

# ALITALIA

## IL MISTERO DELLA COMPAGNIA CHE SAPEVA VOLARE MA NON VOLLE CRESCERE

Ugo Arrigo

Roma, Convegno CUB – 10 aprile 2018



La crisi ormai ventennale di Alitalia rappresenta un fatto misterioso e unico nella storia dell'aviazione mondiale.

Chi avrebbe il compito di spiegarlo tace, chi dovrebbe porvi rimedio non si muove.

Proverò a dare un contributo interpretativo, ma prima fatemi prendere a prestito una frase da un personaggio famoso.



La crisi di Alitalia  
«è un rebus avvolto in  
un mistero all'interno  
di un enigma»

Alitalia ha iniziato a volare nel 1947. Sono 70 anni di storia così ripartiti:

20 anni di grandi successi (1947-69)

30 anni di dignitosi risultati (1970-1999)

20 anni di crisi (2000-2018)

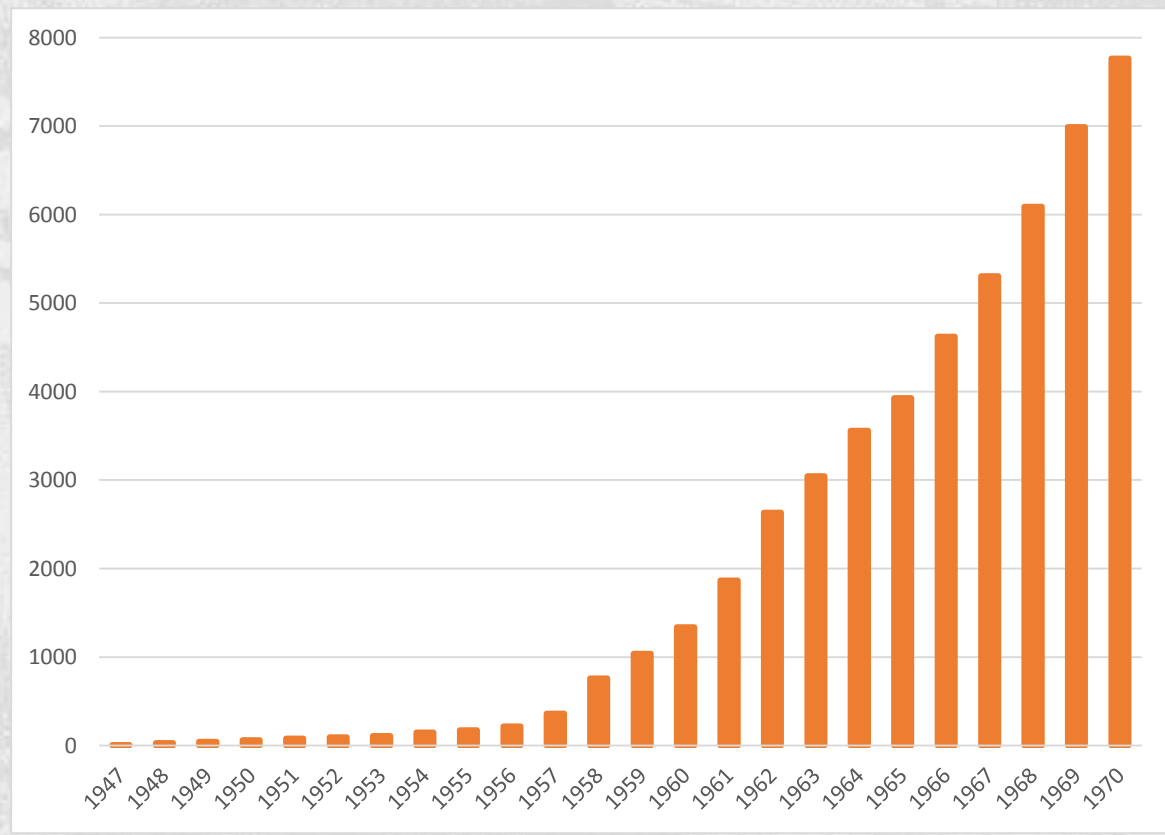
Perché?

Alitalia nasce nel 1947 principalmente per garantire i collegamenti internazionali del nostro Paese. È dunque un vettore di medio-lungo raggio. I collegamenti nazionali, non di feederaggio, sono dapprima coperti principalmente dalla LAI, incorporata nel 1957, e in seguito e sino al 1994 dalla controllata ATI.

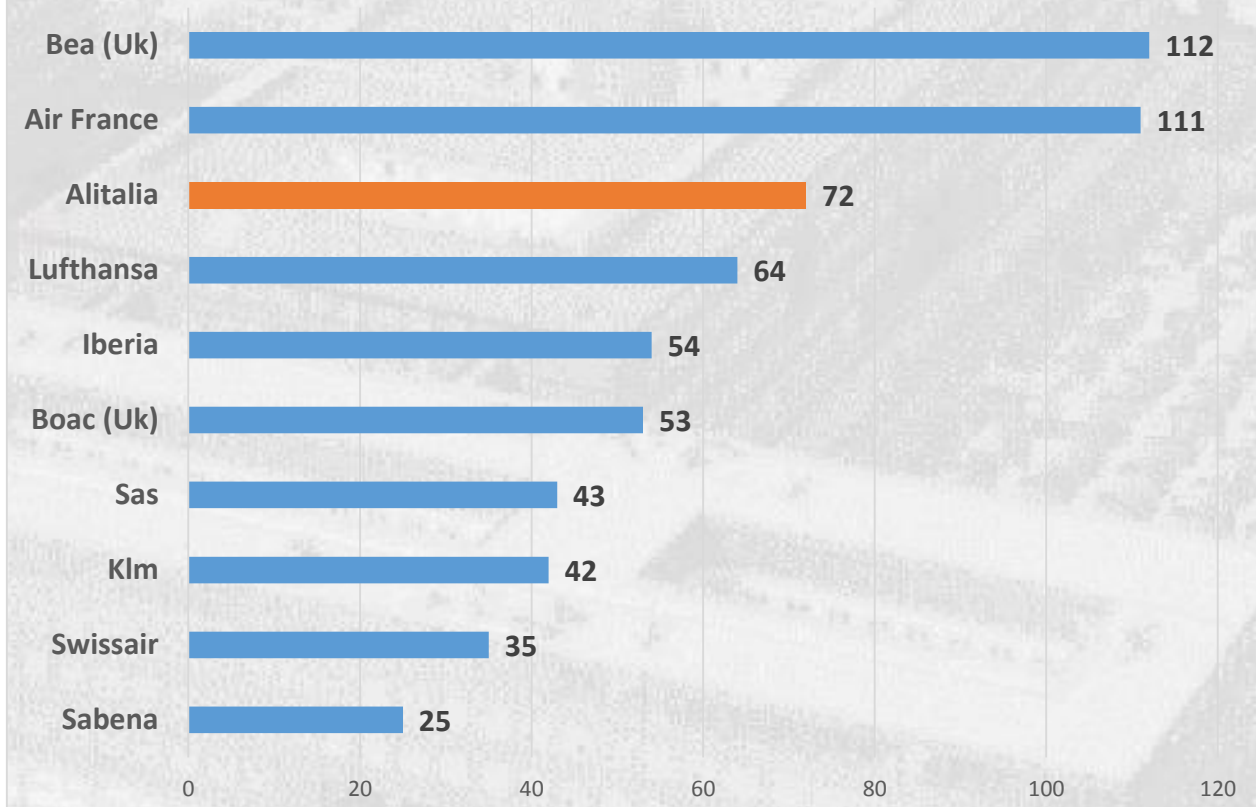
Sono fattori del successo di Alitalia la capacità tecnica, l'elevata qualità del servizio che garantisce un'immagine internazionale elevata, la capacità di accrescere l'offerta e di innovare la flotta, i bilanci stabilmente in utile. Nella seconda metà degli anni '60 Alitalia è il settimo vettore mondiale e il terzo europeo per dimensioni, dopo Bea-UK ed Air France. È più grande di Lufthansa e di Klm. È la prima a disporre di una flotta tutta di aerei a reazione.

Alcune 'immagini' di Alitalia nel suo periodo d'oro:

