

## Alitalia: Trenitalia è la soluzione ai problemi?

Di Andrea Giuricin

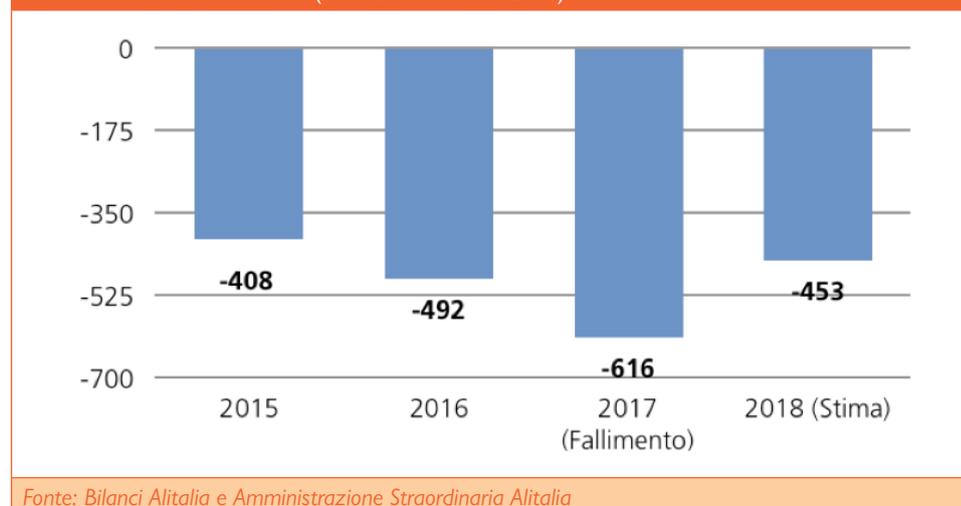
### Introduzione

Alitalia si trova, e non da ora, in una situazione drammatica. Le perdite hanno raggiunto i 315 milioni di euro nel corso del primo semestre del 2018, ultimo dato ufficiale della compagnia, che si trova in Amministrazione straordinaria dal maggio 2017. Con l'arrivo dell'inverno vi è il serio rischio che la perdita possa essere superiore a 1,5 milioni di euro al giorno, portando il passivo complessivo a oltre 450 milioni di euro. Si stima infatti che nei primi nove mesi del 2018 la compagnia abbia perso 313 milioni di euro (le dichiarazioni in Senato da parte dei Commissari vanno in questa direzione)<sup>1</sup> e che nell'ultimo trimestre dell'anno Alitalia potrebbe perdere circa 140 milioni di euro (lo scorso anno furono 137 milioni di euro di perdita nello stesso periodo). L'incremento del prezzo del petrolio potrebbe portare fino a 200 milioni di euro la perdita nell'ultimo trimestre.

Andrea Giuricin è Fellow dell'Istituto Bruno Leoni.

**FIGURA 1**

Risultati economici di Alitalia (2015-2017 e stima 2018)



Fonte: Bilanci Alitalia e Amministrazione Straordinaria Alitalia

Il commissariamento dell'azienda nella primavera 2017 era finalizzato a trovare un acquirente evitandone lo "spezzatino". A distanza di quasi 18 mesi dall'inizio di tale procedura, le condizioni poste da altre compagnie aeree per rilevare il vettore

<sup>1</sup> Audizione dei commissari straordinari alle commissioni riunione VIII e X del Senato, 9 ottobre 2018.

italiano non sono state giudicate accettabili. Il Governo ha quindi prima sollecitato e poi, attraverso i Commissari, accettato l'offerta presentata da Ferrovie dello Stato Italiane (FSI).

FSI, il primo gruppo ferroviario italiano, è al 100 per cento controllata dal ministero dell'Economia e delle Finanze. Secondo il Governo, l'integrazione treno-aereo potrebbe risolvere i problemi di Alitalia e, al tempo stesso, creare opportunità per FSI attraverso le possibili sinergie di *business*.

