



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum in Amministrazione, Finanza e Controllo

**L'ASCESA DI NTV: STRATEGIE COMPETITIVE E DINAMICHE
DI MERCATO NELL'INDUSTRIA FERROVIARIA ITALIANA**

**THE RISE OF NTV: COMPETITIVE STRATEGIES AND MARKET
DYNAMICS IN THE ITALIAN RAILWAY INDUSTRY**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di:
Francesca D'Alleva

Anno Accademico 2023 – 2024

INDICE

INTRODUZIONE	- 1 -
CAPITOLO I	- 4 -
Il mercato del trasporto ferroviario e il processo di liberalizzazione.	- 4 -
I.1: Introduzione del contesto storico del Mercato Ferroviario Italiano	- 4 -
I.1.1: La nazionalizzazione delle ferrovie.....	- 4 -
I.2: Il processo di liberalizzazione.	- 7 -
I.2.1: La Direttiva n. 440 del 29 luglio 1991.	- 9 -
I.2.2: Le direttive “gemelle” del 1995.	- 12 -
I.3: I pacchetti infrastruttura.	- 18 -
I.3.1: Il I pacchetto.	- 19 -
I.3.2: Il II pacchetto.....	- 21 -
I.3.3: Il III pacchetto.	- 22 -
I.3.4: Il IV Pacchetto.....	- 23 -
I.4: La legislazione nazionale italiana.....	- 25 -
I.4.1: Applicazione delle normative: il Gruppo Ferrovie dello Stato.	- 28 -
CAPITOLO II	- 30 -
Evoluzioni del servizio di trasporto passeggeri in Italia.....	- 30 -
II.1: Il settore del trasporto passeggeri in Italia.	- 30 -
II.1.1: Gli interventi dell’AGCM.	- 31 -

II.1.2: L’Istituzione di un nuovo organo regolatore.....	- 32 -
II.2: L’Alta Velocità.	- 34 -
II.2.1: Evoluzione del concetto di Alta Velocità.	- 34 -
II.2.2: L’Alta Velocità in Europa.....	- 35 -
II.3: L’Alta Velocità nel contesto nazionale italiano.	- 40 -
II.3.1: Evoluzione storica della tecnologia ad alta velocità in Italia.	- 40 -
II.3.2: Gli obiettivi di sviluppo infrastrutturale.....	- 41 -
II.3.3: Meriti e Limiti dell’Alta Velocità italiana.	- 44 -
II.4: Il servizio di Alta Velocità di Trenitalia S.p.a.	- 45 -
II.4.1: I servizi Frecciarossa e Frecciargento.	- 45 -
II.4.2: L’Alta Velocità di Trenitalia in Europa	- 48 -
Capitolo III.....	- 51 -
L’Ascesa di NTV nel settore del trasporto passeggeri dell’alta velocità.....	- 51 -
III.1: La storia di Nuovo Trasporto Viaggiatori.	- 51 -
III.1.1: La nascita della società.	- 52 -
III.2: Le Strategie intraprese da Italo per competere sul mercato.....	- 57 -
III.2.1: La struttura finanziaria nella fase early stage.	- 57 -
III.2.2: Gli interventi delle Autorità Regolatrici per tutelare la concorrenza. . -	58 -
III.3: Le evoluzioni della società e gli obiettivi raggiunti.....	- 64 -
III.4: Italo al bivio strategico: tra quotazione in Borsa e fondo G.I.P.	- 68 -
III.4.1: La proposta di una IPO.	- 68 -

III.4.2: Le trattative.....	- 69 -
III.4.3: 10 anni di Italo, il traguardo di 100milioni di passeggeri.....	- 72 -
III.5: La proposta di offerta di Italo.....	- 73 -
III.5.1: Il network e la flotta.....	- 73 -
III.5.2: Itabus.....	- 76 -
III.5.3: Gli ambienti di viaggio.....	- 77 -
CAPITOLO IV	- 79 -
Gli Effetti di Italo sul mercato e le nuove prospettive di crescita.....	- 79 -
IV.1: Effetti della concorrenza nel settore trasporto passeggeri AV in Italia-	79 -
IV.1.1: Evoluzioni nel mercato dall'inizio dell'attività di Italo 2019.	- 80 -
IV.1.2: Evoluzioni del mercato negli ultimi cinque anni: 2019-2023.	- 84 -
IV.1.3: Evoluzione dei maggiori dati di Bilancio.....	- 87 -
IV.2: I fattori di successo di Italo-NTV.....	- 90 -
IV.3: Il futuro di Italo: la famiglia Aponte.....	- 93 -
IV.3.1: Una partnership strategica.....	- 94 -
Fig.16 – Compagine Azionaria Italo-NTV 2024	- 96 -
IV.3.2: Il progetto di un gruppo intermodale europeo.....	- 97 -
IV.3.3: La competizione con l'Europa.....	- 99 -
IV.4: Il versante adriatico.....	- 101 -
CONCLUSIONI	- 105 -
BIBLIOGRAFIA	- 108 -
SITOGRAFIA.....	- 113 -

INTRODUZIONE

Il trasporto ferroviario da sempre costituisce uno dei pilastri fondamentali dello sviluppo economico e sociale di tutte le nazioni, permette la connettività territoriale all'interno dei confini nazionali e fuori da essi e garantisce la mobilità di passeggeri e merci in modo sostenibile.

L'elaborato, strutturato in quattro capitoli, studia le evoluzioni del mercato del trasporto ferroviario italiano, focalizzandosi sul settore dell'alta velocità e sugli effetti derivanti dall'entrata nel mercato di un nuovo operatore.

Nel primo capitolo verrà fornita una panoramica sul mercato ferroviario italiano partendo da cenni storici fino alla situazione attuale. Si concentrerà poi sul processo di liberalizzazione del mercato promosso dalla Comunità Europea, un passaggio di importanza cruciale che ha aperto il mercato alla concorrenza delle imprese private e che ha profondamente influenzato le dinamiche del settore ferroviario in Europa e in Italia.

Il secondo capitolo, si concentrerà sulle innovazioni tecnologiche che hanno interessato il mercato ferroviario e in particolare l'introduzione dell'Alta Velocità e dell'Alta Capacità che hanno ridisegnato le mappe infrastrutturali e permesso collegamenti più veloci e funzionali nei principali centri urbani in Italia

Il terzo capitolo focalizzerà l'attenzione sulla nascita e l'ascesa sul settore ferroviario AV italiano di un nuovo *player*, Nuovo Trasporto Viaggiatori. Verranno mostrate le strategie utilizzate dalla società privata per inserirsi in un mercato concentrato nelle mani di un unico operatore e verranno dunque evidenziati i principali fattori competitivi e le sfide affrontate per consolidare il proprio posizionamento sul mercato.

Infine, nel quarto ed ultimo capitolo, verranno analizzati gli effetti della presenza di un nuovo concorrente sul mercato, con risvolti positivi sui livelli di prezzo e di domanda di trasporto passeggeri, identificando quelli che sono i fattori di successo di Italo. Verrà inoltre discusso il futuro della società sotto la guida della famiglia Aponte e le potenzialità di espansione del servizio sia in Italia, attualmente limitato sul versante adriatico, sia oltre i confini nazionali.

La metodologia di ricerca utilizza un approccio misto, combina metodi qualitativi e quantitativi per andare ad analizzare le evoluzioni nel mercato ferroviario italiano. Le fonti bibliografiche sono costituite da libri, articoli scientifici, articoli normativi e interpretazioni di interviste ad esperti del settore.

Le analisi sono state condotte attraverso lo studio di dati secondari provenienti da report di settore pubblicati da istituzioni ufficiali come il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e sono stati analizzati i dati finanziari dei due player del mercato per valutare le performance economiche. I dati raccolti e le analisi

effettuate hanno portato alla previsione di scenari futuri per valutare le potenziali evoluzioni del mercato nei prossimi anni.

CAPITOLO I

Il mercato del trasporto ferroviario e il processo di liberalizzazione.

I.1: Introduzione del contesto storico del Mercato Ferroviario Italiano.

A partire dal XX secolo in Italia iniziò un importante un processo di nazionalizzazione delle ferrovie. I fattori chiave che portarono a tale processo furono diversi, tra i più decisivi ci furono l'importanza strategica, militare ed economica che caratterizzavano il sistema ferroviario, nonché le difficoltà delle imprese private a sostenersi con i propri ricavi e garantendo, al contempo, un adeguato livello di manutenzione delle infrastrutture.

I.1.1: La nazionalizzazione delle ferrovie.

Già nel Risorgimento le “strade ferrate”, come venivano chiamate all'epoca, vennero considerate un simbolo di unione dei diversi territori della penisola italiana. Inoltre, le ferrovie hanno sempre rappresentato un asset cruciale per il Paese, sia per il trasporto merci, ma soprattutto per questioni di difesa militare¹ e dunque di sicurezza nazionale. Reti ferroviarie efficienti avevano un ruolo strategico nel mobilitare rapidamente le truppe e le risorse in caso di conflitto. All'epoca però, il

¹ M.G. BRANCHETTI, D. SINISI (a cura di) *LA MERAVIGLIOSA INVENZIONE – Strade ferrate nel Lazio. 1846-1930*. Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Archivio di Stato di Roma.

mercato ferroviario era frammentato in piccole imprese private che spesso si trovavano in difficoltà finanziarie, erano incapaci di sostentarsi autonomamente con le proprie entrate per ottemperare ai costi operativi e sostenere gli investimenti necessari per modernizzare le infrastrutture. I ripetuti problemi della gestione privata causarono continui interventi da parte dello Stato. L'esercizio da parte delle piccole compagnie portò a una situazione, definita all'epoca, di "sfacelo ferroviario" e a gravi problemi con il personale, che portarono il primo ministro Giovanni Giolitti a prendere la decisione di nazionalizzare e statalizzare la rete².

È nel 1905, infatti, che venne fondata l'Azienda Unitaria delle Ferrovie dello Stato³ - l'attuale Ferrovie dello Stato italiane - la quale costituì un passo decisivo verso la nazionalizzazione del trasporto ferroviario in Italia.

Dal Secondo Dopoguerra lo Stato ha sempre rappresentato l'attore principale nella scena economica europea e italiana, le politiche vigenti erano inclini a richiedere forti dosi di intervento pubblico, con l'obiettivo di guidare lo sviluppo nelle zone più arretrate⁴.

Fino agli anni Novanta del XXI secolo, Ferrovie dello Stato dominò il mercato dei trasporti ferroviario, creando di fatto una situazione di monopolio statale. L'azienda

² S. MAGGI *Le ferrovie*. Il Mulino, Bologna, 2017.

³ Ferrovie dello Stato Italiane: "Gruppo FS – La nostra storia". <http://www.fsitaliane.it>

⁴ P. POLIMANTI "La liberalizzazione del trasporto ferroviario" - Amministrazione in cammino, 2010.

operò sotto forma di monopolio integrata verticalmente occupandosi della gestione sia del mercato del trasporto passeggeri e merci, sia del mercato delle infrastrutture, consolidando la gestione delle linee esistenti e sviluppandone di nuove.

Queste politiche di accentrimento statale crearono quindi una situazione di monopolio naturale⁵, una forma di mercato particolarmente diffusa nei settori di servizi di pubblica utilità, destinati a soddisfare una domanda composta da una moltitudine di utenti. Si verifica principalmente in mercati caratterizzati da barriere all'entrata di tipo tecnologico, che si traducono in rendimenti di scala crescenti e con costi fissi, ma il fatto che in tale settore il monopolio è la forma naturale dell'operatore unico-in questo caso lo Stato- non significa che tale operatore riesca a mantenersi nel punto di massima efficienza⁶ (*first best*). Il trasporto ferroviario a partire dagli anni Sessanta dello scorso secolo ha perso attrattiva, si è infatti registrato un declino costante in termini quantitativi e del numero sia del settore dei passeggeri che del settore trasporto merci, a favore delle altre tipologie di trasporto.

⁵ Un monopolio viene definito naturale quando è destinato a nascere inevitabilmente dal libero gioco delle forze di mercato.

⁶C. BATTISTINI. “La disciplina dei servizi di interesse economico generale nel diritto comunitario: il caso dei trasporti ferroviari”, 2015

I.1.2: I fallimenti del monopolio

L'elevato livello di burocrazia e la gestione centralizzata del servizio di trasporto rallentavano i processi decisionali, questa condizione causava impedimenti nell'espletare risposte tempestive alle esigenze del mercato e degli utenti che usufruivano del servizio, incrementando i livelli di inefficienze operative. La mancanza di concorrenza, inoltre, non incentivava il gestore delle infrastrutture a effettuare investimenti in ottica di innovazione e di nuove tecnologie con conseguenze sul livello di servizio offerto. I treni infatti erano obsoleti, la manutenzione era inadeguata con conseguenze sulla puntualità: i ritardi molto frequenti rendevano il servizio poco affidabile. Ferrovie dello Stato non riusciva a rispondere alle esigenze dei passeggeri che chiedevano migliori condizioni di viaggio e più flessibilità. Era necessario un cambiamento, l'apertura del mercato avrebbe portato all'incentivazione di investimenti mirati e la riduzione delle inefficienze e dei costi operativi.

I.2: Il processo di liberalizzazione.

A distanza di circa un secolo rispetto l'avvento della nazionalizzazione del mercato del trasporto ferroviario, l'Unione Europea decise che fosse arrivato il momento di un cambiamento drastico, l'obiettivo era perseguire quello che rappresenta uno dei principi cardine alla base dell'esistenza stessa dell'Unione Europea, ossia la

creazione e lo sviluppo del mercato interno⁷. Tale mercato si basa, a sua volta, su una serie di pilastri volti alla libera circolazione delle merci, dei servizi, dei capitali e delle persone⁸, con obiettivo ultimo quello di creare un ambiente economico, dinamico e competitivo, che promuova uno sviluppo sostenibile basato su una crescita economica equilibrata, sul progresso sociale, la piena occupazione e rafforzare la coesione⁹ all'interno degli Stati Membri.

Proprio in virtù del principio di libera concorrenza che l'UE promuove per il corretto funzionamento del mercato unico interno, tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta del XXI secolo le autorità comunitarie hanno ritenuto che nel settore del trasporto ferroviario l'introduzione di un effettivo regime concorrenziale creasse le condizioni per l'offerta di un servizio maggiormente efficiente e, conseguentemente, più attraente per gli utenti europei. Seguirono dunque diversi interventi e strumenti di regolamentazione per avviare un processo di

⁷ European Union: "Principi, Paesi, Storia – Obiettivi e Valori." https://european-union.europa.eu/index_it

⁸ *"Il mercato interno comporta uno spazio senza frontiere interne, nel quale è assicurata la libera circolazione delle merci, delle persone, dei servizi e dei capitali secondo le disposizioni dei trattati."*
Parte Terza, Titolo I "IL MERCATO INTERNO" - Art.26, comma 2. Trattato di Lisbona, 2007.

⁹ *"Per promuovere uno sviluppo armonioso dell'insieme dell'Unione, questa sviluppa e prosegue la propria azione intesa a realizzare il rafforzamento della sua coesione economica, sociale e territoriale."* Titolo XVIII "COESIONE ECONOMICA, SOCIALE E TERRITORIALE", Art. 174, comma 1. Trattato di Lisbona, 2007.

privatizzazione e liberalizzazione delle attività e delle imprese, che per quasi un secolo erano state gestite sotto forma di monopolio legale, con il pieno controllo da parte dello Stato, trasformandole in società di capitali aperte alla partecipazione dei privati.

1.2.1: La Direttiva n. 440 del 29 luglio 1991.

Il mercato dei trasporti tradizionalmente assume una configurazione tendenzialmente monopolista in quanto caratterizzato dalla vocazione pubblica e dalla componente fortemente sociale del servizio stesso. Per queste peculiarità applicare direttamente i principi generali di concorrenza presenti nel Trattato di Lisbona sarebbe stato complesso da attuare efficacemente, è stata dunque ritenuta necessaria una legislazione *ad hoc* per guidare il processo di liberalizzazione del mercato dei trasporti ferroviario. Tale processo, che si poneva l'obiettivo di garantire un equilibrio tra ottenere una concorrenza nel settore da un lato e garantire la tutela degli interessi pubblici e sociali¹⁰ dall'altro, non è stato semplice da implementare e nel corso del processo delle privatizzazioni il sistema ferroviario stesso ha subito diverse trasformazioni. Il primo segnale concreto della

¹⁰ B. RISTUCCIA. "Liberalizzazione e regolazione del mercato dei trasporti ferroviari in Italia" 03/05/2007, p.4.

volontà politica di voler aprire i mercati nazionali si ebbe con l'adozione, da parte dell'Unione Europea, della Direttiva 91/440/CEE¹¹ del 29 luglio 1991.

I principali pilastri su cui era basata la Direttiva erano i seguenti:

- Autonomia gestionale delle imprese ferroviarie: gli Stati membri devono garantire, attraverso l'adozione di misure necessarie, che le imprese ferroviarie siano indipendenti dagli Stati stessi per quanto riguarda le attività di gestione, direzione, amministrazione contabile¹².
- Separazione fra la gestione dell'infrastruttura e l'attività di trasporto: gli Stati membri devono garantire la separazione contabile della gestione dell'infrastruttura ferroviaria dalle attività inerenti al servizio di trasporto e dunque concedere la gestione dell'infrastruttura a soggetti esterni.¹³
- Risanamento finanziario: gli Stati membri promuovono il risanamento finanziario delle imprese ferroviarie pubbliche esistenti per garantire loro una gestione finanziaria sostenibile nel lungo termine¹⁴.

