

**Dipartimento di Impresa e Management**

**Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese**

**IL MERCATO DEL TRASPORTO AEREO  
ITALIANO: IL CASO ALITALIA**

**Relatore**

**Prof. Alessandro Marino**

**Candidato**

**Francesco Clerico**

**Anno accademico 2017/2018**

## INDICE

	<b>Introduzione</b>		<b>pag. 4</b>
<b>1</b>	<b>Capitolo Primo</b>	<b>Il trasporto aereo: tipicità di un settore industriale</b>	
			<b>pag 6</b>
1.1	Paragrafo Primo	Definizione e storia del trasporto aereo	pag. 6
1.2	Paragrafo Secondo	Il mercato italiano	pag. 9
1.3	Paragrafo Terzo	Le 5 forze di Porter	pag.10
	1.3.1	Il potere degli acquirenti	pag. 12
	1.3.2	Il potere dei fornitori	pag. 15
	1.3.3	La minaccia di nuovi entranti	pag. 18
	1.3.4	I produttori di servizi sostitutivi	pag. 21
	1.3.5	Il potere dei concorrenti diretti	pag. 22
<b>2</b>	<b>Capitolo Secondo</b>	<b>Alitalia, la storia e le cause della crisi</b>	
			<b>pag. 25</b>
2.1	Paragrafo Primo	La storia	pag.25
	2.1.1	Alitalia AII	pag. 25
	2.1.2	Alitalia LAI	pag. 25
	2.1.3	Alitalia CAI	pag. 29
	2.1.4	Alitalia SAI	pag. 31
2.2	Paragrafo Secondo	Le cause della crisi: i costi fuori controllo	pag. 34

2.2.1	I costi di manutenzione	pag. 35
2.2.2	I costi del carburante	pag. 36
2.2.3	I costi dei contratti di leasing	pag. 37
2.2.4	Il sistema informatico	pag. 39
2.2.5	Gli oneri accessori per il personale	pag. 40
2.3	Paragrafo Terzo	Un falso problema: il costo del lavoro pag. 41
2.4	Paragrafo Quarto	Le cause della crisi: il modello di business adottato pag. 44
2.5	Paragrafo Quinto	Le responsabilità pag. 50
<b>3</b>	<b>Capitolo Terzo</b>	<b>Conclusioni pag. 54</b>
3.1	Paragrafo Primo	Nazionalizzazione o privatizzazione pag. 55
3.2	Paragrafo Secondo	Una risposta alla crisi: pag. 55
3.2.1	Un nuovo modello di business	pag. 55
3.2.2	Una nuova idea di cliente	pag. 59
3.2.3	Una nuova idea di prezzo	pag. 61
	<b>Bibliografia</b>	<b>pag. 64</b>

## INTRODUZIONE

Sono da sempre un osservatore, più o meno attento, del fenomeno rappresentato dalla scomparsa di realtà aziendali espressioni del *made in Italy*.

Il caso Alitalia rappresenta l'ennesimo eclatante fallimento di una delle più grandi imprese italiane dopo il caso Cirio, il caso Parmalat e, più recentemente, quello dell'Ilva di Taranto.

Diverse sono però le motivazioni alla base delle crisi societarie.

Se infatti le vicende Cirio, Parmalat ed Ilva sono imputabili a politiche di crescita sbagliate in quanto, a fronte di una redditività operativa insufficiente a sostenere l'indebitamento, si è ricorso all'emissione di titoli di debito, la vicenda Alitalia è stata determinata da una gestione negligente che non ha saputo tenere sotto controllo alcuni centri di costo fondamentali e dalla scelta di un modello industriale errato.

In questo *paper* ho voluto analizzare la attuale crisi di Alitalia nella sua globalità, sia inserendo la vicenda nel più ampio contesto del trasporto aereo, con frequenti comparazioni con i più importanti competitor, sia facendo qualche collegamento, anche se appena accennato, alla situazione politica, economica e sociale in cui essa è maturata ed attualmente si muove.

Nel **capitolo primo** ho analizzato il settore industriale del trasporto aereo sia da un punto di vista generale (*paragrafo primo*), sia in riferimento al mercato italiano (*paragrafo secondo*) e mi sono servito delle modello delle 5 forze di Porter per illustrarne le peculiarità (*paragrafo terzo*).

Nel **capitolo secondo** ho fatto un breve excursus sulla storia di Alitalia e sulle ricorrenti crisi in cui la compagnia si è trovata dalla nascita sino ai nostri giorni (*paragrafo primo*) ed ho analizzato le motivazioni della attuale crisi, individuate nei "costi fuori controllo" (*paragrafo secondo*), e nel modello di business adottato (*paragrafo quarto*). Ho pertanto scagionato quello che sembrava essere il principale imputato, il costo del lavoro (*paragrafo terzo*), e ho fatto qualche cenno alle responsabilità aziendali (*paragrafo quinto*).

Nel **capitolo terzo** ho illustrato quella che a mio avviso potrebbe costituire una possibile via d'uscita alla situazione attuale, rappresentata non tanto dalla alternativa nazionalizzazione o privatizzazione (*paragrafo primo*), quanto dalla adozione di un modello diverso di business con specifiche peculiarità, nonché da una visione centralistica del cliente e dalla formulazione di una revenue management basata su nuova idea di prezzo (*paragrafo secondo*).

Con la speranza di essere stato esaustivo.

## CAPITOLO PRIMO

### IL TRASPORTO AEREO: TIPICITA' DI UN SETTORE INDUSTRIALE

#### 1.1

##### PARAGRAFO PRIMO: DEFINIZIONE E STORIA DEL TRASPORTO AEREO

Per **trasporto aereo** si intende convenzionalmente il traffico effettuato per trasportare persone o cose dietro una remunerazione. Esso si divide in “trasporto aereo programmato”, quello cioè effettuato con voli di linea e in “trasporto aereo occasionale”, quello cioè effettuato per occasioni particolari utilizzando aerei presi a noleggio, i c.d. charter, oppure aerotaxi.

Oggetto di questa disamina sarà soltanto il trasporto di passeggeri, per cui quando d’ora in avanti si parlerà di trasporto aereo si intenderà il trasporto passeggeri.

I **volumi** del trasporto aereo sono rappresentati dall’ “insieme di passeggeri trasportati all’interno di uno Stato o di una determinata area specifica, al netto, evitando cioè le duplicazioni causate dai passeggeri che arrivano e ripartono da un aeroporto con lo stesso codice di volo”.

Il trasporto aereo **nasce** convenzionalmente nel 1919 quando viene inaugurata la tratta Londra - Parigi.

Se in Europa esso **risponde ad esigenze** di carattere militare e solo successivamente si espande anche nel campo commerciale sdoppiandosi in “aviazione militare” ed “aviazione commerciale”, in America invece questo settore industriale assume dall’inizio caratteri tipicamente commerciali.

Sin dalla nascita il trasporto aereo si caratterizza come un **mercato in costante ascesa**, in quanto in grado di recepire appieno tutte le innovazioni tecnologiche che si verranno nel

tempo presentando, con la conseguenza di fornire dei servizi sempre più efficienti ad un costo sempre più contenuto.

Nell'ultimo decennio del 1900 si ha la vera e propria consacrazione di quest' industria che arriva al punto di massimo splendore in seguito al contemporaneo verificarsi di tre fattori: a) la deregulation, b) la globalizzazione e c) la forte crescita economica.

**La deregulation.** Il trasporto aereo è sempre stato gestito direttamente dallo Stato per due motivi: a) si riteneva rappresentasse un servizio sociale in quanto rispondente all'intima necessità di muoversi dell'individuo, b) si riteneva che lo Stato, così come aveva la sovranità sul proprio territorio nazionale, dovesse avere la stessa sovranità sullo spazio aereo nazionale.

Ciascuno Stato pertanto pone in essere una legislazione di tipo protezionistico emanando una serie di leggi e norme tendenti a ribadire l'esclusiva del traffico nazionale in favore della compagnia di bandiera e regolando il traffico internazionale con accordi bilaterali con le compagnie di bandiera degli altri Stati.

Ma la situazione cambia agli inizi degli anni 90: l'Unione Europea, il 1 gennaio 1993, impone ai singoli Stati l'eliminazione di tutte le norme protezionistiche e riconosce a tutti i vettori comunitari a) il diritto di operare liberamente collegamenti con qualsiasi destinazione europea e b) il diritto di determinare liberamente il prezzo di tale servizio. Il processo avrebbe dovuto essere ultimato entro il 1 aprile 1997.

La deregulation costituisce il *turning point* nel settore del trasporto aereo in quanto in grado di ampliare in maniera esponenziale l'offerta commerciale di volo a prezzi sempre più bassi.

Con la deregulation nasce un nuovo protagonista dei cieli europei, la compagnia *low cost*, chiamata *LCCs*, che impernia la sua *market strategy* su due principi fondamentali: a) tenere gli aerei quanto più possibile in volo mediante una elevata rotazione di arrivi e partenze nel corso della giornata, b) applicare prezzi sempre più bassi, tagliando tutti i servizi aggiuntivi collegati al biglietto aereo come la scelta del posto, il pasto a bordo, il trasporto del bagaglio in stiva, l'imbarco prioritario ecc.

Il tutto per combattere la concorrenza delle compagnie *network carrier* o compagnie *legacy* che invece offrono un servizio *full*, ricomprendendo cioè nel costo del biglietto

tutti quei servizi accessori come la scelta del posto, il pasto a bordo, il trasporto del bagaglio in stiva, l'imbarco prioritario ecc.

**La globalizzazione.** Le trasformazioni del mercato del trasporto aereo non potevano però avvenire se non fossero state accompagnate da un co - fattore molto importante, la globalizzazione.

Se per globalizzazione si intende anche l'abbattimento di tutte le barriere spazio - temporali, utilizzando le migliori tecnologie, appare evidente come essa abbia contribuito in maniera sostanziale alla crescita di questo settore industriale: pensiamo per un attimo alla possibilità di fare un biglietto aereo stando seduti comodamente in poltrona a casa, pensiamo parimenti alla possibilità di accedere in tempo reale alle offerte commerciali di una compagnia aerea all'altro capo del mondo ...

**La crescita economica.** Parimenti importante si rivela la forte crescita economica che caratterizza gli anni 80 / 90 in quasi tutti gli Stati: questo ha significato la possibilità di investimenti sempre maggiori nell'industria del trasporto aereo, da tutti ritenuta molto *capital intensive* e poco *labour intensive*.

Nei primi anni 2000 l'industria del trasporto aereo **interrompe** quel **processo di crescita**, magari qualche volta fluttuante ma sempre costante, che l'ha caratterizzato sin dalla nascita.

I motivi di questa crisi sono sostanzialmente quattro: a) le grandi compagnie *network carrier*, abituate a gestioni dispendiose, fanno difficoltà ad adeguarsi al nuovo mercato, b) l'aumento dell'offerta di trasporto, effettuata per adeguarsi all'aumento della domanda, si rivela spesso molto rigida, c) l'offerta di tariffe sempre più basse, fatta per contrastare lo strapotere delle *low cost carrier*, produce un aumento dei passeggeri ma spesso non un aumento dei ricavi, d) la sopraggiunta crisi economica mondiale, l'attentato alle torri gemelle a New York e vari incidenti aerei (scontro a Linate, razzo in Georgia) rallentano il processo di crescita.

## 1.2

### PARAGRAFO SECONDO: IL MERCATO ITALIANO

Il mercato italiano ha avuto anch' esso una **crescita** più o meno **costante**, anche se spesso **fluttuante**; gli analisti inoltre ritengono che anche per il futuro si possa ipotizzare ancora un trend positivo.

Il settore dei voli internazionali ed intercontinentali, di medio e lungo raggio, gode di ottima salute sia perché è caratterizzato da un basso livello di concorrenza e sia perché si basa su una utenza di standing più elevato.

Il settore dei voli domestici, di corto raggio, ha subito una forte contrazione della domanda sia per effetto della crisi mondiale, che in Italia si è fatta sentire in maniera particolare, sia per effetto della concorrenza di mezzi alternativi di trasporto come la ferrovia con l'Alta Velocità, sia di Trenitalia che di Italo NTV.

L'industria del trasporto aereo in Italia ha registrato a fine 2016 un **utile** pari a 8.847,9 milioni di \$ USA e, se analizziamo il quinquennio 2012/2016, rileviamo un *Compound Growth Rate - CAGR* pari al 4,9%.

Se paragoniamo questi dati con quelli di Francia e Germania, mercati limitrofi al nostro, vediamo come in Francia si registra un utile maggiore, pari a 13.299,5 milioni di \$ USA ma un *CAGR* del 3,9%, inferiore al nostro, mentre in Germania si registra un utile ancora maggiore, pari a 21.712,8 milioni di \$ USA ma un *CAGR* del 4,3%, ancora inferiore al nostro.

ANNO	PROFITTI \$	PROFITTI €	% CRESCITA
2012	7.317,6	6.614,8	-
2013	7.899,7	7.141,0	8
2014	7.446,2	6.731,0	(5,7)
2015	8.074,2	7.298,7	8,4
2016	8.847,9	7.998,1	9,6
<b>CAGR 2012/2016</b>			<b>4,9 %</b>

L'industria del trasporto aereo in Italia ha registrato un numero di **passengeri** pari a 78,3 milioni di unità, e si ritiene che entro la fine del quinquennio 2017 / 2021 si potrà arrivare a traguardare un totale di 87,1 milioni di unità.

<b>ANNO</b>	<b>PASSEGGERI</b>	<b>% CRESCITA</b>
2012	73,9	-
2013	72,9	(1,3)
2014	71,6	(1,7)
2015	74,8	4,4
2016	78,3	4,7
<b>CAGR 2012/2016</b>		<b>1,5 %</b>

(nota 1)

### 1.3

#### **PARAGRAFO TERZO: LE 5 FORZE DI PORTER**

Un valido sostegno per meglio comprendere l'industria del trasporto aereo ci viene dal modello detto de **le 5 forze di Porter**.

Lo scopo di ciascuna azienda è quello di raggiungere una posizione competitiva nel mercato in cui opera.

Ciascun mercato è caratterizzato dalla presenza di forze che sono in grado nel lungo periodo di erodere la redditività aziendale ovvero di incrementarla: soltanto l'individuazione, lo studio e il successivo monitoraggio di queste forze potrà far sì che l'azienda possa arrivare alla competitività massima.

L'economista Porter arriva a individuare queste forze e le elenca:

- a) il potere degli acquirenti: gli acquirenti o consumatori sono coloro cui è diretto il prodotto aziendale, l'output: detto potere è la risultante di diversi fattori come:

- il livello di concentrazione dei competitor,
  - la possibilità di sostituzione,
  - l'asimmetria informativa,
  - la possibilità di trovare prodotti sostitutivi,
  - il costo al cliente dell'acquisto
- b)** il potere dei fornitori: i fornitori sono quei soggetti che forniscono i beni necessari al business aziendale; detto potere è influenzato da fattori come:
- la concentrazione dei competitor,
  - la asimmetria informativa,
  - il livello di specializzazione del prodotto,
  - la presenza di possibili sostituti
- c)** il potere dei potenziali entranti: si tratta di quei soggetti economici che potrebbero entrare nel settore in cui opera l'azienda; l'eventualità del loro ingresso dipende da vari fattori come:
- la disponibilità di capitali, poiché per determinati settori industriali si richiede una elevata disponibilità di capitali,
  - la conoscenza del settore,
  - la reputazione e il *brand*,
  - gli accordi per la distribuzione
- d)** il potere dei produttori di beni sostitutivi: si tratta di soggetti economici che offrono all'azienda un prodotto/servizio diverso ma che soddisfa gli stessi bisogni del consumatore; questo potere viene influenzato da fattori come:
- il rapporto qualità - prezzo,
  - la complessità del bisogno,
  - una buona propensione alla sostituzione
- e)** il potere dei concorrenti diretti: si tratta di soggetti economici che offrono all'azienda un prodotto/servizio identico.

L'applicazione del modello di Porter al settore del trasporto aereo ci impone di fare le seguenti osservazioni:

### 1.3.1 IL POTERE DEGLI ACQUIRENTI

Con il termine **acquirente** si intende il passeggero-consumatore e per **potere** si intende la pressione che esso passeggero-consumatore è in grado di esercitare sul fornitore del servizio di trasporto aereo al fine di ottenere il miglior servizio possibile al minor prezzo possibile.

La grandezza del potere dell'acquirente **dipende** da:

- le dimensioni dell'acquirente,
- la forza economica dell'acquirente,
- l'indipendenza dell'acquirente,
- la tendenza a cambiare
- lo *switching cost*,
- la sensibilità al prezzo,
- la indifferenziazione tra prodotti,
- la non essenzialità del prodotto,
- il rischio *oligopsony* ,
- la *backwards integration*.

I **consumatori**, nel settore che ci interessa, si dividono in a) singoli privati, b) aziende e c) agenzie di viaggio, gli intermediari, che stringono accordi con le compagnie di trasporto aereo.

Fino a qualche tempo addietro erano le agenzie di viaggio ad avere il maggior potere contrattuale in quanto le stesse gestivano tutto il processo operativo, dalla individuazione della compagnia alla emissione del biglietto fino a tutte le attività di post-vendita.

Ma le nuove tecnologie informatiche hanno fatto sì che tutte queste fasi potessero essere gestite direttamente dalla compagnia, mediante il proprio sito internet, senza ricorrere alle agenzie di viaggio: questo ha determinato una progressiva perdita di potere da parte degli acquirenti ridando alla compagnia un ruolo di centralità.

Si rileva come attualmente le agenzie di viaggio continuano a mantenere un potere, ancorché modesto, nel settore delle rotte di lungo raggio, internazionali o intercontinentali.