È possibile che l'integrazione di Alitalia nelle Ferrovie possa portare al risanamento della compagnia aerea?

Prima di entrare nel dettaglio e provare a rispondere alla domanda, è bene cercare di comprendere da dove derivino i problemi del vettore aereo.

### L'origine dei problemi di Alitalia

Dal 1 aprile del 1997 il mercato aereo europeo è stato completamente liberalizzato. Proprio grazie alla concorrenza, nel corso dell'ultimo ventennio tale mercato ha visto una crescita imponente.

Per esempio, se nel 1997 in Italia hanno volato circa 53 milioni di passeggeri, nel 2017 la cifra era quasi triplicata a 144 milioni.<sup>2</sup> Di conseguenza, sono cambiate sia la dimensione sia la struttura del mercato.

Le compagnie low cost (LCC, Low Cost Carriers) sono cresciute e si sono affermate, tanto che Ryanair e Easyjet si trovano in seconda e quinta posizione nel ranking delle compagnie aeree europee per numero di passeggeri. I vettori tradizionali (FSC, Full Service Carriers) hanno invece subito le conseguenze della competizione e anche per tale motivo hanno iniziato un processo di aggregazione dal quale sono nati tre player di grandi dimensioni: Lufthansa Group (Lufthansa, Austrian Airlines, Swiss, Brussels Airlines e Eurowings), il gruppo IAG (British Airways, Iberia, Vueling e AerLingus) e AirFrance-KLM.

Di fronte a questi competitor sempre più grandi, lo spazio per i piccoli vettori regionali (considerando il mercato europeo nel suo complesso) è sempre più piccolo. Alitalia si è trovata quindi stretta tra la forza dei FSC e l'impetuosa crescita delle compagnie low cost. È così che la propria quota di mercato si è, nel corso del tempo, ridotta.

Se analizziamo infatti la quota di mercato di Alitalia nel nostro paese, è possibile evidenziare che in termini di passeggeri nel 2017 aveva solo il 15,1 per cento, dato da cui si ricava che Alitalia non è più da anni il primo vettore (grafico 2).

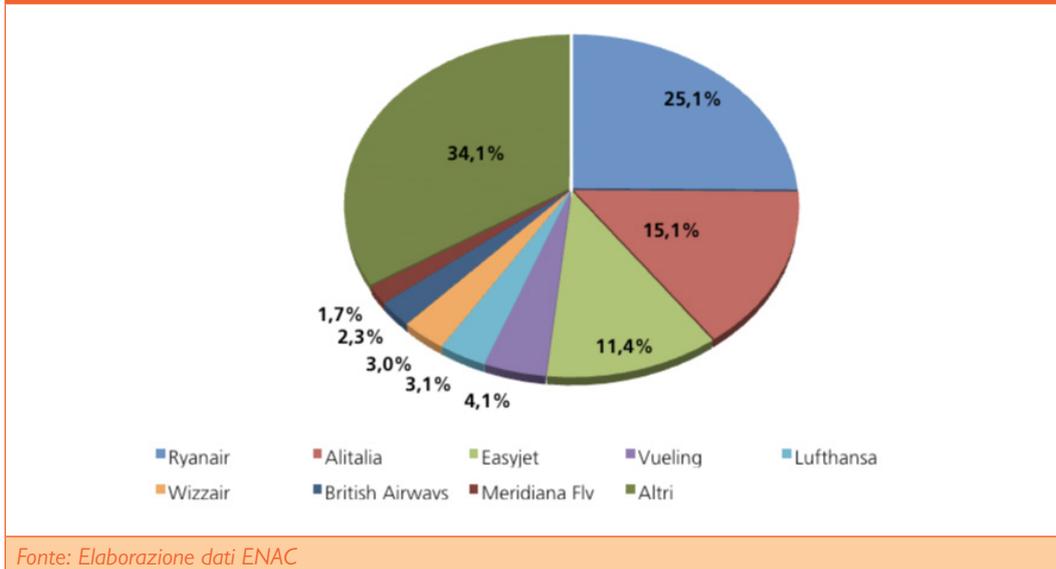
Se consideriamo invece il mercato internazionale, vale a dire i passeggeri con destinazione o origine l'Italia per/da destinazioni straniere, la quota di mercato di Alitalia è dell'8,5 per cento. In questo mercato, il vettore italiano occupa la quarta posizione, dietro Ryanair, Easyjet e il gruppo Lufthansa nel suo insieme.