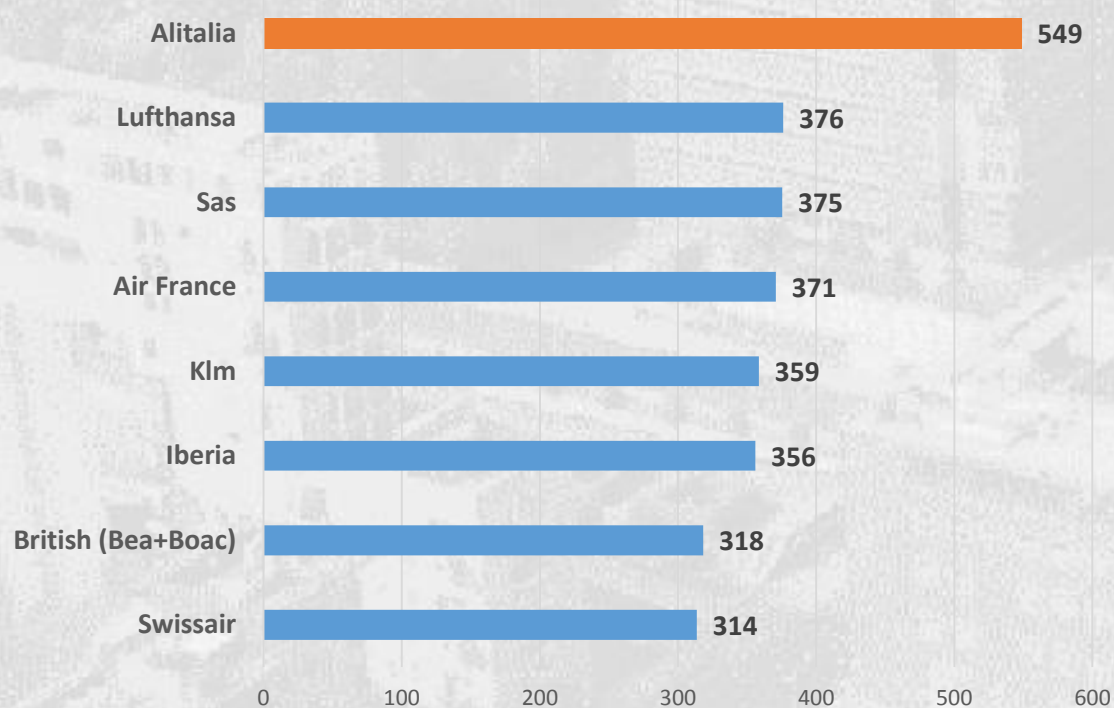
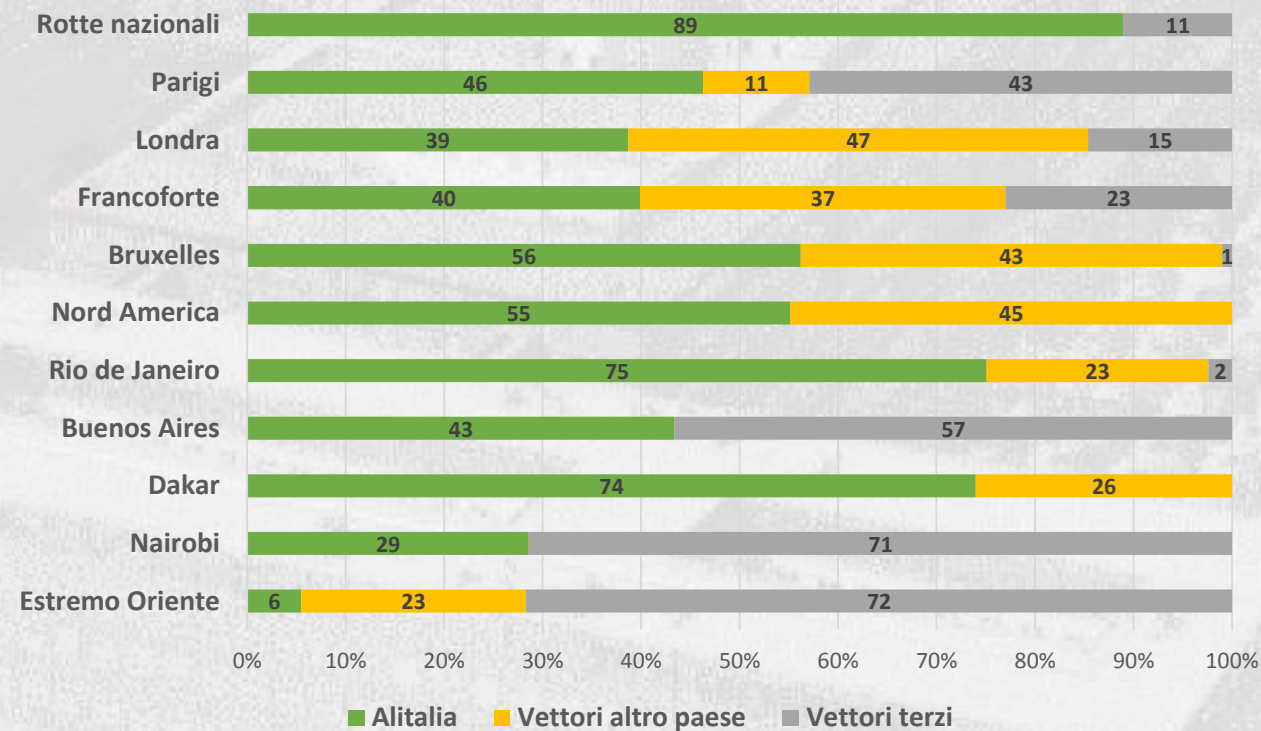
1. Crescita dei passeggeri AZ 1947-1970  
 (Milioni di pax km annui)



2. Dimensioni della flotta nel 1969  
 (Numero aerei)

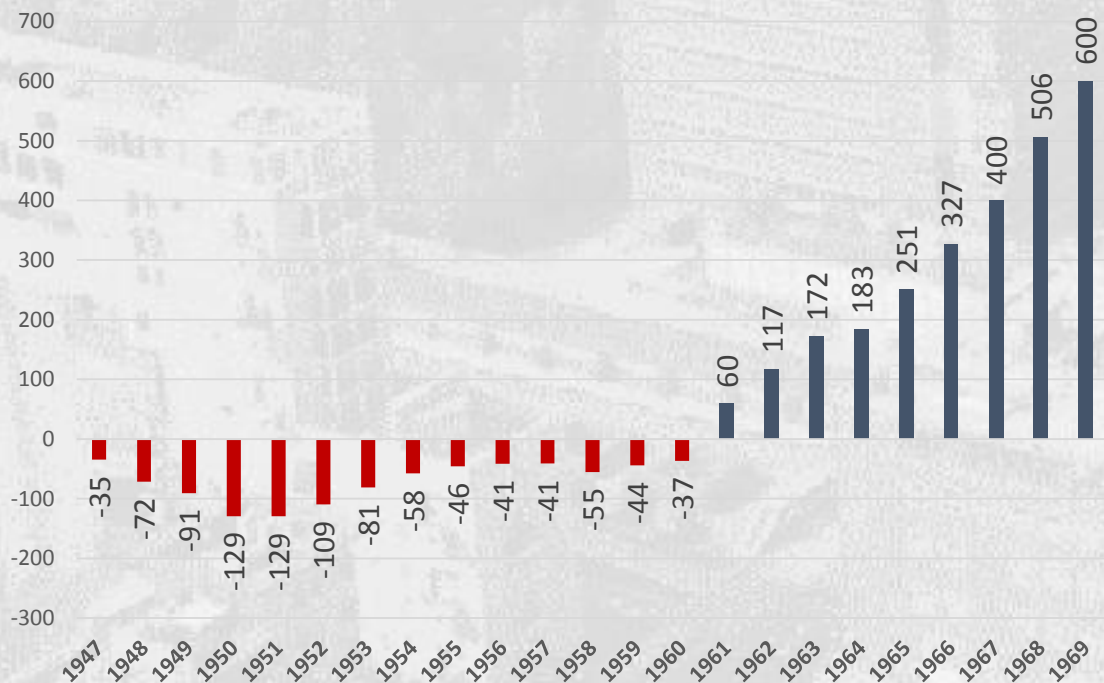


## Alcune 'immagini' di Alitalia nel suo periodo d'oro:

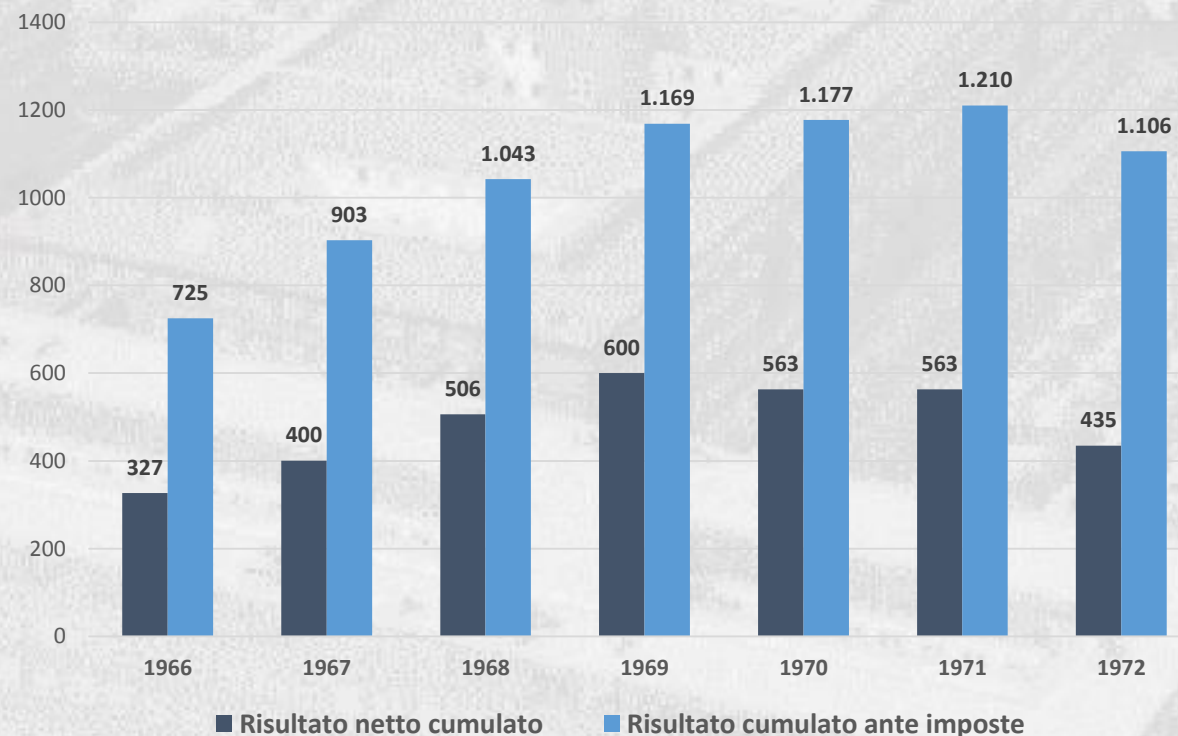
3. La produttività del lavoro più elevata  
(Migliaia di pax km annui per dipendente)4. La capacità di competere  
(Quote di mercato % nel 1972)

Alcune 'immagini' di Alitalia nel suo periodo d'oro:

5. Risultati netti cumulati di bilancio  
 (Milioni di euro a prezzi 2016)



6. Utili e tasse per 1,2 mld. dal '47 al '71  
 (Milioni di euro a prezzi 2016)

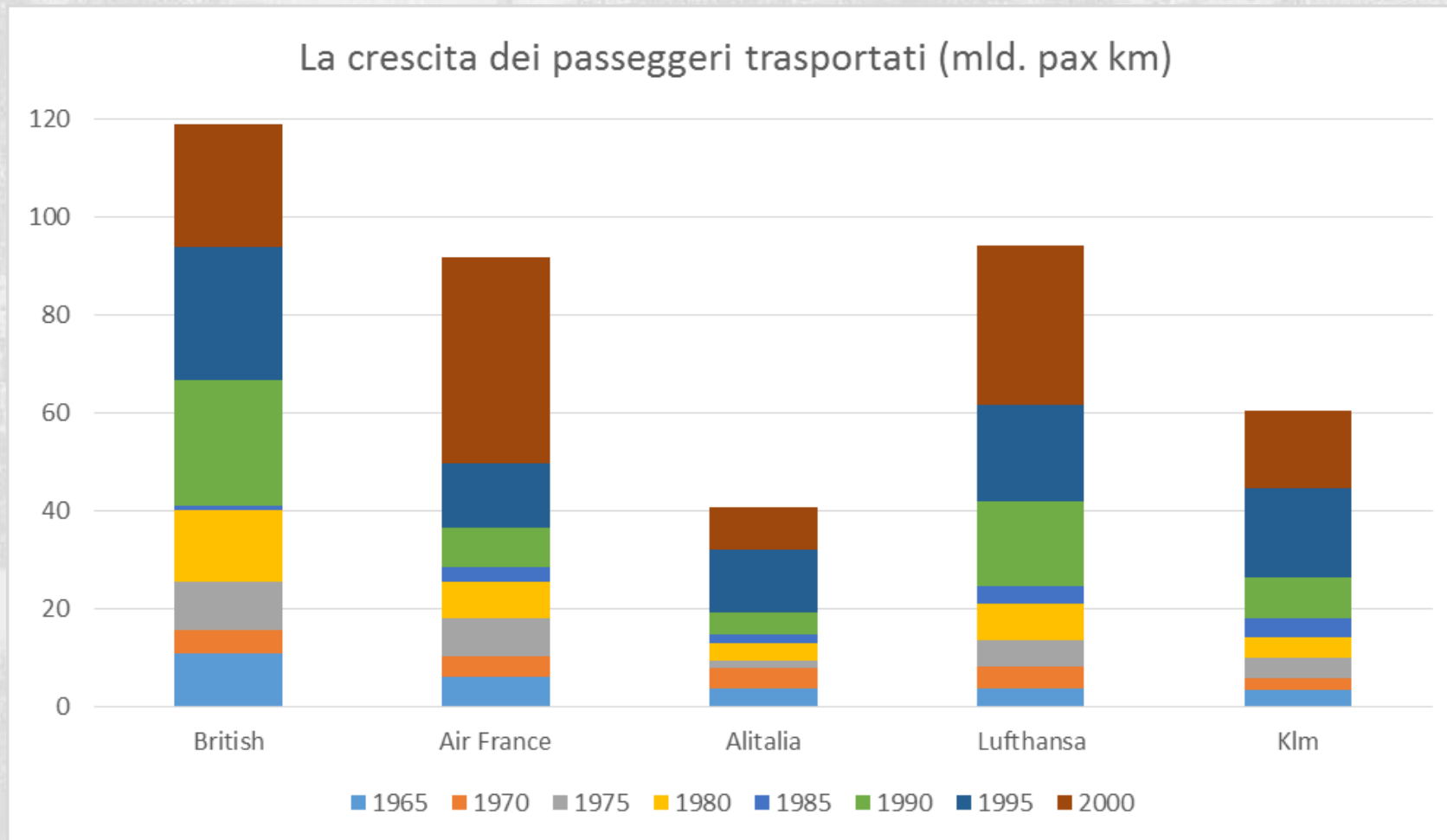




Tra la fine degli anni '60 e la prima parte dei '70 lo scenario in cui opera Alitalia cambia radicalmente: (1) la crescita dell'offerta e della concorrenza sulle rotte di lungo raggio riduce prezzi e margini; (2) l'autunno caldo accelera la dinamica salariale; (3) la prima crisi petrolifera del '73 fa impennare i costi e i prezzi dei voli, riducendo drasticamente i tassi di crescita del mercato; (4) la seconda crisi petrolifera del '79 protrae le condizioni problematiche del settore.

Negli anni '70 Alitalia cresce a tassi ridotti, inferiori rispetto alle altre compagnie europee e perde pertanto in termini relativi. Invece gli altri 4 vettori maggiori più che raddoppiano le loro dimensioni: AF, LH, KLM e BA, privatizzata da M. Thatcher nel 1987. La differenza nella crescita si protrae anche per tutto il decennio '80 e non potrà essere colmata con la ripresa che interessa anche Alitalia negli anni '90.

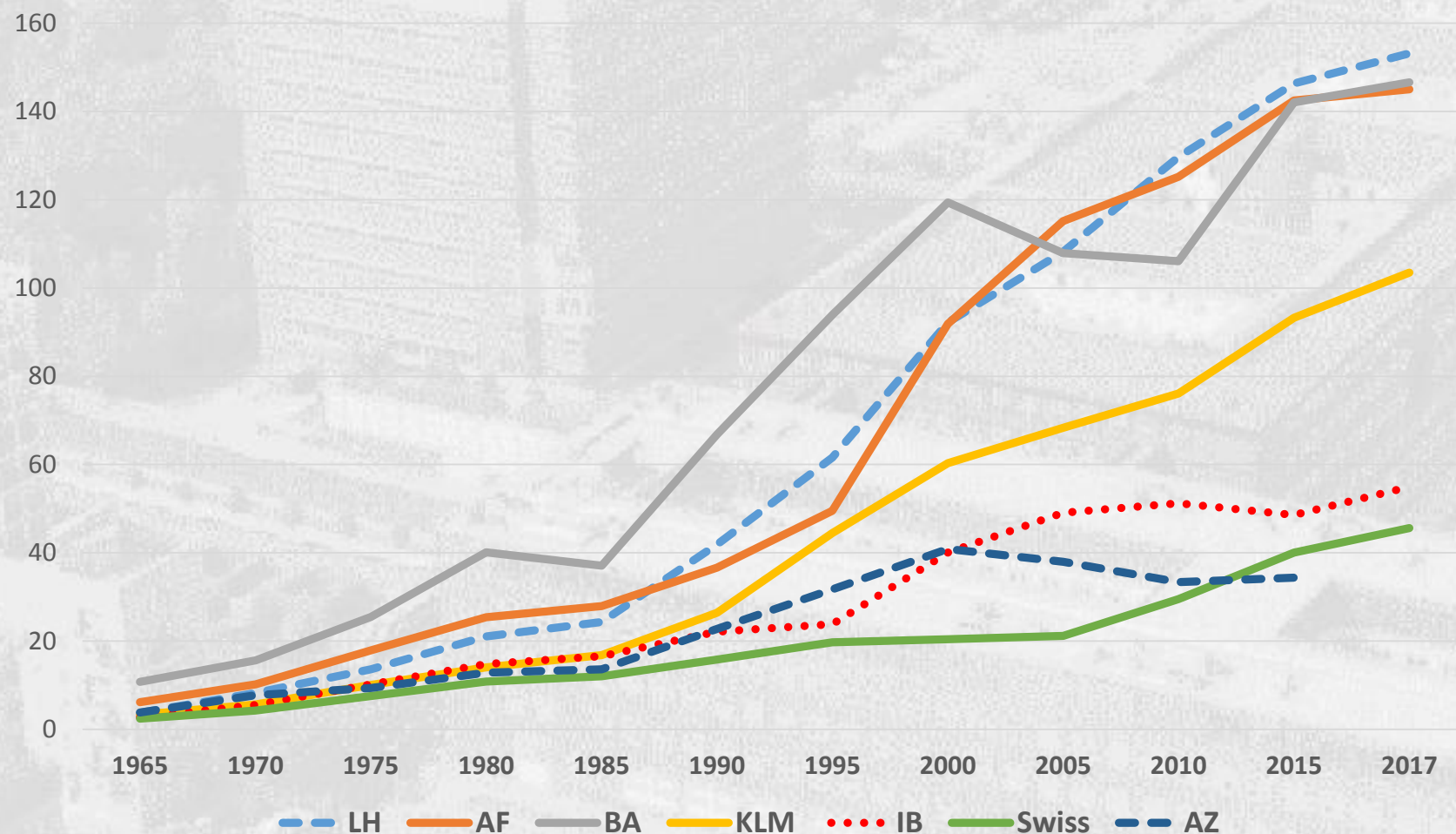
## La minor crescita di Alitalia tra il 1970 e il 2000



Nel decennio '80 inizia il processo di liberalizzazione europeo che sarà completato nel 1997. I principali vettori, ma non Alitalia, divengono consapevoli della necessità di occupare i nuovi spazi che si aprono nei collegamenti infracomunitari e accelerano la loro crescita.

I governi, sino a quel momento azionisti di controllo dei vettori di bandiera, comprendono che il nuovo assetto del mercato europeo richiederà compagnie di mercato, dotate di strategie manageriali efficaci e in grado di realizzare cospicui investimenti, necessari per restare competitivi, che le casse pubbliche non possono più permettersi. Quotare le compagnie in borsa e raccogliere fondi sul mercato diviene un passo obbligato. In Italia e Alitalia invece nulla si muove, è come se non ci si fosse accorti della liberalizzazione.