Un elemento molto importante nella determinazione del potere dell'acquirente è lo *switching cost*, il **costo cioè da sostenere per passare** da una compagnia ad un'altra.

Lo *switching cost* nel settore del trasporto aereo è molto basso se un'altra compagnia esercita lo stesso collegamento o un collegamento simile.

Per ovviare a questo le compagnie hanno creato i *Frequent Flyer Programs*, con lo scopo di premiare la fedeltà dei propri clienti: gli iscritti ad un FFP accumulano punti in base alle miglia percorse ed hanno la possibilità di convertire i predetti punti in viaggi gratuiti o servizi aggiuntivi da spendere sia presso la compagnia di riferimento sia presso altre compagnie partner o addirittura in alberghi convenzionati.

Questi programmi rappresentano di fatto l'unico *switching cost*: la compagnia dà al cliente un qualcosa da perdere al fine di evitare che cambi vettore perdendo i benefit legati al programma.

L'industria del trasporto aereo è ritenuta essere, dal punto di vista del consumatore, molto **sensibile al prezzo** del servizio offerto.

Nello specifico si ritiene comunemente che il cliente di una *low cost carrier* sia molto sensibile al costo: egli acquista il biglietto non per la necessità di volare in aereo, in quanto potrebbe farlo con altri vettori alternativi, ma per la necessità di andare da un punto A ad un punto B nella maniera più conveniente possibile.

Di contro il cliente di una *network carrier* è maggiormente attento alla qualità: egli sicuramente non viaggerebbe con compagnie che hanno una cattiva reputazione in termini di puntualità, di sicurezza del volo o di qualità del servizio a bordo, pur di beneficiare di un prezzo più basso.

La sensibilità del consumatore al prezzo ha determinato la **nascita di una moltitudine di compagnie** di trasporto aereo, quasi tutte *low cost* (LCCs), che operano nelle tratte a corto e medio raggio.

Parimenti la sensibilità al prezzo ha fatto sì che insorgesse nel consumatore un'alta **propensione a cambiare** compagnia aerea. Se al consumatore viene offerta la stessa rotta o una rotta simile ma a un prezzo più vantaggioso ecco che lo stesso viaggiatore cambia vettore: questo si verifica sia al passeggero che viaggia per motivazioni turistiche sia a quello che viaggia per motivi di affari.

I prodotti offerti nell'industria del trasporto aereo sono **indifferenziati**. L'unica differenziazione si ha tra il pacchetto *low cost* offerto dalle compagnie LCCs e il pacchetto *full* offerto dalle compagnie *legacy*.

Gli analisti ritengono che l'industria del trasporto aereo sia sempre a **rischio oligopsonio**, rischi cioè di diventare un mercato caratterizzato dalla presenza di una domanda in capo a pochi passeggeri e da un'offerta in capo a molti vettori.

Nel settore del trasporto aereo si realizza quella che dagli esperti viene definita la *backwards integration*, **l'integrazione a monte**: la compagnia aerea, inserita in un processo produttivo costituito da più fasi successive, ad un certo punto inizia ad esercitare una fase antecedente del processo produttivo precedentemente esercitato da altri.

Emblematico è il caso del *ticket service* : se precedentemente i biglietti aerei venivano venduti dalle agenzie di viaggio, negli ultimi anni le compagnie hanno iniziato a vendere i tagliandi direttamente sui propri siti internet o telefonicamente evitando pertanto di ricorrere agli intermediari; le compagnie *low cost* sono state le prime ad aver imposto al cliente la *prenotazione on line* e il successivo *check in on line* , pena l'applicazione di penali anche abbastanza consistenti rispetto al prezzo del biglietto.

Esistono anche siti web realizzati dall'aggregazione di più agenzie di viaggio, ricordiamo Expedia e Trivago: essi non hanno un potere significativo verso le compagnie di trasporto aereo ma sicuramente aumentano la sensibilità del passeggero al prezzo.

Alla luce di quanto sopra detto si può agevolmente ritenere che il potere degli acquirenti nel mercato italiano sia modesto (nota 1).

### 1.3.2 IL POTERE DEI FORNITORI

I **fornitori** sono tutte i soggetti economici che riforniscono le compagnie aeree di beni e servizi.

Per **potere** dei fornitori si intende la capacità degli stessi di alzare o abbassare il prezzo del prodotto o del servizio offerto alle compagnie aeree, migliorandone o abbassandone la qualità o riducendone la quantità sul mercato.

Secondo Porter si tratta della forza più importante tra le 5 individuate in quanto, agendo direttamente sui costi aziendali, riesce ad influenzare la redditività aziendale e determinare pertanto il livello di competitività dell'azienda.

Il potere dei fornitori è la **risultante** di alcuni fattori come:

- la dimensione del fornitore,
- l'indipendenza della compagnia aerea,
- la non essenzialità della compagnia aerea,
- il rischio oligopolio,
- l'assenza di input sostitutivi,
- il rapporto prezzo / qualità,
- la *forward integration*,
- gli *switching cost*,
- la differenziazione degli input.

Nel settore del trasporto aereo la **dimensione dei fornitori** è particolarmente grande.

Il carburante degli aeromobili, il cosiddetto *jet fuel*, viene fornito dalle più grandi compagnie petrolifere mondiali tra cui menzioniamo l'Eni, la Esso, la Kuwait Petroleum, la Shell e la Tamoil. Le aziende di trasporto aereo generalmente sottoscrivono con le compagnie petrolifere dei contratti di somministrazione di carburante a lungo termine e

spesso stipulano con le banche contratti “derivati” per coprirsi dal rischio di aumento del prezzo del carburante e dal rischio di cambio sul \$ USA.

Gli aerei vengono forniti dalle più grandi aziende produttrici al mondo come la statunitense Boeing Company e l'europea Airbus SAS; esistono anche delle realtà minori come la Embraer, la Bombardier e la United Aircraft Corporation ma esse operano maggiormente nel settore dell'aviazione militare.

Le compagnie aeree, dati gli alti costi degli aeromobili, spesso ricorrono ad operazioni di leasing che stipulano con le più grandi aziende di leasing al mondo, tra cui annoveriamo la statunitense International Lease Finance Corporation (ILFC), l'irlandese Cit Group e la statunitense GE Capital Aviation Service.

Il mercato dei fornitori delle compagnie aeree è caratterizzato dal **rischio oligopolio**, in quanto i prodotti e servizi offerti si concentrano su pochi operatori di fronte ad una domanda sempre crescente riveniente da un numero sempre maggiore di compagnie aeree.

I vettori hanno nel tempo provato ad operare una *forward integration*, un'**integrazione in avanti** nel rapporto con i fornitori: la compagnia aerea, inserita in un processo produttivo costituito da più fasi successive, ad un certo punto inizia ad esercitare una fase successiva del processo produttivo precedentemente esercitato da altri.

Alcuni hanno tentato di gestire al proprio interno tutta la manutenzione degli aeromobili, sia quella relativa ai motori che quella relativa alle cosiddette cellule, altre hanno tentato di accentrare i servizi di *handling*, cioè tutte le attività precedenti e successive all'imbarco, altre ancora infine hanno provato a gestire direttamente tutte le attività di catering a bordo.

Ma la realizzazione pratica di questa integrazione è risultata molto difficile in quanto questi servizi sono gestiti direttamente dagli aeroporti mediante società appartenenti all'aeroporto stesso.

Se la compagnia aerea voleva pertanto rinunciare a questi servizi aeroportuali ed internalizzarli mediante una gestione diretta, avrebbe dovuto rinunciare a quell'aeroporto e magari sceglierne uno diverso: ma abbandonare una rotta o un aeroporto potrebbe

significare rinunciare ad un bacino di utenza soddisfacente con possibili ricadute negative in termini di competitività aziendale.

Allora le compagnie preferiscono esternalizzare i predetti servizi affidandone la gestione agli aeroporti che diventano pertanto dei fornitori di beni e servizi a tutti gli effetti.

Si crea pertanto un rapporto di **dipendenza tra la compagnia e l'aeroporto**, nel senso che l'aeroporto ha bisogno della compagnia che gli garantisce un numero elevato di passeggeri, la compagnia ha bisogno dell'aeroporto in quanto questo mette a disposizione i servizi connessi al trasporto aereo, così come mette a disposizione del passeggero negozi, alberghi, sportelli bancari e quant'altro possa soddisfare il passeggero stesso.

Alcune compagnie si mostrano più dipendenti di altre verso un determinato aeroporto: si pensi alla compagnia che ha interesse a raggiungere quella specifica area territoriale in cui si trova quell'aeroporto, o alle maggiori compagnie aeree che necessitano di grandi *hub* per effettuare scali intermedi o per beneficiare di una maggiore offerta di servizi di qualità. In questo caso la compagnia stipula un accordo pluriennale con l'aeroporto.

Alcuni aeroporti si mostrano più dipendenti di altri verso una determinata compagnia: si pensi agli aeroporti regionali che necessitano di quella compagnia specifica che garantisca un soddisfacente numero di passeggeri. In questo caso l'aeroporto stipula con la compagnia di trasporto un accordo pluriennale prevedendo magari il pagamento di tasse aeroportuali inferiori. A tal proposito cito il caso dell'aeroporto di Pescara, la città dove risiedo: nel gennaio 2016 la Ryanair, di fronte all'ennesimo aumento della tassa pro capite di imbarco da 6,5 euro a 9 euro, decide di abbandonare lo scalo; la decisione poi rientra a fronte dell'impegno delle autorità regionali a congelare il predetto aumento per tutto il 2016 e ad abolirlo del tutto nel prosieguo.

Nel rapporto con i fornitori lo *switching cost*, il **costo per il passaggio da un fornitore ad un altro**, risulta elevato e risulta avere un particolare impatto sul profitto delle compagnie: pensiamo infatti quanto costerebbe in termini economici alla compagnia aerea l'interruzione di un contratto di fornitura pluriennale di *jet fuel*, ovvero a quanto costerebbe sempre in termini economici l'abbandono di un determinato aeroporto.

E' molto importante menzionare come il giudizio del consumatore verso una compagnia aerea è fortemente dipendente ed influenzato dall'esperienza che egli ha avuto

nell'aeroporto ospitante: la **qualità della struttura** è pertanto un punto chiave nel giudizio finale del consumatore e pertanto spinge gli aeroporti ad investire in infrastrutture.

Possiamo concludere l'analisi dei fornitori affermando sicuramente che il loro è un potere forte (nota 1).

### 1.3.3 LA MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI

I **nuovi entranti** sono quei soggetti economici che, esercitando il trasporto aereo, hanno interesse e possibilità di entrare nel mercato diventandone player ed aumentando la concorrenza.

Si ritiene che l'ingresso di nuovi operatori sia **dipendente** dal verificarsi dei seguenti fattori:

- la debolezza del marchio,
- la indifferenziazione del prodotto,
- l'accessibilità ai fornitori,
- la scarsa importanza delle economie di scala,
- la crescita del mercato,
- i bassi *switching cost*,
- la scarsa regolamentazione del mercato,
- la staticità degli operatori storici.

I nuovi player sono attratti dal mercato del trasporto aereo in quanto gli analisti ritengono che questo settore industriale negli anni a venire abbia ancora **margini di crescita**, anche se con un trend di sviluppo inferiore al passato.

Ma il rischio *new entry* in pratica è molto basso per le motivazioni che si vanno ad elencare.

Il mercato preso in considerazione è caratterizzato da un **basso profitto** per cui le compagnie aeree applicano delle economie di scala onde abbassare i costi unitari e massimizzare la redditività: per un volo programmato il costo marginale di trasporto di un passeggero in più sarebbe praticamente uguale a zero.

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

Il mercato del trasporto aereo è inoltre un mercato *capital intensive* che richiede cioè degli **ingenti investimenti** in fase di ingresso e degli elevati costi fissi durante l'esercizio dell'attività.

Acquistare un aereo a lungo raggio costa una cifra tra i 250 e i 300 milioni di \$ USA, acquistare uno *slot* in un aeroporto internazionale costa anche 50 milioni, reclutare, addestrare e aggiornare il personale navigante ha costi mediamente di decine di milioni di euro l'anno.

Questo costituisce la seconda barriera all'ingresso di nuovi operatori aerei.

Il mercato del trasporto aereo è caratterizzato da una **rigida regolamentazione** governativa.

E'lo Stato che ammette una determinata compagnia ad esercitare il trasporto al suo interno, è ancora lo Stato che stabilisce rigidi standard di sicurezza sia in volo che a terra e ne verifica il rispetto, è sempre lo Stato che autorizza nuove rotte, concede brevetti di volo e stipula accordi con altri Stati atti a regolare le reciproche attività di volo e sorvolo.

Un esempio per tutti, i cosiddetti "oneri di servizio pubblico": lo Stato può stabilire che un vettore aereo, in una rotta su una area disagiata del territorio nazionale, applichi una tariffazione non superiore ad un certo tetto massimo, onde favorire il diritto alla mobilità dei residenti (regolamento CE 1008/2008).

Questo costituisce una ulteriore barriera all'ingresso di nuove compagnie.

Il trasporto aereo è intimamente collegato alle **variazioni macroeconomiche**.

Esse vanno a ridurre la domanda del passeggero turista, generalmente utente delle *low cost carrier*, in quanto erodono il reddito dello stesso così come vanno a ridurre parimenti la domanda del cliente business, generalmente utente delle *network carrier*, la cui necessità di volo è collegata alla crescita del commercio e dell'economia in genere.

Parimenti il trasporto aereo è intimamente collegato alla situazione di maggior o minore **pacificazione internazionale**.

Ricordiamo che gli ultimi anni la minaccia del terrorismo ha impedito al settore di trapiantare una crescita maggiore.

Anche qui si rileva che la interdipendenza tra macroeconomia e trasporto aereo, così come quella tra terrorismo e trasporto aereo, costituiscono di fatto una barriera alle *new entry*.

Se analizziamo il processo di crescita che ha caratterizzato il settore notiamo subito che le *low cost carrier* sono **creciute** numericamente, mentre le *network carrier* sono cresciute mediante processi di acquisizione e fusione, le cosiddette *Merger & Acquisition*.

E' indubbiamente più facile entrare nel mercato come compagnia *low cost*, anche se è necessario considerare come sia praticamente impossibile modificare poi quel modello di business fornendo servizi da compagnia *legacy*. All'incontrario molte compagnie *legacy* hanno iniziato a fornire servizi *low cost* tramite proprie controllate: si cita il caso della Iberia e della controllata *low cost* Vueling.

Dobbiamo infine notare che non costituiscono nuovi ingressi nel settore tutte quelle **agenzie di viaggio**, più o meno grandi, che effettuano i voli *charter*: si tratta di voli con una durata temporanea, effettuati con aerei presi a noleggio e che non sottraggono utenti al mercato dei voli programmati.

Alla luce di quanto appena detto possiamo concludere sostenendo che il rischio di ingresso di nuovi operatori è modesto (nota 1).

### 1.3.4 I PRODUTTORI DI SERVIZI SOSTITUTIVI

Si tratta di soggetti economici che forniscono al consumatore - passeggero un servizio di **trasporto sostitutivo** ma che soddisfa parimenti il suo bisogno di essere trasportato da un punto A ad un punto B.

Si ritiene che la fattibilità di servizi sostitutivi dipenda da:

- basso *switching cost*,
- prezzo del servizio sostitutivo,
- benefici complessivi derivante dall'alternativa.

Il trasporto sostitutivo è rappresentato dal trasporto su strada e dal trasporto su ferrovia.

Si ritiene che la contrapposizione tra trasporto aereo da una parte e trasporto su strada o su rotaia dall'altra parte **abbia senso** soltanto per il corto raggio e forse per il medio raggio, ma sicuramente non per il lungo raggio, internazionale e intercontinentale, dove non esiste una valida alternativa all'aereo.

Gli analisti ritengono che in Europa occidentale, in Giappone e in Cina, una rete stradale buona e una ferrovia che contempla il sistema Alta Velocità fanno sì che l'auto e il treno costituiscano validi competitor dell'aereo.

Nei paesi dove il sistema stradale non sia valido oppure non esista l'Alta Velocità, sicuramente il trasporto aereo la fa ancora da padrona.

**L'Italia** rappresenta un caso anomalo: il nostro paese presenta una configurazione morfologica molto particolare essendo lunga e stretta, essendo divisa verticalmente da una catena montuosa e avendo due isole; questo determina tempi lunghi sia per il collegamento nord-sud che per quello est-ovest.

Per cui, pur avendo il nostro paese un ottimo sistema autostradale e l'Alta Velocità, sia di Trenitalia che di Italo NTV, risulta conveniente il trasporto aereo.

Non tanto per motivi di economicità del sostituto quanto per motivi di benefici complessivi.

Lo *switching cost* è basso: non esistono barriere all'utilizzo di servizi sostitutivi se non il *Programma Frequent Flyers* offerto da quasi tutte le compagnie aeree.

Si può pertanto ritenere che il potere dei fornitori di servizi sostitutivi sia modesto (nota 1).

### 1.3.5 IL POTERE DEI CONCORRENTI DIRETTI

I **concorrenti diretti** sono rappresentati da quei player, compagnie di trasporto aereo, che offrono gli stessi servizi ed entrano in concorrenza tra di loro.

Il livello di concorrenza si basa sui seguenti fattori:

- lo *zero sum game*,
- l'indifferenziazione dei prodotti,
- i costi del magazzino,
- l'uguaglianza delle compagnie concorrenti,
- il numero delle compagnie concorrenti,
- i bassi costi fissi,
- lo *switching cost*,
- la mancanza di diversità,
- la difficoltà ad uscire dal mercato,
- la facilità di crescita,
- la dimensione dei competitor.