¹¹ Direttiva 91/440/CEE del Consiglio, del 29 luglio 1991, relativa allo sviluppo delle ferrovie comunitarie. <https://eur-lex.europa.eu>

¹² Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, Direttiva del Consiglio del 29 luglio 1991. Sezione II, Art.4. <https://eur-lex.europa.eu>

¹³ Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, Direttiva del Consiglio del 29 luglio 1991. Sezione III, Artt. 6 e 7. <https://eur-lex.europa.eu>

¹⁴ Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, Direttiva del Consiglio del 29 luglio 1991. Sezione IV, Art. 9. <https://eur-lex.europa.eu>

- Accesso all'infrastruttura ferroviaria: alle imprese ferroviarie e alle associazioni internazionali autorizzate deve essere riconosciuto l'accesso e il transito alle infrastrutture ferroviarie degli Stati Membri il modo equo e non discriminatorio¹⁵.

L'asse portante di questa normativa, era comunque costituito dal principio di separazione del servizio di trasporto dalla gestione dell'infrastruttura ferroviaria; la separazione contabile rappresentava comunque l'obiettivo minimo da perseguire laddove l'eventuale divisione delle ferrovie e la creazione di soggetti distinti incaricati della gestione della rete e del servizio restasse facoltativa¹⁶.

La direttiva, dunque, assumeva il ruolo principale nel processo graduale di apertura dei mercati ferroviari, attraverso l'attuazione di una prima fase di deregolamentazione e una seconda fase di regolamentazione successiva del settore per giungere, secondo una logica progressiva, all'instaurazione di un regime di libera concorrenza.

¹⁵ Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, Direttiva del Consiglio del 29 luglio 1991. Sezione V, Art. 10 <https://eur-lex.europa.eu>

¹⁶ P. POLIMANTI "La liberalizzazione del trasporto ferroviario" - Amministrazione in cammino, 2010.

La normativa in parola non risolse la questione immediatamente, anzi, lasciava delle problematiche irrisolte, considerate “colli di bottiglia¹⁷” causati da un’infrastruttura limitata.

1.2.2: Le direttive “gemelle” del 1995.

Il legislatore comunitario aveva lasciato una linea guida incompleta e generica, nell’Articolo 8, infatti, si faceva riferimento ad un canone d’accesso dell’infrastruttura ferroviaria per le imprese e le associazioni che l’avessero utilizzata, senza però definirne i parametri per la determinazione e i termini di misura dei fattori da considerare¹⁸. Altra lacuna era costituita dalla mancanza di un ordine di priorità da seguire per l’assegnazione delle tracce o per regolamentare l’utilizzo dei terminali o delle stazioni da parte dei vettori ferroviari. La normativa mancava inoltre della definizione delle modalità di risoluzione dei

¹⁷ Un collo di bottiglia è una situazione o un punto all’interno di un processo in cui il flusso di operazioni viene rallentato o interrotto a causa di limitazioni di capacità o risorse. A livello normativo può essere costituito da vincoli burocratici, complessità procedurali o incompletezza di normative che rallentano l’iter di attuazione di una procedura legislativa.

¹⁸“*Il gestore dell’infrastruttura applica alle imprese ferroviarie e alle associazioni internazionali che utilizzano l’infrastruttura ferroviaria da lui gestita un canone di utilizzazione dell’infrastruttura stessa. Previa consultazione di detto gestore, gli Stati membri definiscono le modalità per la fissazione del canone. Il canone di utilizzazione è calcolato in modo da evitare discriminazioni tra le imprese ferroviarie e può tenere in particolare conto del totale dei chilometri percorsi, della composizione del treno e di ogni esigenza specifica in relazione a fattori quali la velocità, il carico per asse e il grado o il periodo di utilizzazione dell’infrastruttura.*” Art. 8 Direttiva 91/440/CEE

dissidi che sarebbero potuti insorgere in caso di iniquità di trattamento in ordine all'accesso alle infrastrutture di altri Stati¹⁹.

C'erano, pertanto, vuoti normativi che non permettevano di realizzare una reale contendibilità dell'accesso all'infrastruttura e di conseguenza non permettevano di procedere all'apertura dei mercati nazionali a nuovi operatori in maniera completa.

Il principio di libera circolazione di servizi non sembrava ancora rispettato appieno, per la sua applicazione la condizione necessaria era rappresentata dal riconoscimento del diritto di accesso alle infrastrutture nazionali. Proprio con questa missione, il legislatore europeo, nel 1995 ha provveduto ad integrare la Direttiva 91/440 con ulteriori due direttive, che vennero definite le “direttive gemelle”:

- La direttiva n.18 del 19 giugno 1995: andava a dettare, prima di tutto, i requisiti soggettivi che definivano e riconoscevano un'impresa ferroviaria in maniera uniforme sull'intero territorio comunitario e definiva i criteri e i parametri che gli Stati membri dovevano rispettare per assicurare un'equa e non discriminatoria ripartizione della capacità infrastrutturale per consentire un impiego ottimale rispettando l'ordine di priorità di utilizzo. Inoltre, la direttiva prescriveva la necessità di possedere una licenza

¹⁹ MUNARI F., *Il diritto comunitario dei trasporti*, Giuffrè, Milano, 1996.

ferroviaria come condizione necessaria per l'accesso all'infrastruttura e ne definiva i requisiti di onorabilità, capacità finanziaria e competenza professionale nonché di copertura della propria responsabilità civile²⁰ per il rilascio. Licenza che aveva validità su tutto il territorio comunitario solo per il trasporto internazionale²¹. Era previsto poi, che ogni Stato membro istituisse un organismo²² indipendente che si occupasse di gestire le eventuali controversie circa le tracce orarie e a cui le imprese potessero presentare ricorso.

- La direttiva n.19 del 19 giugno 1995: introduceva un altro requisito fondamentale per poter accedere all'infrastruttura ferroviaria, ossia il possesso di un certificato di sicurezza²³, da parte dell'impresa che utilizza l'infrastruttura, che attesti il rispetto di determinati standard che garantiscano la sicurezza del servizio di trasporto, rilasciato dall'organo stabilito da ogni Stato membro. La normativa concedeva inoltre la possibilità al gestore della rete di essere incaricato dell'assegnazione delle tracce orarie secondo criteri di equità, imparzialità e non discriminazione e

²⁰ Artt. da 6 a 9 Direttiva 95/18/CE del Consiglio. <https://eur-lex.europa.eu>

²¹ “Sono escluse dal campo di applicazione della presente direttiva le imprese ferroviarie la cui attività si limita all'esercizio di servizi di trasporto urbani, extraurbani o regionali.” Art.1 comma 2 Direttiva 95/18/CE del Consiglio. <https://eur-lex.europa.eu>

²² Art. 2, Direttiva 95/18/CE del Consiglio <https://eur-lex.europa.eu>

²³ Art. 11 Direttiva 95/19/CE del Consiglio <https://eur-lex.europa.eu>

di distribuire la capacità infrastrutturale tra le varie imprese di trasporto richiedenti, senza che vi fosse terzietà obbligatoria²⁴. Un'altra peculiarità di questa direttiva era la possibilità da parte degli Stati Membri di poter concedere dei diritti speciali a favore di determinate imprese di trasporto che operavano in fasce di mercato con utilità sociale²⁵ e in tal caso anche autorizzare l'erogazione di risorse finanziarie in favore del gestore dell'infrastruttura.

Queste due direttive del 1995 hanno contribuito sensibilmente a definire le condizioni per l'attuazione del processo di liberalizzazione del mercato ferroviario europeo, uno degli elementi di maggiore innovazione era costituito dall'introduzione nei sistemi ferroviari europei del regime di canoni di accesso alla rete. Consentendo l'utilizzo delle reti da parte di una molteplicità di operatori, sia nazionali che internazionali si sono aperte le porte a una competizione concorrenziale più ampia e dinamica all'interno del settore²⁶. L'accesso alla rete a diverse imprese in competizione diretta fra loro, anche sulle stesse infrastrutture,

²⁴ Art 3, Direttiva 95/19/CE del Consiglio <https://eur-lex.europa.eu>

²⁵“*gli Stati membri possono concedere diritti speciali per quanto riguarda la ripartizione delle capacità di infrastruttura su base non discriminatoria alle imprese ferroviarie che forniscono determinati servizi o li forniscono in determinate regioni, se tali diritti sono indispensabili per garantire un buon livello di servizio pubblico*” Art. 5 Direttiva 95/19/CE del Consiglio. <https://eur-lex.europa.eu>

²⁶ B. RISTUCCIA. “Liberalizzazione e regolazione del mercato dei trasporti ferroviari in Italia”. 2007

ha incentivato l'efficienza e l'innovazione in quanto per poter competere efficacemente nel mercato gli operatori dovevano elevare il livello dei loro servizi. Ciò ha portato i diversi operatori a effettuare investimenti mirati a migliorare le offerte per attrarre più clienti, offrendo una vasta gamma di servizi di qualità più elevata per gli utenti finali, con incrementi notevoli nei livelli di puntualità, pulizia e comfort dei treni che hanno portato a una generale innalzamento degli standard del settore, con benefici tangibili e duraturi per una moltitudine di clienti, sia passeggeri sia imprese di trasporto merci e per il sistema ferroviario nel suo complesso. Il regime dei canoni di accesso, inoltre, ha dato un impatto positivo sulla sostenibilità finanziaria delle infrastrutture in quanto i pagamenti effettuati per l'utilizzo delle reti sono stati un contributo fondamentale per finanziare la manutenzione delle infrastrutture, permettendo di sostenere un traffico crescente senza il rischio che venissero compromessi la sicurezza e la qualità del servizio.

Nonostante tutti questi punti di forza e l'effettiva capacità delle c.d. "direttive gemelle" di colmare i vuoti normativi che aveva lasciato la Direttiva 91/440/CE, permanevano determinate criticità. Restava invariata, infatti, la discrezionalità lasciata agli Stati membri di scegliere le tecniche di determinazione dei canoni e le

modalità di controllo più in linea con la tradizione sociopolitica²⁷ di ciascun Paese membro che conseguentemente non permetteva di ottenere uniformità a livello europeo. Non erano state nemmeno fornite linee guida e indicazioni chiare circa l'assetto organizzativo che le imprese ferroviarie dovessero assumere che, dunque, potevano scegliere di rimanere titolari dei mezzi di trazione, del personale di condotta dei treni, del personale di scorta e quindi verticalizzare la propria struttura controllando tutte le fasi dell'operazione direttamente ovvero scegliere una struttura più snella specializzandosi in specifici segmenti di mercato e concentrarsi limitatamente a svolgere funzioni di commercializzazione dei servizi erogati da soggetti diversi, collaborando con altri operatori per offrire un servizio completo. Questa libertà organizzativa permetteva da un lato alle imprese di adattarsi meglio alle esigenze dei mercati locali, potendo ottimizzare le proprie attività senza essere vincolate da regole più rigide imposte dall'alto con conseguenze in termini di maggiore innovazione e flessibilità, dall'altro lato c'era il rischio di un panorama ferroviario europeo frammentato e una complessità nella regolamentazione e nel coordinamento a livello comunitario proprio per la possibilità da parte degli Stati di avere flessibilità organizzativa che poteva ostacolare la creazione di un mercato unico europeo. Anche l'eterogeneità dei

²⁷P. POLIMANTI. "La liberalizzazione del trasporto ferroviario". Amministrazione in cammino. 2010.

canoni d'accesso poteva portare a disparità importanti nei vari mercati europei creando vantaggi o svantaggi nei diversi Stati e influenzare la competitività in quanto alcuni potevano permettersi di applicare tariffe più contenute per attirare clientela mentre altri per coprire i costi di manutenzione erano costretti ad applicare canoni più elevati.

I.3: I pacchetti infrastruttura.

Il legislatore comunitario, con l'obiettivo di introdurre un complesso di regole comuni a tutti gli Stati membri per accelerare il processo di apertura del mercato²⁸, prevedendo una progressiva apertura della rete ferroviaria transeuropea ad ogni impresa che effettuasse servizi di trasporto internazionale delle merci, con l'obiettivo di creare uno "Spazio Ferroviario Europeo Unico" (*Single European Railway Area-SERA*)²⁹, nell'ultimo ventennio ha sviluppato ulteriormente il proprio strumentario legislativo attraverso l'introduzione ulteriori direttive, normative e regolamenti che costituiscono i quattro "pacchetti ferroviari".

²⁸ P. POLIMANTI. "La liberalizzazione del trasporto ferroviario". Amministrazione in cammino. 2010.

²⁹A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

1.3.1: Il I pacchetto.

Il primo pacchetto ferroviario è costituito da un insieme di tre direttive, n.12/2001, 13/2001 e 14/2001, viene adottato nel 2001, andando ad intervenire sulle precedenti normative. Il pacchetto si prefiggeva diversi obiettivi, primo fra tutti avere una separazione più marcata fra la gestione delle infrastrutture e quella di gestione del servizio³⁰ (che fino ad allora era stata una separazione meramente formale più che effettiva) come condizione necessaria per garantire un accesso equo e non discriminatorio alla rete e ribadire la necessità di attribuire sia al gestore della rete che alle imprese ferroviarie una situazione di indipendenza rispetto ai pubblici poteri e la libertà di gestire le proprie attività interne. Ulteriore novità del pacchetto era la Trans European Rail Freight Network (TERNF) ossia una rete internazionale europea in cui ogni impresa europea che intenda effettuare servizi internazionali di trasporto merci³¹ possa accedere a qualsiasi rete nazionale che faccia parte di questa rete europea aperta, in modo da condividere lo spazio ferroviario integrato in cui ogni impresa comunitaria sia libera di competere con le altre uscendo dai confini nazionali. Anche in materia di licenze, si voleva modificare la disciplina dettata dalla Direttiva 95/18/CE. Il regime della licenza veniva esteso a tutte le imprese che

³⁰ Obiettivo sancito dalla Direttiva 12/2001 del Consiglio

³¹ Cit. Si prevedeva di liberalizzare il traffico ferroviario di merci entro marzo 2008 e quello di persone entro il 2010 limitatamente al segmento realizzato da associazioni internazionali di imprese. B. RISTUCCIA "Liberalizzazione e regolazione del mercato dei trasporti ferroviari in Italia". 2007

offrissero tutti i tipi di servizi e operanti anche nel settore ferroviario nazionale³², mentre nella normativa precedente l'ambito di applicazione era limitato solo alle imprese e alle associazioni che effettuassero servizi internazionali, in questo modo si garantivano maggiori livelli di equità, trasparenza e non discriminazione. Tra i punti salienti del pacchetto normativo figurava, inoltre, la costituzione di un organismo di regolamentazione indipendente sia dal gestore dell'infrastruttura che dal soggetto preposto alla determinazione dei diritti per il suo utilizzo, sia dal soggetto incaricato all'assegnazione delle tracce orarie. Questo organismo doveva avere funzioni non solo di regolamentazione ma anche di carattere conciliativo e arbitrale delle controversie, ma non di tipo giudiziale. Viene introdotta ulteriormente la figura del "richiedente autorizzato"³³ come soggetto portatore di interesse di servizio pubblico o commerciale ad acquisire la capacità di infrastruttura per la prestazione del servizio ferroviario nei territori comunitari; con questo nuovo soggetto autorizzato si mirava a introdurre un sistema armonizzato per l'elaborazione delle condizioni e delle tariffe di accesso alla rete eque e non discriminatorie con il fine di garantire la parità di condizioni per l'accesso e una maggiore contendibilità del mercato.

³² Direttiva 2001/13/CE del Consiglio.

³³ Art 2, lett.b) Direttiva 2001/14/CE del Consiglio.

I.3.2: Il II pacchetto.

Il secondo pacchetto legislativo in materia ferroviaria, introdotto nel 2004, era composto da un insieme di misure che riguardavano principalmente la sicurezza delle ferrovie, l'interoperabilità³⁴ del sistema e un'ulteriore apertura del mercato ferroviario delle merci, che era considerato elemento strategico per un equilibrio modale e per trovare soluzioni alle problematiche connesse alla gestione della rete europea, rispettando i vincoli ambientali. Con questa nuova legislazione, la Commissione europea proponeva di aprire ulteriormente i mercati e la competizione introducendo la possibilità di cabotaggio³⁵ non solo nel mercato internazionale ma anche in quello nazionale e per i servizi di trasporto passeggeri internazionale³⁶. Per ciò che concerne gli aspetti legati alla sicurezza, la disciplina diventa minuziosa in riferimento al rilascio di un "certificato di sicurezza"³⁷, andando ³⁸a snellire la burocrazia che rendeva complesso il suo ottenimento e

³⁴B. RISTUCCIA. "Liberalizzazione e regolazione del mercato dei trasporti ferroviari in Italia". 2007

³⁵ Per Cabotaggio si intende la fornitura di servizi di trasporto all'interno di uno Stato membro da parte di un vettore stabilito in un altro Stato membro, regolamentato per la prima volta dall'UE con il regolamento n.3118/93 del Consiglio.