---

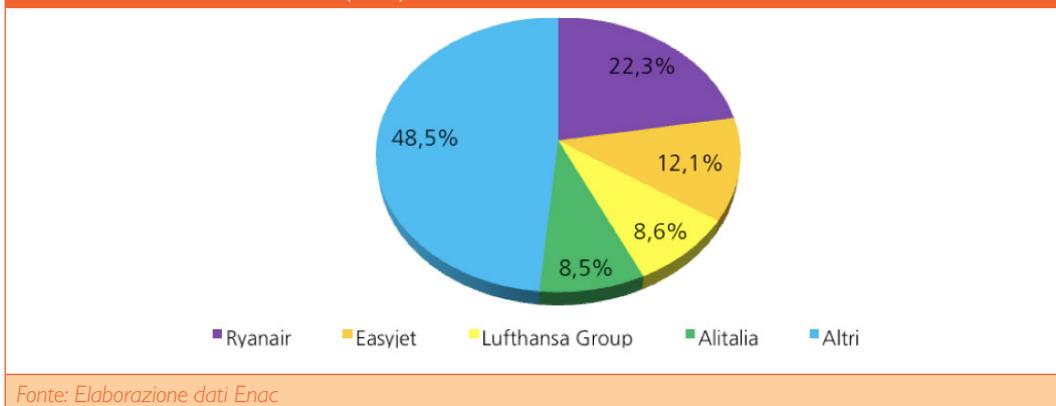
2 (Dati Assaeroporti tenendo in considerazione che vengono considerati due volte i passeggeri domestici, vale a dire sia in partenza che in arrivo).

**FIGURA 2**

Quota di mercato in Italia nel 2017 – Passeggeri

**FIGURA 3**

Quota di mercato internazionale (2017)



Si può stimare che per i turisti internazionali la quota di mercato di Alitalia possa essere ancora inferiore (intorno al 6-7%).<sup>3</sup>

Alla luce di questi dati, viene naturale chiedersi cosa si voglia intendere quando si dice che Alitalia è un'azienda strategica per il paese. La ridotta quota di mercato di Alitalia trova riscontro nei suoi risultati economici. La Tabella I li mette a confronto con le principali concorrenti. Pur nella consapevolezza che, in Europa, i primi sei mesi dell'anno non sono il periodo migliore per le compagnie aeree, in quanto è nel periodo estivo (terzo trimestre) che esse fanno gran parte dell'utile annuale, il margine EBIT (Earnings before Interest and Tax) è fortemente negativo, -16,5%, come nessun'altra compagnia in Europa. L'unico altro player che si trova in condizioni analoghe è Eurowings, la compagnia low cost nel gruppo Lufthansa.

3 Le compagnie nazionali hanno storicamente maggiore capacità di attrazione di passeggeri domestici. È più probabile che un vettore americano abbia maggiore capacità di trasportare passeggeri americani (quello che si chiama, nel gergo del settore, *national bias*).

I tre grandi player tradizionali, vedono tutti dei margini positivi, con Lufthansa (5,7%) e IAG (4,4%) che si comportano meglio di AirFrance-KLM (1,8%). Se consideriamo invece le compagnie all'interno dei gruppi, le compagnie tradizionali di Lufthansa e AerLingus sono quelle che vedono i margini più elevati.