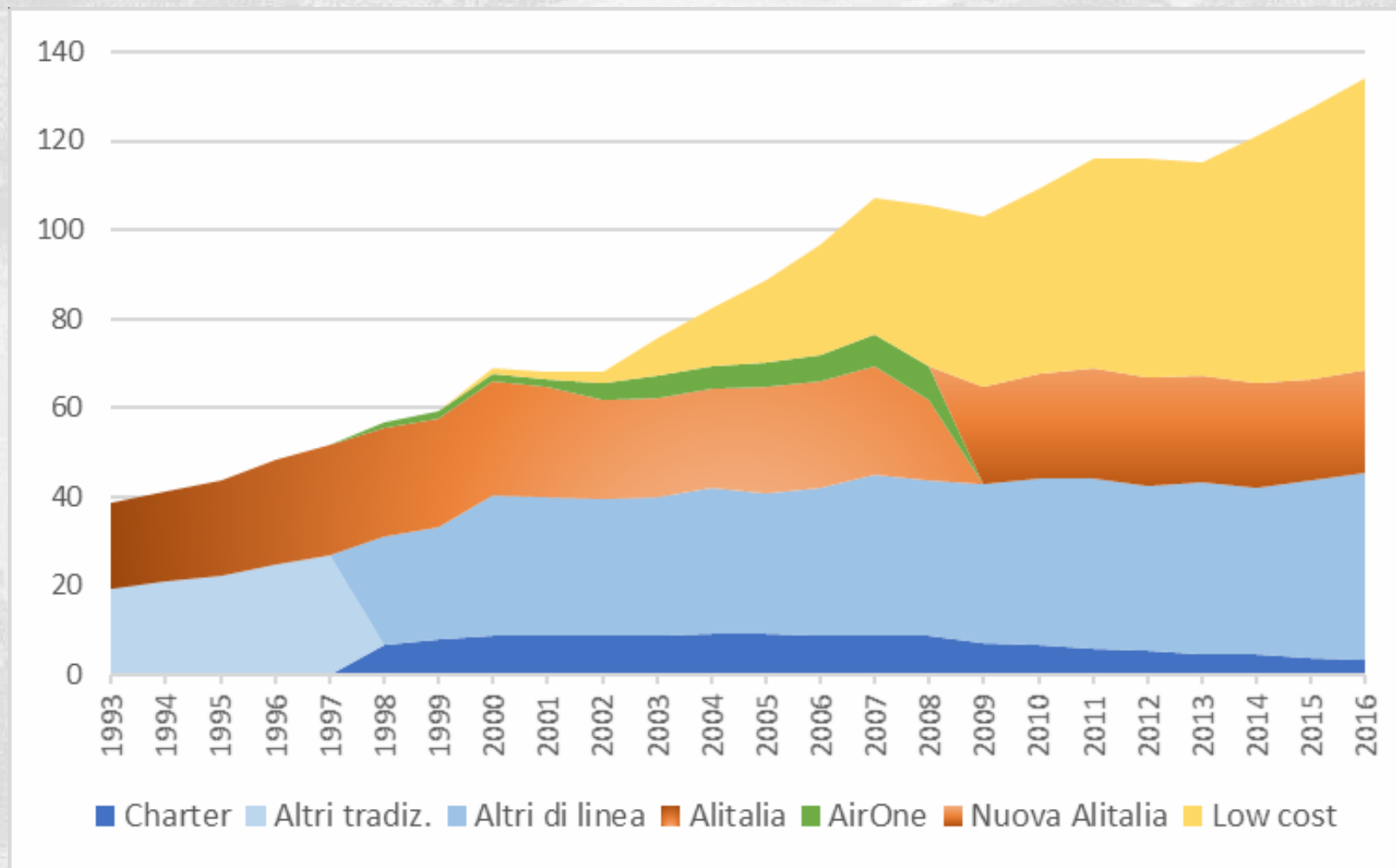
Il problema di AZ è principalmente di dimensioni e crescita (mld. pax km)



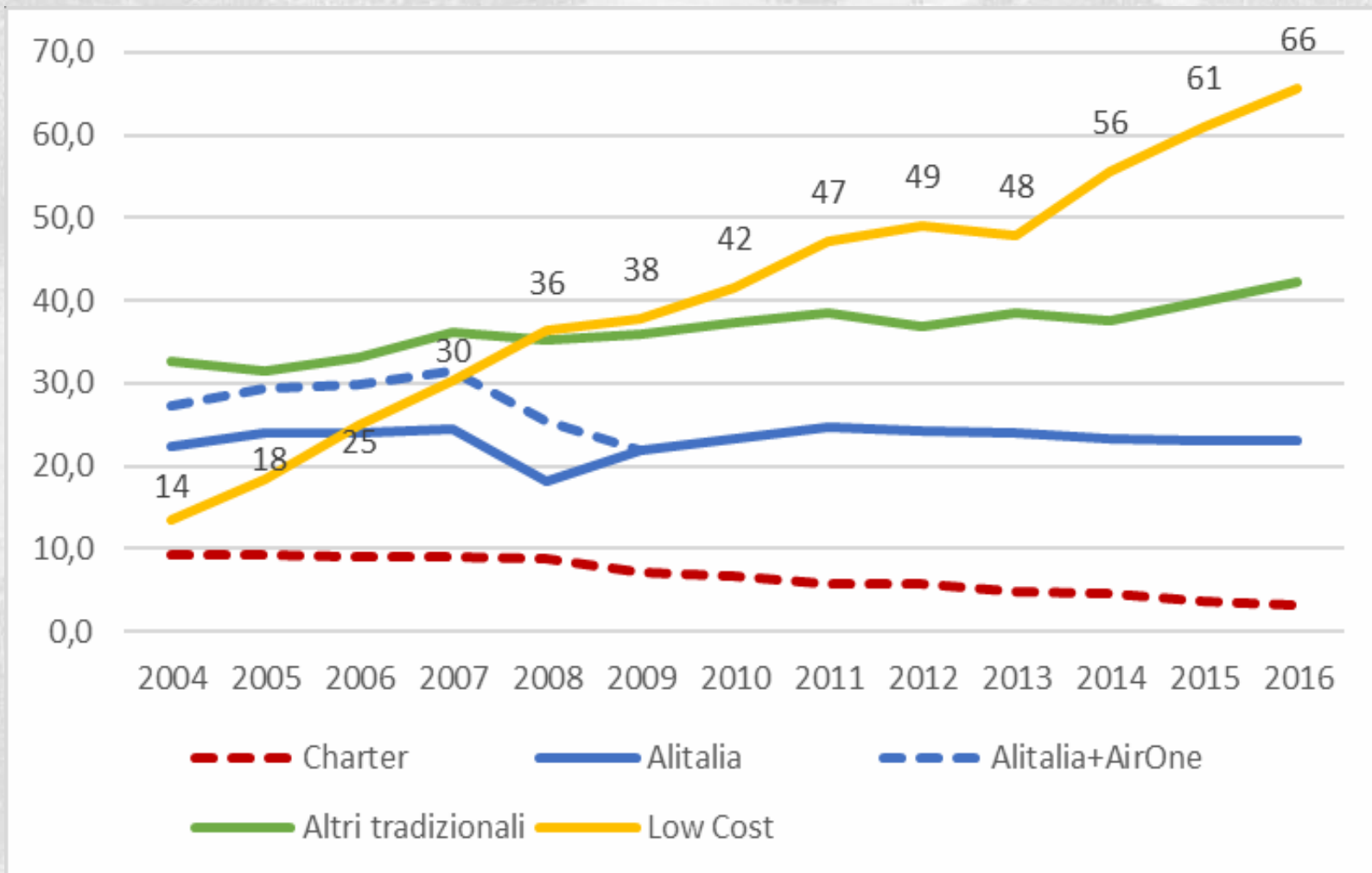
Se sino alla fine degli anni '90 Alitalia cresce in misura insufficiente ma comunque cresce, dall'inizio del decennio 2000 il vettore e il mercato italiano del trasporto aereo prendono direzioni opposte: dopo l'evento tragico delle Torri gemelle, che impatta soprattutto il lungo raggio, il mercato accelera notevolmente per effetto della liberalizzazione. Arrivano i vettori low cost e nascono nuove compagnie italiane. Alitalia, invece, dopo il fallimento dell'accordo con Klm, viene ripetutamente ridimensionata:

- Nel 2000, ancora prima delle Torri Gemelli, è drasticamente ridotto il lungo raggio (dopo aver inaugurato il secondo hub a Malpensa!!!);
  - Nel 2004 Alitalia viene divisa in due: AZ Fly e AZ Service;
- Nel 2008, fallita l'integrazione con AF, arrivano i 'capitani coraggiosi' e tagliano ancora il lungo raggio e i voli europei, concentrandosi sul domestico (alla vigilia del completamento dell'AV ferroviaria!!!)

- Nel 2014 Alitalia è nuovamente in crisi e i disavanzi di bilancio sono fuori controllo. Arrivano gli 'emiri coraggiosi' con (finalmente) un piano di rilancio del lungo raggio ma realizzano solo la parte del piano che prevede il ridimensionamento del breve. Si scordano invece di far arrivare gli aerei di lungo raggio indispensabili. Alitalia si riduce ancora.
- Ad aprile 2017 i dipendenti di Alitalia respingono in massa col referendum il piano incredibile presentato da Etihad ('lacrime e sangue' per i lavoratori ma senza alcuna seria prospettiva di successo e di rilancio dell'azienda); **è la prima scelta ragionevole in Alitalia che si sia vista dopo il cambio del millennio.**
- Il 2 maggio 2017 gli azionisti privati nazionalizzano Alitalia, consegnandone le chiavi al governo e chiedendo l'amministrazione straordinaria. Il governo mette a disposizione 900 milioni, più di tutti quelli sborsati complessivamente dai capitani coraggiosi nel 2008 e dagli emiri nel 2014.