L'industria del trasporto aereo ha **due tipi di player**: da una parte ci sono le compagnie *low cost LCCs*, che offrono un servizio imperniato sul basso prezzo e operano sulle rotte di medio e corto raggio, Europa e Mediterraneo per intenderci, dall'altra parte ci sono le compagnie *legacy*, che offrono un servizio full imperniato sulla qualità e operano sulle rotte di lungo raggio, le tratte intercontinentali per intenderci.

La contrapposizione non è soltanto nella tipologia di rotta che questi *player* effettuano, ma è tra due differenti modelli di business. Le compagnie *low cost* sono alla spasmodica ricerca del basso prezzo e emettono un biglietto in cui è compreso soltanto il passaggio aereo mentre fanno pagare tutti gli altri servizi accessori come la scelta del posto, il pasto a bordo, l'imbarco del bagaglio in stiva e la possibilità di cambio del volo ecc. Le compagnie *legacy* invece sono protese alla ricerca della qualità migliore in quanto offrono un servizio globale, full, ed emettono un biglietto in cui sono compresi non soltanto il passaggio aereo ma anche tutti i servizi accessori sopra elencati.

La contrapposizione tra le due tipologie di *player* è tra due strutture diverse per grandezza e per costi.

La **concorrenza** pertanto non si ha tra le due tipologie di compagnie, in quanto esse operano in mercati ben distinti, ma si ha all'interno del singolo mercato tra due o più compagnie della stessa tipologia.

Pertanto nelle tratte di medio e corto raggio la concorrenza è altissima, dato il grande numero dei *player LCCs* che vi operano, soprattutto dopo la deregulation, mentre nelle tratte di lungo raggio la concorrenza è bassa dato il minor numero di *player* in azione.

Se fino ad ora, come abbiamo già visto, era impossibile che una *low cost* potesse **trasformarsi** in una *legacy*, dati gli altissimi costi di riconversione e di gestione della diversa struttura, adesso la situazione sta cambiando con operatori *low cost* che stanno entrando nel mercato del lungo raggio: è notizia di questi giorni che la Norwegian Airlines sta effettuando a prezzi *low cost* un collegamento da Roma a New York.

Parimenti le compagnie *legacy* negli ultimi tempi hanno iniziato a gestire le tratte di medio e corto raggio tramite *player* controllati: ricordiamo il caso Iberia che effettua voli di corto raggio tramite la Vueling, *low cost* da essa controllata.

Questa rimodulazione dei mercati ha avuto la conseguenza di far alzare al massimo i livelli di concorrenza globale.

Abbiamo già visto come i **prodotti** siano **indifferenziati**, a parte la differenza di base tra *low cost* e *legacy*, ed abbiamo già visto come gli *switching cost* siano molto bassi, a parte la barriera costituita dai *Frequent Flyer Programs*.

**L'uscita dal settore** del trasporto aereo è difficile e generalmente si verifica soltanto per motivi finanziari: spesso le compagnie aeree stipulano con le autorità aeroportuali degli accordi di lunga durata per beneficiare di tariffe scontate nell'utilizzo dei servizi aeroportuali; gli investimenti di capitale per l'allestimento della flotta e per la sua manutenzione, così come quelli per la formazione del personale sono consistenti. Tutti questi motivi determinano di fatto una difficoltà ad uscire dal mercato.

Molte compagnie aeree stanno diversificando l'offerta di volo ricomprendendo in essa **servizi aggiuntivi** come il noleggio dell'auto o la prenotazione di un albergo: si tratta di servizi a pagamento che incrementano i ricavi cosiddetti "ancillari", relativi cioè a servizi accessori, ma aumentano nel contempo il grado di concorrenza.

Quanto sopra detto ci induce a ritenere che il livello di concorrenza sia talmente alto da realizzare uno *zero sum game*, un sistema cioè in cui all'aumento del profitto di un player corrisponde la diminuzione del profitto di un altro o di più player.

I principali **vettori operanti in Italia** sono quattro: Alitalia e Meridiana, italiane e strutturate come compagnie *legacy*, Ryanair e Easyjet, rispettivamente irlandese e inglese, strutturate come compagnie *low cost* (nota 1).

Fatte pertanto queste premesse allo scopo di meglio inquadrare le peculiarità del settore industriale del trasporto aereo, si rende necessario focalizzare l'indagine su Alitalia.

## CAPITOLO SECONDO

### ALITALIA, LA STORIA E LE CAUSE DELLA CRISI

#### 2.1

##### PARAGRAFO PRIMO: LA STORIA

###### 2.1.1 ALITALIA AII - AEROLINEE INTERNAZIONALI ITALIANE

Il 16.9.1946 viene fondata a Roma la **Alitalia AII – Aerolinee Internazionali Italiane**.

L'attività effettiva inizia il 5.5.1947 con un volo che parte da Torino, fa scalo a Roma ed atterra a Catania.

Da questa data la compagnia, il cui capitale sociale è detenuto al 100% dall'IRI - Istituto per la Ricostruzione Industriale - e per il tramite di questo appartiene pertanto al Ministero del Tesoro, inizia regolarmente l'attività di volo su tratte nazionali, internazionali e intercontinentali.

###### 2.1.2 ALITALIA LAI – LINEE AEREE ITALIANE SPA

In data 1.9.1957 Alitalia AII si fonda con la LAI Linee Aeree Italiane SpA, altra società con capitale a mani dell'IRI: dalla LAI arrivano linee aeree e passeggeri e di fatto la nuova compagnia, ora chiamata **Alitalia LAI - Linee Aeree Italiane S.p.A.**, diventa una realtà in grado di competere con le più efficienti compagnie aeree del mondo.

Nel 1960 la Alitalia LAI ottiene la decisiva consacrazione tra le grandi compagnie aeree diventando il vettore ufficiale delle Olimpiadi di Roma: tappe fondamentali di questo processo di crescita sono stati il trasferimento della sede operativa da Roma Ciampino a Roma Fiumicino e l'apertura della scuola di volo Alitalia con il nome di Centro Addestramento Personale Navigante.

La compagnia si piazza al 7° posto nel trasporto internazionale, in Europa è 3° dopo la British Airways e dopo l'Air France, collega 70 nazioni, fattura 140 miliardi ed ha 10.000 dipendenti nel mondo (nota 2).

Nel 1964 Alitalia pone in essere una strategia operativa tendente a dividere il trasporto aereo in due settori ben distinti: il settore del medio e lungo raggio, gestito direttamente, e quello del corto raggio, affidato all'ATI Aereo Trasporti Italiani S.p.A. nel frattempo costituita a Napoli.

Nel 1997 si completa in Europa il processo di liberalizzazione del trasporto aereo chiamato *deregulation*: se fino ad allora le compagnie di bandiera avevano il monopolio dei voli nazionali ed europei, adesso con la deregulation cambiano le regole del gioco ed il mercato aereo apre ad imprese private che aumentano i voli e diminuiscono i prezzi.

Il processo di deregulation si avvia nel 1978 negli Stati Uniti e da lì poco a poco si espande in tutto il mondo, anche se in Italia il fenomeno è stato sempre avversato e contrastato. Questo fa sì che in tutta Europa Stati e compagnie di bandiera preparano piani industriali e varano leggi per avviare la privatizzazione e far crescere le aziende mediante accordi di collaborazione ed alleanze strategiche. In Italia invece tutto questo non avviene e Alitalia LAI rimane indietro: è ancora controllata al 100% dallo Stato, non ha alleati, ha casse vuote ed una flotta aerea scarna e fatta di aeromobili desueti; si arriva pertanto a quella che viene definita:

#### LA PRIMA CRISI ALITALIA – 1996

L'A.D. di Alitalia LAI nel 1996, Cempella, trova una **situazione economica disastrosa**: debiti per 3000 miliardi (lire), un patrimonio netto di 150 miliardi, 10 anni di perdite di bilancio e soprattutto una situazione interna caratterizzata da una forte conflittualità tra tutte le parti sindacali, cosa che lo induce a dire che “era un prodotto che non stava sul mercato, l'Alitalia, era tecnicamente fallita”.

Si tenta pertanto di porre in essere un piano industriale caratterizzato da due obiettivi fondamentali, la privatizzazione e la crescita tramite alleanze strategiche (nota 3).

**Privatizzazione:** il Ministro del Tesoro Romano Prodi mette in vendita il 37% delle azioni di cui il 21% collocate tra i dipendenti e il 16% messo sul mercato borsistico con ottimi risultati: per la prima volta pertanto il capitale sociale, da sempre detenuto in toto dallo Stato, viene assegnato, ancorché in parte, a privati.

**Alleanze:** il Cempella cerca un alleato tale da non porre Alitalia in una condizione di inferiorità ma tale da far sì che possa agire e lavorare in condizioni paritarie ed individua nella olandese KLM il partner ideale: insieme si sarebbe arrivati alla creazione di un gruppo che avrebbe trasportato 39 milioni di passeggeri, avrebbe avuto 263 aeromobili per coprire 277 destinazioni e ricavi pari a 9 miliardi di Euro.

Nel 1998 viene **firmato con KLM** il *Master Cooperation* con lo slogan *One Ticket to the world* basato sulla creazione di un unico *hub* nazionale, quello di Milano Malpensa, cui avrebbero dovuto essere trasferite tutte le attività sino ad allora concentrate su Milano Linate: ma proprio questo rappresenta il punto debole dell'accordo in quanto viene contestato aspramente dagli utenti milanesi che, abituati a raggiungere Linate in pochi minuti, si trovano ora a doversi sobbarcare un viaggio di quasi un'ora per andare a Milano Malpensa; viene contestato dai Comuni limitrofi a Malpensa i quali pretendono che le nuove ferrovie di collegamento passino sui propri comuni con tragitti interrati e non a raso; viene contestato infine dalle altre compagnie di trasporto aereo timorose che un mega *hub* come quello che andava a nascere potesse stracciare del tutto la concorrenza.

Di fronte a tali difficoltà ecco che KLM esce dall'accordo con Alitalia pur accettando di pagare una penale di 250 milioni di Euro (nota 4).

Alitalia si trova pertanto a dividersi su tre *hub*, quello di Milano Linate, di Milano Malpensa e di Roma Fiumicino: ciò significa avere una flotta tripla, una manutenzione tripla e in genere dei costi tripli.

Nel 2001 Alitalia LAI entra a far parte di Sky Team, alleanza strategica tra alcune compagnie tra cui si nota Air France, Delta Airlines e Korean Air; inoltre stringe un accordo con Air France sulla base del quale ciascuna azienda acquista il 2% del capitale sociale dell'altra.

L'11.9.2001, attentato alle Torri Gemelle, rappresenta una data molto importante nel trasporto aereo internazionale in quanto determina un brusco calo di passeggeri trasportati, calo quantificabile nel 7,1%: società poco strutturate come Alitalia ne risentono in maniera amplificata.

Vengono comunque compiute delle **scelte** indiscutibilmente **errate** come: **a)** riduzione dei voli internazionali ed intercontinentali di circa il 41% e contestuale incremento dei voli di corto raggio, con la conseguenza di porsi in concorrenza con le compagnie low cost che offrono la stessa tipologia di servizi a costi notevolmente più bassi : gli stessi steward Alitalia notano come “cancellare la rotta su Pechino con un 80% di coefficiente di riempimento e con un mercato in espansione è assurdo “; **b)** riduzione del personale di volo: anche questa è una scelta errata in quanto l'AEA - *Association of European Airlines* - nell' *' Year Book 2007* rileva che Alitalia ha il più basso rapporto tra dipendenti ed aerei in servizio, e cioè 61,45 dipendenti per aereo contro i 158,31 di British Airways, i 159,34 di Iberia, i 232,21 di Lufthansa e i 246,53 di Air France KLM , **c)** decurtazione degli stipendi del personale: anche questa scelta si rivela errata in quanto in Italia il costo del personale non supera il 20% dei ricavi contro il 26% di media delle altre compagnie aeree (nota 5).

Il 30.10.2003 l'AD di Alitalia, Mengozzi, presenta un **piano industriale** in cui ritiene prioritario un ridimensionamento della presenza dello Stato sotto al 50% del capitale sociale, e nel 2004 il Consiglio dei Ministri recepisce questa istanza autorizzando il Tesoro a ridurre la partecipazione in Alitalia dal 62% al 49,7%.

Si arriva pertanto al 2006, anno in cui il governo Prodi decide di vendere il 39,9% del capitale sociale, facendo così scattare l'obbligo dell'OPA Offerta Pubblica di Acquisto per chiunque volesse acquistare detta partecipazione.

Il 15.3.2008 finalmente il C.d.A. Alitalia accetta l'**offerta di Air France - KLM** che pone sul piatto della bilancia un importo pari a 1.700 milioni di Euro con cui acquisire il 100% delle azioni Alitalia mediante una operazione di permuta nel rapporto di 160 azioni Alitalia ogni 1 azione Air France - KLM, e con cui acquisire il 100% delle obbligazioni convertibili Alitalia. Parimenti Air France- KLM quantifica in 2.100 le unità in esubero, riduce a 149 aeromobili la flotta Alitalia e concentra il traffico aereo su tre distinti *hub*

che sarebbero stati quelli di Parigi, di Amsterdam e di Roma Fiumicino. Lo Stato Italiano avrebbe mantenuto l'1,4% del capitale sociale e n. 1 consigliere italiano nel C.d.A.

### 2.1.3 ALITALIA CAI – COMPAGNIA AEREA ITALIANA SPA

Sembrava tutto fatto ma ecco che entra in ballo la politica con Berlusconi il quale, nel corso della campagna elettorale del 2008, dichiara espressamente che - per salvaguardare la “italianità della compagnia di bandiera” - non avrebbe garantito il prosieguo della trattativa con Air France - KLM laddove fosse stato eletto al governo.

Questo determina un irrigidimento della controparte franco-olandese che ritira immediatamente la offerta.

Berlusconi, nel frattempo eletto alla presidenza del governo italiano, affida al gruppo Intesa-San Paolo di Corrado Passera il ruolo di mediatore e di consulente per la privatizzazione di Alitalia.

Il gruppo Intesa - San Paolo redige pertanto quello che viene comunemente chiamato il **Piano Fenice** che prevede a) la nascita di una nuova società, *good company*, in cui far confluire tutte le attività sane di Alitalia LAI S.p.A., b) la dichiarazione di insolvenza e la successiva ammissione alle procedure concorsuali di Alitalia LAI S.p.A., *bad company*, che continuava a rimanere in mano allo Stato, e c) la individuazione di un numero di esuberi pari a 3.250 unità.

La *good company* viene pertanto identificata nella CAI S.p.A., società con capitali privati a mani delle famiglie Benetton, Ligresti, Marcegaglia, Colaninno, Riva e Caltagirone, chiamati eufemisticamente “capitani coraggiosi”; la CAI S.p.A. in data 12.1.2009 acquista gli asset di volo di Alitalia LAI SpA e assume la denominazione di **Alitalia CAI - Compagnia Aerea Italiana S.p.A.**: costo dell'operazione 1.052 milioni di Euro di cui solo 427 versati in contanti alla vecchia Alitalia (nota 6).

Il costo dell'operazione per lo Stato italiano si rivela molto caro e può essere quantizzato in 1.700 milioni di Euro pari al mancato introito da parte di Air France – KLM, più 1.200 milioni di Euro pari alle passività della *bad company* rimasta allo Stato, più 300 milioni di Euro pari al prestito-ponte concesso dallo Stato alla *bad company* ma entrata poi a far

parte del capitale sociale della nuova *good company*; oltre a tutti gli oneri sociali sostenuti in conseguenza del licenziamento di 3.250 unità.

#### LA TERZA CRISI ALITALIA – 2014

Alitalia CAI si configura pertanto come una realtà decisamente più **modesta** rispetto ai suoi predecessori; essa pone in essere una politica basata sul potenziamento del traffico nazionale di corto raggio, riuscendo a raggiungere una quota di mercato pari al 52% dei passeggeri nazionali, con una presenza pari a 4 volte quella di Meridiana e 6 volte quella di WindJet, e sul contestuale ridimensionamento del traffico internazionale operando un taglio di circa il 30% dei voli internazionali ed eliminando ben 6 capitali europee.

Conseguenza e presupposto di questa politica nazionalistica è pertanto il potenziamento degli aeroporti di Venezia, Napoli, Catania e Torino e il rafforzamento della tratta Roma Fiumicino – Milano Malpensa.

Alitalia CAI dimostra sempre più disaffezione alle **tratte intercontinentali** limitandosi a sottoscrivere con partner stranieri dei *Memorandum Of Understanding* - MOU – per la regolamentazione dei voli che non sarebbero stati gestiti direttamente ma in *code sharing*: un'altra compagnia aerea avrebbe effettuato il collegamento con un proprio aeromobile e Alitalia avrebbe venduto il biglietto con il proprio codice identificativo (volo AZ, Alitalia, “operato”, ad esempio, da Air France ...).

Si ricordano il MOU del 18.12.2009 con Etihad Airways per gestire voli tra Europa e Medio Oriente, il MOU del 7.7.2012 con Air France - KLM e Delta Airlines per gestire i voli tra Europa e Nord Atlantico ed il MOU del 22.10.2010 con l'indiana Jet Airways per gestire le tratte tra Europa ed Estremo Oriente.

Contemporaneamente si avvia un processo di **svecchiamento** della flotta aziendale mediante l'eliminazione di aeromobili in servizio da più di venti anni; la razionalizzazione del parco aerei determina notevoli risparmi in termini di manutenzione e di costi di consumo: a fine 2010 infatti i ricavi Alitalia CAI ottengono un incremento del 14% attestandosi sui 3,225 miliardi di Euro.

