

## TRE NODI E UN SOLDO: LA SAGA DI ALITALIA VERSO UNA CONCLUSIONE\*

di Andrea Pezzoli

Ora che la saga Alitalia sembrerebbe avviarsi verso una qualche conclusione può essere utile ricordare alcuni fatti stilizzati per comprendere meglio pro e contro dei possibili esiti. Sarebbe auspicabile che le organizzazioni sindacali facessero valere il loro peso considerando "inaccettabile" l'alternativa tra l'offerta Air France/KLM e il fallimento di Alitalia. Ad oggi, il "soldo" dell'offerta franco-olandese appare l'unica alternativa al commissariamento per sciogliere i tre nodi che impediscono il risanamento di Alitalia.

\* Articolo pubblicato anche su Europa del 27 marzo 2008

I tre nodi principali Ora che la saga Alitalia sembrerebbe avviarsi verso una qualche conclusione può essere utile ricordare alcuni fatti stilizzati per comprendere meglio pro e contro dei possibili esiti. Soprattutto tre sono i problemi che negli ultimi anni hanno ostacolato il risanamento di Alitalia: i) un problema di efficienza derivante da un costo del lavoro alto e, in particolare, da costi unitari sistematicamente elevati dei concorrenti, oltre che dalla presenza "obbligata" su rotte non profittevoli e da un posizionamento fragile sui mercati sovranazionali. Alitalia, come noto, dal 1999 al 2005 ha perso circa 2,6 miliardi di euro, oltre 600 milioni nel solo 2006 e di un milione di euro al giorno a partire dal 2007. Ha un debito di circa 1,3 miliardi di euro e una liquidità di poco superiore ai 280 milioni(1); ii) un problema di occupazione. La rendita monopolistica di Alitalia piuttosto che tradursi in extraprofiti ha storicamente assunto la forma di extracosti e in particolare di eccedenze di personale. Qualunque ipotesi di ristrutturazione comporterà pertanto elevati costi sociali che, insieme a un efficace e costoso sistema di ammortizzatori, richiedono anche un notevole coraggio politico; iii) un problema "aeroportuale". La vicenda dei due semi-hub fin troppo nota per tornarci sopra. Si può solo ribadire che insieme all'azzardo dell'"uno e bino" e delle insufficienze infrastrutturali di Malpensa (basti ricordare l'assenza di collegamenti con la stazione centrale) non va sottovalutata l'irrationalità delle scelte di rimanere in mezzo al guado, ritrasferendo su Linate, una volta svanita nel 2000 l'integrazione con KLM, parte dei collegamenti internazionali.

Evidentemente si tratta di problemi strettamente legati tra loro. Si potrebbe persino sostenere, semplificando, che in realtà i tre nodi sono solo tre diverse facce di un unico problema: l'invasione della politica nella gestione della compagnia di bandiera. E' bene, tuttavia, tenerli distinti in quanto la loro soluzione richiede il ricorso a strumenti e soggetti diversi.

Inadeguatezza della ricetta tradizionale Sino a oggi, invece, non solo non sono stati tenuti distinti ma si è ritenuto possibile eluderli continuando a contare su una ricetta che, non solo nel nostro Paese, ha consentito ai vettori tradizionali di nascondere la proprie rughe: una sostanziale protezione sulle rotte nazionali per sussidiare la competizione sulle rotte sovranazionali (al netto di quelle intercontinentali regolate da accordi bilaterali assai poco concorrenziali). Tuttavia, la liberalizzazione del trasporto aereo europeo, da un lato, e l'affermazione del modello organizzativo delle compagnie low cost, dall'altro, hanno profondamente minato la sostenibilità della ricetta tradizionale e con essa anche l'egemonia del modello hub and spokes, coerente con la logica delle tradizionali monopoli nazionali che con un contesto di mercato radicalmente mutato. La crescita decisamente sostenuta degli aeroporti europei piccoli (i.e. gli aeroporti con volumi di traffico inferiori ai 10 milioni di passeggeri) rappresenta l'inesorabile conferma fattuale dello spostamento progressivo verso il modello point to point (o meno spurio), con il quale anche i vettori tradizionali iniziano a confrontarsi.

Eppure! Sorprende pertanto che ancor oggi per far fronte alla crisi di Alitalia vengano considerate soluzioni o meno virtuali centrate sull'ancoraggio alle rendite da estrarre sulle principali tratte nazionali. In assenza di profondi recuperi di efficienza e di incisivi contenimenti dei costi, le caratteristiche della competizione internazionale appaiono tali da erodere sempre rapidamente le rendite derivanti dall'assenza di concorrenza sui collegamenti nazionali. Senza contare che il nuovo assetto delle rotte domestiche dovrebbe passare indenne il vaglio dell'Autorità antitrust.