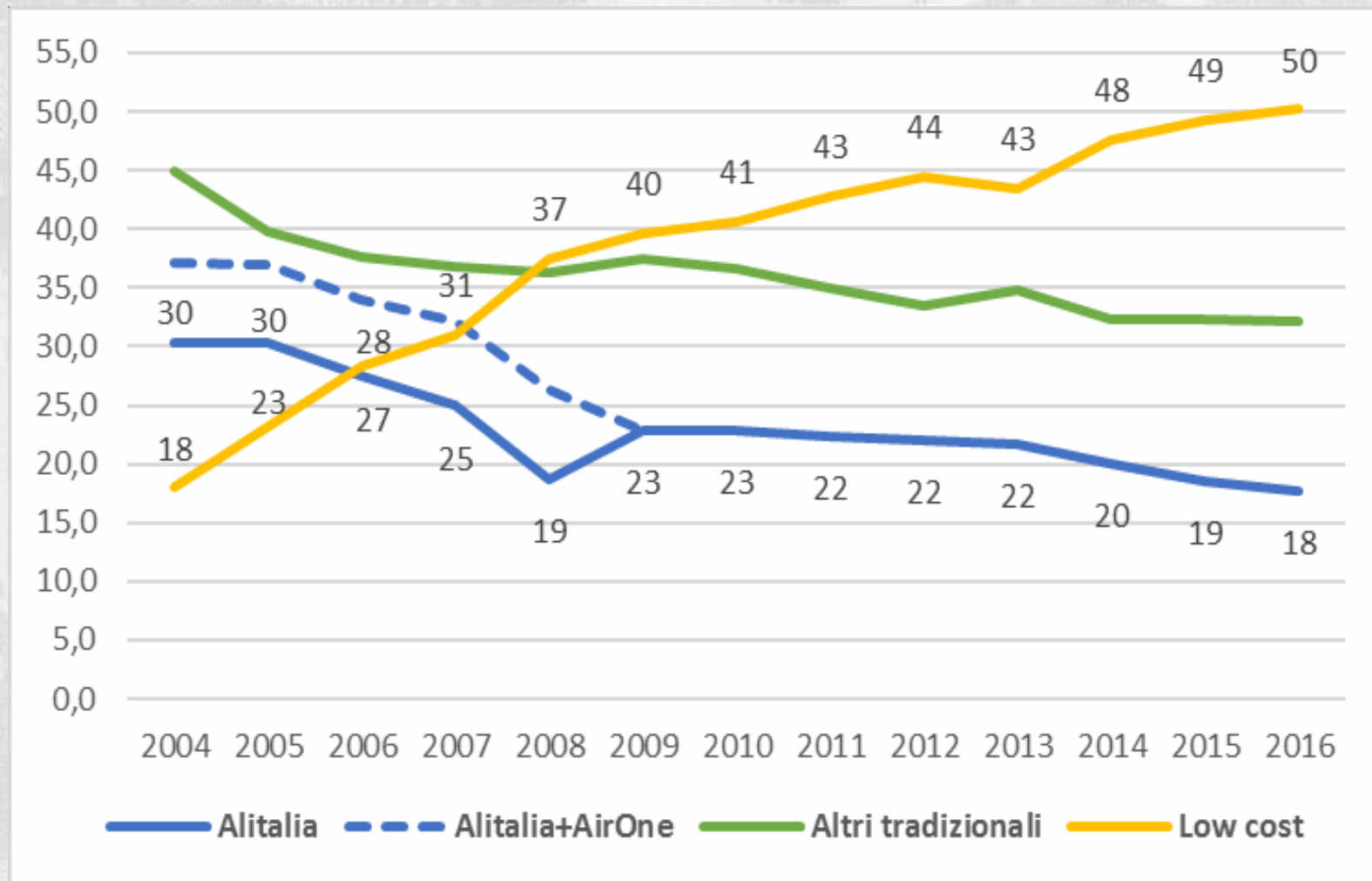


Dal 1997 al 2017 il mercato italiano del trasporto aereo è quasi triplicato, passando da 50 a 144 milioni di passeggeri. L'aumento è stato interamente coperto dai vettori LC sui voli infra comunitari e da vettori esteri tradizionali sul lungo raggio.

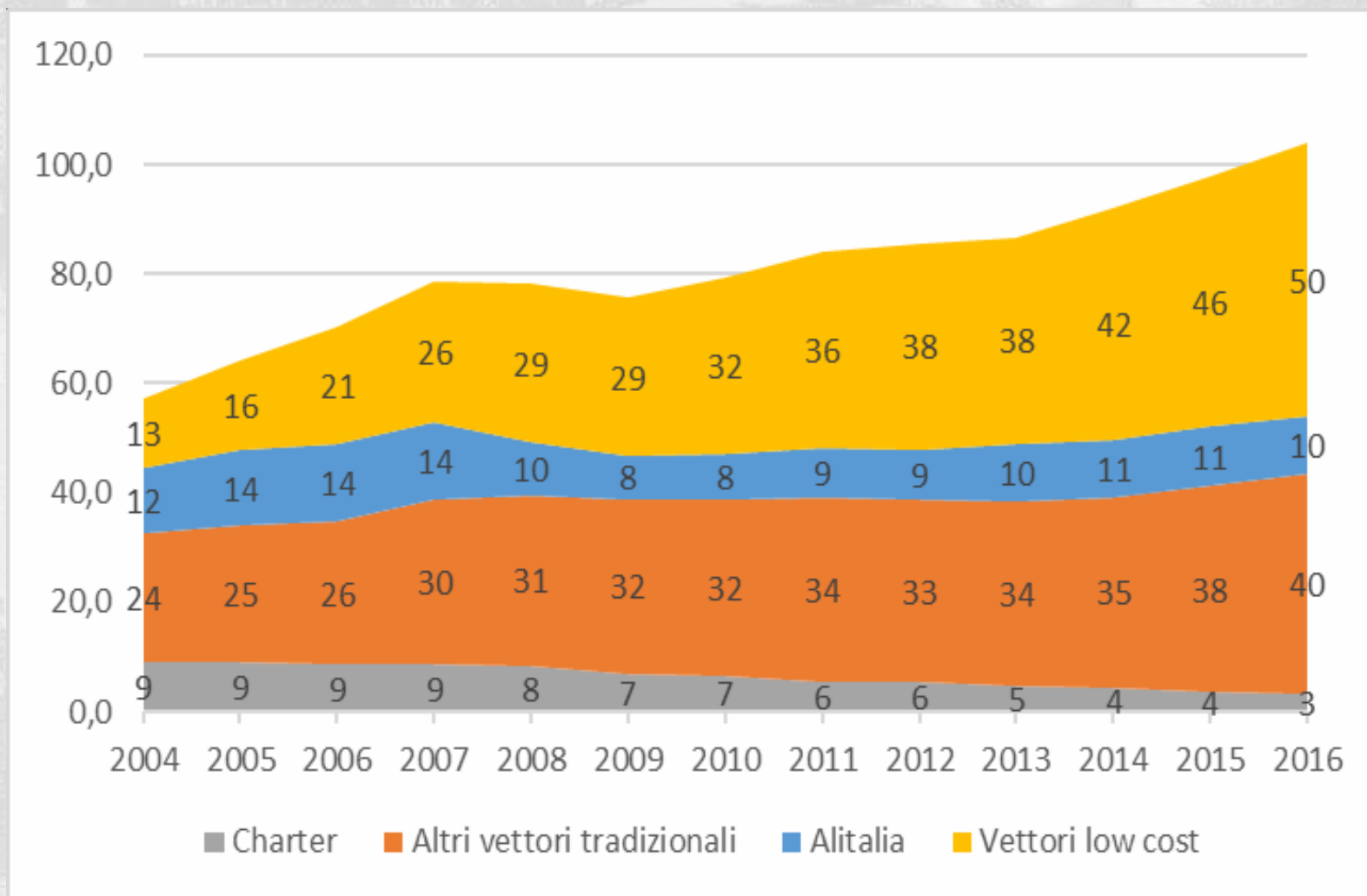


Dato che Alitalia non è stata in grado di accrescere la sua offerta nel tempo, tutto l'enorme incremento del mercato è stato lasciato ai concorrenti, in particolare ai vettori LC. Essi sono passati da 14 mil. pax nel 2004 a 66 nel 2016 e 72 nel 2017.





Trasportando un numero di passeggeri stabile nel tempo, Alitalia ha visto la sua quota di mercato ridursi progressivamente. Dal 37% del 2004 (con AirOne) essa si è ridotta sino al 18% nel 2016 e al 15% nel 2017, corrispondente a meno di un passeggero ogni sei.

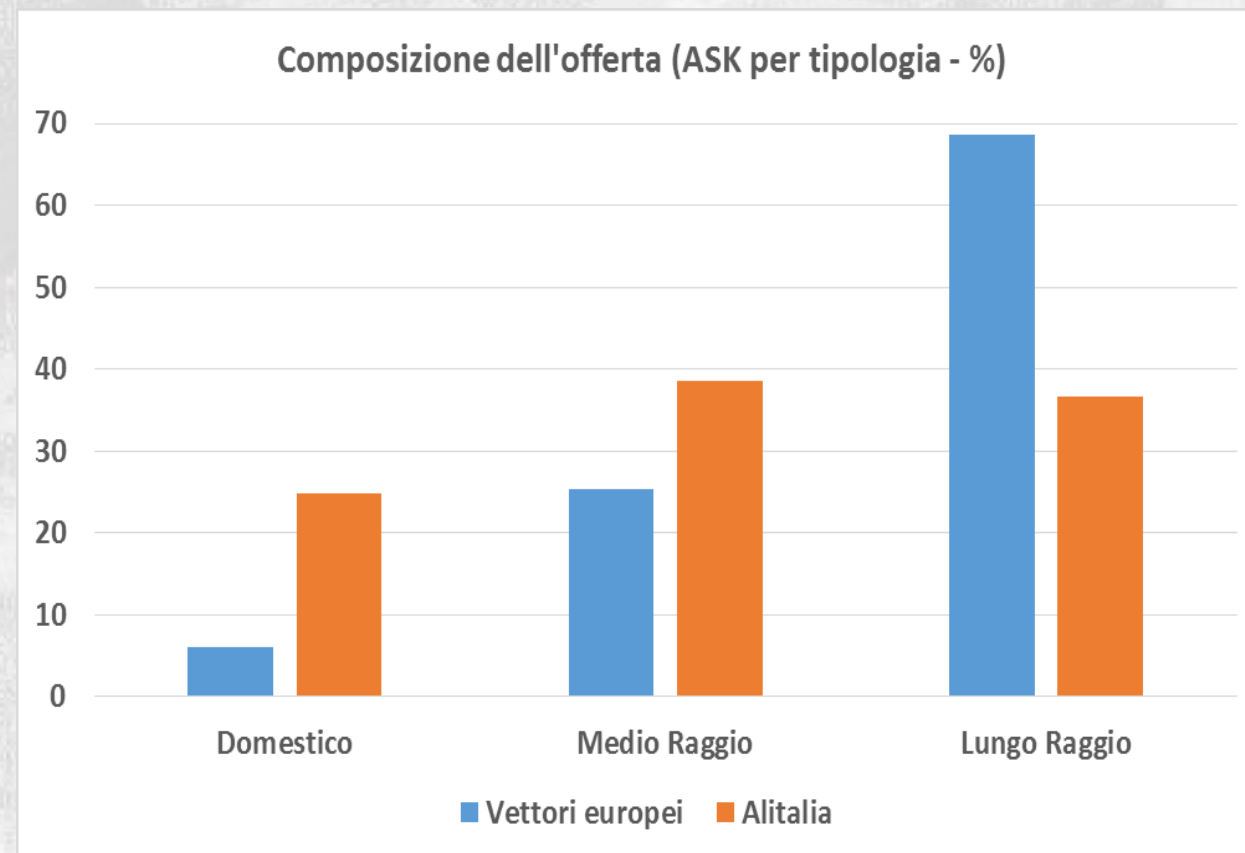
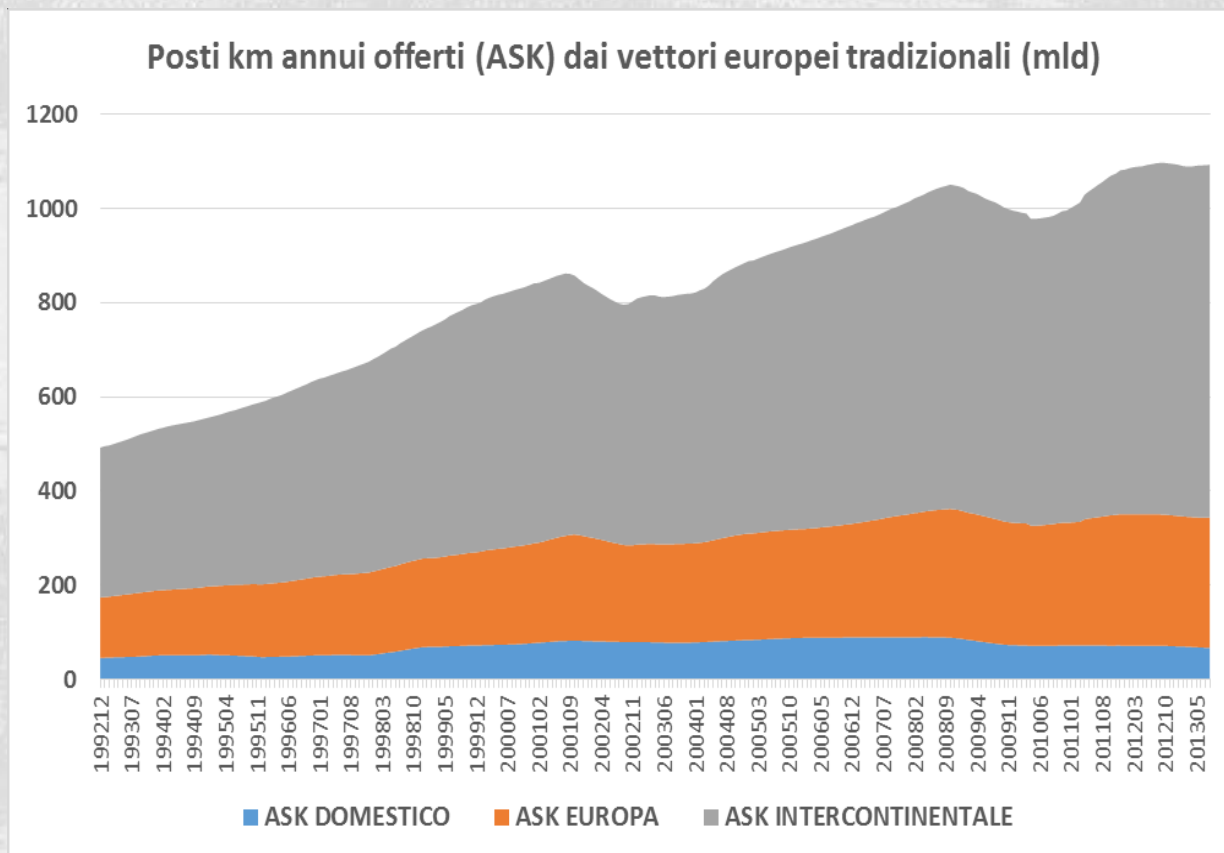