Questa situazione dura sino al 2012, anno in cui, causa l'inasprimento della crisi mondiale, Alitalia comincia a perdere 630.000 Euro al giorno: si ritorna pertanto a parlare di crisi profonda (nota 7).

#### **2.1.4 ALITALIA SAI – SOCIETA' AEREA ITALIANA SPA**

L'AD di Alitalia CAI Gabriele Del Torchio, dopo aver individuato in Etihad Airways il partner ideale per ripartire, sottoscrive nell'agosto 2014 con gli emiratini un *Transaction Implementation Agreement* - TIA - in cui si stabilisce che Etihad e Alitalia avrebbero costituito una nuova società detenuta al 49% da Etihad e al 51% dai soci della CAI, che detta società avrebbe gestito tutti gli asset di volo Alitalia e che i dipendenti in esubero sarebbero stati 2.251.

Tutto sarebbe stato condizionato all'ottenimento della autorizzazione UE conseguente al rispetto del principio secondo cui i soggetti extra UE non potevano avere la maggioranza nel capitale sociale, e alla rinuncia ai propri crediti, circa 598 milioni di euro, da parte delle banche creditrici di CAI.

Il *closing* dell'operazione sarebbe stato nel dicembre 2014.

Ed in effetti, realizzatesi le condizioni di cui sopra e costituitasi nel frattempo la nuova società chiamata **Alitalia SAI – Società Aerea Italiana S.p.A.**, in data 23.12.2014 gli emiratini sborsano 387,5 milioni di Euro per l'acquisto del 49% del c.s. mentre il restante 51% viene sottoscritto dalla Midco S.p.A., nuova società in cui sono confluiti vecchi soci CAI S.p.A. e nuovi soci.

Grande entusiasmo attorno all'operazione e parola d'ordine "pareggio di Bilancio nel 2017". (nota 8).

#### **LA QUARTA CRISI ALITALIA – 2017**

A due anni dall'ingresso di Etihad in Alitalia e dalle trionfalistiche enunciazioni di Luca Cordero di Montezemolo " andremo in utile nel 2017 e non saremo più dipendenti da banche ed altri sostegni " e di James Hogan, A.D. di Etihad, " l'Alitalia sarà la compagnia

più sexy d'Europa “, ecco che si arriva al dicembre 2016, data in cui viene ufficializzata la situazione disastrosa in cui versa la compagnia che nel corso del 2016 contabilizza perdite per circa 600 milioni di Euro : “ per ogni 1 Euro che entra in cassa si ha una perdita di 12 centesimi di Euro “.

Nel marzo 2017 viene pertanto presentato dall'A.D. di Alitalia, Cramer Ball, il **piano industriale** per il quinquennio 2017 / 2021 con gli obiettivi dichiarati di a) riduzione dei costi operativi e del lavoro di 1 miliardo di Euro entro il 2019, b) aumento dei ricavi del 30%, da 2,9 miliardi a 3,7 miliardi, entro il 2019, c) riduzione di 20 unità della flotta a breve e medio raggio, d) nuova offerta competitiva nelle tratte a corto e medio raggio.

Si indicano inoltre le linee guida per la realizzazione dei punti appena detti.

La riduzione dei costi operativi avrebbe dovuta essere realizzata mediante la rinegoziazione dei costi di manutenzione della flotta, la rinegoziazione dei costi dei servizi negli aeroporti nonché la rinegoziazione dei costi di acquisto dai fornitori e dei canoni di leasing.

La riduzione dei costi del lavoro avrebbe dovuto essere realizzata mediante un nuovo Contratto di Lavoro imperniato sulla riduzione degli stipendi di circa il 31% e mediante l'uscita dall'azienda di circa 2500 dipendenti di cui 2037 unità appartenenti al personale di terra e il resto appartenente al personale viaggiante.

L'aumento dei ricavi si sarebbe realizzato mediante l'incremento dei ricavi “ancillari”, quelli cioè rivenienti dalla vendita di servizi collegati ai biglietti, quali ad esempio la scelta del posto a bordo, il trasporto del bagaglio in stiva e l'imbarco prioritario.

La diminuzione della flotta di corto e medio raggio avrebbe riguardato gli aerei *narrow body* a fusoliera stretta, quelli cioè con un singolo corridoio ed utilizzati nelle brevi percorrenze, mentre all'opposto gli aerei *wide body*, a fusoliera larga, quelli cioè con due corridoi e utilizzati nelle lunghe tratte, sarebbero stati implementati: il tutto per un miglioramento della redditività aziendale (nota 9).

Con l'imperativo di arrivare al *break even* nel 2019.

L'azienda pertanto sottopone il piano aziendale alle organizzazioni sindacali e, dopo un estenuante faccia a faccia, firma con le stesse un **pre-accordo** che recepisce in parte le

decisioni aziendali. Nello specifico si stabilisce che gli esuberi sarebbero stati 1700, dagli originari 2500, di cui 980 tra gli assunti a tempo indeterminato, 600 tra i titolari di contratti a tempo determinato e 120 tra i dipendenti di sedi estere. Da un punto di vista salariale si stabilisce che le riduzioni sarebbero state nell'ordine di un 8% medio, dagli originari 31% e che in caso di promozione l'incremento dei salari sarebbe stato massimo del 25%. Parimenti la proprietà aziendale si impegna ad effettuare investimenti per circa 2 miliardi di cui ben 900 milioni di denaro fresco.

Il 24.4.2017 il pre-accordo, sottoposto ai lavoratori Alitalia per **referendum**, viene clamorosamente bocciato dagli stessi lavoratori che dicono “no” al piano di rilancio aziendale con una percentuale di 67% di voti contrari contro un 33% di voti favorevoli.

Il 2.5.2017 l'Assemblea degli azionisti, preso atto del risultato del Referendum e della situazione economica in cui versa l'azienda, chiede al Ministero dello Sviluppo Economico l'ammissione alla procedura di **amministrazione straordinaria**, procedura introdotta nel nostro ordinamento giuridico a seguito del caso Parmalat e relativa alle grandi imprese insolventi e con più di 300 milioni di debiti.

Il Governo Gentiloni ammette l'Alitalia alla procedura appena detta, nomina tre Commissari con il compito di gestire l'azienda nelle successive fasi della procedura di amministrazione - individuandoli nelle persone di Luigi Gubitosi, Enrico Laghi e Stefano Paleari - e richiede alla U.E. la autorizzazione a concedere un prestito-ponte di 600 milioni. La Commissione Europea autorizza il prestito sostenendo che, trattandosi di prestito concesso a condizioni di mercato, non rappresenta un aiuto di Stato vietato dagli art.107 e 108 della U.E.

La procedura di amministrazione straordinaria ha lo scopo di far sì che l'azienda possa recuperare l'equilibrio economico mediante *a)* l'acquisizione unitaria di tutto il complesso aziendale da parte di terzi - vendita in blocco, oppure *b)* la ristrutturazione economica mediante un programma di risanamento aziendale da parte di terzi – senza vendita, oppure *c)* l'acquisizione di singoli asset aziendali da parte di terzi – il c.d. “spezzatino”.

Le procedura Alitalia prevede pertanto che in una prima fase dal 17.5.2017 al 5.6.2017 (massimo 21.7.2017) ci siano le manifestazioni di interesse non vincolanti da parte di

soggetti interessati, in una seconda fase dal 7.8.2017 al 15.9.2017 (massimo 2.10.2017) vi siano le manifestazioni di interesse vincolanti dei soggetti interessati, in una eventuale terza fase vi siano delle proposte migliorative, per arrivare , nella prima settimana di novembre, a conoscere pertanto il destino della Alitalia SAI – Società Aerea Italiana S.p.A. in Amministrazione Straordinaria.

## 2.2

### **PARAGRAFO SECONDO : LE CAUSE DELLA CRISI , I “COSTI FUORI CONTROLLO ”**

Le notizie sul dissesto di Alitalia hanno lasciato perplessa un po' tutta l'opinione pubblica.

Come è stato possibile che non abbiano sortito alcun effetto le ingenti quantità di denaro immesse dallo Stato sino ad oggi in azienda - l'Area Studi di Mediobanca ritiene si siano trattati di 7,4 miliardi dal 1974 al 2007 - così come non abbiano sortito alcun effetto le immissioni monetarie - sia pure inferiori - effettuate dai privati nelle ultime due gestioni dal 2008 sino ad oggi.

Come mai nello specifico una azienda come la Alitalia SAI, nata nel 2014 priva di debiti, è arrivata al tracollo finanziario nel giro di un triennio.

In realtà però gli esperti di trasporto aereo non si sono affatto meravigliati dei dati economici diffusi dalla proprietà aziendale a fine dicembre 2016.

Il consulente aeronautico Prof. Gaetano Intrieri, docente di Controllo di Gestione all'Università di Roma Tor Vergata, sostiene che la crisi di liquidità in cui versa Alitalia sia imputabile ad alcuni **costi** che definisce **fuori controllo**, pur riconoscendo che Alitalia rappresenta una azienda dove ci sono delle ottime professionalità.

Lo stesso Intrieri ritiene che Alitalia non abbia un controllo di gestione valido ed in grado di valutare al meglio tutte le variabili interne ed esterne che, collegate al modello di business posto in essere, ne influenzano i costi (9).

Nello specifico l'Intrieri, dopo aver analizzato i dati di Bilancio 2015, ritiene che i costi fuori controllo siano tre e cioè a) i costi relativi alla manutenzione, b) i costi di approvvigionamento del carburante, d) i costi relativi ai canoni di leasing degli aeromobili (nota 10) (nota 11):

### 2.2.1 I COSTI DI MANUTENZIONE

Da sempre uno dei fiori all'occhiello di Alitalia era la AMS – Alitalia Maintenance System SpA, una gigantesca officina situata in un hangar a Fiumicino, composta da tecnici addestrati e specializzati nella riparazione e revisione non solo dei motori e di tutta la componentistica aeronautica ma anche delle cosiddette “cellule”, cioè delle strutture dell'aeromobile (cabina di pilotaggio, carlinga, carrelli ...).

L'avvento dei “capitani coraggiosi” di CAI e successivamente degli emiratini di Etihad hanno prima avviato e poi completato il processo di esternalizzazione di tutta la manutenzione: si è preferito infatti affidare la manutenzione a società esterne e toglierla alla AMS che nel tempo fu fatta fallire.

Nel 2012/2013 la manutenzione venne affidata alla israeliana Bedeck, per il corto raggio e all'italiana Atitech per il medio raggio.

Questo ha determinato un incremento esponenziale dei costi di manutenzione: Alitalia pagava a Atitech ben 75 Euro per ora / lavoro, poi ridotto a 55 Euro, contro una media di mercato di 40 Euro.

Riportare la manutenzione all'interno di Alitalia determinerebbe un risparmio quantizzato in circa 120 milioni di Euro e significherebbe soprattutto riassorbire tutto quel personale ex AMS, espressione della competenza *made in Italy*, attualmente disoccupato o in cassa integrazione.

## 2.2.2 I COSTI DEL CARBURANTE

Il costo di approvvigionamento del *jet fuel*, con i suoi 700 milioni di Euro traguardati a fine 2015, rappresenta sicuramente uno dei costi fuori controllo di cui parla l'Intrieri.

Gli analisti ritengono che le cause di questo importo enorme, che emerge dalla composizione dei costi riclassificati del bilancio 2015, siano di natura strettamente tecnica e di natura finanziaria. Da un punto di **vista tecnico** si ritiene che l'elevato consumo di carburante sia dovuto al fatto che esistono nella flotta Alitalia ben 33 aeromobili (airbus A320/216) che montano motori depotenziati, motori cioè concepiti per aerei più leggeri: questo significa che in fase di decollo essi raggiungono la velocità di crociera in un tempo maggiore, consumando pertanto più carburante e pesando di conseguenza di più sul prezzo del carburante.

Ma oltre a questo motivo tecnico vi è anche un **motivo finanziario**, tenuto celato dai vertici aziendali ma reso pubblico da varie fonti (nota 12) (nota 13).

Questo motivo si chiama "derivati".

Tecnicamente il derivato è un contratto, stipulato con una banca, con cui ci si copre da un determinato rischio: nel caso che ci occupa il derivato è un contratto stipulato tra Alitalia ed una banca con cui Alitalia si copre dal rischio di variazioni del prezzo del carburante e dal rischio di cambio, dato che il prezzo del *jet fuel* è espresso in dollari USA.

Come funziona il derivato: le parti stabiliscono un prezzo limite del carburante con la conseguenza che, se il prezzo di mercato supera il prezzo stabilito, la banca paga all'azienda un premio pari alla differenza, se invece il prezzo di mercato è inferiore al prezzo stabilito allora è l'azienda che paga alla banca un premio pari alla differenza.

Alitalia ha fissato il prezzo limite del carburante a 68 \$ con la conseguenza che, se il prezzo di mercato saliva oltre i 68 \$, era la banca a pagare l'eventuale differenza ad Alitalia, se il prezzo di mercato scendeva sotto la soglia dei 68 \$ allora era Alitalia a pagare l'eventuale differenza alla banca.

Considerando che il prezzo del *jet fuel* nel triennio 2014 / 2017 si è aggirato mediamente sui 50 \$, si è arrivati pertanto a realizzare minusvalenze di 687 milioni di Euro, di cui 198 milioni nel corso del 2014, 350 milioni nel 2015 e 130 milioni nel 2016 (nota 14).

I derivati sono stati stipulati con Banca Intesa, Unicredit e Monte dei Paschi di Siena che sono anche soci di Alitalia e rivestono pertanto il doppio ruolo di creditori per effetto delle minusvalenze Alitalia e debitori per effetto delle linee di credito concesse.

Di fronte a cifre così elevate uno dei commissari straordinari, Luigi Gubitosi, ha dichiarato nel gennaio 2017 che procederà alla cancellazione dei contratti stipulati con le predette banche in quanto si basano su un prezzo limite decisamente più alto di almeno il 20% di quello di mercato.

La decisione, lodevole in un'ottica di risanamento aziendale, si rivelerà una beffa per gli istituti di credito che vedranno azzerate le loro posizioni creditorie (nota 15).

### **2.2.3 I COSTI DEI CONTRATTI DI LEASING**

Si tratta del terzo costo fuori controllo.

A fine 2016 Alitalia ha 123 aeromobili che decollano quotidianamente e di essi ben 82 aeromobili, i 2/3 dell'intera flotta, non sono di proprietà ma sono in leasing.

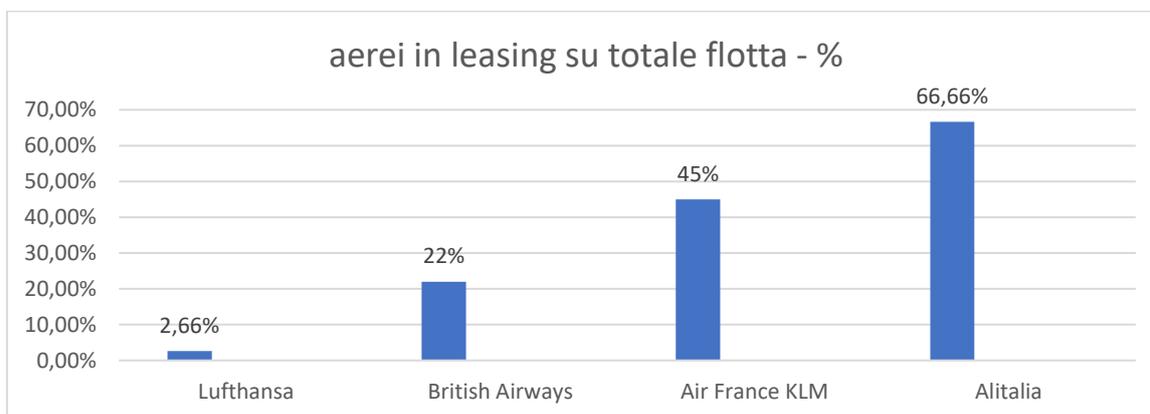
Il leasing aereo è un contratto con cui una società di leasing, il locatore, compra e concede in uso un aeromobile ad una società di trasporto aereo, l'utilizzatore, contro pagamento di un canone mensile per un certo tempo; alla scadenza l'utilizzatore può decidere se dare

indietro il bene oppure acquistarne la proprietà mediante il pagamento di un importo prestabilito, il riscatto.

Quindi sono 82 gli aeromobili che quotidianamente si alzano in volo con le insegne Alitalia ma sono di proprietà di società di leasing come la Aircraft Purchase Flet Ltd., società di diritto irlandese ma in capo a Carlo Toto ex titolare di Air One.

Tra le grandi compagnie europee di trasporto aereo l'Alitalia è quella che ha la più alta percentuale di aeromobili in leasing, con una quota pari al 66,6%.

Al gennaio 2017 il gigante tedesco Lufthansa aveva 7 aerei in leasing su 266, pari al 2,6%; la British Airways pagava canoni leasing per 59 aerei su 269, pari al 22%, la Air France - KLM aveva aeromobili in leasing pari al 45% dell'intera flotta (nota 16).



Le locazioni operative sono costate ad Alitalia nel 2015 un importo pari a 388 milioni di Euro, con un rateo mensile medio superiore di un 10/15% rispetto ai valori di mercato perché "... se sei una compagnia in difficoltà non riesci a strappare nessuno sconto ...".

Vale la pena ricordare inoltre come per moltissimi aerei Alitalia usa la formula del *wet lease*.

Col termine *wet lease* si intende un contratto di leasing nel cui canone mensile è compreso non soltanto il noleggio dell'aereo ma anche una serie di prestazioni accessorie come l'equipaggio, il costo di manutenzione e l'assicurazione: si parla di formula "ACMI", Aircraft, Complete Crew, Maintenance and Insurance.