**TABELLA 1**

Dati operativi e finanziari nel primo semestre del 2018

Dati: % (costo personale/Opex e Ebit Margin) e centesimi di euro (costo per posto chilometro – ASK)

Vettore aereo	Costo Personale/Opex	Costo per ASK	EBIT Margin
Ryanair	16,4%	0,51	12,8%
Lufthansa Network Carriers	22,3%	1,48	9,0%
AerLingus	22,4%	1,35	7,1%
Lufthansa Group	27,3%	n.d.	5,7%
IAG Group	23,5%	n.d.	4,4%
AFKLM Group	35,4%	n.d.	1,8%
Vueling	12,6%	0,75	-1,1%
Eurowings	14,3%	1,01	-9,7%
Alitalia	19,0%	1,40	-16,5%

Fonte: Bilanci compagnie

Una delle principali voci di costo per Alitalia è quella relativa al personale. Una delle ragioni che hanno indotto il Governo a coinvolgere FSI è la tutela degli attuali livelli occupazionali. Per tale motivo, ci concentriamo ora su questa variabile, generalmente la seconda più importante per le compagnie aeree, dopo il carburante.

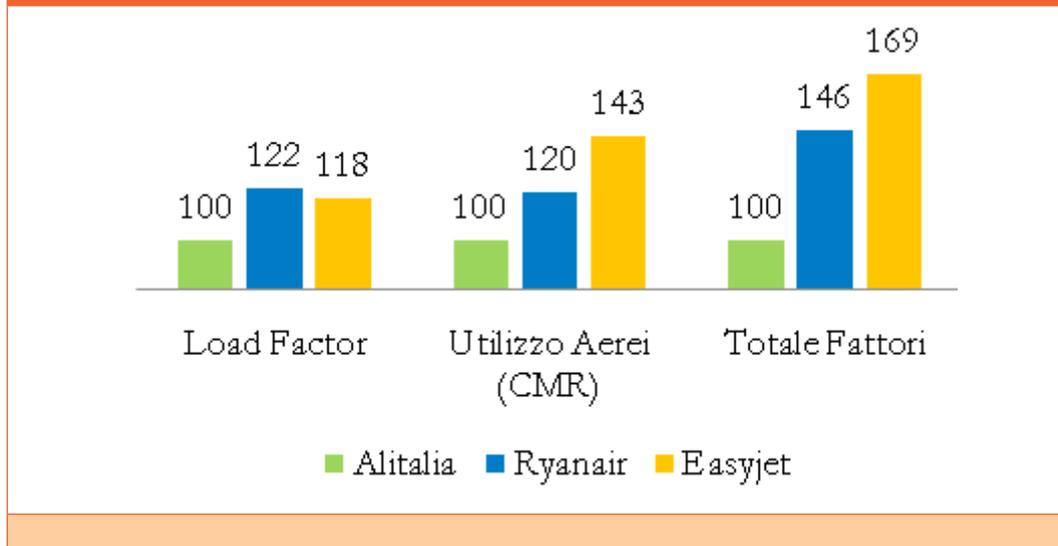
Se guardiamo l'incidenza del costo del personale sui costi operativi (colonna I della tabella I), Alitalia ha dei valori molto più bassi rispetto ai grandi gruppi e di poco superiore alle compagnie low cost. I grandi gruppi hanno infatti al loro interno anche molte attività "labour intensive", dal catering fino alla manutenzione pesante che le compagnie a basso costo non hanno direttamente al loro interno. Se invece si compara il costo del personale per posto chilometro offerto, si denota che Alitalia non ha ancora la struttura di una compagnia low cost (il valore è quasi doppio rispetto a Vueling), ma comunque rimane competitiva rispetto ai vettori tradizionali nel gruppo Lufthansa.

Da dove derivano quindi i problemi di competitività di Alitalia?