La posizione di Alitalia è particolarmente debole sul segmento internazionale del mercato. Nel 2017 solo 9,6 milioni di passeggeri sui 113 totali dei voli internazionali hanno viaggiato con Alitalia. Si tratta solo dell'8,5%.

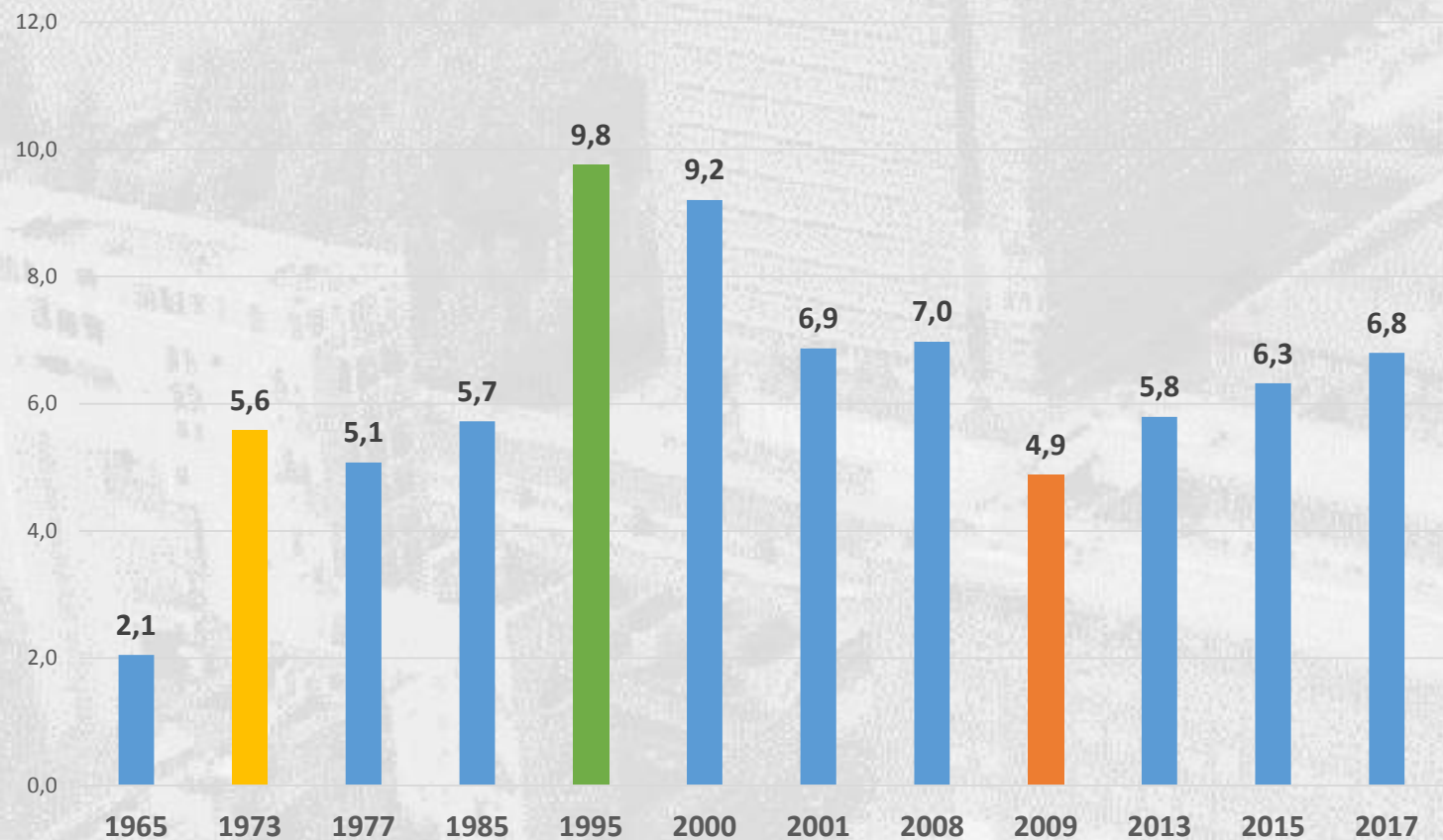
## Alitalia ha sbagliato strategicamente a non crescere nel lungo raggio

A) La crescita nel lungo raggio dei vettori tradiz.

B) Il mix di offerta sbagliato di AZ nel piano Fenice



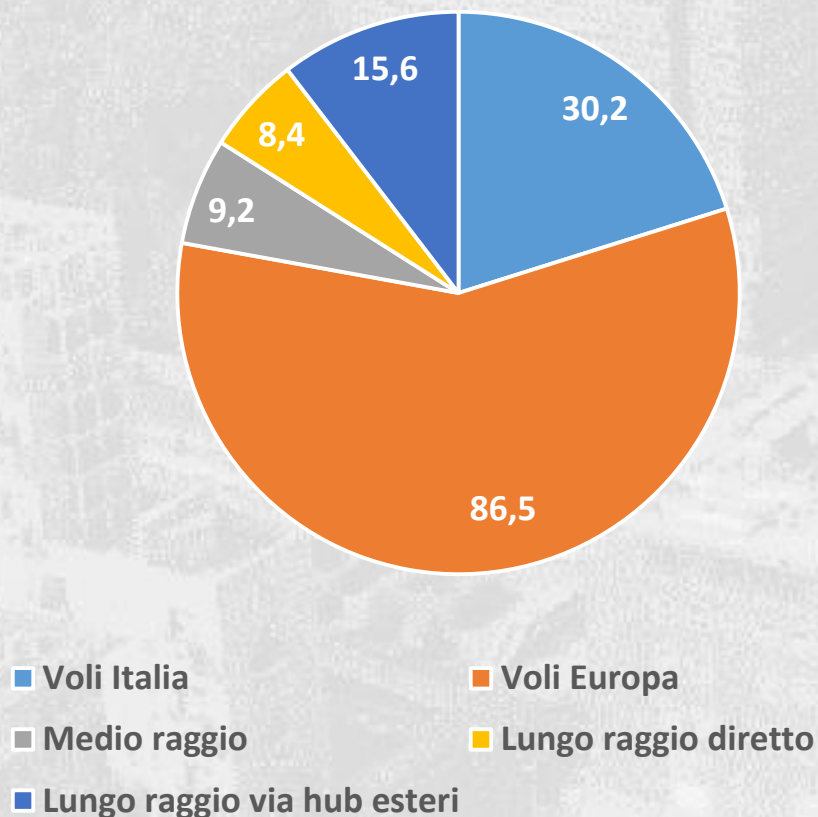
## Posti a bordo della flotta di lungo raggio di AZ (migliaia)



Tra il 1995, anno di massima espansione, e il 2009, primo anno dei 'capitani coraggiosi' la capacità della flotta di lungo raggio di Alitalia si è dimezzata.