Il *wet-lease* viene considerata una formula antieconomica e molto costosa, da utilizzare soltanto laddove si voglia dare alla compagnia la possibilità di far fronte ad eventuali avarie della propria flotta sostituendo un aeromobile con un altro aeromobile di un'altra compagnia; ad esso viene preferita di gran lunga la forma del leasing tradizionale detto *dry lease*, molto meno onerosa.

Anche per i costi del leasing il commissario straordinario Luigi Gubitosi, nel gennaio di quest'anno, ha dichiarato che è suo intendimento quello di annullare i contratti più pesanti al fine di realizzare un risparmio quantizzato in 90 milioni di Euro.

Abbiamo pertanto ultimato la disamina di quelli che l'Intrieri ha definito i costi fuori controllo.

Ma nel giugno 2017 l'Agenzia di stampa Adn Kronos ha pubblicato un'indagine circa le cause del tracollo Alitalia, redatta da un consulente aeronautico, indagine che svela l'esistenza di altri due centri di costo che presenterebbero criticità (già citata nota 11).

Essi sono d) il sistema di prenotazione dei biglietti ed il sistema informatico in genere, e) gli oneri accessori per il personale:

#### **2.2.4 IL SISTEMA INFORMATICO**

L'entrata di Etihad in Alitalia ha determinato da parte di quest'ultima l'abbandono del vecchio sistema informatico – chiamato Arco – e l'adozione di un nuovo sistema informatico chiamato Sabre.

Si tratta di un sistema che sovrintende alle funzioni vitali di tutta l'azienda, dalla prenotazione dei biglietti al check-in fino al bilanciamento dei pesi sull'aereo.

Detto sistema fu ampiamente caldeggiato dagli emiratini sia perché era già stato adottato da loro stessi e da tutti i loro partner, per cui era giocoforza che Alitalia vi si dovesse adeguare una volta entrata nel circuito Etihad, e sia perché i vertici della società titolare

del marchio Sabre avevano garantito che le nuove tecnologia avrebbero determinato un aumento dei ricavi quantizzabile in circa 100 milioni di Euro l'anno.

Il processo di adozione di questo sistema informatico fu molto complesso ed occorsero 38.000 test, 4000 sessioni di formazione del personale per 2000 dipendenti e 20 mesi di tempo, da febbraio 2015 a metà ottobre 2016, quando per la prima volta furono portati da un sistema all'altro 2 milioni di biglietti e 950.000 prenotazioni.

Il costo dell'operazione fu di 57 milioni di Euro versati nelle casse della ditta americana di Dallas titolare del marchio.

Da quel momento Alitalia ha dovuto pagare alla ditta proprietaria di Sabre 1,45 \$ per ogni passeggero imbarcato per un costo annuo di circa 32 milioni di Euro, 27 milioni in più del vecchio Arco.

Oltre ai costi enormi si rileva che l'adozione del sistema Sabre determinerà un drastico ridimensionamento della Divisione Technology interna ad Alitalia, con una probabile fuoruscita di 141 dipendenti su 245 (nota 17).

### **2.2.5 GLI ONERI ACCESSORI PER IL PERSONALE**

Si tratta di una voce che appartiene a quelli che vengono definiti *costi in overhead*, costi indiretti.

Gli oneri accessori per il personale hanno riguardato nel corso del 2015 l'importo di 60 milioni di euro.

Riguardano il costo degli hotel per gli equipaggi in transito, il costo del vitto che viene rimborsato agli equipaggi in transito ma soprattutto riguardano tutti i costi relativi al training del personale.

Per quest'ultima voce vale la pena notare che prima dell'ingresso di Etihad il training del personale veniva effettuato a Roma presso l'Alitalia Training Academy nelle divisioni Centro Addestramento Personale di Terra, Centro Addestramento Personale Tecnico e Centro Addestramento Personale Navigante, adesso invece si utilizza l'Etihad Academy di Abu Dhabi.

Il problema è che la Etihad Academy non è riconosciuta dalla EASA, l’Agenzia Europea per la sicurezza aerea.

Dichiara un consulente aeronautico: “... perché si addestrino i piloti cadetti ad Abu Dhabi occorrono per forza i cosiddetti controllori esaminatori certificati EASA: si può supporre che Alitalia mandasse i suoi ispettori (certificati EASA) ad Abu Dhabi, magari pagando anche per i servizi che Etihad forniva, quando tutto questo poteva farsi a Roma. Solo di training Alitalia ha speso 50 milioni, e una parte di questa somma si sarebbe potuta risparmiare...”

## 2.3

### **PARAGRAFO TERZO: UN FALSO PROBLEMA, IL COSTO DEL LAVORO**

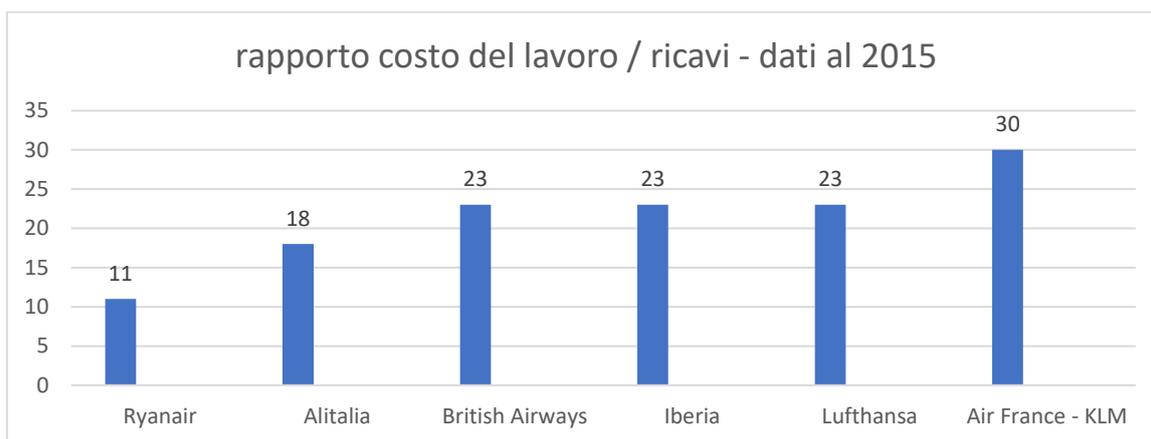
Tra i costi fuori controlli non viene menzionato il costo del lavoro: un po’ tutti concordano infatti nel ritenere che il costo del personale non sia il vero problema della compagnia.

Sempre l’Intrieri sostiene che “... non è il costo dei dipendenti il problema della compagnia ... Il sindacato e il governo dovrebbero tutelare il personale. Una strategia incondizionata di tagli lineari del personale non solo non risolve alcun problema, ma se vogliamo accentua le problematiche in quanto nel business del trasporto aereo l’esperienza e gli skills delle risorse umane sono la ricchezza primaria ...”

Ed invece la compagnia ha marciato sempre in senso opposto: tutti i responsabili che si sono alternati nella gestione di Alitalia hanno provato a superare le problematiche aziendali partendo dal costo del lavoro.

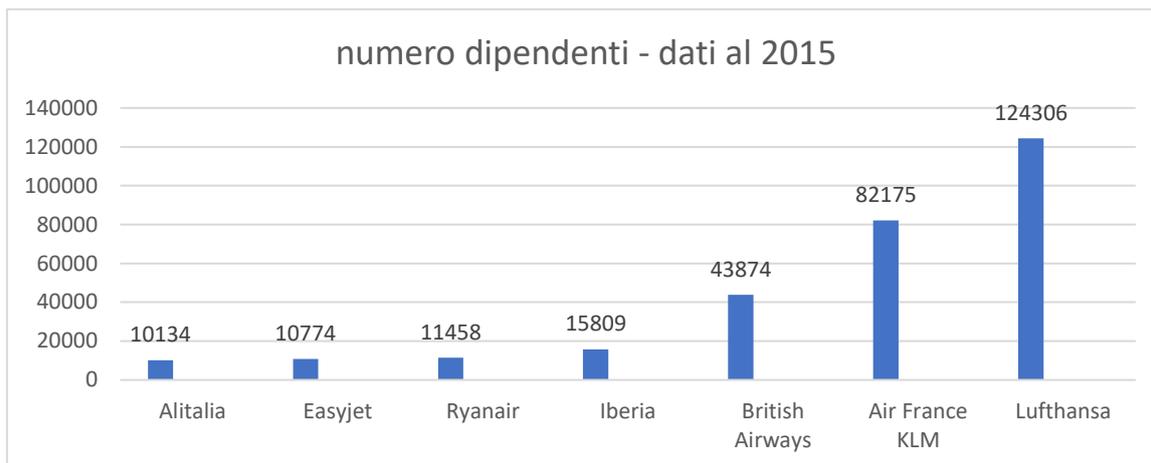
E questo sulla considerazione, magari anche esatta, che i dipendenti avevano beneficiato di contratti di lavoro particolarmente favorevoli tanto da creare in loro una serie di privilegi inimmaginabili presso altre compagnie aeree: gli interventi sul costo del lavoro hanno rappresentato sicuramente l’unica linea di continuità tra le varie gestioni aziendali ma non hanno mai risolto il problema delle crisi Alitalia.

Sempre l'Intrieri, analizzando il rapporto tra **costo loro del lavoro e ricavi** nel bilancio 2015, ha rilevato che esso, ammontante a 592.897 Euro, rappresenta il 18% dei ricavi: ora, se facciamo un raffronto con gli altri competitor, vediamo che questo dato percentuale è superiore a quello di Ryanair, che si attesta all'11%, ma è sicuramente migliore di quello di British Airways, Iberia e Lufthansa, al 23% e di quello di Air France al 30% (nota 18).

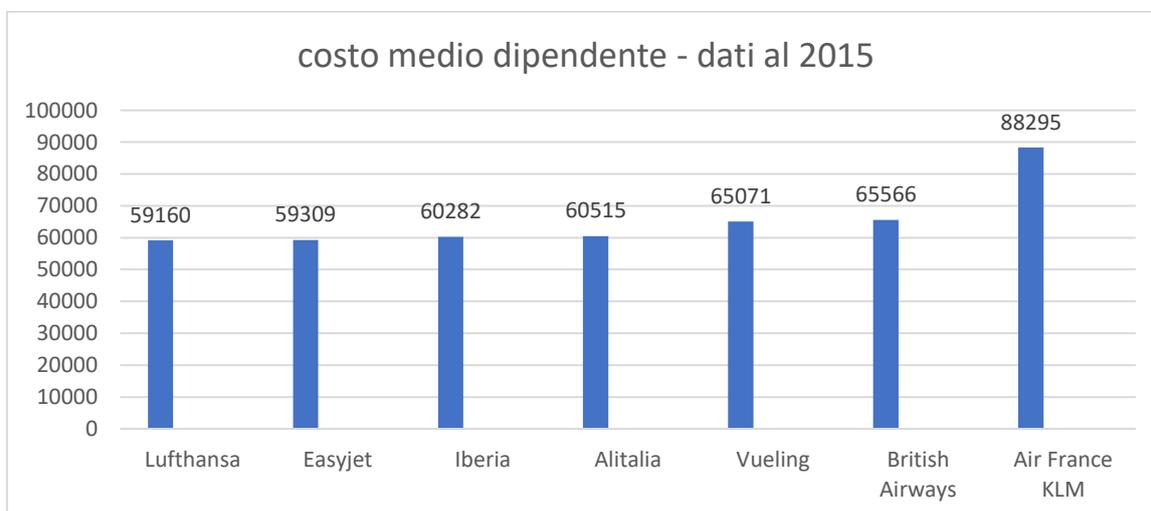


Scendendo nello specifico rileviamo come il **numero dei dipendenti** Alitalia era 21.294 nel 2004, si ridusse poi a 18.500 unità nel 2008 al tempo della cordata CAI caldeggiata da Berlusconi e scese a 13.721 nel 2014 al tempo della trattativa Etihad benedetta da Matteo Renzi. Nell'ultimo bilancio – al 2015 – i dipendenti erano 10.134, pari a meno della metà di quelli in azienda 10 anni prima.

Si tratta comunque di un numero in linea con quello dei principali competitor: Easyjet ha 10.774 dipendenti, Ryanair ha 11.458 dipendenti, Iberia ne ha 15.809; ne hanno di più, ma questo dipende dalle dimensioni notevolmente maggiori, British Airways con 43.874, Air France - KLM con 82.175 e Lufthansa con 124.306 (nota 18).

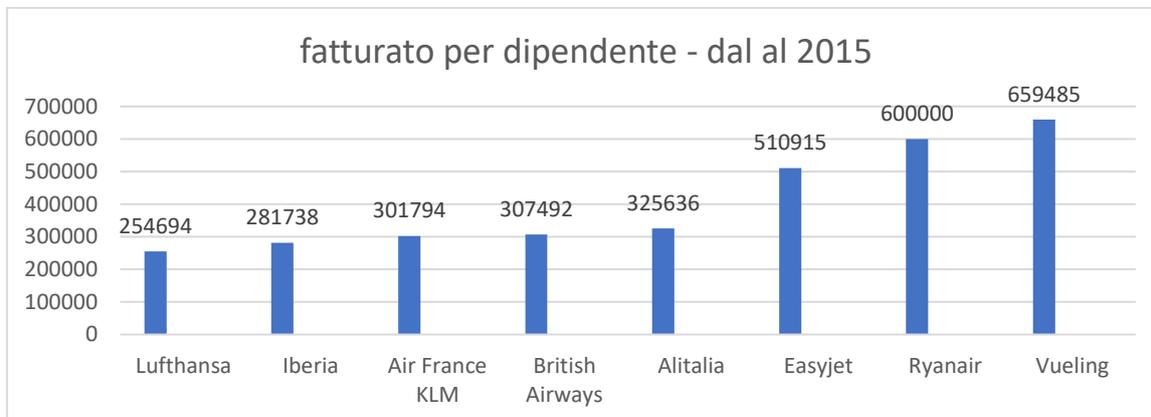


Se spostiamo l'attenzione sul **costo medio del dipendente** vediamo come il costo medio di un dipendente Alitalia è di 60.515 Euro, praticamente uguale a quello di Iberia con 60.282 Euro, appena superiore ad Easyjet con 59.309 Euro e Lufthansa con 59.160 Euro, addirittura inferiore a Vueling con 65.071 Euro, a British Airways con 65.566 Euro e a Air France - KLM con 88.295 Euro. Il solo vettore ad avere un costo medio del personale inferiore del 10% a Alitalia è Ryanair (nota 18).



La sorpresa però ci viene dal dato del rapporto tra **dipendenti e fatturato aziendale**: il fatturato del dipendente Alitalia si attesta a 325.636 Euro per anno ; si nota come detto importo è notevolmente inferiore a quello delle low cost come Ryanair, Easyjet e Vueling il cui dipendente ha un fatturato che oscilla tra i 500 e i 600.000 Euro per anno, ma è

sicuramente superiore a quello delle big del settore come British Airways, Air France - KLM e Lufthansa i cui dipendenti hanno un fatturato medio inferiore tra l'8% e il 25% a quello Alitalia (nota 18).



Questo denota un ottimo di livello di produttività del dipendente Alitalia e rafforza le teorie secondo cui il costo del lavoro in Alitalia non è mai stato un problema.

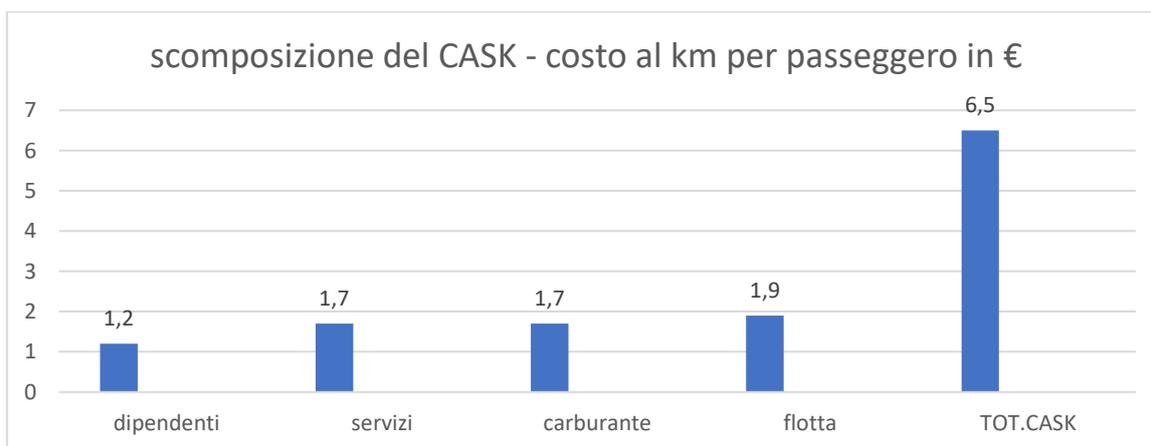
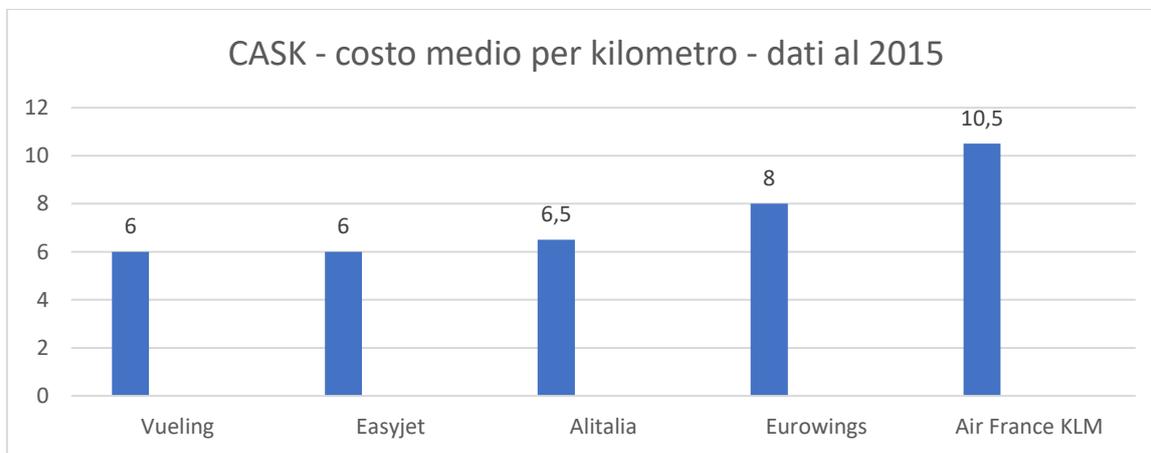
## 2.4

### **PARAGRAFO QUARTO : LE CAUSE DELLA CRISI, IL MODELLO DI BUSINESS**

Gli esperti di trasporto aereo ritengono quasi tutti che la riduzione dei costi, che pure viene considerata necessaria, da sola non sia bastevole per garantire la ripartenza di Alitalia, qualunque sia il suo destino in conseguenza della procedura di amministrazione straordinaria.