³⁶ Direttiva 2004/51 del Consiglio che va a modificare la Direttiva 440/91/CE relativa allo sviluppo delle ferrovie comunitarie.

³⁷ Art. 10 Direttiva 2004/49/CE, che va ad abrogare ciò che era stato precedentemente introdotto con la Direttiva 2001/14 la quale aveva requisiti per il rilascio di tale certificato più limitata.

³⁸ P. POLIMANTI "La liberalizzazione del trasporto ferroviario". Amministrazione in cammino. 2010.

limitava l'ambito di validità alle imprese concorrenti a livello dei mercati nazionali. Il rilascio del certificato veniva collegato al luogo dell'esecuzione del servizio piuttosto che alla rete.³⁹ Infine, particolarmente importante, viene istituita l'Agenzia Ferroviaria Europea⁴⁰ che aveva il compito di "armonizzare" le normative comunitarie per "*migliorare la posizione concorrenziale del mercato ferroviario*" e contribuire a sviluppare un piano di sicurezza unico a livello europeo.

1.3.3: Il III pacchetto.

Il terzo pacchetto ferroviario viene approvato il 23 ottobre del 2007 e continuava a perseguire l'obiettivo di migliorare la sicurezza e la qualità della rete ferroviaria comunitaria. La novità principale di questo insieme normativo era sicuramente costituita dall'apertura del mercato dei servizi internazionali passeggeri⁴¹, e indirettamente anche per il cabotaggio, con il fine di incentivare ulteriormente la concorrenza nel settore, difatti, per attirare nuovi competitor sul mercato e garantire il progetto di apertura del mercato del trasporto passeggeri, la possibilità di effettuare anche soste durante il tragitto nazionale era considerato fondamentale⁴².

³⁹ nuovo soggetto incaricato a rilasciare la certificazione diventava "*l'autorità preposta dallo Stato membro in cui l'impresa ferroviaria inizia la propria attività*" Art 10 Direttiva 2004/49/CE del Consiglio.

⁴⁰ Art. 1 Regolamento CE 881/2004 del 29 aprile 2004

⁴¹ Direttiva 2007/58/CE del Consiglio.

⁴²P. POLIMANTI "La liberalizzazione del trasporto ferroviario". Amministrazione in cammino. 2010..

Venivano poi aggiornate le regolamentazioni relative alle licenze e introdotte le condizioni e le procedure per la certificazione dei macchinisti⁴³ in materia di formazione, valutazione e di riconoscimento delle qualifiche anche in materia di salute e competenze linguistiche dei macchinisti. Infine, il pacchetto includeva un regolamento⁴⁴ che stabiliva una serie di norme per tutelare i diritti dei passeggeri sui viaggi internazionali. Queste norme riguardavano principalmente l'informazione ai passeggeri prima e durante il viaggio, le modalità di risarcimento in caso di ritardo, la gestione dei reclami e l'assistenza alle persone con mobilità ridotta.

1.3.4: Il IV Pacchetto.

Il quarto pacchetto ferroviario⁴⁵ completa il cerchio della legislazione comunitaria in materia ferroviaria, presentato dall'Unione Europea il 30 gennaio del 2013 ma approvato definitivamente solo nel 2016 si compone di due pilastri fondamentali, il Pilastro Tecnico e il Pilastro del Mercato. Il primo pilastro perseguiva l'obiettivo principale di arrivare a un sistema di omologazione unico del sistema ferroviario

⁴³ Direttiva 2007/59/CE del Consiglio

⁴⁴ Regolamento (CE) n. 1371/2007.

⁴⁵ si compone di tre regolamenti e tre direttive accompagnati da una comunicazione ("Quarto pacchetto ferroviario – Completare lo spazio ferroviario europeo unico per favorire la competitività e la crescita europee"), da una relazione sul profilo e i compiti degli altri membri del personale viaggiante da una relazione sulla liberalizzazione del mercato del trasporto ferroviario internazionale di passeggeri.

europeo attraverso l'interoperabilità del sistema ferroviario nell'UE e l'adozione di standard comuni di sicurezza delle ferrovie. Scopo delle modifiche è ridurre i costi amministrativi per gli operatori del trasporto ferroviario e agevolare l'ingresso di nuovi operatori nel mercato: l'implementazione di queste misure dovrebbe comportare una riduzione del 20% sia in termini di accesso al mercato per i nuovi operatori, sia in termini di costi e durata delle procedure per l'autorizzazione del materiale rotabile⁴⁶. Inoltre, una delle principali modifiche alla normativa di settore vigente riguardava l'Agenzia ferroviaria europea (ERA), per farlo diventare l'unico organismo responsabile del rilascio di certificati di sicurezza⁴⁷.

Il secondo pilastro, del Mercato, verteva su una serie di proposte per rendere effettiva la liberalizzazione del mercato e migliorarne la governance, cercando di evitare il sopraggiungere di conflitti di interessi e garantire l'accesso non discriminatorio al mercato a ogni impresa, garantendo un management più efficiente della rete.

⁴⁶A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

⁴⁷ Confindustria, Federazione ANIE, Osservatorio Europa: *Quarto Pacchetto ferroviario: accordo sul Pilastro tecnico*. <https://anie.it/>

Tab. 1 – Evoluzione della legislazione comunitaria sulla liberalizzazione del mercato ferroviario.

ANNO DI APPROVAZIONE	NORMATIVA	CONTENUTI PRINCIPALI	LEGGE EUROPEA
1991	Prima Direttiva	Separazione contabile tra gestione infrastruttura e servizio di trasporto; Autonomia gestionale delle imprese dallo Stato; Accesso all'Infrastruttura	Dir. 91/440/CEE
1995	"Direttive Gemelle"	Ripartizione equa della capacità infrastrutturale; Licenza Ferroviaria; Certificato di Sicurezza	Dir. 95/18/CE e Dir.95/19/CE
2001	Primo Pacchetto Ferroviario	Creazione del TERFN; creazione di un Organismo indipendente per la regolamentazione; Figura del "richiedente autorizzato"	Direttive n.12,13,14/2001/CE
2004	Secondo Pacchetto Ferroviario	Interoperabilità del sistema ferroviario; Possibilità di cabotaggio; Istituzione dell'Agenzia ferroviaria europea (ERA)	Direttive n. 49/50/51/2004/CE e Regolamento n.81/2004/CE
2007	Terzo Pacchetto Ferroviario	Sviluppo del processo di liberalizzazione del mercato: apertura servizi nazionali trasporto passeggeri; Regolamentazione delle licenze e della formazione dei macchinisti; Diritti passeggeri	Direttive n.58/59/2007/CE e Regolamenti n.1370/1371/2007/CE
2012-2016	Quarto Pacchetto Ferroviario	Pilastro tecnico: standard comuni di sicurezza, riduzione costi e durata delle procedure; Pilastro del Mercato: migliorare governance del mercato e rendere effettiva la liberalizzazione	Direttiva 34/2012/UE; Regolamento n.1315/UE; Direttiva 2016/2370/UE; Regolamento n. 796 /2016/UE

Fonte: Elaborazione personale

I.4: La legislazione nazionale italiana.

La normativa italiana in materia di trasporto ferroviario appare priva di uno schema organico e completo, risultando piuttosto frammentata e costituita da documenti di mero recepimento di quella che è la normativa comunitaria e di diversi interventi, talvolta di natura straordinaria o urgente, volti a sanare e correggere le disarmonie manifestatesi nel settore dei trasporti.

I principali documenti recepiti della legislazione comunitaria sono stati il D.P.R. 277/1998, con il quale venne incorporata, con notevole ritardo, la Direttiva 91/440/CEE che introdusse il principio della separazione contabile tra la gestione della rete e l'esercizio del servizio di trasporto, oltre al principio del libero accesso alle infrastrutture.

Le direttive 95/18/CE e 95/19/CE sono state recepite tramite il D.P.R. 146/1999, che introdusse nell'ordinamento nazionale i principi di regolamentazione delle licenze e l'assegnazione delle tracce, contestualmente alla determinazione dei canoni d'accesso all'infrastruttura⁴⁸.

L'intera materia viene poi ridisegnata dal D.lgs. 8 luglio 2003 n.188⁴⁹ che recepisce il primo pacchetto ferroviario e afferma i principi di autonomia e indipendenza⁵⁰ delle imprese ferroviarie dallo Stato, dalle Regioni, dalle Province e dagli enti locali. Il documento conferma inoltre il principio di indipendenza della gestione contabile delle attività di trasporto e l'obbligo da parte di tali imprese di comunicare i piani di investimento e finanziamento e di indicare eventuali sovvenzioni ricevute per l'espletamento del pubblico servizio. In merito all'utilizzo dell'infrastruttura, il Decreto afferma la necessità del possesso di una licenza, del certificato di sicurezza

⁴⁸ I criteri e le modalità di determinazione del canone di pedaggio di accesso alla rete infrastrutturale sono stati stabiliti dal Decreto Ministeriale del 21 marzo 2000 n.43/T.

⁴⁹ Abrogando e sostituendo il D.P.R. 277/98 e il D.P.R. 146/99, a sua volta modificato e aggiornato del D.lgs. del 24 luglio 2015 n.112.

⁵⁰ Art 4. D.lgs. 112/2015, Normattiva, il Portale della Legge Vigente. <https://www.normattiva.it>

e di titolo autorizzato necessario per lo svolgimento del trasporto nazionale merci e passeggeri, rilasciato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti⁵¹. Al gestore viene inoltre affidato il compito di elaborare il Prospetto Informativo della Rete, documento essenziale per la gestione dei rapporti con le imprese ferroviarie⁵². Altre questioni importanti che disciplina tale Decreto sono i rapporti tra il gestore della rete e lo Stato, il diritto di accesso all'infrastruttura nazionale riconosciuto alle imprese ferroviarie comunitarie, la determinazione del canone di accesso, le procedure per l'assegnazione della capacità infrastrutturale⁵³, che ribadisce il principio di equità, trasparenza e assenza di discriminazione. Infine, viene disciplinata l'istituzione di un Organismo di Regolazione⁵⁴, con il compito di vigilare sui mercati dei servizi ferroviari, gestire le eventuali controversie tra il gestore della rete e le imprese ferroviarie, restando indipendente e in una posizione di neutralità nei confronti delle parti.

⁵¹ Artt. 7,8,9,10 D.lgs. 112/2015, Normattiva, il Portale della Legge Vigente

⁵² Art. 14 D.lgs. 112/2015, Normattiva, il Portale della Legge Vigente

⁵³ Art 15, 16, 17-18, 22, 26 D.lgs. 112/2015, Normattiva, il Portale della Legge Vigente

⁵⁴ *“L'organismo di regolazione è l'Autorità di regolazione dei trasporti che esercita le competenze nel settore dei trasporti ferroviari e dell'accesso alle relative infrastrutture.” “L'organismo agisce in piena autonomia e con indipendenza di giudizio e di valutazione.”* Art. 37 D.lgs. 112/2015, Normattiva, il Portale della Legge Vigente

I.4.1: Applicazione delle normative: il Gruppo Ferrovie dello Stato.

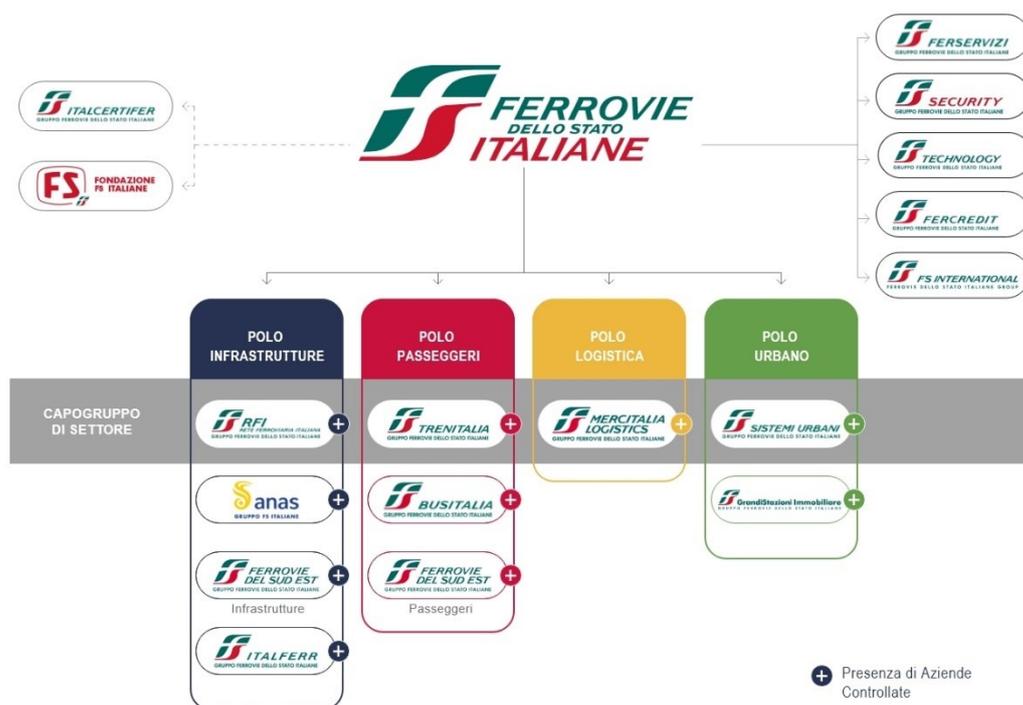
L'Italia, attraverso l'emanazione dei provvedimenti normativi sopra citati, è stata uno dei primi Paesi europei a completare il processo di recepimento dell'*acquis*⁵⁵ comunitario sulla liberalizzazione e a dettare una disciplina organica del settore ferroviario con norme a maggiore garanzia della libera concorrenza tra imprese. Durante il processo di liberalizzazione, tra gli anni Novanta dello scorso secolo e i primi anni Duemila, il governo italiano intraprende un percorso di riorganizzazione interna della compagnia ferroviaria nazionale, Ferrovie dello Stato Italiane, che nel 1999 venne divisa in quattro divisioni: La Divisione Passeggeri, la Divisione Trasporto Locale e Regionale, la Divisione Trasporto Merci e la Divisione Infrastruttura⁵⁶. Le prime tre aree di Business, un anno dopo, sono state consolidate in una nuova società: Trenitalia S.p.A., mentre il polo di Business dell'Infrastruttura venne confluita in un nuovo soggetto societario, Rete Ferroviaria Italiana S.p.a. (RFI). Entrambe le società, seppur giuridicamente separate, e unitariamente ad altre piccole società create per una separazione prettamente formale, sono rimaste sotto il controllo diretto del Gruppo Ferrovie dello Stato, rendendolo di fatto una Holding.

⁵⁵ Def: "L'*acquis dell'Unione europea* è la raccolta dei diritti e degli obblighi comuni che costituisce il corpo del diritto dell'Unione, integrato nei sistemi giudiziari degli Stati membri dell'Unione"

Eur-lex, Glossario. <https://eur-lex.europa.eu>

⁵⁶A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

Fig.1 - Composizione del Gruppo FS Holding, divisione per poli di Business.



Fonte: Gruppo FS, Società del Gruppo. <https://www.fsitaliane.it>

CAPITOLO II

Evoluzioni del servizio di trasporto passeggeri in Italia

II.1: Il settore del trasporto passeggeri in Italia.

Prendendo ad oggetto dell'analisi la situazione italiana, nonostante la separazione societaria all'interno del Gruppo Ferrovie dello Stato, restava immutata la proprietà: come anticipato nel capitolo precedente, sia l'impresa di trasporto *incumbent*⁵⁷ (cioè Trenitalia S.p.A.) che la società di gestione della rete ferroviaria (R.F.I. S.p.A.) e le altre società facenti parte del gruppo imprenditoriale restavano controllate da quest'ultimo al 100%. Secondo molti studiosi, questo rappresentava un ostacolo per la piena attuazione dei principi di concorrenza nel settore ferroviario, poiché la subordinazione delle società alle medesime politiche di gruppo rischiava di pregiudicare l'autonomia operativa del gestore della rete. Tale subordinazione, infatti, minacciava di compromettere l'obiettivo di liberalizzazione del mercato ferroviario perseguito dalla Comunità Europea. La normativa ribadiva comunque il principio di autonomia tra le imprese incaricate della gestione dell'infrastruttura

⁵⁷ Ossia l'operatore storico e dominante nel mercato ferroviario italiano operando in regime di monopolio o semi-monopolio per anni e avendo un vantaggio competitivo rispetto ai nuovi entranti nel mercato proprio grazie alla sua posizione consolidata nel tempo.

ferroviaria e quelle responsabili del servizio di trasporto, assicurando il diritto di accessi all'infrastruttura ferroviarie in condizioni eque e non discriminatorie⁵⁸.

II.1.1: Gli interventi dell'AGCM.

In merito al livello di concorrenza del settore, nel 2003, è intervenuta l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) segnalando che il Gruppo FS, per l'assetto organizzativo che lo connota, continuava in realtà a configurarsi come un'unica entità economica e che la società holding FS risultasse ancora in grado di condizionare le politiche di impresa delle società appartenenti al gruppo⁵⁹. La *ratio* della norma risiede nella necessità di assicurare la neutralità tra le parti, con lo scopo di evitare che un'impresa ferroviaria titolare anche della gestione dell'infrastruttura possa utilizzare la sua posizione per discriminare i concorrenti e dunque trarne un vantaggio significativo. Per questo, l'Autorità ha ritenuto che l'affidamento di una consistente parte della gestione della rete a Trenitalia, tramite contratto di locazione, fosse contrastante con i principi di separazione tra le gestioni dell'infrastruttura e di trasporto sanciti in primis dal legislatore comunitario.