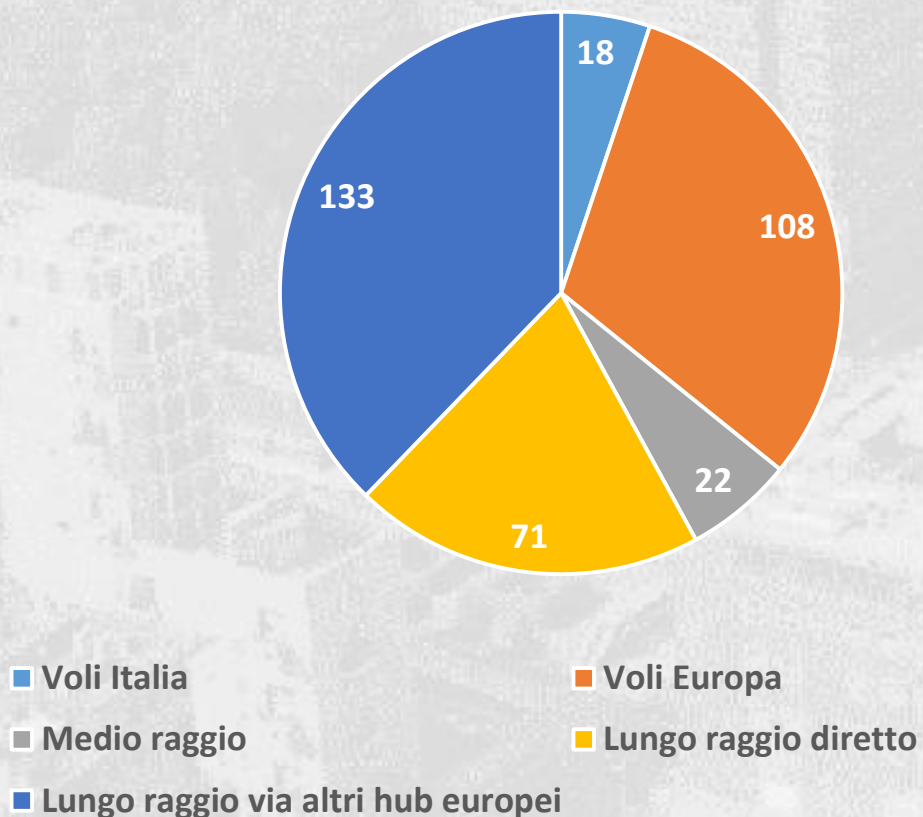
Poi ha ripreso a crescere, tuttavia resta al di sotto del 70% rispetto al 1995. Nel lontano 1973 AZ aveva più aerei a lungo raggio di ora (29 contro 25), anche se meno capienti. Dal 1973 il mercato italiano si è tuttavia moltiplicato per dieci.

## Mercato italiano 2016 – Milioni di passeggeri



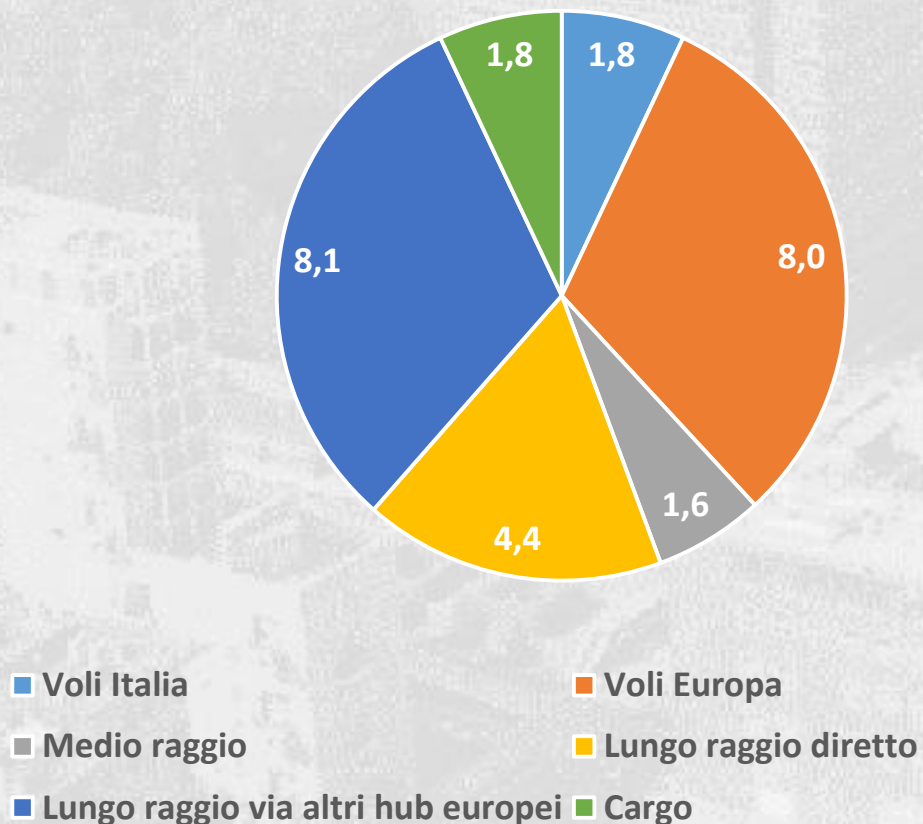
Dato che Alitalia non è riuscita nel tempo a offrire adeguati collegamenti diretti a lungo raggio dal nostro paese, i grandi vettori europei concorrenti si sono inseriti nel mercato offrendo voli intercontinentali indiretti tramite feederaggio dall'Italia verso i loro hub nazionali (Parigi, Francoforte, Amsterdam e Londra). Il lungo raggio indiretto pesa quasi il doppio del lungo raggio diretto (15,6 mil. pax contro 8,4).

## Mercato italiano 2016 – Miliardi di passeggeri km



Se valutiamo il mercato italiano in termini di passeggeri km, considerando non solo il numero dei passeggeri ma anche la loro percorrenza media, vediamo che il lungo raggio fa la parte del leone, realizzando percorrenze per complessivi 204 miliardi di pax km su un totale di poco superiore ai 350 mld. Tuttavia 133 mld. dei 204 del lungo raggio sono rappresentati da voli indiretti via altri hub europei.

## Mercato italiano 2016 – Ricavi vettori aerei (mld. euro)



In termini di ricavi il mercato italiano 2016 è stimabile in 17,6 mld. di euro, di cui 1,8 il cargo, 1,8 il domestico, 8,0 l'europeo, 1,6 il medio raggio e 4,4 il lungo raggio diretto. Ad essi vanno aggiunti ulteriori 8,1 mld. di valore del lungo raggio indiretto, quello realizzato attraverso gli altri hub europei, totalmente percepiti dai vettori esteri. Il mercato totale vale quindi circa 26 mld. di cui solo circa 4 ottenuti da vettori nazionali.

Si possono a questo riepilogare alcune domande chiave a cui bisognerebbe dare risposta per comprendere la ventennale misteriosa crisi di Alitalia:

1. Perché a fine anni '90 non è stata adottata alcuna strategia per affrontare la liberalizzazione del mercato? Forse perché non c'era più l'Iri e l'azionista Tesoro non disponeva delle competenze industriali necessarie? Forse perché in piena stagione di privatizzazioni le residue partecipazioni Iri erano detenute in un'ottica finanziaria, in attesa di cedere le aziende?
2. Perché a fine anni '90, prima metà 2000, si è smesso di investire e di accrescere la capacità di Alitalia proprio quando il mercato accelerava per effetto della liberalizzazione e la competizione dei vecchi e nuovi vettori era destinata ad accrescersi?



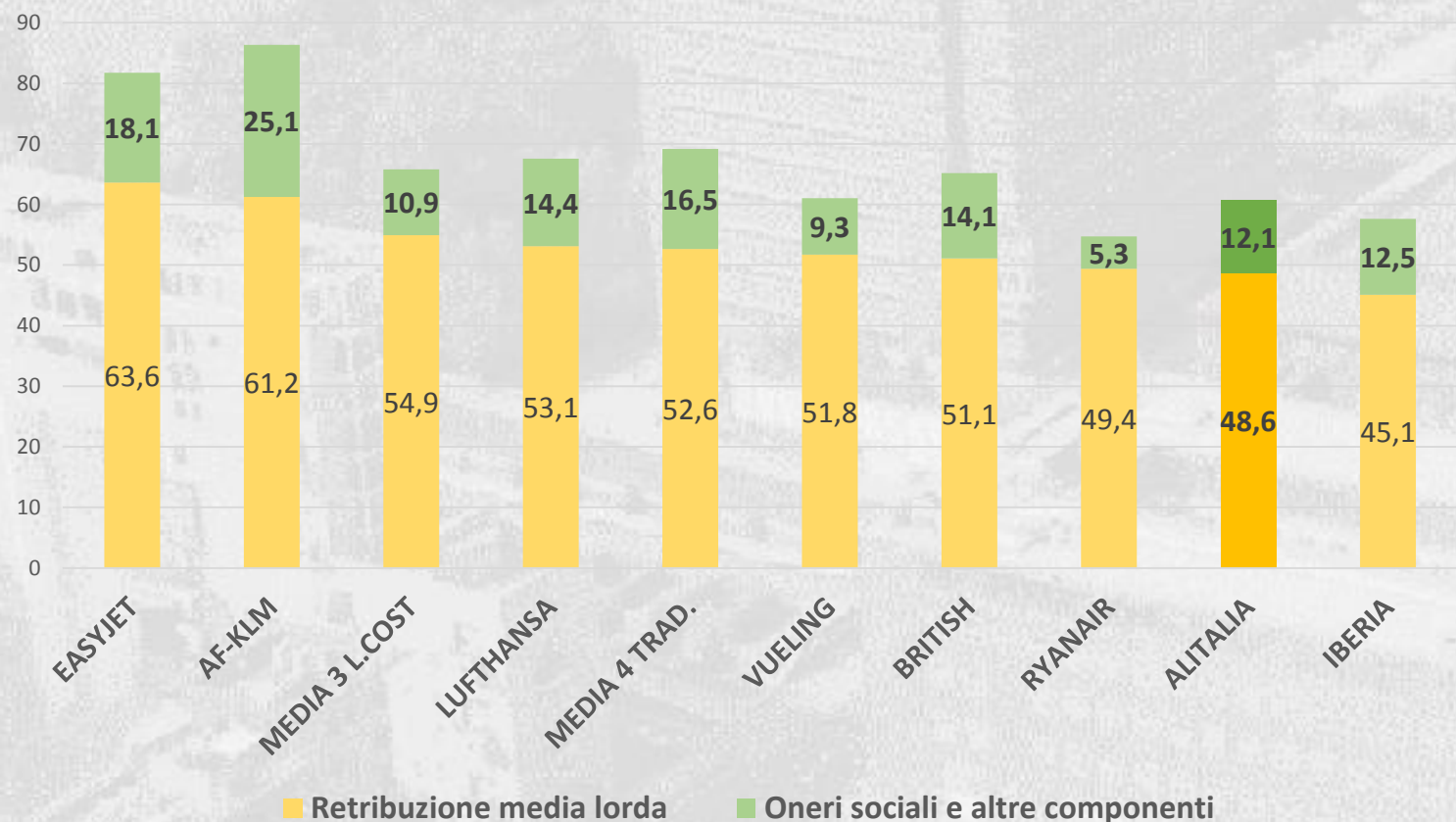
3. Perché anziché accrescere l'offerta di lungo raggio, come gli altri grandi vettori UE stavano facendo per contrastare l'arrivo dei vettori LC sul breve-medio, Alitalia ha drasticamente ridotto la flotta e l'offerta intercontinentale nel 2000, ancora prima dell'evento delle Torri Gemelle?
4. Perché nel 2008 è stato dato il via libera ai 'capitani coraggiosi' in base al Piano Fenice, nonostante ne fossero evidenti le incoerenze e la non realizzabilità, oltre alle insufficienti risorse messe a disposizione dai nuovi soci?
5. Perché si è sempre creduto (nel 2008, nel 2014 e nel 2017) in piani che puntavano al riequilibrio gestionale ridimensionando ogni volta l'azienda in un mercato sempre in forte crescita, e dunque regalando ogni volta spazi di mercato a concorrenti aggressivi?

