

## Alitalia, atterraggio di emergenza?

di Andrea Giuricin

Il consiglio di Amministrazione di Alitalia dello scorso 30 Agosto ha approvato il nuovo piano industriale; esso è denominato dalla stessa azienda di “soopravvivenza e transizione”, perché la situazione della compagnia di bandiera è davvero difficile, per non dire tragica.

Gli ultimi dati parlano di una liquidità ancora in discesa nel mese di luglio. Questo dato è molto preoccupante perché i mesi estivi sono quelli più favorevoli alle compagnie aeree grazie all’aumento del *load factor* (cioè: d’estate gli aerei viaggiano con più passeggeri e meno posti vuoti).

Le Linee Guida del piano partono da alcune considerazioni molto ovvie, ma che per molti anni non sono state affrontate:

- Perdite continue insostenibili per la compagnia
- Impossibilità di sostenere un doppio *hub*
- Ridimensionamento del posizionamento della compagnia

Partendo da questi tre punti, che i precedenti amministratori del vettore evidentemente non sono stati in grado di affrontare, il Piano si concentra sulle azioni da attuare che saranno analizzate qui di seguito.

### Malpensa o Fiumicino?

La prima azione risponde alla domanda che fino ad ora non ha mai avuto risposta: “Malpensa o Fiumicino”?

Il presidente Maurizio Prato ha deciso per Fiumicino; Alitalia dopo pochi anni di servizio abbandona Milano Malpensa tra le polemiche degli amministratori locali del Nord.

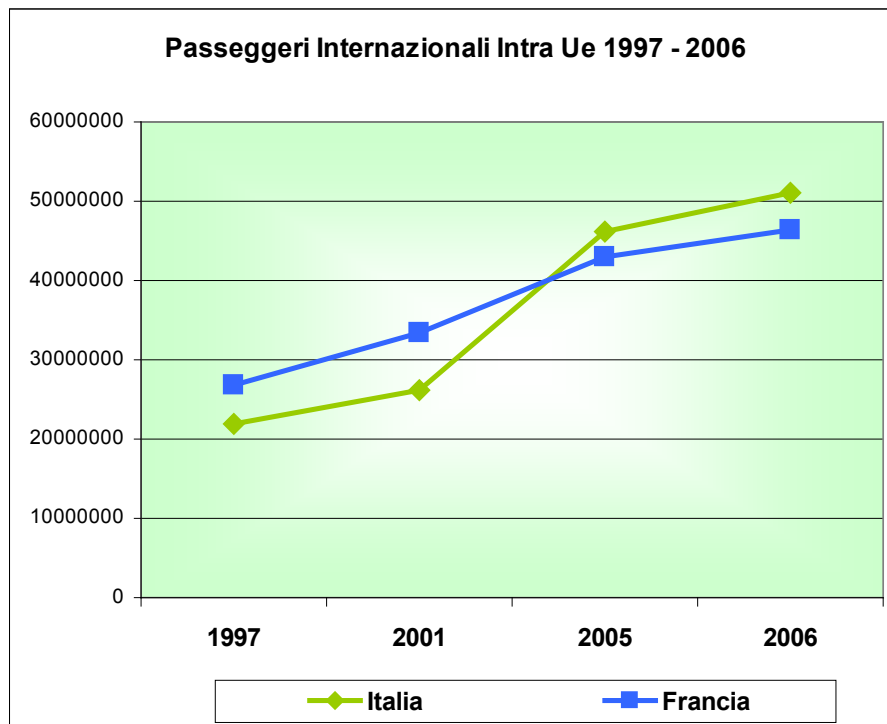
Questa decisione è conveniente per gli interessi di AirFrance; la compagnia transalpina chiedeva di eliminare l’*hub* varesino poiché troppo vicino a Parigi come condizione per la partecipazione all’acquisizione di Alitalia. Questa decisione è favorevole per motivi analoghi anche all’altra grande compagnia europea, Lufthansa.

AirFrance è il più grande *player* europeo che ha saputo crescere anche grazie alla limitata concorrenza che esiste sul mercato aereo francese. Non a caso le compagnie *low cost* incontrano diversi problemi a svilupparsi sul territorio d’oltralpe. Il piano degli aeroporti in progetto inoltre [favorisce](#) proprio i grandi carrier a discapito delle compagnie *low cost*.