In primo luogo da una bassa produttività degli aeromobili, espressa sia in termini di riempimento, che in termini di utilizzo della flotta (Figura 4).

**FIGURA 4**

Produttività di Alitalia e dei principali competitor nel 2017



Comparando l'ex compagnia di bandiera con i due principali competitor sul mercato italiano, si evidenzia che il load factor (cioè il tasso medio di riempimento degli aeromobili) è troppo basso e che l'utilizzo degli aerei è inefficiente. Per fare questo confronto si è tenuta in considerazione solo la flotta a corto e medio raggio di Alitalia, in modo che il confronto non venisse "sporcat" da differenti tipologie di business.

### Alitalia-Trenitalia è la soluzione?

Il Governo sembra ritenere che la soluzione stia nell'integrazione treno-aereo: in tal modo, l'esecutivo crede di poter risollevare le sorti di Alitalia e contemporaneamente promuovere il turismo italiano.

È necessario a tal proposito ricordare che esistono esperienze di collaborazione treno-aereo, ma esse nascono generalmente da accordi commerciali tra compagnie, e non da forme di integrazione societaria. In Francia, presso l'aeroporto Charles de Gaulle ci sono accordi tra le compagnie aeree e il TGV di SNCF, mentre in Germania il programma air-rail è stato sviluppato grazie all'accordo con DB, l'incumbent ferroviario.

In nessun caso vi è però uno scambio azionario.

Se è vero che nel nostro Paese potrebbe esistere una maggior collaborazione tra sistema ferroviario e aereo, esistono comunque delle barriere infrastrutturali in molte stazioni. Il bacino potenziale di passeggeri che da Roma Fiumicino utilizzano aerei regionali per raggiungere Salerno, Napoli, Firenze e Bologna è di circa un milione di passeggeri l'anno. Da un punto di vista di costo per posto chilometro offerto (CASK), è anche vero che gli operatori dell'Alta Velocità ferroviaria sono più efficienti dei vettori aerei nel corto raggio, e quindi vi potrebbe essere una possibile e parziale sostituzione tra treno e aereo.

Guardando il lato tecnologico esistono già delle soluzioni per un'integrazione al fine di avere un biglietto unico (di fatto il vettore ferroviario è in grado di avere un codice per entrare nei sistemi di Global Distribution System utilizzati dal trasporto aereo), ma rimangono dei problemi per un'integrazione più completa. Soprattutto, non se ne vedono le opportunità, alla luce delle scarse sinergie ottenibili al di fuori di un mero accordo commerciale.

Solo per parlare dei problemi operativi, per esempio, la vendita di biglietti nel trasporto ferroviario è anticipata di 4-5 mesi poiché non vi è una disponibilità precisa delle tracce con maggiore anticipo. Nel settore aereo, soprattutto nel lungo raggio, le vendite di biglietti possono avvenire con un anticipo maggiore (anche 12 mesi).

Inoltre, Alitalia continua ad offrire un servizio aereo sempre più ridotto a voli di medio-corto raggio. Finché il modello sarà questo, la sinergia con l'Alta velocità non potrà che essere limitata. Esiste infatti un problema di business model: i sistemi hub and spokes<sup>4</sup> tipici del moderno trasporto aereo funzionano meglio con delle "onde" abbastanza grandi. Alitalia ha pochi voli intercontinentali sul suo hub di Roma Fiumicino e le onde sono molto deboli. Inoltre, la capienza di un volo a lungo raggio è di circa 300-350 persone, mentre un treno ad alta velocità ha tra 460 e 570 posti. Di solito i voli feeder a corto raggio sono effettuati con aerei più piccoli rispetto ai voli a lungo raggio. In questo caso la situazione è inversa. Vi sarebbe proprio per questo motivo la necessità di avere molti voli a lungo raggio che possano riempire i treni AV.