Il Prof. Andrea Giuricin, docente di Economia dei Trasporti presso l'Università di Milano Bicocca, rileva che i **costi** Alitalia per **kilometro** percorso e relativamente al singolo posto offerto, chiamato CASK, sono pari a 6,5 centesimi di Euro: essi sono sostanzialmente in linea con i costi dichiarati da Easyjet e Vueling, che dichiarano 6 centesimi di Euro , e sono addirittura inferiori a quelli dichiarati da Eurowing, low cost di Lufthansa,

ammontanti a 8 centesimi e a quelli dichiarati da Air France – KLM, pari a 10,5 centesimi di Euro (nota 19).



Ma allora qual è il problema di Alitalia?

Il problema secondo gli esperti, risiede nel **modello di business** adottato dalla società negli ultimi anni.

Da *network carrier* per eccellenza, a seguito delle varie crisi succedutesi nel tempo, la società si è trasformata in un **ibrido** a metà tra azienda *network* e *low cost carrier*.

Il 12.1.2017 Luca Cordero di Montezemolo, Presidente Alitalia, riconosceva che “il vero problema di Alitalia è il modello di business. Oggi Alitalia si trova a non essere né una *low cost* né una compagnia solo focalizzata sul lungo raggio “(nota 20).

Parimenti l’Intrieri dichiarava che “... e poi c’è il problema della soglia dimensionale della compagnia. Alitalia non è né carne né pesce: è troppo grande per essere piccola e troppo piccola per essere grande. E’ una soglia dimensionale geneticamente perdente “.

La dottrina in materia ritiene che detta situazione di ambiguità di fatto determini un mal funzionamento della azienda in quanto contrappone due modelli industriali molto diversi tra di loro, con differenze talmente sostanziali che il passaggio da un modello ad un altro non è possibile se non ristrutturando completamente dalle fondamenta l’impresa.

Per poter scegliere uno specifico modello di business si deve necessariamente avere la **cultura di business** propria di quello specifico modello.

Nel caso che ci riguarda le compagnie *low cost* sono orientate in maniera spasmodica alla fornitura di un servizio ad un basso prezzo, ottenuto eliminando qualsiasi servizio che non sia il passaggio aereo: viene offerto soltanto il biglietto relativo al posto mentre tutto il resto lo si paga, dalla scelta del posto fino ad arrivare al pasto a bordo , all’imbarco prioritario o all’imbarco del bagaglio in stiva; le compagnie *network* si basano invece su un servizio *full*, globale : nel prezzo pagato dal cliente sono compresi non soltanto il prezzo del passaggio aereo ma anche tutti i servizi accessori come la scelta del posto, il pasto a bordo, la possibilità di spostare la data del volo e l’imbarco del bagaglio in stiva.

Tutto ciò presuppone pertanto una diversa dimensione, una diversa struttura organizzativa, dei costi diversi, ma soprattutto una diversa mentalità: nella prima c’è la ricerca quasi maniacale del basso prezzo, nella seconda invece c’è la ricerca estrema della qualità: questo significa che i due modelli di business non possono coesistere nella stessa azienda, pena la perdita dei caratteri peculiari.

Per questo al momento della costituzione della compagnia aerea si deve scegliere se si vuole offrire un servizio *full*, globale, tipico delle *network* ovvero un servizio di collegamento *low cost*.

Ed invece cosa ha fatto Alitalia nelle due occasioni in cui rinacque dalle ceneri di un quasi fallimento, e cioè nel 2008 con i capitani coraggiosi di CAI e nel 2014 con gli arabi di Etihad ?

Non ha operato nessuna scelta sul modello di business e di fatto, pur mantenendo una struttura da compagnia *network*, operava come una compagnia *low cost* adottando una strategia basata da una parte a) dalla massima concentrazione sulle rotte di corto e medio raggio, nazionali ed europee e dall'altra b) dal progressivo ridimensionamento della propria presenza sulle rotte a lungo raggio intercontinentali.

Secondo i dati di bilancio 2015 l'89,6% dei passeggeri Alitalia erano utilizzatori di rotte di medio corto raggio e solo il 10,4% erano utenti di rotte intercontinentali. Nel trasporto aereo nazionale, sempre alla stessa data, la prima compagnia risultò essere Ryanair con il 24,3% di passeggeri trasportati, seconda risultò essere Alitalia con 17,2% e terzo Easyjet con un 11,1%.

Per quanto concerne il collegamento intercontinentale si nota come durante tutta la gestione Etihad furono introdotti soltanto 2 aerei a lungo raggio, peraltro in leasing, ed attualmente, dati a fine 2016, Alitalia possiede soltanto 25 aerei di lungo raggio (nota 21).

Il potenziamento delle rotte nazionali ed europee ha avuto come conseguenza immediata lo **scontro** tra Alitalia e le compagnie *low cost* che la fanno da padrona nelle tratte di corto e medio raggio.

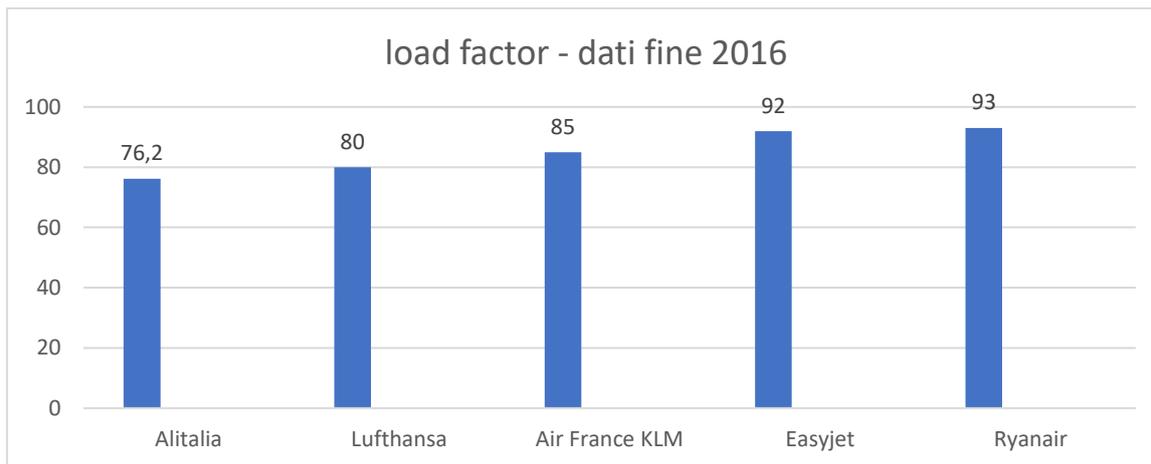
Ma perché questo scontro ha determinato la sconfitta sul campo di Alitalia se, come abbiamo visto precedentemente, il costo per chilometro di volo presso Alitalia - 6,5 centesimi di Euro - è sostanzialmente in linea con quello dei competitor?

La questione è stata risolta dal Prof. Ugo Arrighi, docente di Finanza Pubblica presso l'Università di Milano Bicocca e consulente aeronautico.

Alla fine di uno studio sui dati del Bilancio 2015, accertato che i costi operativi Alitalia erano in linea con quelli dei competitor, ha individuato il problema nei **mancati ricavi** derivanti dal *load factor* (nota 22).

Nelle rotte brevi, nazionali e europee, il cliente Alitalia paga più o meno la stessa tariffa del cliente Easyjet o Ryanair, ma diversa è la capacità di riempimento degli aeromobili di queste compagnie, il cosiddetto *load factor*.

Il già citato Andrea Giuricin rincara la dose sostenendo che il *load factor* Alitalia si attesta mediamente al 76,2% circa mentre Lufthansa traguarda agevolmente l'80%, Air France - KLM l'85%, Easyjet il 92% e Ryanair il 93%.



Sulle rotte intercontinentali, le uniche dove si realizzano profitti sia perché non esiste ancora la concorrenza delle *low cost* e sia perché l'utente ha uno *standing* più elevato, Alitalia riesce a trasportare 33.000 passeggeri a settimana, pari ad 1/7 di quanto trasporta British Airways e 1/3 di quanto trasporta la piccola irlandese Air Lingus (nota 23).

Da varie parti ci si domanda perché Alitalia non ha difeso a spada tratta il territorio nazionale dall'avvento delle *low cost*.

Sempre il Giuricin analizza il problema che definisce come la **questione Fiumicino**.

Gli emiratini di Etihad scelsero l'Aeroporto Leonardo da Vinci di Roma come *hub* nazionale ma nel tempo il progressivo disimpegno di Alitalia sulle rotte di lungo raggio aveva impoverito lo scalo romano in maniera tale da indurre la società di gestione degli Aeroporti di Roma - ADR a cercare nuovi partner per rilanciare l'aeroporto: essa iniziò pertanto a concedere ad altre compagnie, tutte *low cost*, nuovi *slot*, cioè permessi di atterrare e decollare dallo scalo nelle fasce orarie loro assegnate.

Soltanto nell'estate 2015 Ryanair, Easyjet e Vueling aggiunsero allo scalo romano ben 200 nuovi voli, il doppio di Barcellona e inferiore soltanto alla somma dei 5 aeroporti di Londra: se nel 2013 le *low cost* operanti su Roma rappresentavano il 16% dei decolli e degli atterraggi, nel 2015 arrivarono ad essere il 25% ed attualmente, secondo gli analisti, sono circa il 35%.

L'errore di Alitalia fu quello di non aver fatto capire alla società di gestione l'importanza del vettore tricolore per lo scalo romano (nota 24) (nota 25).

Corre l'obbligo, infine, di rilevare come siano in molti a ritenere che tra le cause del predetto basso *load factor* di Alitalia ci sia anche la **concorrenza del treno**.

L'avvento dell'Alta Velocità, sviluppata da Trenitalia con i treni Freccia e implementata dalla società privata NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori) con i treni Italo, ha introdotto la concorrenza in questo settore e ha spinto molti viaggiatori Alitalia a scegliere il treno.

Emblematico è il caso della tratta Roma – Milano, da sempre presidiata da Alitalia con un collegamento da Roma a Malpensa (3 coppie di volo nei feriali) e un collegamento – in monopolio - da Roma a Linate (20 coppie di volo nei feriali).

Già nel 2012 detta tratta fu messa in crisi in seguito alla decisione dell'Autorità Garante della Concorrenza che obbligò Alitalia a cedere ad Easyjet ben 8 coppie di volo per sei anni dal 2012 al 2018, eliminando di fatto il monopolio Alitalia.

Poi l'abbattimento dei prezzi da parte di Trenitalia e NTV e comunque la possibilità di raggiungere il centro delle due destinazioni con appena tre ore di viaggio, hanno spinto molti passeggeri a preferire le ferrovie: questo ha determinato la soppressione della tratta Roma Malpensa dal 1.2.2017 mentre la tratta Roma Milano ha registrato un crollo dei passeggeri che sono passati da 2,5 milioni nel 2007 a 1,173 milioni nel 2016.

Attualmente la tratta più importante per Alitalia non è più quella tra Roma e Milano, le capitali economiche dell'Italia, ma è quella da Roma a Catania e poi quella da Roma a Palermo.

## 2.5

### PARAGRAFO QUINTO: LE RESPONSABILITA'

Nell'ottica di comprendere meglio le motivazioni della crisi Alitalia è quasi obbligatorio fare qualche considerazione sulle eventuali responsabilità delle principali **forze in campo** e cioè il binomio management / soci da una parte e i sindacati dall'altra.

E senza andare lontano nel tempo ma partendo dalla crisi del 2008 con l'avvento dei "capitani coraggiosi" e arrivando a quella del 2014 con l'arrivo di Etihad.

**Management / soci.** I segnali dell'attuale crisi di Alitalia c'erano tutti ed erano palesi: dalle offerte speciali sui biglietti per fare cassa, politica di marketing mai seguita dall'azienda nel passato, fino ad arrivare all'esodo corposo di comandanti e piloti verso altre compagnie e alla nascita di innumerevoli sigle sindacali e associazioni di lavoratori dipendenti; la stessa virata del mercato del trasporto aereo verso le compagnie low cost non era conseguenza di accordi segreti o alleanze nascoste ma era conseguenza di politiche europee e nazionali palesi e manifeste.

Ed allora perché Alitalia effettua una scelta contro le tendenze del mercato andandosi a "sfracellare" contro le low cost e disimpegnandosi sulle rotte del lungo raggio?

Sicuramente non per imperizia o incapacità degli amministratori, di cui conosciamo bene i curricula, ma per quella che Andrea Giuricin definisce una "incapacità dei soci in termini di risorse". Il settore del trasporto aereo è *capital intensive*, si nutre cioè in massima parte di capitali, al contrario delle realtà *labour intensive*, ma i capitani coraggiosi di CAI hanno investito in azienda meno di 1 miliardo di Euro, somma più o meno identica a quella immessa poi da Etihad: troppo poco per rilanciare una compagnia come quella di Alitalia la cui ripresa presupponeva una radicale inversione di strategie aziendali (nota 25).

La appena detta motivazione è stata condivisa dal Dr. Gianni Dragoni, editorialista de Il Sole 24 Ore, il quale ha sostenuto che il mancato sviluppo del lungo raggio è imputabile "innanzitutto ad una questione di mezzi. Il lungo raggio richiede aerei diversi, il cui costo si aggira tra i 200 e i 300 milioni di dollari ... negli anni della gestione Etihad sono stati

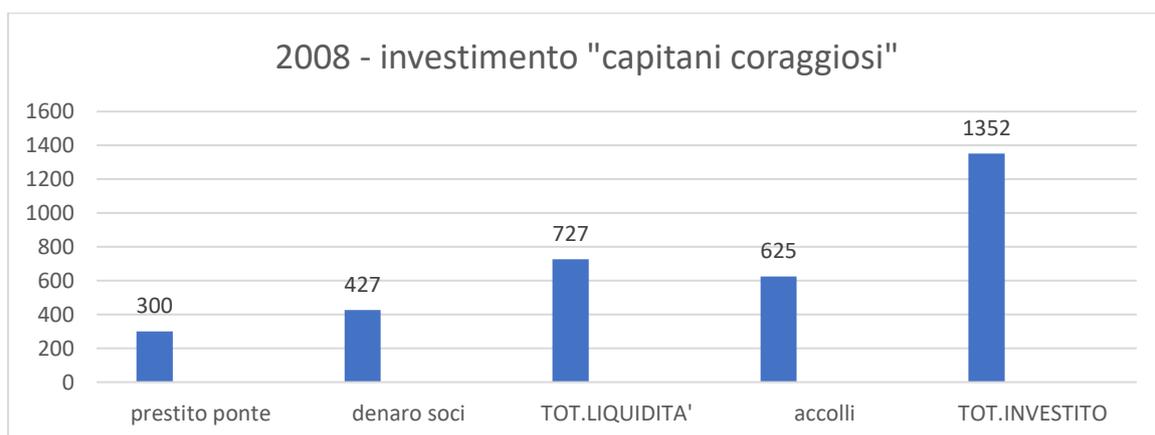
aggiunti, in leasing, solo due nuovi aerei per il lungo raggio, mentre i concorrenti ne hanno aggiunto a decine. E il gap inevitabilmente è aumentato ...” (nota 26).

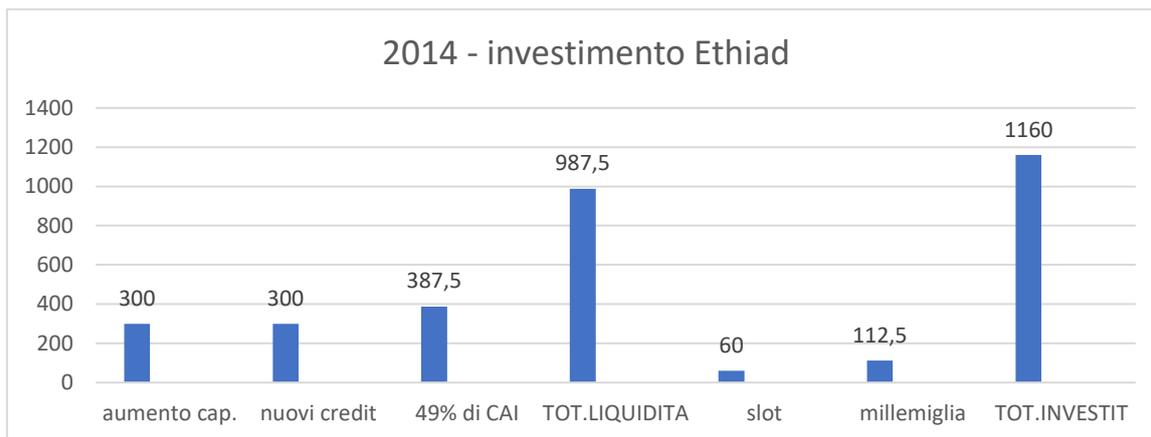
Qualche cifra sugli importi investiti nelle due gestioni CAI ed Etihad.