In questa prospettiva, inoltre, viene troppo spesso sottovalutata la centralità per il successo di qualunque ipotesi di risanamento (anche quelle fondate sulla protezione dei mercati nazionali) di una presenza forte e di una ritrovata capacità competitiva sulle rotte intercontinentali. La prossima apertura alla concorrenza dei collegamenti tra Europa e Stati Uniti e l'auspicabile effetto domino che l'open sky potrebbe determinare a breve sui collegamenti con gli altri continenti(2), ancora regolati da accordi bilaterali, rendono ancor più cruciale che a rilevare Alitalia sia un vettore parte di un network internazionale. L'integrazione con il

gruppo Air France/KLM, per quanto ruvide possano essere le condizioni, risponde a questa necessità. Le altre ipotesi di cui si legge non sembrano consapevoli di questa esigenza, a meno di un coinvolgimento last minute di Lufthansa.

Un abbraccio mortale Sorprende altresì che non si riesca a immaginare un futuro per Malpensa diverso da quello di hub e, dunque, diverso da quello di Alitalia. La scelta di Alitalia a favore di Fiumicino ha una sua razionalità se si guarda con distacco alla composizione dei flussi di traffico in entrata e in uscita nel nostro Paese (in larga misura flussi turistici) e ai costi di un trasferimento della "base operativa" della compagnia (sede amministrativa, manutenzione, residenza del personale) da Roma a Milano. Nella prospettiva di una graduale convergenza tra il modello hub and spokes e il modello point to point, la competitività delle grandi compagnie dipenderà sempre più dall'efficienza delle basi operative che dall'efficienza degli hub.

Malpensa, nell'attesa che il regime di open skies appena attivato con gli Stati Uniti si estenda ai collegamenti con gli altri continenti, dovrà migliorare, in competizione con gli altri scali settentrionali, la sua capacità di attrazione per sostituire il drastico ridimensionamento della presenza di Alitalia. Da Ryan Air a Lufthansa, le compagnie interessate non mancano.

Ciò che va assolutamente evitato è di tenere insieme le due crisi. Un inutile abbraccio mortale che si rivelerebbe tale anche se perpetuato solo in un regime di "moratoria". L'intervento pubblico non potrà non esserci ma dovrà focalizzarsi soprattutto sul finanziamento degli ammortizzatori sociali a sostegno dei dipendenti di SEA e di Alitalia che per primi pagheranno il costo della ristrutturazione. Un intervento pubblico che riesca a coniugare la protezione sociale con una prospettiva di crescita concorrenziale.

La negazione della realtà Su questo sarebbe auspicabile che le organizzazioni sindacali facessero valere il loro peso piuttosto che in uno sterile sforzo di negazione della realtà, considerando "inaccettabile" l'alternativa tra l'offerta Air France/KLM e il fallimento di Alitalia. Ad oggi, infatti, il "soldo" dell'offerta franco-olandese (che a ben vedere, per quanto evidentemente influenzata dall'essere l'unica, non è proprio un soldo(3)) appare l'unica alternativa al commissariamento per sciogliere i tre nodi che impediscono il risanamento di Alitalia. Altrimenti dovremmo dar ragione alle previsioni che The Economist formulava già nel gennaio del 2007: le condizioni di Alitalia sono tali per cui le grandi compagnie manifesteranno il loro interesse solo quando ci sarà da spartirsi gli asset della ex compagnia di bandiera(4). Forse sarà quello il contesto in cui potrebbero palesarsi anche capitani più o meno coraggiosi e cordate nazionali.

Andrea Pezzoli

\* Le opinioni espresse in questo contributo impegnano esclusivamente l'autore e in alcun modo l'istituzione di appartenenza (Agcm).

(1) Dati al 31 gennaio 2008

(2) Significativo al riguardo è l'avvio da parte della Commissione Europea - proprio a ridosso della liberalizzazione dei voli con gli Stati Uniti - di un'indagine volta a valutare i contatti tra le principali compagnie europee per restringere la concorrenza sulle rotte tra l'Europa e il Giappone.

(3) Ai 139 milioni di euro dell'offerta vanno infatti aggiunti quanto meno i 608 milioni per rimborsare il prestito obbligazionario e il miliardo di euro di ricapitalizzazione. Nel medio periodo inoltre non possono essere trascurati gli investimenti per il rinnovo della flotta stimabili in oltre 6 miliardi di euro.

(4) "Much more probable is that potential partners will sit tight until the airline runs out of cash this time next year and is grounded because it cannot pay its airport and fuel bills", The Economist 4 gennaio 2007.