Prendendo in considerazione in particolar modo il segmento del servizio trasporto passeggeri a media e lunga percorrenza, oggetto di Contratto di Servizio Pubblico

⁵⁸P. POLIMANTI. "La liberalizzazione del trasporto ferroviario". Amministrazione in cammino. 2010.

⁵⁹ AS265 del 13 agosto 2003 – Separazione tra gestione delle infrastrutture e i servizi di trasporto ferroviario. AGCM.

tra lo Stato e Trenitalia, l'Antitrust evidenzia che la legislazione nazionale non ha reso ben chiaro il quadro di riferimento e di conseguenza Trenitalia S.p.A. ha continuato a operare, in sostanza, nella condizione di monopolista con conseguente svantaggio nei confronti di una nuova potenziale imprenditorialità privata. Svantaggiati ulteriormente dalla presenza di diverse barriere all'entrata del mercato, tra cui la mancanza di "interoperabilità"⁶⁰ del materiale rotabile, elevati costi di avviamento, asimmetrie informative di natura tecnica e commerciale, dinamiche di mercato deboli, lunghi tempi d'attesa per la disponibilità di un locomotore⁶¹. Barriere tecniche, economiche e legali che hanno rallentato dunque il processo di liberalizzazione del settore ferroviario nel nostro Paese.

II.1.2: L'Istituzione di un nuovo organo regolatore.

In seguito alle varie osservazioni dell'Antitrust circa gli ostacoli della concorrenza presenti nel settore dei trasporti su rotaia il governo italiano decise di prendere dei provvedimenti istituendo un nuovo organo, la cui attività sarà decisiva per l'effettiva implementazione del principio di concorrenza in Italia, cioè l'Autorità di Regolazione dei Trasporti (ART)⁶², un'Autorità amministrativa indipendente con

⁶⁰ Def: "La capacità del sistema ferroviario di consentire la circolazione sicura e senza soluzione di continuità di treni garantendo il livello di prestazioni richiesto". Eur-lex: Sintesi della legislazione dell'UE-Un sistema ferroviario dell'Unione europea interoperabile. <https://eur-lex.europa.eu>

⁶¹B. RISTUCCIA "Liberalizzazione e regolazione del mercato dei trasporti ferroviari in Italia". 2007

⁶² Istruita dal Decreto-Legge n.201 del 6 dicembre 2011, art. 37. c.d. "Salva Italia"

sede a Torino. Tale Autorità ha tuttora i seguenti compiti di regolazione, di promozione e di tutela della concorrenza:

- Garantire condizioni eque e non discriminatorie di accesso a tutte le infrastrutture, ferroviarie, reti autostradali, portuali e aeroportuali⁶³. (“Uffici - Autorità di Regolazione dei Trasporti”)
- Definire criteri di tariffe, pedaggi, canoni e verificarne la corretta applicazione da parte degli operatori, prevedendo inoltre delle sanzioni amministrative qualora non vengano osservati.
- Stabilire le condizioni minime di qualità dei servizi di trasporto connotati da oneri di servizio pubblico
- Definire il contenuto minimo degli specifici diritti che gli utenti possono esigere nei confronti dei gestori delle infrastrutture e dei servizi.⁶⁴
- Vigilare allo scopo di tutelare i diritti dei passeggeri nel trasporto ferroviario, a mezzo autobus, via mare o per vie navigabili interne⁶⁵.

⁶³ Decreto-legge 6/12/2011 n.201 Art 37 comma 2 a). <https://www.normattiva.it>

⁶⁴ Procedimento avviato con delibera n. 169/2023. Autorità di Regolamentazione dei Trasporti <https://www.autorita-trasporti.it> f

⁶⁵ Camera dei deputati, L’Autorità di Regolamentazione dei Trasporti, Le funzioni dell’ART <https://temi.camera.it>

- Proporre all'amministrazione competente la sospensione, decadenza o revoca degli atti di concessione, dei contratti di servizio pubblico e di programma.
- Eseguire ispezioni presso i soggetti regolati e, in situazioni straordinarie, adottare misure temporanee di natura cautelare quando vi siano motivi di necessità e urgenza, al fine di salvaguardare la concorrenza e tutelare gli interessi degli utenti⁶⁶.

II.2: L'Alta Velocità.

Nel susseguirsi dei processi di trasformazione e di innovazioni che hanno caratterizzato il mercato del trasporto ferroviario durante il corso del XX e del XXI Secolo non si può fare a meno di menzionare l'Alta Velocità.

II.2.1: Evoluzione del concetto di Alta Velocità.

La definizione di Alta Velocità ha subito cambiamenti nel corso della storia e delle innovazioni tecnologiche che si sono susseguite, passando da situazione in cui i criteri della velocità di transito erano fissati tra i 180 e i 200 Km/h negli anni Settanta, fino ad arrivare alla definizione stabilita dalla Commissione europea⁶⁷ e dalla Union Internationale des Chemins de Fer (UIC) che classifica come treni AV

⁶⁶Sito Istituzionale Camera dei deputati; Temi dell'attività parlamentare; Trasporti e Reti; l'Autorità di Regolazione dei Trasporti. <https://temi.camera.it>

⁶⁷ Direttiva 2008/57/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 giugno 2008 relativa all'interoperabilità del sistema ferroviario comunitario. Eur-Lex

tutte le linee ferroviarie che raggiungono o superano i 250km/h⁶⁸. Un'ulteriore distinzione che può essere menzionata è quella esistente tra l'Alta Velocità e l'Alta Capacità, spesso erroneamente considerate come sinonimi dello stesso fenomeno, in particolare per Alta Velocità si fa riferimento alla costruzione e l'uso di nuove linee, con un'infrastruttura robusta, con tracciati che tendono ad essere rettilinei e, dove possibile, pianeggianti, progettati per treni costruiti specificamente per raggiungere velocità elevate mentre l'Alta Capacità è generalmente utilizzata come sinonimo per il trasporto combinato di merci (100-150 km/h) e passeggeri (250-300 km/h) su linee ad alta velocità, oppure per indicare un'infrastruttura che adotta un avanzato sistema di controllo del traffico che consente il transito di un numero maggiore di treni rispetto a una normale infrastruttura⁶⁹.

II.2.2: L'Alta Velocità in Europa

In Europa l'idea di alta velocità si sviluppa dapprima in seguito al boom economico successivo alla Seconda Guerra Mondiale e successivamente in risposta alla crisi petrolifera del 1974, diversi Stati membri si resero conto che fosse necessario sviluppare un modo di trasporto sicuro, veloce, comodo ed ecologico sotto forma di linee ferroviarie ad alta velocità in quanto la crisi energetica rischiava di

⁶⁸ <https://www.thetrainline.com>

⁶⁹ Def. Di A. GIURICIN

minacciare la mobilità interna. Fu l'Italia a inaugurare la prima la prima tratta, “la Direttissima” Firenze-Roma, nel 1977⁷⁰ che fu però a causa di diverse vicissitudini, di carattere sia economico che politico, fu completata solo nel 1992 e poco tempo dopo la Francia inaugurò le proprie linee TGV (*Trein à Grande Vitesse*) della compagnia SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français), in particolare la linea “LGV Paris – Sud Est” che collegava le città di Parigi e Lione, inaugurata negli anni Ottanta. L'anno successivo Spagna con l'inaugurazione della linea Madrid-Siviglia (AVE- *Alta Velocidad Española*), divenne, ed è ancora ad oggi, la rete di treni ad alta velocità più estesa in Europa, con i suoi 4.900 km di binari dedicati. Indiscutibilmente l'incentivazione ad eseguire investimenti nell'alta velocità e nell'innovazione da parte degli Stati Membri derivò principalmente dalla spinta comunitaria circa la liberalizzazione del mercato ferroviario. Nel 1993, nasce il progetto europeo TEN-T (*Trans European Transport Network*)⁷¹ che contribuì in larga scala allo sviluppo del settore dell'alta velocità a livello europeo. La rete TEN-T ha l'obiettivo di creare un unico spazio europeo dei trasporti, fondato su una rete transeuropea completa, integrata e multimodale che unisca il trasporto terrestre, marittimo e aereo. Questa rete deve comprendere e collegare in modo intermodale

⁷⁰ A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

⁷¹ Sulla base del Titolo XVI, articoli 170.172, del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea

e interoperabile tutti gli Stati membri dell'UE⁷². Tale progetto persegue i seguenti obiettivi⁷³:

- Stabilire e sviluppare le connessioni, i collegamenti chiave e le interconnessioni necessarie per eliminare i colli di bottiglia, colmare le sezioni mancanti e completare le principali rotte.
- Creare e sviluppare infrastrutture per l'accesso alla rete, rendendo possibile collegare le isole, le regioni senza sbocco sul mare e le regioni periferiche con le aree centrali della Comunità.
- Ottimizzare la combinazione e l'integrazione delle varie modalità di trasporto.
- Integrare le problematiche ambientali nella progettazione e nello sviluppo della rete.
- Raggiungere gradualmente l'interoperabilità dei componenti della rete.
- Ottimizzare la capacità e l'efficienza delle infrastrutture esistenti.
- Creare e migliorare i punti di interconnessione e le piattaforme intermodali.
- Migliorare la sicurezza e l'affidabilità della rete.

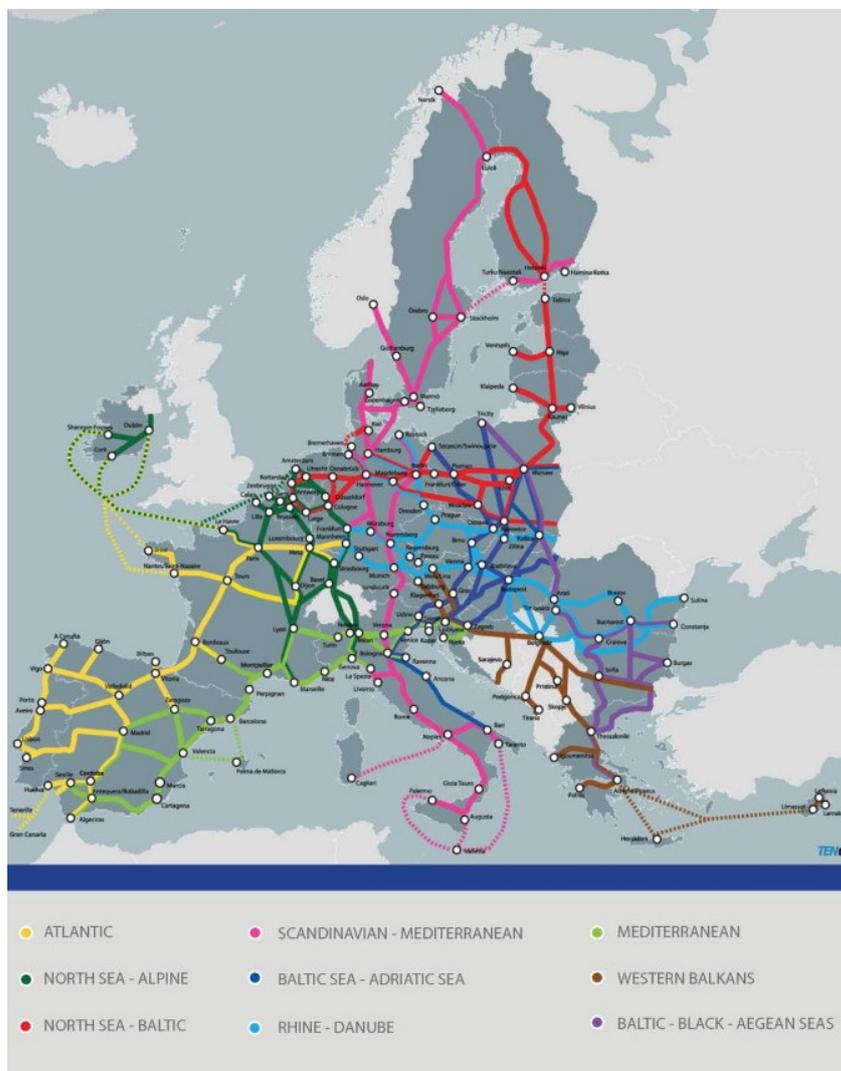
⁷² R.F.I. S.p.A. Corridoi TEN-T. L'asse portante della Trans European Network Transport <https://www.rfi.it>

⁷³ secondo la Decisione 1692/96/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 luglio 1996

- Sviluppare e istituire sistemi per la gestione e il controllo del traffico di rete e le informazioni per gli utenti, al fine di ottimizzare l'uso delle infrastrutture.
- Condurre studi che contribuiscano a migliorare la progettazione e una migliore attuazione della rete transeuropea di trasporto.

In questo progetto, un'infrastruttura ad alta velocità, come l'HSR (*High Speed Railway*), gioca un ruolo centrale nello sviluppo di nove diversi "corridoi" di mobilità per il trasporto di persone e merci.

Fig. 2. – I nove corridoi della rete Ten-T in Europa



Fonte: <https://www.rfi.it/it/rete/in-europa/corridoi-ten-t.html>

Come si può notare dall'immagine, ben quattro dei corridoi europei attraversano la penisola italiana: il corridoio Mediterraneo, il corridoio Scandinavo-Mediterraneo, il corridoio del Mare del Nord-Alpino ed infine il Corridoio del Mar Baltico-Adriatico.

II.3: L'Alta Velocità nel contesto nazionale italiano.

II.3.1: Evoluzione storica della tecnologia ad alta velocità in Italia.

In Italia i primi investimenti effettuati dal governo per sviluppare un'infrastruttura adeguata che consentisse il trasporto più veloce dei cittadini con il resto d'Europa avvennero a partire dal Secondo Dopoguerra, in questo contesto si scelse di investire più in materiale rotabile rispetto che nell'infrastruttura⁷⁴, in particolare:

- ETR 300 – “Settebello”: Realizzato negli anni 1952-59 e noto come Treno dei Desideri, è caratterizzato dalla linea bombata inconfondibile e da allestimenti interni lussuosi e avveniristici⁷⁵.
- ETR 250 - “Arlecchino”: entrò in servizio il 23 luglio 1960, in occasione delle Olimpiadi di Roma, compiendo il viaggio inaugurale da Bologna a Venezia. Fu il simbolo del benessere e della ripresa economica degli italiani⁷⁶

⁷⁴ La guerra aveva causato ingenti danni alle infrastrutture nazionali, distruggendone circa il 60%, per tornare alla situazione pre-conflitto necessitavano il governo avrebbe dovuto sostenere costi esorbitanti, con il Piano Marshall fu possibile successivamente ricostruire e rinnovare le infrastrutture.

⁷⁵ M. MORINO – “Settebello e Arlecchino, tornano sui binari i treni simbolo del boom economico”. il Sole24Ore, 15/08/2020. <https://www.ilsole24ore.com>

⁷⁶ Fondazione FS Italiane <https://www.fondazionefs.it>

- FIAT Y 0160 – “Pendolino”: primo prototipo realizzato tra gli anni 1970-1971 dalla FIAT e sostituito nel 1988 con l’ETR 450, il treno più veloce al mondo, che raggiungeva una velocità di 250km/h.⁷⁷

Questi treni rappresentarono il simbolo della ripresa industriale del dopoguerra e testimonianza dell’inconfondibile stile e design italiano, nonostante potessero raggiungere una velocità di 200km/h potevano procedere a una velocità media commerciale di circa 100 km/h. Circa un decennio più tardi il Governo decise di investire in infrastruttura ad Alta Velocità con l’apertura della sopra citata linea Firenze-Roma.

II.3.2: Gli obiettivi di sviluppo infrastrutturale.

Il Governo italiano, tra gli anni Ottanta e Novanta del XX Secolo decise di investire maggiori risorse nelle infrastrutture, seguendo le orme degli altri Paesi membri, per perseguire lo scopo di sviluppare una rete nazionale integrata che potesse collegare le maggiori città della penisola. Nacque così, nel 1991 la TAV S.p.A.⁷⁸, posseduta al 100% dal Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, aveva l’obiettivo di disegnare, programmare e implementare la struttura dell’Alta Velocità in Italia. Tenendo conto della conformazione geografica e territoriale del Paese, che rendeva difficoltoso l’effettiva costruzione di valide infrastrutture ferroviarie che collegassero la

⁷⁷ T. GIACOMELLI “Il primo viaggio del Pendolino, il treno più veloce al mondo”. Il Giornale, 12/05/2024. <https://www.ilgiornale.it>

⁷⁸La società è stata incorporata integralmente nel 2010 nella società Rete Ferroviaria Italiana S.p.A.

nazione, vennero sviluppati due assi principali: Da Nord-Est a Nord-Ovest, collegando le città di Torino, Genova a Venezia, e da Nord a Sud seguendo la costa tirrenica⁷⁹.