Sarebbe dunque meglio creare un sistema inclusivo tra le diverse compagnie e gli operatori ferroviari proprio per sfruttare al meglio la capacità intercontinentale e non un sistema esclusivo come quello Trenitalia-Alitalia. Non è un caso che in Francia SNCF ha raggiunto un accordo non solo con AirFrance, ma anche con molte altre compagnie aeree (anche se AirFrance ha delle onde molto più forti di Alitalia).

Qualora i due business volessero essere integrati, non ci sarebbe dunque la necessità di passare attraverso una fusione societaria, ma caso mai attraverso accordi commerciali non esclusivi.

Vi sono problemi aperti anche in relazione al modello di business delle Ferrovie. FSI è un grande gruppo che riceve contributi per la gestione della rete, per alcuni servizi a lunga percorrenza e per quelli regionali. Creare un unico gruppo con Alitalia farebbe confluire le perdite di Alitalia dentro il gruppo FS, che è sussidiato dallo Stato, senza tuttavia vedere particolari benefici per il consumatore. Le perdite di questo anno di Alitalia, che potrebbero superare i 450 milioni di euro, sono superiori al risultato netto normalizzato di FS del 2017 di 424 milioni di euro.

Infine, vi sono due ulteriori questioni che non possono essere ignorate. La prima riguarda gli effetti dell'eventuale fusione sulla concorrenza. Il gruppo FSI, attraverso Trenitalia, occupa una posizione dominante su molte tratte nelle quali Alitalia è a sua volta il principale operatore (o l'unico) del trasporto aereo. Per esempio, si può stimare che sulla linea Milano-Roma la quota di mercato congiunta superi il 70 per cento. È evidente che l'eventuale fusione porrebbe dei problemi Antitrust, che potrebbero essere superati solo con una cessione degli slot Alitalia o delle tracce Trenitalia. Ma in tal modo verrebbe meno la *ratio* stessa dell'operazione, che ruota proprio attorno alla potenziale monopolizzazione degli spostamenti domestici.

Secondariamente, l'intervento di FSI in Alitalia andrebbe esaminato criticamente anche alla luce della disciplina europea degli aiuti di Stato. Infatti, l'operazione nasce da un chiaro disegno politico, e produce potenziali e rilevanti distorsioni nella concorrenza. Inoltre, la principale fonte di ricavi della compagnia acquirente (FSI) sono i trasferimenti pubblici. Di conseguenza, non solo la crescente complessità della conglomerata porrebbe questioni di

---

4 Struttura di network con la quale una compagnia alimenta i voli intercontinentali in partenza un determinato hub con i voli di corto medio raggio.

trasparenza, ma verrebbe a crearsi anche un tema di potenziali sussidi incrociati tra aree di *business* regolate e altre libere. Infine, l'operazione interviene in un contesto già critico, in quanto la Commissione Ue ha avviato un'indagine per potenziale aiuto di Stato in relazione al prestito ponte di 900 milioni di euro concesso ad Alitalia, che *prima facie* sembrerebbe non rispettare la disciplina sia in relazione alla sua entità sia alla durata.<sup>5</sup>

Senza dubbio, una maggiore integrazione tra il servizio ferroviario e quello aereo è può essere utile ai passeggeri, sostenere le esigenze di spostamento e stimolare il turismo.

Tale integrazione può essere facilmente raggiunta in maniera spontanea, tramite accordi di collaborazione tra operatori, senza necessità di un'integrazione societaria.

La proposta di FS, quindi, più che venire incontro alle esigenze dei passeggeri sembra venire incontro alla disperata necessità di Alitalia di essere salvata. Il fatto che FS sia una società a totale partecipazione pubblica induce a ritenere che quella che appare, formalmente, come un'offerta di mercato sia in realtà solo una malcelata operazione di salvataggio pubblico. L'ennesima, per Alitalia.

---

5 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-3501\\_it.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3501_it.htm)

## IBL Focus

### Chi Siamo

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.

### Cosa Vogliamo

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.