



## DOSSIER

### **Crisi di Alitalia e Sistema Trasporti Italiano: analisi e interventi non più differibili**

E' di queste ultime settimane il ritorno alla ribalta dell'ennesima crisi di Alitalia.

Il vettore, dal 2015 sotto la gestione del nuovo azionista Etihad, dopo avere ripetutamente confermato - fino alla scorsa estate - la previsione di raggiungimento del pareggio di bilancio per il 2017, ha da poco improvvisamente annunciato di essere sull'orlo del fallimento. Sono emerse negli ultimi tempi diverse analisi che hanno posto l'attenzione su alcuni evidenti errori di gestione, riconducibili a sprechi, appalti da fornitori a costi fuori mercato, dismissione di linee interne rivelatesi poi onerose all'esterno, o su errori strategici quali il mancato sviluppo delle linee di lungo raggio, più remunerative e su cui l'annunciato investimento non si è realizzato. Ciò ha reiterato ancora una volta il tema del modello di business e di un adeguato riferimento dimensionale e di investimenti alla missione annunciata.

Un'analisi più approfondita, senza giustificare i citati sprechi o errori di gestione e di missione, può dimostrare però circostanze aggiuntive molto interessanti per spiegare l'insuccesso della compagnia "di bandiera". Si tratta di cause "esogene" all'azienda, che attingono piuttosto alla sfera di funzionamento del sistema trasporti italiano e su cui oggi occorre riflettere.

Non è questa la sede per un'adeguata critica del sistema trasporti nazionale: cercheremo di porre l'attenzione su alcuni nessi di non sempre diretta evidenza, ricordando che un sistema trasporti sta alla "salute" di un paese industriale e moderno come il sistema circolatorio sta al benessere dell'essere umano. E questo, nei fatti, non appare sempre così scontato.

#### **1) Il paradosso del trasporto aereo italiano**

Come molti esperti hanno già posto in evidenza, prosegue lo sviluppo del trasporto aereo italiano, con un incremento di circa il 5% del 2016 sul 2015 (circa 135 mln di passeggeri). La gran parte di questo incremento risulta appannaggio delle compagnie low cost, Ryanair in primis con una quota sul mercato domestico ormai al 40%, e Alitalia che segue a quasi 10 punti in meno. Seppure il mercato domestico vada ormai considerato un mercato maturo, il segnale di squilibrio appare comunque evidente e trova riscontri nella minore esposizione che le altre compagnie europee di riferimento (AirFrance, Lufthansa, Iberia eccetera) hanno realizzato da tempo dismettendo alcune linee di corto raggio. Ciò è avvenuto allo scopo di concentrarsi sul presidio di altre linee che potessero garantire i flussi di alimentazione verso i propri Hub (Parigi, Francoforte, Madrid, eccetera) a favore dei più remunerativi voli di lungo raggio.

Il lungo raggio presenta infatti la peculiarità di risentire di un minor livello di liberalizzazione e quindi di concorrenza. Ciò lo porta a essere più redditizio e quindi più attrattivo per le compagnie cosiddette Major. E, come abbiamo detto, si sviluppa dagli Hub che sono gli aeroporti-base per le compagnie di bandiera.

Il mercato italiano di lungo raggio (origine/destinazione Italia) vede rispetto al mercato domestico tassi di sviluppo ancora maggiori (8% tra il 2014 e il 2015) ma con la compagnia di bandiera che non arriva all'11% di quota di mercato, realizzando una crescita nello stesso periodo del solo 0,2%. Vediamo le performances in termini di analoga quota di mercato per le "consorelle": Iberia 16% da/per la Spagna, Lufthansa 20%, British 21% e Air France con un eccellente 29% da/per il proprio paese.

Eppure l'importanza per dimensione del mercato italiano sul lungo raggio è di tutto rispetto: mentre la Spagna riguarda quasi 13 mln di passeggeri sul lungo raggio, Francia e Germania circa 22 mln, i passeggeri di lungo raggio da/per l'Italia sono circa 17 mln, di cui Alitalia ne intercetta, come abbiamo visto, solo una quota intorno al 10%.

Ancora più significativo appare il dato sullo share in uscita: mentre la gran parte delle consorelle vede un connazionale su due partire sul lungo raggio dal proprio paese, la percentuale di Alitalia non arriva ad uno su quattro: un mercato che appare pregiudicato in partenza.