*Andrea Giuricin è assistente per i corsi di Politica economica pubblica e Finanza pubblica presso l’Università di Milano – Bicocca. È inoltre Fellow dell’Istituto Bruno Leoni.*

Forse l'Italia mira al modello francese di trasporto aereo, ma proprio il mercato aereo francese è quello che è cresciuto meno dalla liberalizzazione del trasporto aereo comunitario degli anni Novanta.

FIGURA 1



La scelta di Fiumicino, con l'abbandono di Malpensa, significa puntare sulla clientela Leisure, relegando ad un ruolo secondario la più profittevole clientela Business. Ad oggi circa l'80 per cento dei voli intercontinentali partivano da Malpensa e solo il 20 per cento da Fiumicino.

La scelta di eliminare uno dei due *hub* è comunque la decisione migliore che potesse essere presa. Puntare su Roma Fiumicino piuttosto che su Milano Malpensa è una scelta industriale, che solo il mercato potrà valutare.

Andrea Boitani in un suo articolo sul *Sole 24 Ore* (2 Settembre) si chiede giustamente se Fiumicino sia in grado di "rispondere adeguatamente alla nuova strategia di Alitalia".

**La focalizzazione del business**

Quali sono i punti critici della nuova focalizzazione di business? Quali quelli positivi?

Cominciando dagli aspetti negativi se ne possono individuare tre:

- ➔ La "low cost" VolareWeb

Questa compagnia afferente ad Alitalia dovrebbe essere la sussidiaria a basso costo del gruppo. Ad oggi non è per nulla competitiva; nel primo trimestre a fronte di ricavi per 15 Milioni di Euro ha dovuto affrontare costi per

22 Milioni di Euro. I vettori tradizionali hanno dimostrato di non essere in grado di creare delle succursali *low cost* competitive con i leader del mercato (Ryanair e Easyjet). Questo non significa che Alitalia non ce la possa fare a sviluppare una sua compagnia *low cost*, ma sembra alquanto improbabile, anche perché la concorrenza è veramente agguerrita.

➔ L'abbandono di alcune rotte intercontinentali verso l'Asia.

Nel breve periodo Alitalia vuole ridurre alcune rotte intercontinentali. Questo segmento di business è quello meno competitivo nel settore del trasporto aereo, poiché la liberalizzazione ha riguardato solo il mercato europeo. La scelta di abbandonare l'Asia è difficile in quanto riguarda uno dei mercati a più grande sviluppo. Il trasporto verso il Nord America, a partire dal Marzo 2008, grazie all'accordo Usa – Europa, si aprirà alla concorrenza e Alitalia potrebbe soffrire della apertura del mercato, trovandosi di fronte a degli operatori più competitivi.

➔ Punto a punto europeo molto concorrenziale.

La scelta di puntare sul *point to point* in sé non è errata, ma bisogna tenere conto che Alitalia non riesce ad essere competitiva con le altre compagnie (*low cost* e tradizionali) in quanto sopporta dei costi più elevati.

Il mercato Est Europeo è sicuramente interessante, ma Alitalia ha una quota di mercato davvero infima; ad esempio, in Polonia, il mercato est-europeo più importante, Alitalia ha solo l'1,5 per cento di quota di mercato, oltretutto in diminuzione negli ultimi due anni. Ryanair, invece, è passata da una quota di mercato inferiore all'1 per cento al 15 per cento negli ultimi 3 anni.

Nel piano sono individuabili dei possibili aspetti positivi che tuttavia non sono di facile attuazione:

➔ Riduzione Costi Aeroportuali Fiumicino.

Questo aspetto è sicuramente necessario ad Alitalia, ma servirebbe anche uno sviluppo della qualità dello scalo laziale (come ha dimostrato la crisi bagagli Agosto 2007).

➔ Miglioramento qualità del prodotto.

Le compagnie tradizionali, oltre alla riduzione del costo, devono puntare fortemente sulla qualità del prodotto, che è uno dei pochi vantaggi competitivi che hanno nei confronti delle compagnie *low cost*. Non è comunque facile migliorare il servizio e nel contempo ridurre i costi.

➔ Sospensione dei voli con risultati economici negativi

Questo è sicuramente l'aspetto più positivo, anche se in realtà bisognerà attendere e vedere se veramente verranno eliminate le rotte in perdita.