In quel periodo, in Italia la Fiat Ferroviaria ha sviluppato un tipo di veicolo particolare, la sua struttura tecnica ha permesso di aumentare la velocità massima di circa il 20% sulle linee esistenti rispetto ai treni tradizionali. In seguito a un processo di sperimentazione è stato poi realizzato in diverse serie di elettrotreni ad assetto variabile e raggiungevano una velocità massima di 250 km/h, rientrando nella categoria dell'Alta Velocità. I treni in questione erano gli ETR di tipo 450, 460, 470 e 480, comunemente noti come "Pendolini", effettuavano collegamenti sia all'interno dei confini italiani, ma anche collegamenti fra l'Italia, la Svizzera e la Francia.⁸⁰

L'Infrastruttura Ferroviaria Nazionale (IFN) presenta ancora le linee direttrici che erano state costruite all'inizio della storia dell'infrastruttura già dal 1860, integrata da ulteriori linee che hanno arricchito il patrimonio infrastrutturale permettendo, nel tempo, di elevare notevolmente il livello della capacità di trasporto. Ad oggi la rete si compone di 16.832 chilometri di linee a servizio della circolazione in

⁷⁹A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

⁸⁰ F. TOMAI. "Nascita e sviluppo del sistema ad Alta Velocità in Italia". 2008. <https://upcommons.upc.edu>

sicurezza di passeggeri e merci⁸¹ mentre la rete ferroviaria destinata all' alta velocità italiana, in esercizio, misura 1.097 km.⁸²

Fig. 3 - Mappa Alta Velocità in Italia.



Fonte: www.trainline.it

⁸¹ Rete Ferroviaria Italiana, Offerta, Accesso alla Rete <https://www.rfi.it>

⁸² “Con riferimento alle linee con velocità ≥ 250 km/h, alimentazione a 25kV, ERTMS Level 2 e alle linee con velocità >200 km/h ad alte prestazioni” Sito web Rete Ferroviaria Italiana. La rete oggi. <https://www.rfi.it/>

II.3.3: Meriti e Limiti dell'Alta Velocità italiana.

L'alta velocità presenta innumerevoli vantaggi, come affermato fino ad ora, infatti, l'obiettivo di questo sistema fin dalla sua progettazione consiste nell'offrire ai viaggiatori servizi qualitativamente elevati e in particolare a velocità competitive con gli altri sistemi di trasporto. Questa missione presenta anche un'ottica *green*: lo scopo del sistema risiede anche nel voler trasferire i passeggeri e le merci sulle ferrovie riducendo l'inquinamento atmosferico e acustico e ridurre anche l'incidenza delle morti e dei feriti sulle strade⁸³.

Il servizio in Italia ha subito un'esplosione principalmente negli ultimi 15 anni, soprattutto sulla tratta maggiormente servita, quella Roma-Milano. Altre linee, invece, come la linea Milano-Venezia e in particolare tutto il versante adriatico non presentano ancora un'infrastruttura adeguata e una volta terminata non potranno comunque raggiungere una velocità superiore ai 300 km/h⁸⁴.

Nonostante tutti fattori positivi che si possono riscontrare nello sviluppo del sistema AV esso non è esente da zone di ombra: l'aumento della domanda ha provocato un sensibile aumento dei ritardi, causati anche da manutenzione non ottimale e

⁸³ F. TOMAI "Nascita e sviluppo del sistema ad Alta Velocità in Italia". 2008. <https://upcommons.upc.edu>

⁸⁴ Secondo uno studio di Confindustria Ancona, il costo dell'infrastruttura destinata all'alta velocità sul versante adriatico costituirebbe un costo di 44miliardi di euro ma al tempo stesso andrebbe a generare 95 miliardi di euro di PIL.

spiacevoli situazioni quali incidenti, eventi naturali, attraversamento di persone sui binari, che hanno portato a ripetuti interruzioni del servizio

Oltre a questo, l'aumento della domanda del servizio di alta velocità ha gradualmente portato alla riduzione della domanda dei servizi intermedi e alla riduzione delle tratte a medio raggio gestite dai servizi Intercity e Interregionali mentre per i servizi che resistono, come anche i treni regionali, si registrano più elevati livelli di ritardi e minori livelli di qualità dei servizi. La combinazione di questi due elementi porta al peggioramento dei livelli di qualità dei servizi complessivi in termini di durata che di puntualità con conseguenza sulle coincidenze, che gli utenti sono costretti a rimandare in maniera sempre più frequente⁸⁵.

II.4: Il servizio di Alta Velocità di Trenitalia S.p.a.

Il servizio di alta velocità offerto da Trenitalia costituisce un pilastro fondamentale nel settore del trasporto ferroviario in Italia.

II.4.1: I servizi Frecciarossa e Frecciargento.

Il servizio principale prende il nome di *Frecciarossa*, con veicoli che viaggiano ad una velocità superiore ai 300 km/h e garantisce collegamenti efficienti in tutto il

⁸⁵ F. MARCOMIN. "Luci e ombre sull'Alta Velocità in Italia: i problemi principali e le aree di intervento". Milano città stato. 25/04/2024 <https://www.milanocittastato.it>

territorio nazionale assicurando una maggiore connettività con tempi di viaggio significativamente ridotti rispetto al trasporto tradizionale.

Il network di Trenitalia per questo servizio, oggi, si presenta come descritto nell'immagine seguente:

Fig. 4 - Mappa network Alta Velocità di Trenitalia



Fonte: FS Italiane, Centro Studi <https://www.fsitaliane.it>

La flotta di Trenitalia per l'Alta Velocità comprende i seguenti veicoli:

- Frecciarossa1000: possiede 16 motori distribuiti sulle carrozze che lo rendono capace di viaggiare fino ad una velocità di 400 km/h, è il treno più veloce e più moderno della flotta di Trenitalia
- Frecciarossa ETR700: raggiunge una velocità massima di 250km/h e si costituisce di otto carrozze dal design innovativo.
- Frecciarossa ETR600: anche questo raggiunge una velocità massima di 250km/h, più piccolo dei precedenti si compone di sette carrozze i cui interni sono in processo di modernizzazione
- Frecciarossa ETR500: i più capienti della flotta dei Frecciarossa, si compongono di undici carrozze che riescono a ospitare 574 posti.

Trenitalia gestisce il servizio di Alta Velocità anche attraverso i treni *Frecciargento*, i quali percorrono sia le linee tradizionali che le linee ad Alta Velocità ad una velocità massima di 250km/h, collegando la penisola da nord a sud con maggiori nodi sul versante tirrenico fino a Reggio Calabria. Si tratta dei Treni ETR480, composti da nove carrozze con capienza di 489 posti.

Trenitalia S.p.A., resta monopolista nel servire il settore del trasporto ferroviario sulle infrastrutture tradizionali attraverso i servizi Frecciabianca, Intercity e i treni Regionali. La rete intermodale della società, infine, si arricchisce del servizio di

trasporto su gomma attraverso il brand *FrecciaLink* che integra ed amplia il network di Trenitalia grazie a un'ampia flotta di autobus moderni.

II.4.2: L'Alta Velocità di Trenitalia in Europa

La presenza di Trenitalia nel business dell'Alta Velocità ha superato i confini nazionali, allargando la sua rete e andando ad operare in Francia⁸⁶ e in Spagna con i treni Frecciarossa1000. Si è insinuata sulla rete francese con il marchio Trenitalia France, collegando le città di Parigi e Milano, passando tra Lione, Chambéry, Modane e Torino, in meno di sette ore sulla linea Parigi Gare de Lyon-Milano Centrale. Dal 2022, inoltre, è arrivata in Spagna con il marchio *Iryo*, controllato dal consorzio Ilsa posseduto da Trenitalia al 45%. La tratta inaugurale è stata quella da Madrid a Valencia. Oltre queste due città, ad oggi i collegamenti di Iryo, serviti con 23 treni Frecciarossa, connette le principali città della penisola Iberica collocate sul versante Mediterraneo quali: Saragozza, Barcellona, Cuenca, Siviglia, Malaga, Antiquera, Cordova, Alicante e Albacete.⁸⁷

Trenitalia S.p.A. è presente anche nel resto d'Europa, pur senza servizi di Alta Velocità.

⁸⁶M.MORINO “Trenitalia sbarca in Francia: primi treni al via dal 18 dicembre.” Il Sole24Ore 9/12/2021 <https://www.ilsole24ore.com>

⁸⁷Gruppo FSI-Comunicati stampa: *Il Gruppo FS sbarca in Spagna, oggi viaggio inaugurale del suo Frecciarossa*. 21/11/2022 <https://www.fsitaliane.it>

Il servizio Eurocity consente ogni giorno di effettuare collegamenti tra l'Italia e la Svizzera e la Germania. 40 treni Eurocity al giorno garantiscono i collegamenti tra Venezia, Milano e le città svizzere di Berna, Basilea, Ginevra, Lucerna, Losanna, Lugano, Montreux e Zurigo mentre per la Germania sono previsti collegamenti tra Milano e le città di Francoforte e Friburgo.

Sempre con servizi di trasporto di tipo tradizionale, prevalentemente di tipo ferroviario ma anche su ruote, Trenitalia è presente negli altri Paesi dell'Unione Europea operando attraverso diversi brand come, ad esempio, in Gran Bretagna con i marchi *Trenitalia UK* e *Avanti West Coast*, in Grecia con *Hellenic Train* e in Germania con *Netinera Deutschland* e *TX Logistik*.⁸⁸

⁸⁸ Gruppo FS. Il Gruppo FS nel mondo: Europa <https://www.fsitaliane.it>

Fig. 5 - Presenza Internazionale del Gruppo FS



Fonte: Gruppo FS: Piano Industriale 2022-2031 <https://www.rfi.it>

Capitolo III

L'Ascesa di NTV nel settore del trasporto passeggeri dell'alta velocità

III.1: La storia di Nuovo Trasporto Viaggiatori.

Come già affermato in precedenza, il processo di liberalizzazione del mercato dei trasporti ferroviari, voluto fortemente dall'Unione Europea, ha posto le basi per la creazione di un contesto favorevole allo sviluppo della concorrenza⁸⁹ nel mercato e all'ingresso di nuovi operatori privati. Il processo non è stato esente di difficoltà applicative, a causa anche dei ritardi da parte degli Stati nel recepire la legislazione comunitaria e soprattutto a causa della presenza massiccia degli Stati stessi nel mercato che operavano come monopolisti attraverso società controllate direttamente dallo Stato.

Per una concreta applicazione del principio di libero mercato, infatti, bisognerà aspettare oltre un decennio dall'inizio del processo e sarà in Italia che, nel 2006, nascerà il primo operatore privato che andrà a rompere il monopolio nel trasporto ferroviario di persone sulla rete ad alta velocità⁹⁰.

⁸⁹ Definita dall'Unione Europea come l'offerta continuativa, da parte delle imprese che operano in un mercato, di prodotti e/o servizi a prezzi più convenienti. Il commercio, nel libero mercato, deve essere un gioco competitivo volto a soddisfare il benessere dei consumatori. Sito Ufficiale della Commissione Europea, Competition Policy <https://competition-policy.ec.europa.eu>

⁹⁰ I due fattori chiave che hanno permesso la nascita di un nuovo player in Italia sono sicuramente da annoverare nella nascita di un'Agenzia

III.1.1: La nascita della società.

Tale nuovo *player* è la società NTV: Nuovo Trasporto Viaggiatori, che offre i suoi servizi sul mercato ferroviario con il *brand* Italo. La sua storia e il suo sviluppo si possono considerare come una vera e propria avventura imprenditoriale, definita dal sito della stessa società come “tutta italiana”, in quanto sia la maggioranza dell’azionariato, sia i tecnici che l’hanno progettata, sviluppata, messa in servizio sono italiani⁹¹. L’intuizione di creare un’impresa privata venne a Luca Cordero di Montezemolo, che intuì la possibilità di potersi inserire nella finestra d’opportunità legata alla liberalizzazione del mercato che si stava creando. Il mercato era inoltre caratterizzato da una crescente domanda di trasporto, figlia dello sviluppo dell’alta velocità. Non sarebbe stato facile sfidare l’operatore storico che per oltre un secolo aveva operato come monopolista sostenuto direttamente dallo Stato, ma Montezemolo si rese conto che avrebbe potuto basare la strategia sulla cattiva reputazione che gli utenti italiani avevano sempre avuto nei confronti dei servizi offerti da Trenitalia⁹² e dunque creare uno spazio nel settore attraverso l’offerta di un’alternativa al servizio di trasporto, più innovativa e di qualità superiore. Indubbiamente, non è stato facile inserirsi in un contesto strettamente

⁹¹ Italo, Chi siamo, La storia, *Da zero a Italo*. <https://italospa.italotreno.it/>

⁹² A. PUCCIANI, “Italo VS. Trenitalia: L’essenza della concorrenza”. Starting Finance, 10/02/2020 <https://startingfinance.com>

monopolizzato, la società ha dovuto superare diversi ostacoli, sia di carattere strategico che di carattere politico.

NTV-Italo, nasce a Roma l'11 dicembre del 2006, i suoi soci fondatori sono:

- Luca Cordero di Montezemolo: che all'epoca era il Presidente della Ferrari S.p.A.
- Diego Della Valle: imprenditore nel settore del lusso e Proprietario di Tod's S.p.A.
- Giuseppe Sciarrone: in passato Direttore Generale del Centro Studi sui Sistemi di Trasporto del Gruppo FIAT.
- Giovanni Punzo: imprenditore nella grande distribuzione tessile e successivamente nella logistica.

Inizialmente furono investiti circa 900milioni di euro, di cui 230 mila destinati al patrimonio netto dell'attività e 250 milioni investiti in formazione del personale⁹³.

L'assetto proprietario, si espande ulteriormente nel 2008 con l'entrata di nuovi soci quali:

- Intesa San Paolo con una quota di circa il 21%
- Generali Financial Holdings, fondo comune di investimento lanciato e gestito da Generali Investments S.p.A.

⁹³ G. DE FRANCESCO, "Parte Ntv: 900 milioni per competere con Fs". - Il Giornale 16/07/2008.
<https://www.ilgiornale.it>

- L'impresa Nuova Fourb S.p.A. di Alberto Bombassei, presidente della Brembo S.p.A. – azienda leader del settore nello sviluppo e nella produzione di impianti frenanti per veicoli.
- SNCF, la società ferroviaria nazionale francese, che acquista una quota di circa il 20%.

Nel gennaio 2008, NTV ha sottoscritto un accordo con RFI con l'obiettivo di utilizzare l'infrastruttura ferroviaria dal dicembre 2010 al dicembre 2020.

Allo stesso tempo, è stato approvato un aumento di capitale, portando il patrimonio netto a circa 87 milioni di euro.⁹⁴

Sempre nel 2008, la società NTV ha ordinato al Alstom⁹⁵ la costruzione di 25 treni ad alta velocità, che sarebbero stati consegnati tra il 2011 e il 2013⁹⁶. I treni, costruiti nello stabilimento di Alstom “LaRoche” a Savigliano (Cuneo) sono del tipo AGV (Automotive Grande Vitesse), di una lunghezza totale del treno di circa 200 metri e con una capacità di 462 posti distribuiti su 11 carrozze, che viaggia attualmente

⁹⁴ B. MARIANGELI, *Financing Policies of Transport Companies in the Early Stage of Development. The case of N.T.V.* 08/05/2013

⁹⁵ Leader mondiale nel settore della mobilità, Alstom sviluppa e commercializza sistemi integrati che forniscono le basi sostenibili per il futuro dei trasporti. La sede centrale si trova in Francia oggi ha sedi in 70 Paesi nel mondo, tra cui in Italia, dove produce treni da 160 anni, sistemi di segnalamento da 90 anni e sistemi di trazione da 60 anni.

⁹⁶ A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector.* CESPIS, 2016.

in Italia sulla rete ad alta velocità a 300km/h⁹⁷. Italo è stato il primo operatore al mondo a utilizzare questo nuovo treno, detentore del primato di velocità ferroviaria. Successivamente, nell'agosto del 2011, NTV ottiene il certificato di sicurezza da parte di ANSF⁹⁸, che la abilitava a poter accedere alle linee ferroviarie italiane ad alta velocità e ad effettuare il servizio di trasporto passeggeri.

Dalla nascita della società nel 2006, bisognerà attendere circa sei anni dall'effettiva implementazione del servizio, alle ore 7:00 del 28 aprile 2012 debutta l'attività del primo treno Italo, con la partenza dalla stazione di Napoli Centrale fino alla stazione di Milano Porta Garibaldi.

È interessante notare come la strategia della società volta a ottenere il consenso degli utenti e a rendere partecipi i clienti in prima persona per garantire la *customer satisfaction*⁹⁹, sia presente anche nella scelta del nome stesso del servizio. Italo, infatti, è stato scelto in seguito a un sondaggio lanciato sui social che ha raccolto oltre 37mila voti, tutti i nomi erano stati proposti dai viaggiatori e tra tutti ne erano

⁹⁷ Italo-NTV, La Flotta di Italo. <https://italospa.italotreno.it>

⁹⁸ NTV_Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A. - Certificato di Sicurezza parte A n. IT1120110005; Certificato di Sicurezza parte B n. IT1220110005. – Sito web Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, portale ANSFIFA, Archivio news 2011. <https://www.ansfisa.gov.it>

⁹⁹ Intesa come grado di soddisfazione di un cliente nei confronti di un prodotto, servizio o azienda. <https://www.insidemarketing.it>

stati selezionati quattro, che sono stati messi a votazione durante una settimana di novembre 2011, da cui i risultati mostravano proprio Italo come più votato¹⁰⁰.