In conclusione quindi, si può tranquillamente affermare che i benefici dell'espansione del mercato del trasporto aereo italiano vengono assorbiti e sfruttati principalmente da compagnie straniere: si tratta di un paradosso ancora più stridente se si considera, come vedremo, che gran parte di questa fuga di proventi è foraggiata da contributi (palesi o occulti) erogati da aeroporti o enti locali italiani a favore delle compagnie low-cost e che quindi sono ascritti a bilancio della collettività italiana (senza dimenticare altresì le dazioni di contributo che Alitalia versa nei suoi voli in code-share per via di accordi internazionali e della partnership con Etihad).

## 2) Aeroporti a go go

Una tra le cause principali di questa situazione è da attribuire alla grande frammentazione riscontrabile nel sistema trasporti italiano dovuta all'eccessivo numero di aeroporti sul nostro territorio, che supera di gran lunga le 100 unità e non ha eguali nel panorama internazionale. Questa frammentazione sta distruggendo Alitalia e, sotto la maschera di un effimero "sviluppo", contribuisce all'impoverimento del Paese.

La gran parte di questi aeroporti ha origini di natura elettorale, accompagnandosi ai programmi di voto dei partiti politici in seno agli enti locali, e trae sicuramente linfa dallo storico campanilismo delle comunità nel nostro paese. Immagine di modernità, di comodità e di status symbol in termini di prestigio, l'anelito di aeroporto ha sempre caratterizzato ogni fascia sociale e quindi risulta sempre foriero di approvazione e sostegno.

A discredito di tutto ciò vale una prima considerazione: l'aeroporto costa, e costa molto soprattutto in termini di gestione. Ricordiamo che in un aeroporto operano permanentemente, oltre ai servizi di controllo al volo, altri servizi quali una capillare vigilanza, apparecchiature e professionalità dispendiose, servizi di catering, pronto intervento, pronto soccorso, oltre a vigili del fuoco e servizi legati alla safety (piani di sicurezza ed evacuazione). Questi costi fissi possono essere ammortizzati convenientemente solo se lo scalo in questione può ripartirli su una notevole attività (e quindi su sufficienti introiti da attività di volo).

Così, è evidente che la realizzazione e la dislocazione di un aeroporto dovrebbero scontare degli studi di fattibilità e obbedire a un sistema di supervisione regolamentata, se non altro per evitare - oltre agli sprechi dei costi fissi - che non si creino improvvise situazioni di rivalità (o concorrenza

se non ostilità) all'interno di uno stesso bacino di utenza, pena il frammentarlo con perdite di convenienza per tutti gli attori in gioco e per il pubblico interesse (si ricorda che la gran parte dei sedimi aeroportuali si costituiscono come gestioni monopolistiche in concessione pubblica). Al riguardo, in gran parte dei paesi europei si è stabilito da anni che le distanze minime tra aeroporti di pari livello fosse rappresentata da una misura di oltre 350 km, distanza a grandi linee corrispondente al livello di "pari convenienza" tra il mezzo aereo e quello ferroviario. Viceversa, l'Italia rappresenta un caso di scuola per la densità degli scali aerei: nel nord ricco e produttivo del nostro paese molto spesso le distanze tra aeroporti sono decisamente inferiori rispetto a quelle tra gli scali ferroviari. Non diversa appare la liberalità applicata nella concessione di diritti e licenze, probabilmente con lo scopo (e la speranza) di creare un mercato di diritti di decollo e atterraggio che fosse "appetibile".

Così, il Piano Aeroporti proposto nel 2013 "limitava" gli scali di interesse nazionale a 31, mentre per tutti gli altri si trattava di operare nei termini di una stringente sostenibilità: al di là del numero di scali definiti strategici che resta ingente, l'effetto di scatenare guerre in termini di concorrenza tra gli stessi e anche con gli altri "declassati" non fu evitato. Così, la situazione non ha visto a oggi reali mitigazioni se non polemiche e cori di proteste, soprattutto da parte delle realtà minori che si sono viste "scavalcate" dalle altre.

### **3) Intermodalità, questa sconosciuta**

Un altro importante fattore di considerazione insiste invece sulla valutazione essenziale di un sistema trasporti, come entità sovraordinata in cui la fisionomia delle reti venga sviluppata sulla base di chiari criteri di convenienza per gli utilizzatori e la comunità tutta.

