Reuters (2025, 3 febbraio). *Lufthansa will start making money with ITA in 2025, CEO says*. Reuters. URL: reuters.com/business/aerospace-defense/lufthansa-will-start-making-money-with-ita-2025-ceo-says-2025-02-03

Fortune Italia (2024, 29 marzo). *Ita Airways, perdite quasi azzerate nel 2023*. Fortune Italia. URL: fortuneita.com/2024/03/29/la-settimana-storie-e-analisi-ita-airways-perdite-quasi-azzerate

Wikipedia contributors. *ITA Airways*. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ITA_Airways#:~:text=profitable%2C%20the%20airline%20was%20placed,16