Come logo e simbolo dell'impresa, è stato scelto un “*leprotto che insegue il futuro*”, animale che rappresenta i tre pilastri che costituiscono la mission dell'azienda: velocità, agilità ed ecologia. Anche il colore scelto per gli elettrotreni rimanda alla velocità, il rosso bordeaux è infatti un omaggio alla storia della velocità italiana. Il colore, infatti, veniva affidato all'Italia nelle competizioni delle corse automobilistiche nel secondo dopoguerra, sulle fiancate un filo dorato a impreziosire i mezzi. Tutti gli elementi rappresentano lo stile del design italiano, strizzando l'occhio all'innovazione e all'eleganza.¹⁰¹

Fig.6 - Logo di Italo-NTV.



Fonte: www.italotreno.it

¹⁰⁰ *Italo-Ntv, la storia del treno rosso sui binari da 6 anni: prima partenza da Napoli il 28 aprile 2012.* 08/02/2018. <https://www.ildenaro.it>

¹⁰¹ Italoblog-Mondo Treno. <https://blog.italotreno.it>

III.2: Le Strategie intraprese da Italo per competere sul mercato.

Italo-NTV dovette affrontare non poche difficoltà lungo il corso della sua attività nella sfida commerciale contro l'*incumbent* Trenitalia che da sempre aveva operato in regime di monopolio nel settore, probabilmente anche sottovalutando tutte le barriere che avrebbe incontrato.

III.2.1: La struttura finanziaria nella fase *early stage*.

I primi problemi furono di natura finanziaria, a un anno dalla sua fondazione la società registrava un rapporto Debito/Equity pari al 102% con un andamento decrescente negli anni successivi che è schizzato nuovamente verso l'alto, raggiungendo il picco del 106%, l'anno prima del primo debutto su rotaia, nel 2011.

Grafico 1 - Andamento del rapporto Debito/Equity nella fase *early stage*.



Fonte: elaborazione personale

Il debito però gravava sulle spalle di finanziatori esterni, come ad esempio fornitori e istituti di previdenza sociale; dunque, da un punto di vista finanziario la società non era gravata da debito. In seguito all'aumento di capitale ottenuto dall'entrata di nuovi soggetti nella compagine sociale, venne stipulato un contratto di finanziamento tra la società NTV e un *pool* di banche, tra cui Intesa San Paolo, socia di NTV. Si potrebbe considerare che Intesa sia entrata nella società proprio per controllarne la gestione e dunque mitigare il proprio rischio di credito¹⁰². Questo accordo permise di sostenere la società durante tutta la fase di start-up, ma fu soltanto con la prima partenza nel 2012, e dunque con i primi biglietti venuti, che Italo-NTV ricevette i primi ricavi di vendita.

III.2.2: Gli interventi delle Autorità Regolatrici per tutelare la concorrenza.

Dal punto di vista pratico del servizio, Italo dovette affrontare numerose difficoltà e superare barriere nell'effettivo svolgimento dell'attività: alcuni osservatori parlano di “concorrenza ambigua”, con decine di casi rilevanti. Infatti, NTV ha presentato diverse denunce alle Autorità regolatrici, sostenendo che Trenitalia aveva adottato ripetutamente comportamenti volti a limitare la loro capacità di operare in concorrenza.

¹⁰² B. MARINANGELI. *Financing Policies of Transport Companies in the Early Stage of Development. The case of N.T.V.* 08/05/2013

Inizialmente, nonostante la concessione da parte di RFI S.p.A. a poter utilizzare l'infrastruttura, ad Italo non venne concessa la possibilità di operare nelle stazioni principali di Milano Centrale e Roma Termini, che erano troppo costose ed affollate, e dovette “accontentarsi” delle stazioni sussidiarie delle due città: Milano Porta Garibaldi e Roma Tribunale. Sintomo iniziale di una concorrenza che si rivelò indubbiamente aspra.

Italo ha più volte fatto ricorso all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato intentando causa contro Trenitalia, e in particolar modo contro Rete Ferroviaria Italiana S.p.A. per comportamenti lesivi della concorrenza¹⁰³. Nel 2013 NTV segnalò all'Autorità diversi comportamenti che ostacolavano l'accesso alle infrastrutture, tra i punti principali:

- mancata concessione da parte di RFI delle tracce principali nelle fasce orarie di punta (tra le 7 e le 8 del mattino in partenza da Roma verso il nord d'Italia¹⁰⁴);
- Ostruzionismi sulla gestione di spazi pubblicitari all'interno delle stazioni servite anche da NTV, la quale denunciava una mancanza di segnaletica,

¹⁰³ A. GIURICIN, R. TOSATTI. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

¹⁰⁴ A443 - NTV/FS/OSTACOLI ALL'ACCESSO NEL MERCATO DEI SERVIZI DI TRASPORTO FERROVIARIO PASSEGGERI AD ALTA VELOCITÀ- Punto V-b)
<https://www.agcm.it>

desk informativi, biglietterie self-service e pubblicità del *brand* Italo all'interno delle stazioni

- situazioni di inefficienza volontaria all'interno delle stazioni di Ferrovie dello Stato, come concedere informazioni ai passeggeri circa i binari di Italo solo pochi minuti prima delle partenze dei treni da questi.

L'AGCM ha avviato un processo di istruttoria tra il 2013 e il 2014 e con provvedimento n. 24804, ha imposto che la società Trenitalia S.p.A. si impegnasse a modificare i propri comportamenti per garantire un accesso non discriminatorio al concorrente NTV per espletare il proprio servizio. In particolare, l'Autorità stabiliva che:

- In merito alle Tracce; l'Autorità affermava che era *“necessario identificare i diritti di cui godono le imprese ferroviarie nell'accesso alla infrastruttura stazione e ai suoi servizi”*. E che dunque il *“Gestore della stazione considerasse l'opportunità di estendere l'accesso alle stazioni dove è presente una sola Impresa Ferroviaria anche ad altre, al fine di agevolare all'utenza l'accesso a tutti i servizi ferroviari sul mercato.”*¹⁰⁵ Italo, da quel momento, avrebbe potuto servire anche le stazioni principali di Milano Centrale e Roma Termini, mentre Trenitalia avrebbe dovuto impegnarsi il prima possibile a completare la segnaletica.

¹⁰⁵ ART. Delibera n. 70/2014 <https://www.autorita-trasporti.it> Punto 10.5

- In riferimento agli spazi pubblicitari e i desk informativi, Trenitalia si impegnasse a *“far sì che ad ogni singolo operatore sia garantita la possibilità di offrire i propri servizi in stazione con pari visibilità ed accessibilità, dal punto di vista dei passeggeri, di quelli offerti dagli operatori concorrenti.”*¹⁰⁶ Per Trenitalia, era previsto l’obbligo immediato di trovare gli spazi necessari a Italo per le proprie “aree minime garantite”, appunto i desk informativi e le biglietterie self-service.
- Con riferimento alle situazioni di inefficienze volontarie, *“l’Autorità ritiene meritevole di tutela la richiesta avanzata da newcomer di accedere, a condizioni non discriminatorie, all’offerta del Gestore”*. Affermando che: *“la possibilità di informare tempestivamente un pubblico di utenti di servizi ferroviari rappresenta un elemento di vantaggio concorrenziale significativo, suscettibile di alterare il confronto fra operatori concorrenti ove esso non fosse accessibile a tutte le Imprese Ferroviarie”*¹⁰⁷

Un’altra questione molto dibattuta nel 2014 fu quella legata al costo del pedaggio che Italo-NTV dovette sostenere per l’utilizzo dell’infrastruttura ferroviaria nei confronti del gestore della rete (RFI) per effettuare il proprio servizio di trasporto. Della Valle e i soci denunciavano l’esosità del costo sostenuto, tra il 2014 e il 2015

¹⁰⁶ ART. Delibera n. 70/2014 <https://www.autorita-trasporti.it> Punto 10.5

¹⁰⁷ ART. Delibera n. 70/2014 <https://www.autorita-trasporti.it> Punto 10.5

erano infatti previsti 150milioni di euro¹⁰⁸, causa, secondo la società, delle difficoltà finanziarie sostenute e della chiusura dei bilanci degli ultimi tre esercizi¹⁰⁹ in perdita, che hanno costretto l'azienda a ricorrere a misure di prevenzione quali ammortizzatori sociali per i dipendenti. L'Autorità di Regolamentazione dei Trasporti, con la delibera n. 70/2014 del 31 ottobre 2014, intitolata "Accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie: misure di regolazione", ha approvato *misure di regolazione volte a garantire l'accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie*, deliberando la riduzione del canone di accesso all'infrastruttura che passò da circa 12,81 euro¹¹⁰, già ridotto del 15% rispetto ai circa 14,8¹¹¹ euro con sentenza del 2013, a circa 8,20 euro per chilometro¹¹². Con le tariffe sull'utilizzo dell'infrastruttura abbattute, la società

¹⁰⁸ Il Fatto Quotidiano. "Trasporti, l'Authority taglia del 37% i pedaggi pagati da Italo e Trenitalia". 11/05/2014. <https://www.ilfattoquotidiano.it>

¹⁰⁹ Nel 2013 le perdite avevano raggiunto un valore di 76milioni di euro. Il Fatto Quotidiano. "Italo, Montezemolo chiede ammortizzatori sociali per dipendenti Ntv." 05/03/2014. <https://www.ilfattoquotidiano.it>

¹¹⁰ "A livello di pedaggio per AV va considerato attualmente il valore di 12,81 €/km". ART. Delibera n. 70/2014 <https://www.autorita-trasporti.it>

¹¹¹ "Il D.M. 10 settembre 2013 ha definito nella misura del 15% la riduzione da applicare, a decorrere dalla data del decreto (10 settembre 2013), sul valore del pedaggio in essere a tale data per le linee bidirezionali AV (pari a 14,7752 €/km)" ART. Delibera n. 70/2014 <https://www.autorita-trasporti.it>

¹¹² "In base ai principi e criteri sopra esposti, il GI ha reso noto all'Autorità di aver ricalcolato l'importo del pedaggio unitario per l'accesso alla rete AV/AC che, secondo le sue stime per l'anno

NTV avrebbe avuto un risparmio sul costo di circa 15 milioni di euro che si sarebbe tradotto in un risparmio anche per clienti viaggiatori.

Un esempio di ostruzionismo da parte dell'incumbent fu quello della Stazione di Rimini. Per Italo rappresentava un nodo strategico per espandere il network della società e poter avere il primo collegamento sul versante Adriatico per la stagione estiva. Il problema fu la costruzione del marciapiede: i lavori di adeguamento del marciapiede per i binari destinati all'utilizzo dei treni di Italo procedevano a un ritmo esageratamente lento, con continui ritardi, condizione che costrinse la stessa società NTV a procedere con il pagamento di circa 500mila euro per velocizzare e terminare al più presto i lavori¹¹³. Montezemolo, non rimase passivo di fronte a quest'ulteriore tentativo di ostruzionismo e in risposta la società acquistò la pagina di un quotidiano per denunciare gli ostacoli posti dal concorrente, pubblicando una lettera dal titolo "*Il presidente del Consiglio e i viaggiatori devono sapere*"¹¹⁴

La vittoria più recente ottenuta da Italo, avvenuta proprio lo scorso anno, nel 2023, è quella relativa alla vendita dei biglietti. Da tempo NTV aveva segnalato all'autorità Antitrust l'abuso della posizione dominante di Trenitalia S.p.A. che

2015, si colloca intorno ad un valore di 8,2 €/km". ART. Delibera n. 70/2014 <https://www.autorita-trasporti.it>

¹¹³ A. PUCCIANI, "Italo VS. Trenitalia: L'essenza della concorrenza." Starting Finance, 10/02/2020 <https://startingfinance.com>

¹¹⁴ Il Fatto Quotidiano. "Italo, Ntv compra pagina sui giornali: "Contro di noi ostruzionismo" 03/09/2014. <https://www.ilfattoquotidiano.it>

utilizzava gli stessi canali di vendita, fisici e virtuali, per la commercializzazione non solo dei titoli di vendita dei servizi di alta velocità, ma anche i biglietti delle tratte dei treni Intercity e le tratte regionali. Attività definita dall’Autorità come “*indistinta, unitaria ed esclusiva, non replicabile dai concorrenti*”, non abilitati a vendere biglietti per servizi sussidiari. L’Autorità ha riconosciuto la strategia commerciale abusiva di Trenitalia nei confronti di NTV. Secondo l’AGCM, Trenitalia ha ritardato volontariamente la trattativa con il concorrente per giungere a un accordo per preservare il proprio potere di mercato e imponendo delle condizioni ritenute irragionevoli, “*ostacolando l’esplicitarsi di un confronto concorrenziale basato sul merito*”. Grazie all’intervento dell’Autorità, anche NTV-Italo dal 2023 può commercializzare i titoli di viaggio del servizio regionale e Intercity di Trenitalia in combinazione con i propri servizi ad alta velocità¹¹⁵.

III.3: Le evoluzioni della società e gli obiettivi raggiunti.

Italo modifica nuovamente il suo assetto azionario nel 2017, con l’entrata nella compagine proprietaria di Peninsula Capital, il fondo di private equity che entra acquistando parte delle quote di ogni azionista raggiungendo il 13% del totale¹¹⁶.

¹¹⁵ Provvedimento n. A551 dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato del 18/04/2023. <https://www.agcm.it/dotcmsdoc/allegati-news/A551-A551B%20chiusura.pdf>

¹¹⁶ G. ADINOLFI. “Ntv ha un nuovo socio: Peninsula Capital acquisisce il 13% delle azioni”. La Repubblica, 29/06/2017. <https://www.repubblica.it>

Nello stesso anno (per esattezza, già dal 2016) Italo accoglie una nuova figura che si rivelerà essenziale per le successive operazioni strategiche della società, Flavio Cattaneo che assunse la guida manageriale della società insieme a Luca Cordero di Montezemolo, diventando amministratore delegato. Montezemolo ad oggi è il Vicepresidente di Italo-NTV S.p.A. e Presidente del Comitato Esecutivo della compagnia¹¹⁷. Come riportato nella pagina web della società stessa, la presenza di Cattaneo è stata fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo della società, infatti, sotto la sua guida la società ha avuto un forte approccio CRM (oltre il 90% dei ricavi generati da portale web CRM) e ha raggiunto il primo bilancio a margine positivo. Infatti, dopo ben cinque e faticosi anni dall'avvio della sua attività, caratterizzati da una crisi finanziaria dovuta a perdite accumulate per 74milioni di euro, una ristrutturazione del debito accumulato da 675milioni di euro con le banche nel 2015, avviata proprio da Cattaneo, e una successiva ricapitalizzazione di 100milioni di euro,¹¹⁸ Italo NTV riesce a chiudere in positivo il primo bilancio nella storia, con ricavi di vendita di circa 340milioni di euro e un utile netto di 20milioni¹¹⁹. Un ruolo decisivo, oltre le azioni intraprese da Cattaneo, è stato giocato senza dubbio dall'Autorità Antitrust, che in seguito alla delibera sul taglio

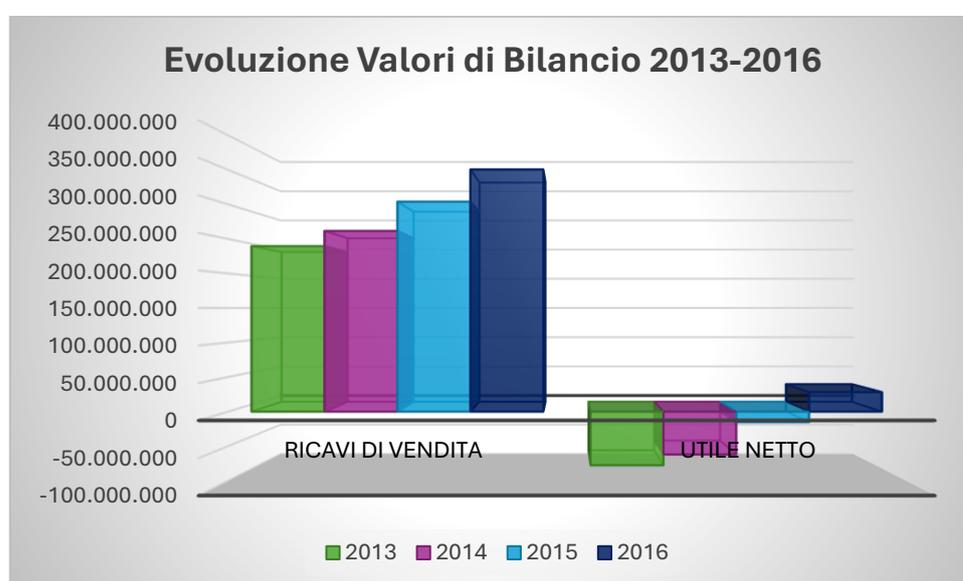
¹¹⁷ Sito web Italo S.p.A. Corporate Governance. <https://italospa.italotreno.it>

¹¹⁸ Il Fatto Quotidiano, "Italo verso ricapitalizzazione da 100milioni. Cattaneo dovrà gestire 220 esuberanti". Del 03/03/2015. <https://www.ilfattoquotidiano.it/>

¹¹⁹F. PAVESI. "Italo taglia la linea del primo utile netto. Il treno veloce ora corre sulle sue gambe". Il Sole24Ore, 24/05/2017. <https://www.ilsole24ore.com>

dei canoni d'accesso alle reti di circa il 37% che la società doveva versare al gestore dell'infrastruttura, ha permesso a Nuovo Trasporto Viaggiatori di ridurre considerevolmente i costi.