La geografia politica ed economica definisce i criteri di sviluppo delle reti sulla base di considerazioni che tengano conto dei punti nodali sul territorio secondo i vari interessi (civilistici, industriali, turistici eccetera), e ancora considerando il rapporto tra tipologie di mezzi di trasporto, le distanze, le peculiarità del territorio, i tempi di percorrenza; infine, l'analisi considera la valutazione dei punti di connessione e della possibilità di un utilizzo combinato di vari mezzi di trasporto. Questa "possibilità" può essere tradotta con il termine di "Intermodalità". Attraverso l'intermodalità due o più segmenti di spostamento si combinano efficacemente per realizzare convenientemente il collegamento.

E' noto quanto la mancanza di reti di collegamento all'aeroporto di Milano Malpensa ne abbia pregiudicato lo sviluppo condizionando l'insuccesso dell'importante operazione di alleanza tra Alitalia e Klm di qualche anno fa. Questo problema però si ripropone in varie forme per diversi aeroporti italiani non escludendo l'aeroporto di Roma Fiumicino. L'alimentazione di un Hub non deve avvenire necessariamente attraverso il solo feederaggio aereo. E' di tutta evidenza che più mezzi di raccolta convergono su quell'hub, maggiori saranno le sue possibilità di alimentare con successo i propri voli, soprattutto sul lungo raggio. Oggi il collegamento con l'hub romano appare alquanto macchinoso o poco incentivato, con una scarsa alimentazione attraverso voli in connessione che costringe le compagnie, e in primis l'Alitalia, a costituire in proprio anche linee di connessione superficiale (autobus) per intercettare i propri clienti.

La principale causa di questa situazione risiede soprattutto nell'inesistenza di collegamenti ferroviari diretti ad alta velocità che dal tessuto socio-geografico italiano (provincia, bacini di sviluppo, aree del nord e del sud) colleghino efficacemente e convenientemente l'hub italiano. Storicamente, il rapporto tra Alitalia e treno ad alta velocità è stato viceversa un rapporto di spietata concorrenza giocato sul terreno della spartizione sulla linea tra la capitale e la città di Milano. Oggi invece manca da troppo tempo quell'integrazione a sistema in cui due o più aziende italiane (Alitalia e Trenitalia) dovrebbero cooperare per reciproca convenienza.

In assenza di questo fattore di intermodalità, Alitalia è costretta a tenere in piedi voli di feederaggio, soprattutto da brevi distanze (Napoli, Firenze eccetera) decisamente onerosi o "sottocosto" per non rinunciare a una cospicua fetta di clientela, o a rivolgersi alla conquista di flussi di traffico in transito sull'Italia (per esempio da Grecia e Israele) che non sono sempre convenienti in termini di ricavi e stabilità.

#### 4) Conclusioni

Il "combinato disposto" dei fattori appena esposti può leggersi in questo modo:

- a) la proliferazione di scali aeroportuali a livelli eccedenti la pura razionalità di "sistema paese" ha comportato, nel momento in cui negli anni '90 l'Europa ha "aperto" alle liberalizzazioni, un **eccesso di permeabilità alle compagnie straniere** nel sistema del trasporto aereo italiano, rendendo impossibile per la nostra compagnia di bandiera il presidio di un territorio così frammentato che l'ha vista presto assediata da concorrenti "in casa propria"
- b) nell'operare per la sostenibilità e per il business del proprio aeroporto, città, enti locali e gestori aeroportuali, sostenuti da interessi territoriali o di corto respiro, sono entrati in concorrenza tra loro per accaparrarsi i flussi di traffico resi disponibili dall'arrivo delle compagnie low-cost dall'estero. Ciò ha incrementato esponenzialmente la forza negoziale di queste, arrivando molto presto a rappresentarsi attraverso **vere e proprie forme di ricatto** di abbandono dello scalo servito, tali da condizionare anche le scelte del governo centrale (come recentemente avvenuto)
- c) d'altro canto, i vantaggi sul territorio legati allo sviluppo dei flussi così creati sono risultati spesso **effimeri** in quanto legati a un turismo mordi e fuggi, poco stanziale e sicuramente poco disposto a spendere o a investire risorse; così, pur se in taluni casi possono essere descritti incrementi negli effetti indotti sul territorio, essi sono comunque pagati a caro prezzo e ciò vale soprattutto se l'analisi diventa comprensiva di tutti gli aspetti socio-economici
- d) questo rapporto di "convenienza" ha determinato la diffusa pratica della corresponsione di incentivi (anche 28 euro a passeggero come accaduto a Verona) a favore delle compagnie low-cost per le quali, allo scopo di aggirare la normativa, vengono indetti bandi di aggiudicazione "su misura". I corrispettivi di questi **sussidi in denaro pubblico** vengono erogati sotto la forma, com'è noto, di presunti contratti pubblicitari cosiddetti di "co-marketing", in cui la prestazione viene superpagata. Ricordando, aggiuntivamente, le tristi vicende di **sfruttamento del lavoro** messe in atto da tali compagnie (contratti interinali basati e regolati all'estero, livelli retributivi minimi, assenza di rappresentanze sindacali, mancato pagamento dei contributi, aggiramento fiscale e della normativa del lavoro), resta un rilievo quasi formale che comunque si tratti di "pratiche scorrette distorsive della concorrenza"
- e) l'esistenza di tutti questi aeroporti contigui al territorio e, come si è detto, l'alto grado di permeabilità del sistema, hanno fatto sì che i nostri scali siano diventati sempre più spesso una sorta di "filiale", se non una vera e propria base, sul territorio italiano, un collettore privilegiato per le compagnie concorrenti di Alitalia sul lungo raggio. Così, in presenza di scarsa o nulla intermodalità e quindi di efficienti linee di feederaggio verso Roma Fiumicino, queste compagnie hanno avuto la possibilità di realizzare (sfruttando le stesse low-cost o proprie compagnie ancillari) **linee di feederaggio (esterno) verso gli hub concorrenti oltre frontiera**, partendo soprattutto dalle più ricche città italiane.