### Il problema dei costi

Una terza domanda che ci si può porre è se Alitalia riuscirà davvero a ridurre il personale.

Molti amministratori delegati di Alitalia hanno cercato di ridurre i costi del personale, ma i risultati ottenuti non sono stati evidentemente sufficienti.

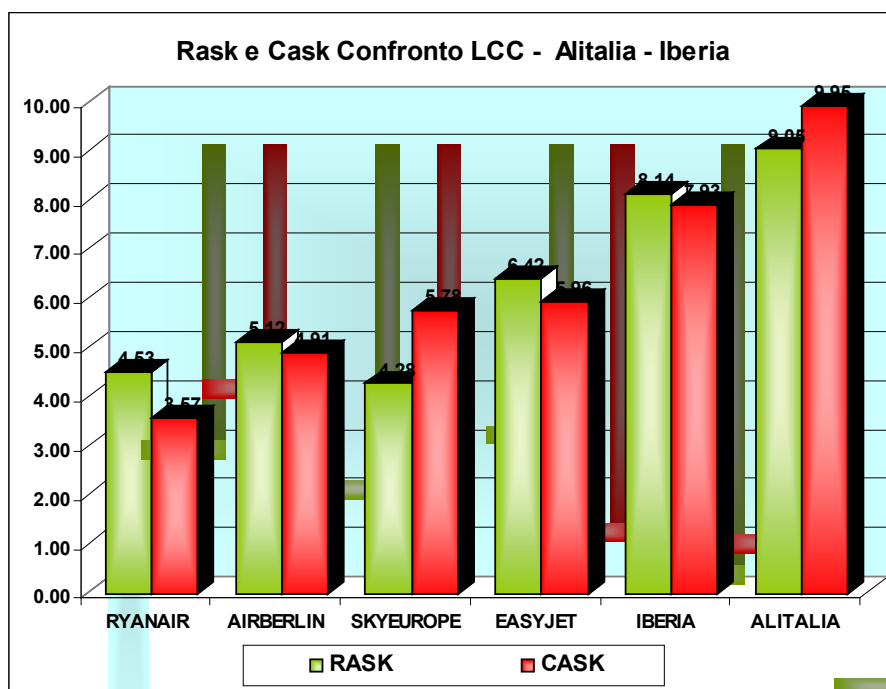
La quarta domanda riguarda la manutenzione degli aeromobili che nel Piano è prevista tornare in Alitalia.

La scelta di dividere Alitalia Fly (Voli) e Alitalia Servizi era stata presa due anni fa e ancora una volta Alitalia cambia strategia. Il continuo cambiamento di strategia non è salutare per una compagnia che già versa in condizioni difficili.

I costi di manutenzione e quelli del personale sono due voci importanti nel bilancio Alitalia.

Nella tabella di seguito sono riportati alcuni indici ricavati dal bilancio di alcune compagnie, tra le quali le *low cost* Ryanair, AirBerlin, Skyerurope ed Easyjet e le compagnie tradizionali Alitalia ed Iberia.

FIGURA 2



Il RASK è la misura per calcolare i ricavi rapportati al numero di passeggeri chilometri offerti, mentre il CASK è la misura dei costi divisi sempre per il numero di passeggeri chilometri offerti. Maggiore è il RASK, maggiore è la capacità di una compagnia di produrre ricavi; minore è il CASK, maggiore è la capacità di una compagnia di ridurre i costi operativi.

Quando il RASK è maggiore del CASK, la compagnia opera con un EBIT positivo. Solo Alitalia e la neonata SkyEurope sono in terreno negativo, cioè distruggono valore.

Iberia, la compagnia spagnola di simili dimensioni, pur avendo un Rask inferiore a quello di Alitalia, riesce a contenere i costi sotto gli 8 centesimi di euro per passeggero chilometro offerto.

I costi sostenuti dal vettore italiano sono del 25 per cento superiori a quelli del gruppo iberico.

Le compagnie *low cost* ed in particolare Ryanair sono in grado di offrire il servizio di trasporto aereo con dei costi inferiori del 50 per cento rispetto alle compagnie tradizionali.