Grafico 2 - Evoluzione dei valori di Ricavi di vendita e Utile netto in fase *early stage*



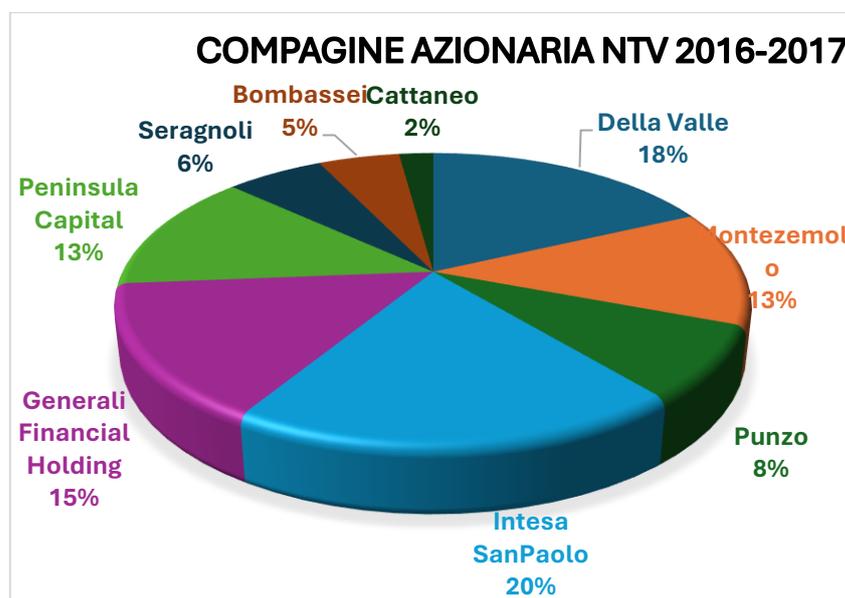
Fonte: elaborazione personale. NTV: Financial Statements (2014-2016)

Nel 2017, Con un capitale sociale di 57.207.884,00 euro, l'azionariato di Nuovo Trasporto Viaggiatori risultava così composto¹²⁰:

¹²⁰ M.SABELLA "Italo, un primato made in Italy", Il Corriere della Sera. 08/02/2018. <https://www.corriere.it/>

- 39.0% membri fondatori: ·MDP Holding Due S.r.l., ·FA.DEL. S.r.l. 18% (Della Valle), ·MDP Holding Uno S.r.l., DP Holding Quattro S.r.l. 12.8% (Montezemolo), ·MDP Holding Tre S.r.l. 8,2% (Punzo)
- 19.7% INTESA SAN PAOLO, azionista di maggioranza
- 15.0% ALLEGRO, (Generali Financial Holding)
- 13.2% PIII, (Peninsula Capital)
- 6.0% MAIS, (Seragnoli)
- 5.0% NUOVA FOURB, (Bombassei)
- 2.1% PARTIND. (Cattaneo).

Grafico 3 - Compagine azionaria Italo 2016-2017



Fonte: Elaborazione personale su dati di Italo S.p.A.: Corporate Governance

Cattaneo aveva lasciato la società nel 2016 per poi tornarci nel 2017 con un investimento di 15milioni di euro, portando la sua quota di azionista al 5,1%.

III.4: Italo al bivio strategico: tra quotazione in Borsa e fondo G.I.P.

Il 2018 rappresenta un anno di svolta per la società NTV, che si trova a dover affrontare una scelta strategica cruciale. La società, infatti, attira l'interesse del Fondo Statunitense Global Infrastructure Partners, che manifesta l'attenzione nelle potenzialità di crescita e di sviluppo future della società italiana. Il fondo di investimento americano dedica la sua attività alle infrastrutture, con particolare attenzione nei settori dei trasporti, energia, telecomunicazioni e gestione di risorse idriche e di rifiuti. Gestisce asset su scala globale per un ammontare di oltre 40miliardi di dollari che comprendono infrastrutture come aeroporti, oleodotti e reti ferroviarie. È nato nel 2006 dai maggiori esponenti di Credit Suisse e General Electric e ha decenni di esperienza finanziaria e tecnica sul campo¹²¹.

III.4.1: La proposta di una IPO.

Prima ancora che il fondo GIP esprimesse il proprio interesse per Italo-NTV, il Presidente Luca Cordero di Montezemolo, durante la presentazione dei nuovi treni Italo Evo, commissionati al Alstom per un totale di 24 unità da consegnare in tre

¹²¹ M. VALSANIA “Chi è Gip, il fondo Usa che vuole comprarsi Italo”, Il Sole24Ore, 07/02/2018.
<https://www.ilsole24ore.com>

tranches differenti, aveva annunciato la volontà di voler sbarcare su Piazza Affari, con l'obiettivo di quotare le proprie azioni sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana e aveva annunciato, inoltre, di aver già depositato il prospetto informativo presso la Consob¹²². Le azioni dell'Initial Public Offering (IPO¹²³) si stimava che avrebbero rappresentato una percentuale compresa tra il 35% e il 40% del capitale di Italo. Si prevedeva che la quotazione in borsa avrebbe portato a raccogliere fondi significativi per effettuare investimenti per la crescita e lo sviluppo della società.

III.4.2: Le trattative.

Inizialmente, il Fondo GIP, aveva proposto un'offerta di 1,9miliardi di euro per l'acquisizione del 100% della società, comprensiva di debiti per 450milioni di euro, ma il vertice e tutta la compagine azionaria erano incerti: difatti, la quotazione in Borsa avrebbe comportato solo 40% del capitale della società. I lavori di valutazione e di negoziazione durarono all'incirca tre mesi, l'azionariato risultava indeciso sul da farsi e decise di prendere tempo sul valutare la maxiofferta e aspettare la risposta sulla domanda di ammissione alla Borsa Italiana e la

¹²² P. VALENTINI "Montezemolo conferma Ipo di Italo nel 2018," Milano Finanza, 29/11/2017. <https://www.milanofinanza.it>

¹²³Def: "L'offerta pubblica iniziale (o IPO) costituisce lo strumento attraverso il quale una società ottiene la diffusione dei titoli tra il pubblico (la c.d. creazione del flottante), che è requisito necessario per ottenere la quotazione dei propri titoli su un mercato regolamentato." Borsa Italiana <https://www.borsaitaliana.it>

valutazione dell'Advisor Rothschild e del consorzio di Banche che avrebbero dovuto valutare l'azienda per la quotazione in Borsa per individuare il range di prezzo.

I dubbi residui caddero all'indomani del rilancio del fondo statunitense, che incrementò l'offerta di 80 milioni portando l'offerta per l'acquisizione globale di Italo-NTV ad un totale di 1miliardo e 980milioni di euro, inclusi i debiti sopra citati¹²⁴. L'offerta mise d'accordo tutta la compagine azionaria di Italo-NTV, anche gli azionisti industriali, che inizialmente erano più propensi alla quotazione in Borsa¹²⁵; Montezemolo stesso ha definito l'offerta degli americani di circa 2,5miliardi di euro come irrinunciabile, affermando che con la quotazione borsistica ci sarebbero voluti dai due ai tre anni per raggiungere quei risultati¹²⁶. Insieme all'accettazione dell'offerta da parte del fondo, viene ritirata conseguentemente la domanda di accesso al mercato borsistico e Italo è passata ufficialmente nelle mani del Global Infrastructure Partners fund III il 7 febbraio 2018. Il Consiglio di amministrazione era d'accordo sull'obiettivo di massimizzare l'investimento e per il CEO Cattaneo questa finestra della storia di Italo poteva rappresentare il

¹²⁴ C. DOMINELLI "Maxiofferta da un fondo americano per i treni di Italo. Cda straordinario". Il Sole24Ore. 05/02/2018. <https://www.ilsole24ore.com>

¹²⁵C.DOMINELLI. "I treni di Italo passano al fondo americano Gip". IlSole24Ore. 07/02/2018. <https://www.ilsole24ore.com>

¹²⁶ "Italo, il CdA delibera ritiro IPO. Montezemolo: "Offerta GPI irrinunciabile" La Stampa 09/02/2018. <https://finanza.lastampa.it>

trampolino per una crescita strategica e un possibile futuro verso l'espansione in Europa, quando gli altri Stati avrebbero recepito la normativa comunitaria del IV pacchetto sull'infrastruttura.

Grafico 4 - Stime dei ricavi ottenuti dalla compagine sociale di Italo in seguito alla cessione al Fondo GIP



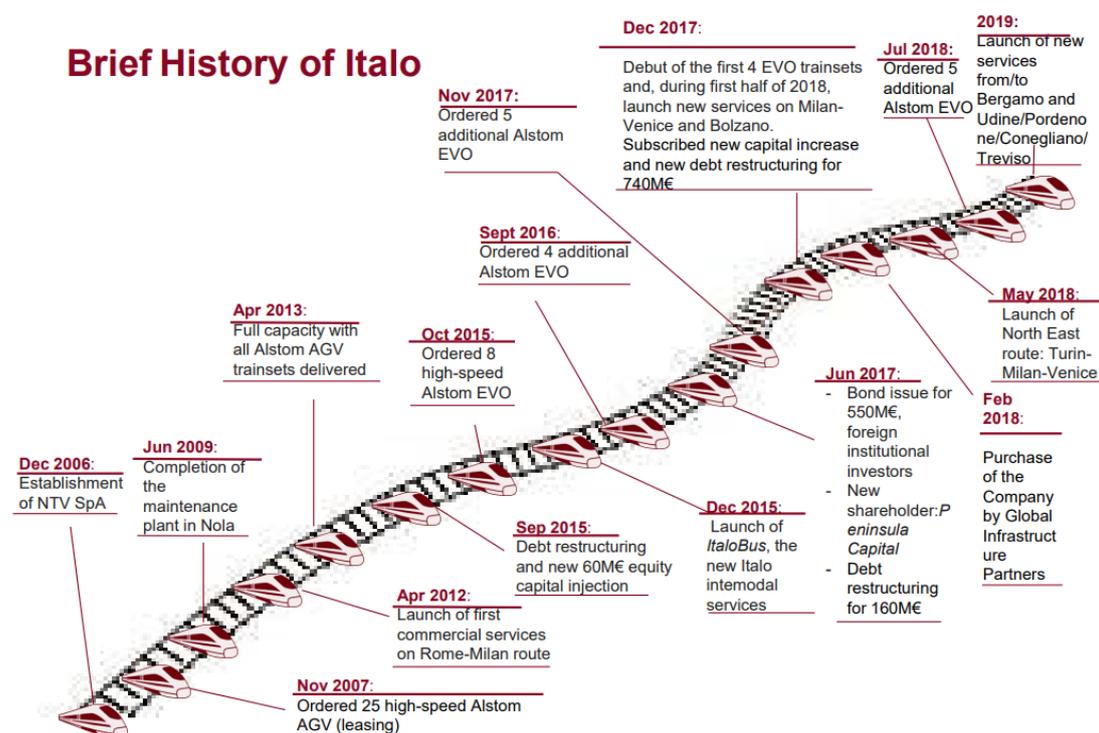
Fonte: <https://www.money.it>

L'azionariato di NTV-Italo continua a evolversi lo stesso anno con l'ingresso in società di Allianz Capital Partners¹²⁷, il colosso assicurativo tedesco, che acquistò direttamente dal Fondo G.I.P. una quota pari all'11,5% della società, diventando il

¹²⁷ C. CONDINA. "Allianz sale sui treni di Italo. Compra l'11,5% e diventa il secondo socio" Il Sole24Ore. 2018. <https://www.ilsole24ore.com>

secondo azionista di maggioranza dopo lo stesso fondo. Gli italiani che avevano guidato la società fino all'ora raggiungono sommariamente la quota di minoranza del 7,74%.

Fig.7 - La Storia di Italo fino al 2020.



Fonte: *Italo-Nuovo Trasporto Viaggiatori*. <https://italospa.italotreno.it>

III.4.3: 10 anni di Italo, il traguardo di 100milioni di passeggeri.

Il decimo compleanno della prima società di trasporto passeggeri interamente privata è un compleanno memorabile. Dopo dieci anni di aspra concorrenza con Trenitalia e di cambianti di proprietà, Italo ha raggiunto importanti risultati finanziari

e strategici mostrando una crescita continua e tagliando il traguardo di oltre 100milioni di passeggeri trasportati¹²⁸. Una cifra importante, se si considerano le difficoltà finanziarie e il rischio di bancarotta corso nei primi anni di attività e l’impatto della pandemia del 2020 dovuta al COVID-19. Italo, infatti, ha dovuto praticamente arrestare la sua attività a causa delle limitazioni agli spostamenti fra le regioni. Nonostante questo, la società non si è fermata, ha continuato ad investire per fronteggiare l’emergenza e per garantire la sicurezza dei passeggeri e dei dipendenti. L’investimento più rivoluzionario è stato quello dei filtri HEPA: i filtri degli aerei che garantiscono il ricambio costante dell’aria, primo treno al mondo ad avere tale tecnologia¹²⁹.

III.5: La proposta di offerta di Italo.

III.5.1: Il network e la flotta.

Oggi Italo presenta un network composto da 53 stazioni in 48 città della Penisola, con 116 collegamenti al giorno.

¹²⁸ M. MORINO. “Italo compie 10 anni: oltre 100 milioni di viaggiatori trasportati”. Il Sole24Ore 28/04/2022. <https://www.ilsole24ore.com>

¹²⁹ Sitoweb Italo, Chi Siamo- la Storia. *10 anni di Italo*. <https://italospa.italotreno.it/>

Fig. 8 - Il Network di Italo



Fonte: Italo S.p.A. Italotreno. Quality Report 2022 <https://www.italotreno.com>

La Flotta presenta 51 treni:

-25 della tipologia AGV 575, parte della flotta già dagli esordi come già affermato all'inizio del Capitolo. Da un punto di vista tecnico questa tipologia di treno presenta un sistema di motorizzazione ripartita su tutto il convoglio, anziché concentrata sulle motrici di testa e di coda. Questa soluzione permette di ricavare

più spazio attraverso l'eliminazione delle motrici e utilizzare lo spazio liberato per metterlo a disposizione dei passeggeri, incrementando la capienza a bordo del 20%. I benefici non sono solo per i passeggeri, infatti il sistema di motorizzazione, la struttura aerodinamica del treno permettono di avere maggiori livelli di sicurezza, ammortizzazioni dei movimenti delle carrozze con conseguenti riduzioni del 15% dei costi di manutenzioni e grazie ai materiali ecologici utilizzati e la leggerezza dei mezzi permette una riduzione dei consumi energetici del 15%¹³⁰.

-26 treni della tipologia EVO, anch'essi costruiti da Alstom. Gli Evo sono un'evoluzione della famiglia "Pendolino", tipologia di treni che vanta oltre cinquecento varianti nel mondo. Essi viaggiano alla velocità di 250 km/h, si compongono di sette carrozze che ospitano 472 passeggeri, la lunghezza dei treni arriva a un totale di 187m. I treni, costruiti in Italia da Alstom negli stabilimenti di Savigliano (CN), Sesto San Giovanni (MI), Bologna e del deposito di Nola (NA), sono esempio di performance elevate e sinonimo di affidabilità oltre che di grande eleganza. Sono inoltre progettati secondo criteri di eco-sostenibilità per assicurare una riduzione di emissioni di CO2 nell'atmosfera e sono costruiti con materiali riciclabili.¹³¹

¹³⁰ Italo S.p.A.-Italo Treno. Flotta: AGV575 <https://italospa.italotreno.it>

¹³¹ Italo S.p.A.-Italo Treno. Flotta: Italo EVO <https://italospa.italotreno.it>

Fig.9 - Italo treno AGV 575 e Italo Evo



III.5.2: Itabus.

La flotta di NTV, si è allargata ulteriormente attraverso l'implementazione di un servizio accessorio a quello *core* del trasporto ferroviario, ossia il trasporto su gomma a lunga percorrenza. Itabus dal 27 maggio 2021 ha introdotto in Italia un servizio di qualità nel settore della gomma, con servizi sia diurni che notturni, collegando l'Italia dal Nord al Sud, compresa anche la Sicilia¹³². La flotta conta cento bus MAN del gruppo Volkswagen, autobus di ultima generazione presenta tutti gli elementi per garantire il comfort dei passeggeri, i di wi-fi gratuito, distributori automatici di snack e bevande, toilette¹³³. Itabus, come i treni Italo, ha una forte attenzione all'ambiente ed è *best in class* nel trasporto su gomma per

¹³² M.MORINO. "Nasce Itabus, la nuova compagnia privata sulla lunga percorrenza." Il Sole24Ore. 27/04/2021. <https://www.ilsole24ore.com>

¹³³ Italo S.p.A.-Italo Treno. Flotta: Itabus <https://italospa.italotreno.it>

attenzione verso l'ambiente grazie alla tipologia di motori diesel EURO 6D ed alla collaborazione con Eni. NTV punta sulla strategia dell'intermodalità per garantire e soddisfare le esigenze dei propri viaggiatori attraverso un servizio di mobilità integrata. Nel 2023 NTV acquisisce Itabus con conseguente integrazione industriale.