Pertanto, come si è visto, in molti casi i passeggeri italiani – pur a parità di livelli tariffari, se non inferiori quelli di Alitalia - hanno oggi maggiore comodità a imbarcarsi in un aeroporto nelle loro vicinanze con un volo diretto all'estero (per proseguire con facilità per il proprio volo di lungo raggio con una compagnia straniera) piuttosto che realizzare un collegamento, spesso macchinoso o inesistente, con Roma Fiumicino, un hub che appare sempre più marginalizzato

- f) tradizionalmente, il modello di business delle compagnie low-cost opera su linee cosiddette “point to point” cioè tra aeroporti (spesso secondari) prevalentemente di città che non costituiscono un hub o, ove esso esista, presso un altro aeroporto della stessa città. Questo per il minor esborso in termini di diritti da corrispondere per esercitare questo tipo di collegamento. In Europa quindi, gli Hub delle compagnie di bandiera risultano inavvicinabili o comunque incompatibili per la missione delle compagnie low-cost. In questo panorama, fa tristemente eccezione l'hub di Fiumicino, dove si è deciso invece di “aprire” alle low-cost, minando ulteriormente l'area di influenza di Alitalia e soprattutto aprendo alla possibilità di “linee di feederaggio parallelo” in favore di altri e nuovi operatori entranti nel lungo raggio.

Tutte queste circostanze descrivono più approfonditamente come il mercato del trasporto aereo italiano sia diventato terreno di conquista per compagnie e attori di ogni tipo, che drenano verso l'estero la ricchezza, i passeggeri e il patrimonio nazionale, mortificando il lavoro e le professionalità preesistenti. Tutto questo avviene in un mercato che comunque è ricco e ancora foriero di sviluppo e di possibilità, ma che allo stesso tempo appare paurosamente autarchico e privo di una guida nell'interesse nazionale.

In particolare, con il proprio Hub marginalizzato, aperto all'ingresso delle low-cost, privo di accettabili collegamenti e disincentivato a una naturale alimentazione, e con il proprio bacino di utenza “naturale” frammentato e svuotato dall'esistenza e dall'azione inevitabilmente ostile di molti aeroporti italiani, Alitalia langue e si impoverisce progressivamente, con il suo indotto e il suo bagaglio di professionalità ancora a lottare per la sopravvivenza.

Alle spalle di tutto questo ci sono scelte realizzate da enti e istituzioni italiane, con ingente dispendio di agevolazioni e incentivi costituiti da denaro pubblico. Anche con il beneplacito dei fautori del più spietato liberismo, raramente si sono visti nella storia di un paese civile politiche di autolesionismo tanto efficaci quanto fini a se stesse.

E' tempo che esse vengano riconsiderate con un approccio più critico e realmente strategico nell'interesse di tutti.

15/03/2017

CONFAEL ASSOVOLO  
Trasporto Aereo