Nel 2008 vennero immessi in Alitalia 1,352 miliardi di Euro di cui 1,052 miliardi dai capitani coraggiosi per portare in CAI tutti gli asset di volo Alitalia e 300 milioni da un “prestito-ponte” ottenuto dallo Stato: ma dei 1,052 miliardi solo 427 milioni rappresentarono un apporto monetario, peraltro dilazionato sino a 24 mesi, mentre i restanti 625 milioni rappresentarono un accollo di debiti di Alitalia. L’investimento effettivo fu dunque di appena 727 milioni di Euro (nota 27).

Nel 2014 vennero immessi in Alitalia 1,160 miliardi di Euro di cui 560 milioni da Ethiad per l’acquisto del 49% di CAI, 300 milioni da un aumento di capitale sottoscritto da tutti i soci italiani e ulteriori 300 milioni da nuove linee di credito bancarie: anche qui si nota come dei 560 milioni Ethiad sborsa per Alitalia soltanto 387,5 milioni di Euro mentre la differenza viene utilizzata per comperare 5 slot a Londra per 60 milioni e per acquisire il 75% del “ Programma Mille Miglia Alitalia “ per 112,5 milioni. L’investimento effettivo fu pertanto di 987,5 milioni di Euro (nota 28).

Troppo, troppo poco per una società *capital intensive*.





Oltre al binomio management/soci una forza in campo non esente del tutto da colpe è rappresentata dai **sindacati**. Ad un certo punto della storia aziendale si contavano circa 12 sigle sindacali che hanno spesso fornito una immagine non proprio edificante. Nel 2008, in occasione della proposta Air France, poi continuata con i “capitani coraggiosi”, si avevano delle riunioni sindacali cui partecipavano da una parte sino a 50 sindacalisti e dall’altra solo tre rappresentanti di Air France; il tutto in un clima che Lucio Cillis, giornalista di Repubblica.it ed esperto di trasporti, definisce “... quasi da curva da stadio ...”.

La forte sindacalizzazione dei dipendenti Alitalia, che si dividevano in una moltitudine di sigle e/o associazioni, altro non faceva che elevare al massimo la conflittualità aziendale tra sindacato ed azienda: gli ostacoli che gli uni frapponevano agli altri e i colpi bassi che si scambiavano reciprocamente si sono ripetuti nel tempo, spesso ostacolando l’attività aziendale.

Si cita come ultimo episodio di conflitto il caso dei biglietti “fuori servizio”: il personale navigante, piloti e assistenti di volo, poteva viaggiare gratis da qualsiasi parte del mondo verso la sede di lavoro, ovviamente su posti liberi.

Detto privilegio fu eliminato nel 2016 dall’A.D. di Alitalia Cramer Ball ma determinò la fortissima reazione delle sigle sindacali che indissero una giornata di sciopero in cui vennero cancellati ben 142 voli: lo stesso Cramer Ball si vide costretto a ripristinare il benefit.

Immagine non proprio positiva fornita all'esterno e paralisi all'attività aziendale con conseguente danno economico per la giornata di sciopero (nota 29).

## CAPITOLO TERZO: CONCLUSIONI

### 3.1

#### PARAGRAFO PRIMO: NAZIONALIZZAZIONE O PRIVATIZZAZIONE

E' bastato che il Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda, in occasione dell'avvio della procedura di Amministrazione Straordinaria nell'aprile 2017, dicesse “ ogni contributo di idee per affrontare una situazione complessa è benvenuto e sarà valutato “ perché si aprisse un dibattito a tutti i livelli su quale soluzione alla crisi Alitalia fosse la migliore: nazionalizzazione, cessione a terzi o fallimento/liquidazione (nota 30).

Tutti i partecipanti al confronto di idee sono stati concordi nel ritenere che bisognasse evitare a tutti i costi l'ipotesi del **fallimento e liquidazione**.

Alitalia non è un'azienda qualsiasi ma è quella che si definisce una “ azienda strategica “ in quanto le sue esternalità, cioè le ricadute economiche all'esterno, sono rilevanti, ed un eventuale fallimento e liquidazione avrebbe conseguenze notevoli nel tessuto economico: a) circa 10.000 dipendenti verrebbero licenziati, con oneri sociali enormi a carico dello Stato, b) l'indotto, che conta altri 8 / 10.000 addetti, avrebbe ripercussioni molto negative, c) la vendita dei singoli *asset* ( soltanto gli aerei oppure soltanto lo slot su una singola tratta) sarebbe effettuata a prezzi notevolmente bassi.

Messi tutti d'accordo sulla soluzione da evitare a tutti i costi, le parti si sono divise tra sostenitori della nazionalizzazione e sostenitori della privatizzazione da realizzare mediante la vendita in blocco degli *asset* ad eventuali competitor.

Vari sono i motivi addotti dai sostenitori della **nazionalizzazione**: alcuni ritengono che lo Stato dovrebbe avere un comportamento analogo a quello posto in essere per salvare le banche in crisi, altri ritengono che l'intervento dello Stato eviterebbe la ennesima cessione a stranieri di un'azienda italiana, altri ancora ritengono che l'intervento statale permetterebbe all'Italia di riacquistare la sovranità nazionale dei cieli, visto che una

nazione ha bisogno di una compagnia di bandiera. Sono queste le posizioni di vasta parte del mondo politico della sinistra radicale e di molte associazioni sindacali (nota 31).

I fautori della **privatizzazione** ritengono invece che lo Stato non debba più intervenire, alla luce delle ingenti somme già immesse in Alitalia, ad oggi ammontanti a circa 7,4 miliardi tra somme erogate ed oneri sociali. Solo l'acquisto da parte di un competitor di rilievo, si parla di Lufthansa o Ryanair, darebbe finalmente ad Alitalia la possibilità di entrare in un network di ampio respiro, beneficiando di aeromobili, rotte e bacino di utenti già esistenti. E' questa la posizione del Governo, che in varie occasioni, tramite i propri organi istituzionali, ha escluso qualsiasi intervento statale.

Del Rio, Ministro delle Infrastrutture e Trasporti, ha dichiarato in data 23.4.2017 che "... non c'è altra soluzione né possibilità di nazionalizzazione, bisogna seguire la strada iniziata ...” (nota 32).

Calenda, Ministro dello Sviluppo Economico, ha sostenuto in data 25.4.2017 "... non torniamo indietro, niente costi per lo Stato ...” (nota 33).

Gentiloni, Presidente del Consiglio, ha definitivamente chiuso la questione affermando in data 26.4.2017 "... sulla questione Alitalia bisogna dire la verità; l'ho già detto prima, lo dico anche adesso: non ci sono le condizioni di una nazionalizzazione ...” (nota 34).

## 3.2

### **PARAGRAFO SECONDO: UNA RISPOSTA ALLA CRISI**

#### **3.2.1 UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS**

A mio avviso però la soluzione del problema Alitalia risiede non tanto nella contrapposizione nazionalizzazione- privatizzazione, ma si trova invece nel **tipo di modello di business** da adottare.

Da un punto di vista teorico i modelli di business nel trasporto aereo si riducono a tre categorie.

**Mega Global Carrier.** Si tratta di aziende di trasporto aereo che obbediscono al principio del “trasportare chiunque dovunque” e sono caratterizzate da una grande dimensione della flotta, soprattutto di quella a lungo raggio e da una grande solidità finanziaria. Attualmente in Europa sono la Air France – KLM, la Lufthansa e la British Airways in consorzio con Iberia (consorzio IAG). Il traffico da loro esercitato prevede collegamenti con vari *hub* gestiti in partnership con altri vettori.

**Network Carrier.** Sono compagnie la cui flotta è costituita da aerei a medio e a lungo raggio. Il traffico da questi esercitato prevede il collegamento diretto *point - to - point* tra due destinazioni. Citiamo ad esempio la SAS Scandinavian AirLines System e l’ Alitalia.

**Low Cost Carrier:** Sono vettori aerei la cui flotta è costituita soltanto da aerei che eseguono collegamenti a corto raggio. Dette compagnie pongono in essere una politica basata sui seguenti valori: a) massima riduzione dei tempi di sosta dell’aeromobile, che viene tenuto in volo il più possibile effettuando più collegamenti nell’arco della giornata, b) unica linea di manutenzione degli aeromobili in quanto la flotta è costituita dalla sola tipologia di aerei a corto raggio, c) unica unità di addestramento dei piloti e del personale di volo, d) eliminazione del costo di emissione del biglietto in quanto lo stesso ed il successivo *check in* vengono fatti *on line*, e) utilizzo di piccoli aeroporti “incentivati” invece dei più costosi grandi *hub* , f) politica del “*no frills*” basata sul principio secondo cui nel biglietto è compreso soltanto il costo del passaggio aereo mentre tutti gli altri servizi *ancillary* sono a pagamento.

Con la liberalizzazione dei cieli degli anni 90 le compagnie *low cost* hanno acquistato quote di mercato sempre più consistenti nel trasporto a breve raggio.

Le grandi compagnie aeree hanno reagito a questo fenomeno spostandosi sul più conveniente lungo raggio dove si potevano realizzare ancora dei soddisfacenti margini di guadagno sia perché si impattava in una minor concorrenza e sia perché lo *standing* del cliente era più elevato.

Alitalia invece, adottando un **modello** di business **ambiguo**, **a metà** tra una compagnia *low cost* e una compagnia *network*, ha effettuato una scelta diametralmente opposta, disimpegnandosi progressivamente sulle rotte di lungo raggio, ad oggi presidiate soltanto

con 25 aeromobili a fronte delle centinaia di aerei destinati a queste rotte dagli altri colossi del trasporto aereo.

Il tutto con la conseguenza che Alitalia, a fine 2016, ha realizzato una perdita di circa 600 milioni di Euro, mentre Lufthansa, Air France – KLM e IAG (British Airways più Iberia) hanno traguardato insieme utili per circa 4,5 miliardi di Euro.

Detti utili derivano dal fatto che nelle citate compagnie il trasporto intercontinentale rappresenta il 70% dell'offerta complessiva mentre in Alitalia i collegamenti a lungo raggio sono scesi al 30, 35% nel 2008 con i “capitani coraggiosi” di CAI e, seppur risaliti nella gestione Etihad al 50%, rappresentano ancora una quota molto bassa.

Il mio parere è che Alitalia, al di là di quello che potrà risultare dalla procedura di amministrazione straordinaria, dovrà ripartire invertendo la rotta e puntando decisamente sulle **tratte di lungo raggio**.

Alitalia andrebbe sdoppiata in due realtà giuridiche ben distinte che si rifacciano l'una ad un modello di business *low cost* e l'altra ad un modello di business globale: se la prima gestirà soltanto voli di medio e corto raggio – Europa e Mediterraneo per intenderci - l'altra gestirà le rotte intercontinentali.

Concordo pienamente con la tesi espressa dal già citato Arrigo il quale, partendo dal presupposto che il settore corto raggio andrebbe ceduto ad una compagnia *low cost* oppure riportato alla redditività, arriva a sostenere che il settore lungo raggio potrebbe essere **gestito dallo Stato Italiano**.

I commissari della procedura di Amministrazione Straordinaria dovrebbero verificare se l'*asset* del lungo raggio Alitalia stia in piedi da sola, se cioè possa essere portata avanti in condizione di profittabilità.

Laddove fosse così ecco che lo Stato Italiano potrebbe gestirlo direttamente, senza per questo violare gli art. 107 e 108 del Trattato di Funzionamento dell'U.E. (“aiuti di Stato”) che vietano agli Stati di concedere aiuti alle imprese in difficoltà perchè falserebbero la concorrenza incidendo sugli scambi tra gli Stati.

Trattandosi invece di azienda capace di creare profitto, e quindi non in perdita, ecco che tutte le somme immesse dallo Stato in Alitalia per gestirne il lungo raggio non sarebbero configurabili come aiuti di Stato ma sarebbero pienamente ammissibili.

Una gestione statale farebbe sì che potrebbero essere garantiti collegamenti intercontinentali diretti *point to point* mentre invece adesso detti collegamenti sono gestiti con scali negli *hub* di compagnie aeree straniere.

Il cliente italiano che oggi deve andare da Roma Fiumicino nel Nord America e vola con Air France farebbe scalo sicuramente a Parigi e/o Amsterdam e quindi arriverebbe in Nord America, così come, se lo stesso cliente si servisse di Lufthansa, gli scali sarebbero su Francoforte e/o Berlino: si parla di collegamenti “in terza battuta”.

L’eventuale collegamento diretto non solo eviterebbe di andare ad alimentare *hub* stranieri ma avrebbe un effetto benefico indiretto su tutta l’industria turistica italiana.

Ovviamente per la realizzazione dei collegamenti intercontinentali diretti andrebbero **eliminate l’alleanza** con Air France - KLM e Delta Airlines che attualmente impedisce ad Alitalia l’ingresso in Nord America con la propria flotta, se non in *code share*, così come andrebbe **eliminata l’alleanza** con Etihad che parimenti impedisce ad Alitalia l’ingresso nel Sud Est asiatico, se non in *code share*; ma da questo punto di vista potremmo essere avvantaggiati dall’esito della procedura di amministrazione straordinaria che potrebbe determinare la nascita di una nuova realtà giuridica del tutto libera dagli accordi precedentemente presi (già citata nota 22).

Adottare un nuovo modello di business ma farlo decisamente in fretta in quanto il mercato del trasporto aereo sta **cambiando**.

E’ notizia di questi giorni che la Norwegian Airlines, compagnia *low cost* norvegese, sta offrendo un volo *low cost* per gli Stati Uniti a 179,00 Euro circa.

Questo ha una rilevanza enorme in quanto significa che si sta aprendo nei cieli un nuovo mercato, quello del *low cost* di lungo raggio: le compagnie *low cost* pertanto non si limitano più a soddisfare il cliente *leisure* ma hanno acquisito la competenza e la capacità necessari per soddisfare anche il cliente *business* (nota 35).

Risolvere pertanto in fretta la crisi Alitalia significherebbe essere pronti ad affacciarsi ad un mercato, quello del trasporto aereo, che continua ad offrire sempre più opportunità di crescita.

Qualunque sia pertanto la sorte di Alitalia, mi piace notare come sia fondamentale l'acquisizione della **cultura tipica** del modello di business da scegliere.

Se si diventerà compagnia *low cost* sarà necessario puntare solo ed esclusivamente alla ricerca del minor prezzo applicabile, eliminando tutto quello che non sia il costo del passaggio aereo, se invece si diventerà una compagnia globale sarà necessario prediligere il servizio *full* basato sulla qualità, sulla ricerca e sull'innovazione.

In termini pratici nella prima ipotesi si dovrà porre in essere una politica basata su una *price oriented market strategy*, nella seconda ipotesi si dovrà invece porre in essere una politica basata sulla *quality oriented market strategy*.

### 3.2.2 UNA NUOVA IDEA DI CLIENTE

La strategia di rilancio di Alitalia deve pertanto basarsi sull'adozione di un differente modello industriale ma non può prescindere dall'applicare il principio della **centralità del cliente** (nota 36).

Già da tempo le aziende di trasporto hanno trasformato il "passeggero" in "cliente" ponendo in essere un atteggiamento definito di "inseguimento del cliente" ed assumendo un atteggiamento di tipo "**reattivo**": la compagnia, in una situazione più o meno passiva, reagisce alle esigenze e ai bisogni del cliente tentando di soddisfarli nella maniera più esaustiva possibile.

Con il passare del tempo, ma soprattutto con il cambiamento del profilo medio della clientela che diventa sempre più esperta ed esigente, ci si rende conto che l'"inseguimento del cliente" non è un comportamento ottimale in quanto fa sì che il vettore aereo si accorga con notevole ritardo degli eventuali errori o disservizi commessi nell'esercizio dell'attività di trasporto e conseguentemente li risolva o li superi con altrettanto ritardo.

Diventa invece necessario che Alitalia acquisisca una *forma mentis* aziendale basata su un comportamento di “orientamento al cliente” assumendo un atteggiamento di tipo “**proattivo**”: il vettore, dopo aver esattamente individuato e interpretato le necessità della clientela, la coinvolge nel processo di soddisfacimento di tali bisogni facendola partecipare sia alle attività di progettazione di nuovi servizi o prodotti, sia alla successiva fase di erogazione degli stessi.

Per cliente non deve intendersi più soltanto il cliente “interno”, quello cioè che già utilizza Alitalia, ma anche quello definito “**esterno**”, che utilizza un altro vettore oppure utilizza mezzi di trasporto alternativi all’aereo, ma che ha comunque una percezione diretta del *brand* Alitalia. Si parla quindi di *customer satisfaction*, relativamente al cliente interno e di *people satisfaction*, relativamente al cliente esterno.

Il livello di soddisfazione del cliente deve pertanto essere considerato un **obiettivo aziendale**, al pari del *cash flow* o dell’*EBIT*, e deve parimenti essere potenziato un sistema incentivante che preveda l’erogazione di premi al personale al raggiungimento di determinati livelli di soddisfazione del cliente.

L’orientamento al cliente determinerebbe per Alitalia l’adozione di una particolare **struttura** aziendale.

Le strutture gerarchiche, burocratiche, di tipo prettamente amministrativo, tendono ad avere poco successo nel perseguimento di questo obiettivo in quanto determinano un rallentamento della trasmissione delle informazioni relative alla clientela.