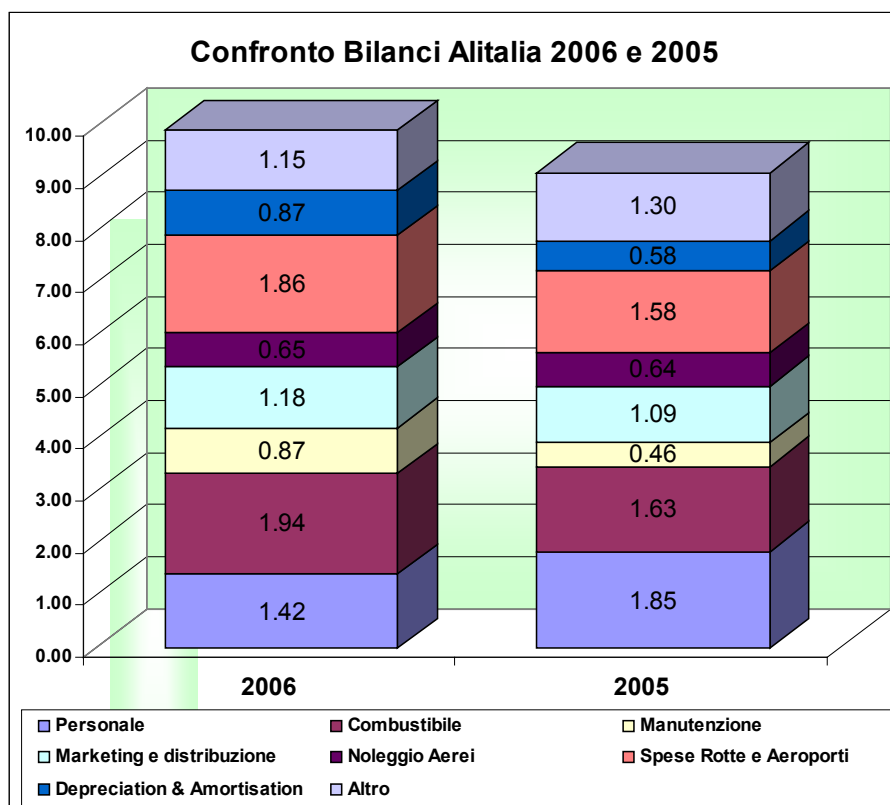
La scelta di esternalizzare la manutenzione si evidenzia nel confronto dei bilanci della compagnia italiana del 2005 e del 2006.

I costi totali in Costi operativi per chilometro passeggero offerto (CASK) sono aumentati del 10 per cento, passando da 9,12 a 9,95 centesimi di euro.

Bisogna tenere presente che Alitalia nel 2006 ha svalutato la flotta e questo peggiora i conti di 38 centesimi di euro; senza la svalutazione i conti di Alitalia sarebbero comunque peggiorati del 5 per cento.

Il grafico seguente evidenzia la differenza nelle componenti di spesa di Alitalia.

FIGURA 3



Gli effetti positivi dell'esternalizzazione dei servizi e della manutenzione si vedono nella riduzione del costo del personale che scende da 1,85 a 1,42 centesimi di euro (-33 cents).

Tuttavia, l'esternalizzazione dei servizi ha aumentato altri costi, come era d'altronde prevedibile:

- ➔ Costi della manutenzione aumentati di 41 cents.

- ⇒ Costi di marketing e distribuzione, già doppi alla media degli altri operatori tradizionali e 8 volte quelli dei vettori *low cost*, aumentati ulteriormente di 9 cents.
- ⇒ Spese per i servizi aeroportuali in aumento di 28 cents.

L'esternalizzazione attuata sembra avere una somma negativa e il possibile reintegro di una parte del personale per la manutenzione degli aeromobili potrebbe essere una scelta benefica per il bilancio Alitalia.

Alitalia Servizi, secondo il Piano industriale, dovrebbe lasciare libero “l'ingresso nei diversi segmenti di business a qualificati partner industriali, in posizione minoritaria, a cui affidare la responsabilità gestionale”; forse sarebbe meglio acquistare i servizi da partner commerciali che sappiano offrirli a dei prezzi più competitivi.

### *Conclusioni*

Il Piano di emergenza Alitalia ha sicuramente diversi aspetti positivi. Rimangono invece molti dubbi sulla nuova focalizzazione di business, ma soprattutto sull'effettiva capacità del management di attuare il piano e i relativi tagli di personale.

Uno sciopero bianco è già iniziato negli ultimi giorni a Malpensa; se il buongiorno si vede dal mattino...



## 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.