6. E, soprattutto, com'è possibile che la situazione economico-finanziaria di Alitalia si sia così rapidamente e gravemente deteriorata nel corso del 2016 e della prima metà del 2017, un biennio eccezionalmente favorevole per il trasporto aereo mondiale e per i vettori europei, i quali non hanno mai realizzato profitti così elevati nel corso di tutta la loro storia?

La vecchia gestione Etihad di Alitalia ha cercato nei primi mesi del 2017 di ottenere dai sindacati risparmi consistenti sul costo del lavoro, tuttavia un'analisi comparativa tra le prime dieci compagnie europee ci dimostra che:

- l'impiego del fattore lavoro in rapporto alle dimensioni dell'offerta è inferiore in Alitalia rispetto a tutti gli altri vettori tradizionali; è invece superiore rispetto ai vettori LC in quanto essi esternalizzano tutti i servizi di terra e alcuni usano anche agenzie interinali per una parte degli equipaggi;

## Costo del lavoro pro capite 2015 (migliaia di euro)



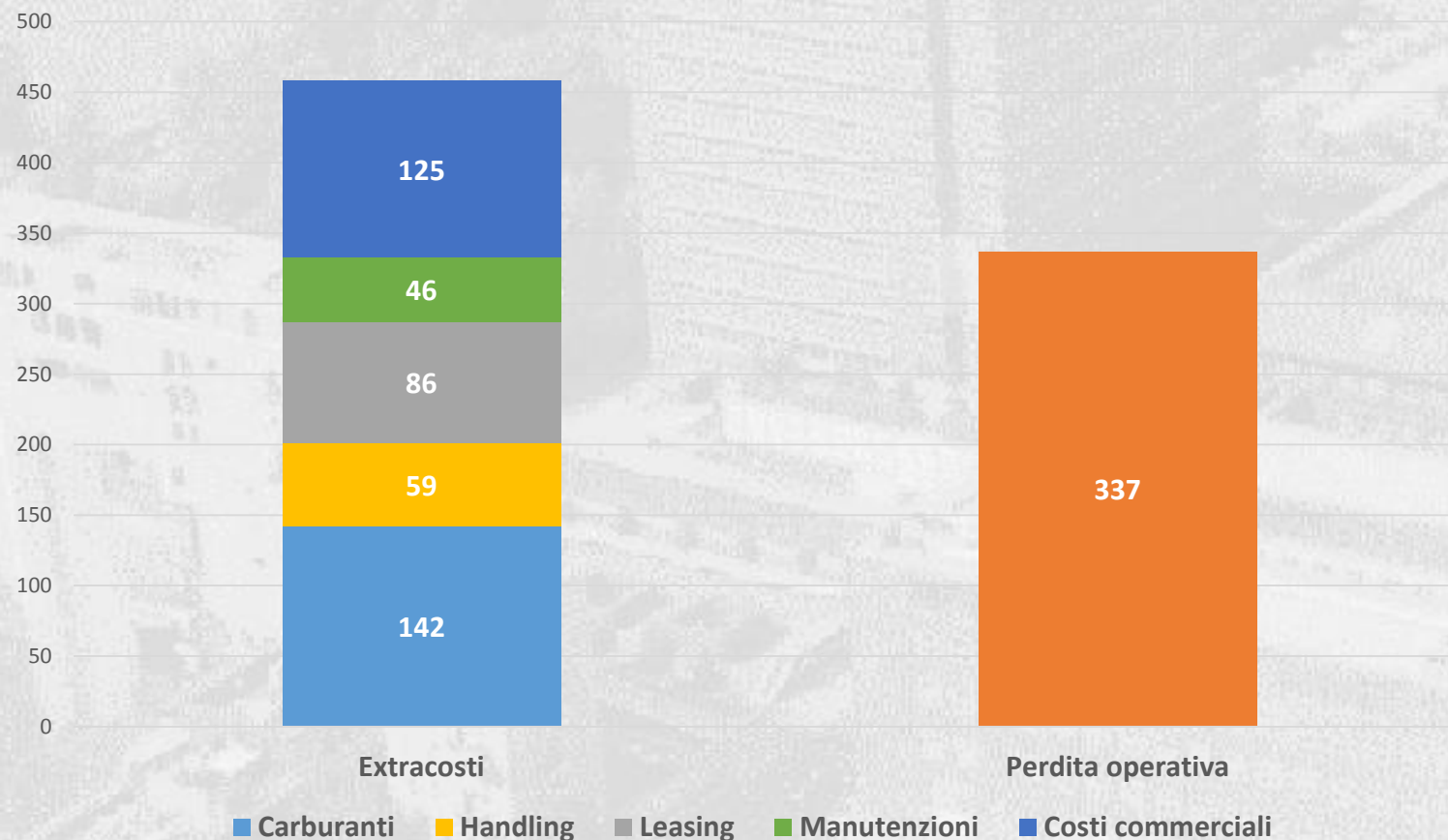
- il costo del lavoro medio pro capite di Alitalia è ai livelli più bassi tra i vettori esaminati; infatti solo Ryanair, Iberia (e TAP) registrano valori più bassi;

- se al posto del costo del lavoro si considerano invece le retribuzioni medie lorde, allora anche in Ryanair risultano maggiori rispetto ad Alitalia; solo in Iberia e TAP sono minori (ma per il minor costo dei dipendenti che esse hanno nei paesi del Sudamerica).

La causa più probabile del dissesto di Alitalia sembra essere, paradossalmente, **il calo consistente dei prezzi petroliferi** che ha permesso nel 2016 ai vettori concorrenti di ridurre i prezzi. Alitalia ha dovuto egualmente ridurre i prezzi ma non è invece riuscita a ridurre i costi, **ingessati da contratti sfavorevoli (derivati sui prezzi del carburante)**, peggiorando in conseguenza il suo disavanzo.

Nel 2016 (il bilancio non è mai stato pubblicato ma i dati di sintesi sono emersi nel corso delle trattative sindacali di marzo 2017) **i ricavi unitari di Alitalia sono diminuiti del 4,9% mentre i costi sono rimasti invariati**, invece nello stesso anno nel gruppo Lufthansa i ricavi unitari sono diminuiti del 5,2% ma i costi unitari del 5,4%, migliorando i margini.

## Extracosti di Alitalia nel 2016 (milioni di euro)



Se sommiamo alla stima dei mancati risparmi sul carburante, pari a 142 milioni di euro, gli extracosti sulle restanti voci, dichiarati dai gestori stessi di AZ a marzo 2017, perveniamo a un cifra totale di 458 milioni di costi che potevano essere evitati.

Essi sono ben maggiori della perdita industriale di 337 milioni. Pertanto la gestione industriale poteva essere attiva nel 2016 per 142 milioni.

## In conclusione. Che fare?

Il trasporto aereo italiano soffre attualmente di due grandi problemi: **il primo è ben noto ed è la crisi di Alitalia**, l'impossibilità apparente di realizzarne una gestione economicamente sostenibile; **il secondo è molto meno noto ma non meno grave, l'insufficiente offerta di collegamenti diretti di lungo raggio da e per il nostro paese.**

Il primo problema si può risolvere in diversi modi, ognuno caratterizzato da differenti oneri e differenti benefici: vendendo Alitalia a scatola chiusa, come il governo uscente ha cercato a tutti i costi di fare; chiudendo Alitalia oppure rilanciando Alitalia.

Il secondo problema è tuttavia più rilevante del primo e assai più difficile da risolvere. Infatti vi si può porre rimedio solo attraverso **un grande vettore nazionale, indipendentemente se a proprietà privata nazionale, privata estera o pubblica**. Klm e Iberia sono due grandi vettori nazionali nei rispettivi paesi e vi garantiscono il lungo raggio, pur essendo ambedue a controllo non nazionale. Invece Alitalia, se fosse venduta a Lufthansa, diverrebbe un vettore regionale, ancora più ridimensionato rispetto a quello attuale, mentre il nostro interesse nazionale va esattamente nella direzione opposta, quella di un grande vettore che ci porti direttamente negli altri continenti, come era l'obiettivo originario che portò alla fondazione di Alitalia nel lontano 1947.

A surreal, dreamlike landscape with floating islands and a large body of water. The scene is dominated by a large, dark blue body of water in the foreground. In the background, several large, green, conical islands float in the air, connected by thin, white, ethereal bridges. The sky is a deep, dark blue, and the overall atmosphere is mysterious and otherworldly. The text is overlaid on the center of the image.

ALITALIA E' LA  
COMPAGNIA ITALIANA  
CHE NON C'E'