Al contrario invece nelle strutture di tipo “orizzontale” la veicolazione delle informazioni avviene più facilmente mediante i sistemi preposti a ciò, le *frontlines*, rappresentate da:  
a) **monitoraggio** della clientela, che ha una funzione di ascolto e permette ai clienti di partecipare alle scelte aziendali, e b) **ricerche di mercato**, che hanno una funzione prettamente conoscitiva e permettono all’azienda di sapere, e quindi razionalizzare, le esigenze e i bisogni dei clienti.

Il punto di contatto tra Alitalia e clienti, il cosiddetto **driver comunicativo**, deve essere rappresentato dal *made in Italy*, da intendersi come la “passione di fare .. italiano..”, che diventerebbe pertanto il valore aggiunto del *brand* Alitalia.

### 3.2.3 REVENUE MANAGEMENT E UNA NUOVA IDEA DI PREZZO

Appare pertanto necessario che Alitalia, dopo aver adottato un nuovo modello di business con le caratteristiche prima dette e dopo aver abbracciato un nuovo concetto di cliente, utilizzi una **nuova idea di prezzo**.

Il prezzo non dovrebbe più essere considerato la risultante dell'incontro tra la domanda e l'offerta aggregata ma deve essere reso il più possibile individuale e rappresentare la massima somma che un cliente è disposto a pagare per quel servizio in quel momento storico, secondo il principio in base al quale un vettore deve *“provide the right service to the right customer at the right time for the right price”*.

Questo si traduce in una *revenue management*, una gestione dei ricavi, imperniata su **prezzi differenti** dello stesso posto-volo al fine di ottenere il massimo volume delle vendite e il massimo volume dei ricavi durante il corso di tutto l'anno.

La risultante sarà pertanto la creazione di un sistema di differenti profili tariffari: da una parte ci sarà il cliente- businessman, con una domanda rigida in punto date, orari e scali, cui si può applicare un prezzo più alto mentre dall'altra ci sarà il cliente- turista, con una domanda elastica, cui si riserva un prezzo più basso.

Il tutto in una combinazione ottimale che veda i minori ricavi del settore rivenienti dalla clientela turistica compensati dai maggiori ricavi rivenienti dalla clientela business.

La politica della differenziazione dei prezzi ha un problema operativo determinato dal fatto che le domande della clientela non si esprimono contemporaneamente ma in **tempi diversi** le une dalle altre e in tempi comunque antecedenti la data del volo: i turisti generalmente acquistano il biglietto molto prima della partenza, i viaggiatori d'affari acquistano invece anche all'ultimo istante.

Il problema diventa pertanto se accettare una prenotazione a basso prezzo molto prima della data del volo, pur di vendere un posto, oppure attendere l'ultimo momento strappando un prezzo più alto ma rischiando che quel posto rimanga invenduto.

Gli **strumenti** da adottare per **differenziare i prezzi** sono il *day pricing* e l'*overbooking*.

Il *day pricing* rappresenta il potere del vettore aereo di cambiare il prezzo del biglietto di giorno in giorno, sia ricorrendo alla formula del *first minute*, che prevede sconti più alti

all'apertura dei termini della prenotazione, sia ricorrendo alla formula del *last minute*, applicando cioè sconti più consistenti man mano che si arriva alla fine del termine stabilito per le prenotazioni.

L'*overbooking* è invece quell'atteggiamento del vettore che accetta prenotazioni in numero maggiore rispetto al numero dei posti-volo effettivamente disponibili, al fine di proteggersi dal rischio di avere dei posti invenduti laddove si verificano rinunce da parte della clientela.

Entrambi questi strumenti debbono essere gestiti con la massima attenzione in quanto possono avere delle conseguenze pesanti sulla redditività del volo: con la tecnica del *first minute* si rischia di vendere a prezzi bassi dei voli che avrebbero potuto essere venduti dopo ad un prezzo maggiore, con quella del *last minute* si rischia di avere posti-volo invenduti, con quella dell'*overbooking* si rischia infine di dover rimborsare al cliente al cliente che non trovi posto quanto dallo stesso pagato oltre ad eventuali penali.

La gestione della prenotazione dei biglietti diventa pertanto individuazione della miglior combinazione possibile dei profili dei posti-volo in maniera da ridurre al minimo le tipologie di rischio.

Diventa pertanto importantissimo stabilire quanti posti riservare alla classe di viaggio con prezzo maggiore, in genere utilizzata da viaggiatori businessman, meno sensibili ai prezzi e che prenotano generalmente tardi e quanti posti invece riservare alla classe di viaggio con prezzo minore, in genere utilizzata da famiglie o persone che viaggiano per piacere, che dunque hanno la possibilità di prenotare con largo anticipo e sono sensibili al prezzo. Riservare troppi posti alla classe di viaggio con prezzo maggiore porterebbe la compagnia a viaggiare con l'aereo in parte vuoto, parimenti riserverne molti alla classe di viaggio turistica porterebbe ad avere un aereo pieno ma con ricavi troppo bassi.

Per ridurre al minimo questi rischi bisogna che la compagnia disponga di strumenti molto precisi di **analisi matematico-statistica** che permettano di creare dei modelli di stima e di previsione della domanda e di arrivare a trovare le soluzioni ottimali, e disponga parimenti di strumenti **informatici** che permettano di immagazzinare una enorme quantità di dati, di analizzarli e creare complessi algoritmi che permettano di affrontare domande molto dettagliate.

Solo questi strumenti potrebbero permettere di gestire centinaia di rotte, centinaia di voli giornalieri, offrire centinaia di biglietti venduti a prezzi differenti gli uni dagli altri, e tutto questo per 365 giorni l'anno (nota 37).

Con la speranza e l'augurio che il logo tricolore possa continuare a volare nei cieli di tutto il mondo.

## BIBLIOGRAFIA

- (1) AA.VV., Airlines in Italy, , MarketLine Industry Profile, Maggio 2017  
<www.MARKETLINE.COM>
- (2)(3)(4)(5) NAPOLI ALBERTO, La storia di Alitalia, Meetup, Giugno 2008 ,  
<files.meetup.com/206886/storia%20di%20Alitalia.pdf>
- (6) DE BLASI ROBERTO e GNESUTTO CLAUDIO, Alitalia, una privatizzazione Italiana, Donzelli editore, 2009, p. 110-111
- (6) DE FRANCESCO G.M., cai, Fantozzi festeggia, non è stata una svendita, il Giornale.it, Novembre 2008, <http://www.ilgiornale.it/news/cai-fantozzi-festeggia-non-stata-svendita.html>
- (7) AA.VV. Cai Compagnia Aerea Italiana, Wikipedia
- (8) DRAGONI GIANNI, Ethiad conquista il 49% di Alitalia, Il Sole 24 Ore, Agosto 2014,  
<<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-08-09/etihad-conquista-49percento-alitalia-081519.shtml?uud=AB9NFniB>>
- (9) AA.VV. AGI AGENZIA GIORNALISTICA ITALIANA, i 4 Pilastri del Piano Industriale di Alitalia, Economia, 16.03.2017  
[https://www.agi.it/economia/i\\_4\\_pilastri\\_del\\_piano\\_industriale\\_di.../2017-03-16/](https://www.agi.it/economia/i_4_pilastri_del_piano_industriale_di.../2017-03-16/)
- (9) DRAGONI GIANNI, I tre Punti Deboli del nuovo Piano Industriale, Il Sole 24 ore, Marzo 2017  
<<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-03-30/alitalia-piano-sogni-134517.shtml?uud=AEkPSQw>>
- (10) PATTI FABRIZIO, Costi fuori controllo, così Alitalia è a un passo dal fallimento, linkiesta.it, Dicembre 2016, <<http://www.linkiesta.it/it/article/2016/12/22/costi-fuori-controllo-cosi-alitalia-e-un-passo-dal-fallimento/32776/>>
- (11) MOCHI FEDERICA, Ecco cosa ha ucciso Alitalia, i motivi del crac, Adn Kronos, Giugno 2017  
<[http://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/06/29/ecco-cosa-ucciso-alitalia-motivi-crac-annunciato\\_LgYtpV02J7HC0XBtYc1zdK.html](http://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/06/29/ecco-cosa-ucciso-alitalia-motivi-crac-annunciato_LgYtpV02J7HC0XBtYc1zdK.html)>
- (12) AA.VV., Chi ha ucciso l'Alitalia, L'espresso n.4, Gennaio 2017

(13) PAVESE FABRIZIO, Alitalia, buco virtuale da 350mln sui derivati. Beffa per le banche azioniste, Il Sole 24 ore, Maggio 2017, <<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-05-08/alitalia-buco-350-mln-derivati-beffa-le-banche-azioniste-191846.shtml?uuid=AEKyDXIB>>

(14) TIMPONE GIUSEPPE, Crisi Alitalia, commissari scoprono voragine derivati: follia di manager incompetenti, Investire Oggi, Maggio 2017, <<https://www.investireoggi.it/economia/crisi-alitalia-commissari-scoprono-voragine-derivati-follia-manager-incompetenti/>>

(15) PICARDI GIUSEPPE, Alitalia, ecco cosa farà Luigi Gubitosi su leasing e derivati, Formiche.net, Maggio 2017, <<http://formiche.net/blog/2017/05/16/alitalia-report-gubitosi/>>

(16) BERBERI LEONARD, Dagli Embraer agli Airbus e Boeing. Ecco quanto costa la flotta Alitalia, Corriere della Sera, Febbraio 2017, <[http://www.corriere.it/cronache/17\\_febbraio\\_16/embraer-airbus-boeing-quanto-costa-flotta-alitalia-8e83d9d2-f3ce-11e6-a927-98376e914970.shtml...](http://www.corriere.it/cronache/17_febbraio_16/embraer-airbus-boeing-quanto-costa-flotta-alitalia-8e83d9d2-f3ce-11e6-a927-98376e914970.shtml...)>

(17) MARTINI DANIELE, Il pacco informatico che affossa i conti Alitalia, Il fatto Quotidiano, Giugno 2017, <<https://www.pressreader.com/italy/il-fatto-quotidiano/20170609/282020442269111>>

(18) BECHIS FRANCO, Il problema Alitalia non sono i dipendenti ma i manager e i politici, L'imbeccata, Aprile 2017, <<http://limbeccata.it/i-numeri/il-problema-alitalia-non-sono-i-dipendenti-ma-i-manager-e-i-politici/>>

(18) INTIERI GAETANO, Analisi del Bilancio Alitalia al 31.12.2015 e sue implicazioni sull'attuale stato del vettore aereo, AvioNews.it, Ottobre 2016, <[http://www.avionews.it/index.php?corpo=see\\_news\\_home\\_.php&news\\_id=1177920&pagina\\_chiamante=index.php](http://www.avionews.it/index.php?corpo=see_news_home_.php&news_id=1177920&pagina_chiamante=index.php)>

(18) AA.VV. ECONOMIA , Alitalia, ricavi da low cost e spese da big, quotidiano.net, <<http://www.quotidiano.net/economia/alitalia-news-1.3071126>>

(19) GIURICIN ANDREA, Tutti i numeri e i motivi che fanno precipitare un'Alitalia senza comandante, Il Foglio, Gennaio 2017, <<http://www.ilfoglio.it/economia/2017/01/25/news/alitalia-tutti-i-numeri-e-i-motivi-della-crisi-116777/>>

(20) AA. VV., Montezemolo su Alitalia, il problema è il modello di business, Quotidiano Travel, Gennaio 2017, <<http://www.travelquotidiano.com/trasporti/montezemolo-su-alitalia-il-problema-e-il-modello-di-business/tqid-266347>>

(21) GIURICIN ANDREA, Come cambia il trasporto aereo in Italia: opportunità e rischi per il business travel tra ascesa delle low cost e riassetto di Alitalia, Event report, Luglio 2017,

<[https://www.eventreport.it/stories/mercato/133927\\_come\\_cambia\\_il\\_trasporto\\_aereo\\_in\\_italia\\_opportunit\\_e\\_rischi\\_per\\_il\\_business\\_travel\\_fra\\_as...](https://www.eventreport.it/stories/mercato/133927_come_cambia_il_trasporto_aereo_in_italia_opportunit_e_rischi_per_il_business_travel_fra_as...)>

(22) DI FOGGIA CARLO, Alitalia, la compagnia può ripartire solo puntando sul lungo raggio. E conviene che lo gestisca lo stato, Il Fatto Quotidiano, Aprile 2017, <<http://www.ilfattoquotidiano.it/premium/articoli/voli-lunghi-e-piu-stato-solo-cosi-puo-ripartire/>>

(23) GRIMALDI FABIO, Alitalia, una visione d'insieme, Neos Magazine, Maggio 2017, <<http://www.neosmagazine.it/news/2017/05/alitalia-visione-dinsieme/>>

(24) AA.VV. UMBRIA ECONOMIA, Alitalia, storia e causa di una crisi che non passa, La Repubblica, Gennaio 2017, <https://umbriaeconomia.it/2017/01/24/alitalia-storia-e-cause-di-una-crisi-che-non-passa/>

(25) GIURICIN ANDREA, Alitalia verso Lufthansa? Parla Andrea Giuricin, Formiche.net, Dicembre 2016  
<http://formiche.net/blog/2016/12/30/alitalia-etihad-lufthansa-2/>

(26) DRAGONI ANDREA, Tutti gli errori dei soci Alitalia. L'analisi di Dragoni (Il Sole 24 Ore), Formiche.net, Maggio 2017, <<http://formiche.net/blog/2017/05/04/alitalia-intervista-dragoni-commissari/>>

(27) AA.VV., Alitalia, il governo approva un prestito ponte di 300 milioni, Il Sole 24 Ore.com, Aprile 2008, <<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Finanza%20e%20Mercati/2008/04/alitalia-prestito-ponte.shtml>>

(27) DE BLASI ROBERTO E GNESUTTA CLAUDIO, Alitalia, una privatizzazione Italiana, Donzelli Editore, 2009, pp. 110,111

(28) AA.VV., Alitalia – Ethiad, investimento totale di 1,7 miliardi: la compagnia decolla il 1° gennaio, Il Messaggero Economia e Finanza, Settembre 2014, <[http://economia.ilmessaggero.it/economia\\_e\\_finanza/alitalia\\_etihad\\_investimento\\_totale\\_compagnia\\_decolla\\_primo\\_gennaio\\_-534246.html](http://economia.ilmessaggero.it/economia_e_finanza/alitalia_etihad_investimento_totale_compagnia_decolla_primo_gennaio_-534246.html)>

(28) AA. VV. Comunicati Stampa Alitalia, Aprile 2014, <http://corporate.alitalia.it/it/media/comunicati-stampa/08-08-2014a.html>

(29) CILLIS LUCIO, Alitalia tenta l'ennesima virata: ma è Ryanair la padrona dei cieli, Repubblica.it Economia e Finanza, Marzo 2017, <[http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/03/20/news/alitalia\\_tenta\\_lennesima\\_virata\\_ma\\_ryanair\\_la\\_padrona\\_dei\\_cieli-161036820/](http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/03/20/news/alitalia_tenta_lennesima_virata_ma_ryanair_la_padrona_dei_cieli-161036820/)>

(30) CARUCCI MAURIZIO, Crisi Alitalia, tra ipotesi e scelte per il futuro, Avvenire.it, Aprile 2017  
<<https://www.avvenire.it/economia/pagine/alitalia-tra-ipotesi-e-scelte-per-il-futuro>>

(31) BERTINOTTI FAUSTO, Alitalia, perché si deve nazionalizzare, Sollevazione.blogspot.it, Aprile 2017, <<http://sollevazione.blogspot.it/2017/04/alitalia-perche-si-deve-nazionalizzare.html>>

(31) FRATI FABIO, Alitalia, nazionalizzazione unica soluzione, Sial Cobas, CUB Trasporti, Marzo 2017, <<http://sialcobas.it/2017/04/alitalia-nazionalizzazione-unica-soluzione-di-fabio-frati-cub-trasporti-alitalia/>>

(31) FUSARO DIEGO, Alitalia, l'unica soluzione è la nazionalizzazione, Il Fatto Quotidiano, Aprile 2017, <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2017/04/26/alitalia-lunica-soluzione-e-nazionalizzare/3545035/>>

(32) DELRIO GRAZIANO, Nessuna possibilità di nazionalizzare Alitalia, Ansa Economia, Aprile 2017 ????????????

(33) MANCINI UMBERTO, Alitalia, Calenda: non torniamo indietro, niente costi per lo Stato, Il Messaggero Economia e Finanza, Aprile 2017, <[http://economia.ilmessaggero.it/economia\\_e\\_finanza\\_/alitalia\\_calenda\\_niente\\_costi\\_stato-2401913.html](http://economia.ilmessaggero.it/economia_e_finanza_/alitalia_calenda_niente_costi_stato-2401913.html)>

(34) AA.VV., Alitalia: Gentiloni, no nazionalizzazione, Ansa Economia, Aprile 2017

(35) GIURICIN ANDREA, Low cost a lungo raggio: l'ultimo rischio per Alitalia, Leoni Blog, Giugno 2017, <<https://www.leoniblog.it/2017/06/01/low-cost-lungo-raggio-lultimo-rischio-alitalia/>>

(36) INTINI ANDREA E LIO PAOLO, La centralità del cliente come strategia di rilancio: il caso Alitalia, Egea Edizioni, 2012, pp. 70-77

(36) LIO PAOLO, Da passeggero a cliente, Uni Bocconi, Luglio 2012, <<https://www.viasarfatti25.unibocconi.it/stampa.php?idArt=10452>>

(37) FAVRO M.M., Turismo, Teoria Economica e applicazione, Paris, G. Giappichelli Editore, p. 129 - 133