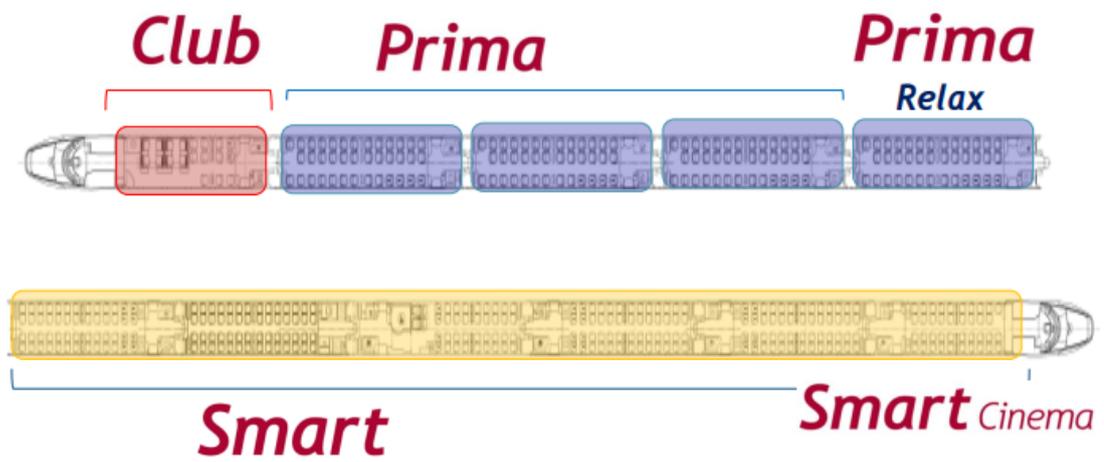
III.5.3: Gli ambienti di viaggio.

Per quanto riguarda la scelta dell'ambiente di viaggio, Italo propone tre aree: Smart, Prima Classe, Club Executive.

La classe Smart offre i vantaggi di un viaggio low cost ma mantenendo elevati i livelli di qualità e sicurezza, con wi-fi gratuito, area snack e sedili in pelle. La Prima Classe garantisce un livello di comfort superiore con maggior spazio per singolo utente, servizio di benvenuto e ingresso prioritario "fast track" per saltare la coda. Infine, l'area Club Executive rappresenta una vera e propria esperienza di viaggio, con alti livelli di comfort, privacy e anche intrattenimento¹³⁴.

¹³⁴ ItaloTreno: Ambienti di Viaggio <https://www.italotreno.com/>

Fig.9 - Gli Ambienti di viaggio nel treno Italo



Fonte: TRA Consulting Group.

CAPITOLO IV

Gli Effetti di Italo sul mercato e le nuove prospettive di crescita

IV.1: Effetti della concorrenza nel settore trasporto passeggeri AV in Italia.

Secondo uno studio condotto dal Professor Andrea Giuricin, CEO della TRA Consulting, società di consulenza strategica prevalentemente nel settore dei trasporti¹³⁵, la presenza di Nuovo Trasporto Viaggiatori ha apportato sul mercato del trasporto ferroviario e nello specifico nel settore del trasporto passeggeri ad Alta Velocità, innumerevoli benefici *in primis* per gli utenti del servizio stesso, ma non solo, i benefici della concorrenza sono ravvisabili per entrambe le compagnie concorrenti. In un report di Trenitalia S.p.A. sui benefici della concorrenza, infatti, si parla di una strategia di tipo win-win¹³⁶. Nella teoria dei giochi, questo tipo di strategie è costituito da una struttura per cui, nonostante i giochi non siano necessariamente a carattere cooperativo, tutti i giocatori vincono.

La concorrenza ha permesso l'ottenimento di notevoli miglioramenti sia nei livelli dei prezzi che nei livelli di qualità del servizio. Un nuovo operatore sulla rete ha incentivato l'*incumbent* Trenitalia a effettuare investimenti in tecnologie moderne e migliorare la rete delle infrastrutture per mantenere la propria competitività e, a

¹³⁵ TRA Consulting. About Us. <https://traconsulting.eu/transport>

¹³⁶ M. CAPURSO, M. TARTAGLIA. *How competition on HSR services could generate social and economic benefits: the case of Italy*. 2023 <https://www.fsitaliane.it>

sua volta, il *newcomer* ha dovuto necessariamente garantire un'offerta di servizio con standard qualitativi elevati per riuscire a conquistare una posizione sul mercato e riuscire a competere efficacemente.

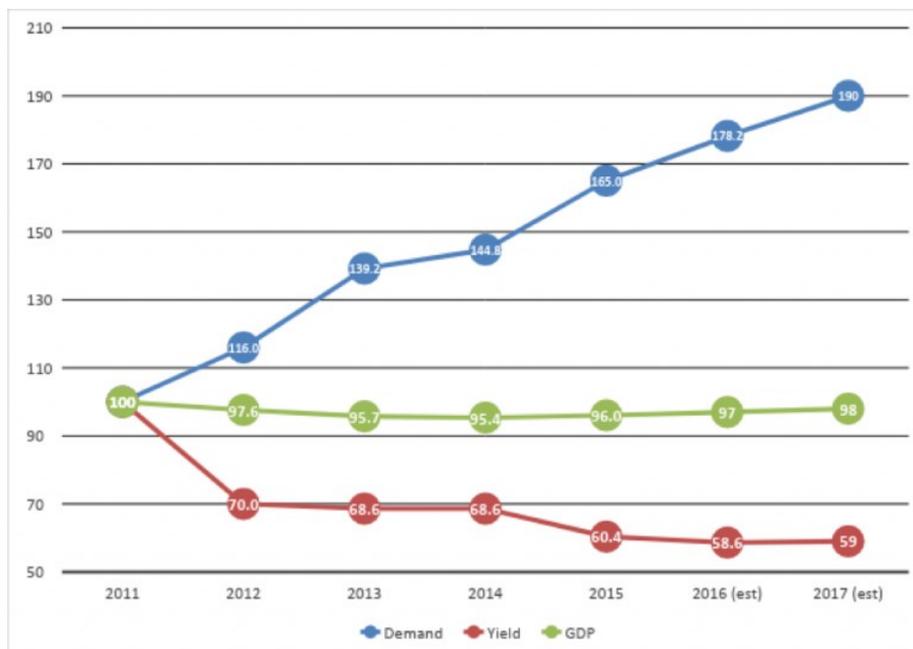
IV.1.1: Evoluzioni nel mercato dall'inizio dell'attività di Italo 2019.

Dalle stime dell'indagine risulta che dall'anno di introduzione di NTV sul mercato ferroviario, il 2012, ai successivi cinque anni, la riduzione di prezzo per un titolo di viaggio si attestò al 41% rispetto alla situazione di monopolio precedente. I dati però sembrano non combaciare con altre analisi effettuate da Trenitalia S.p.A. che invece afferma che la riduzione di prezzo medio di un biglietto si aggira intorno al 24%¹³⁷. Che abbia ragione una società piuttosto che l'altra, il dato è comunque notevole e conseguentemente alla riduzione di prezzo, c'è stato un significativo incremento della domanda di trasporto ferroviario AV, intesa per numero di viaggiatori per chilometro, che è stato stimato addirittura al 90¹³⁸%. Un livello di crescita esponenziale, che non si era mai registrato nemmeno nei settori di trasporto sostitutivi al treno come quello degli aerei, anch'esso oggetto di un processo di liberalizzazione alla fine del secolo scorso.

¹³⁷ G. ADINOLFI. "Italo-Frecciarossa, la guerra dei prezzi: ecco come si risparmia sul treno." La Repubblica, 16/10/2017 <https://www.larepubblica.it>

¹³⁸ A. GIURICIN. – TRA Consulting. *I benefici della concorrenza nel settore ferroviario*. Italo Spa 2017 <https://italospa.italotreno.it>

Fig.10 – Domanda e Prezzi nei biglietti dell’Alta Velocità, rapporto con PIL



Fonte: A. Giuricin- TRA Consulting. <https://italospa.italotreno.it>

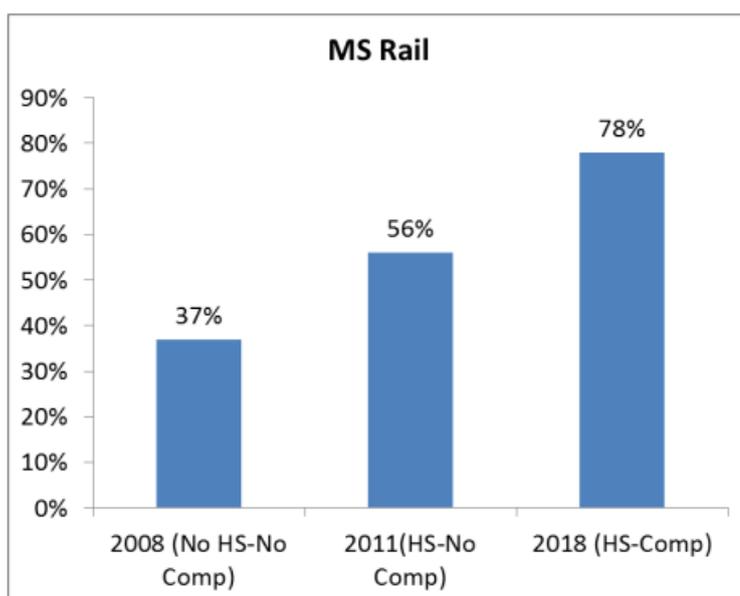
Conseguenza della riduzione dei prezzi, oltre l’aumento della domanda di trasporto nell’Alta Velocità, sono stati gli incrementi dei risparmi per gli utenti viaggiatori, con un risparmio complessivo tra il 2012 e il 2017 di oltre 1100milioni di euro.

A cascata, le riduzioni dei prezzi medi dei biglietti hanno portato a un incremento della domanda del mercato, sia in termini assoluti di nuovi viaggiatori che in senso relativo con viaggiatori che scelgono sempre più spesso il treno rispetto ad altri mezzi di trasporto, che è stata soddisfatta con un aumento dei livelli di offerta.

I viaggiatori, dunque, hanno riscontrato una maggiore convenienza ad utilizzare il treno come mezzo di trasporto, considerato più ecologico, che si è tradotta in uno

spostamento della domanda di trasporto ferroviario rispetto agli altri mezzi di trasporto. Il grafico sottostante mostra l'incremento della quota di mercato del treno nella tratta maggiore Milano-Roma, più che raddoppiata nell'arco di dieci anni, rispetto all'anno precedente alla disponibilità delle infrastrutture per i servizi di alta velocità, fino al 2018 in cui nel mercato ferroviario AV si era già affermata la presenza di Italo.

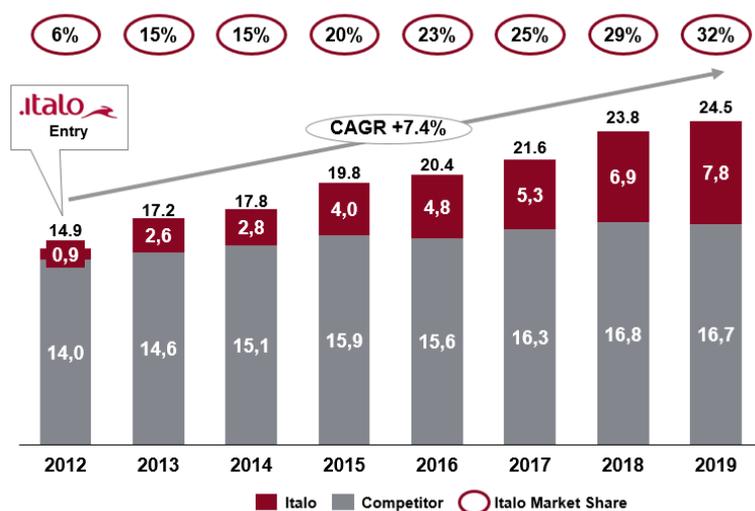
Fig. 11 - Quota di mercato del treno nella tratta Roma-Milano, 2008-2018



Fonte: A. Giuricin- TRA Consulting. <https://italospa.italotreno.it>

In questo scenario, Italo ha gradualmente incrementato la sua quota di mercato, in linea con la crescita del mercato ferroviario di riferimento.

Fig. 12 - Crescita del mercato ferroviario A/V



Fonte: Italo S.p.A. <https://italospa.italotreno.it>

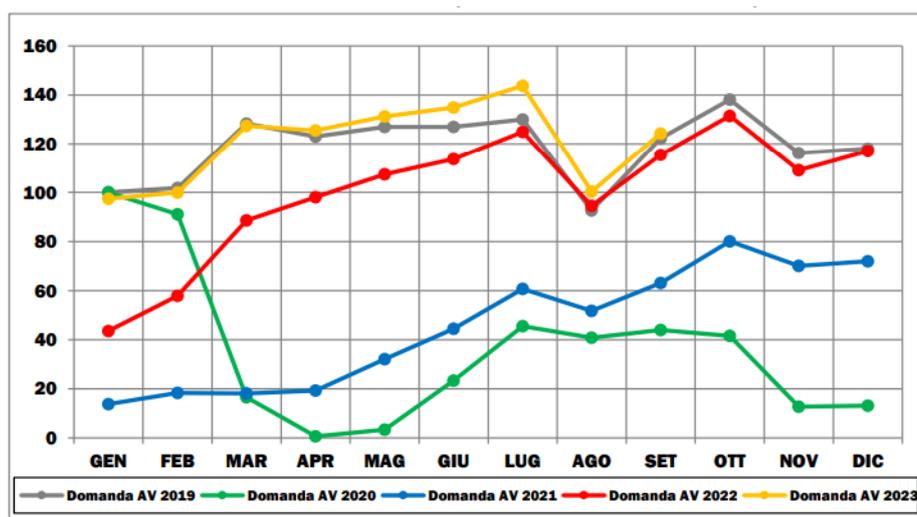
Il grafico mostra l'evoluzione del mercato ferroviario dell'alta velocità in relazione con il tasso annuo di crescita composto, noto come CAGR (Compounded Average Growth rate), il quale rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza in un lasso di tempo¹³⁹. Come si può notare dal grafico questo tasso è passato dal 2012 al 2019 dal 14,9% al 24,5% con una crescita media del +7,4%.

¹³⁹ Borsa Italiana, Formazione Finanziaria. <https://www.borsaitaliana.it>

IV.1.2: Evoluzioni del mercato negli ultimi cinque anni: 2019-2023.

Per quanto riguarda il periodo intercorso fra gli anni 2019 e 2023, secondo i risultati delle analisi condotte dall'Osservatorio sulle tendenze di mobilità predisposto dalla Struttura Tecnica di Missione del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti¹⁴⁰, in riferimento all'evoluzione dei traffici dei passeggeri e delle merci in Italia per le diverse modalità di trasporto, possiamo osservare l'evoluzione della domanda e dell'offerta che hanno interessato il settore del trasporto ferroviario passeggeri ad alta velocità negli ultimi cinque anni su base mensile.

Fig. 13 - Domanda Passeggeri Alta Velocità 2019-2023

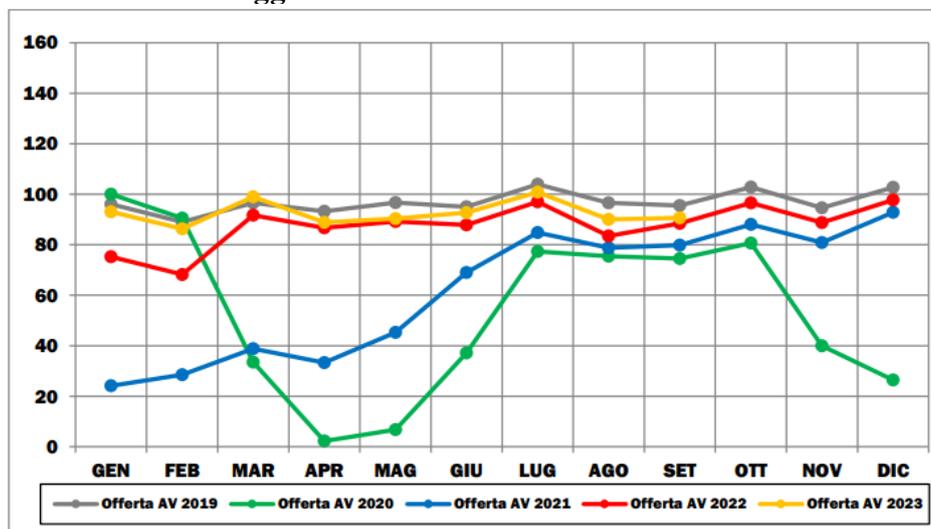


Elaborazione su dati Trenitalia Spa e Nuovo Trasporto Viaggiatori Spa (2019-2023). Base 100 = valore gennaio 2020

Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti <https://www.mit.gov.it>

¹⁴⁰ A. CATERNÌ, T. BAZZICHELLI, A. CARBONE. *Osservatorio sulle tendenze della mobilità di passeggeri e merci (III trimestre 2023)*. Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. 2024 <https://www.mit.gov.it>

Fig. 14 - Offerta Passeggeri Alta Velocità 2019-2023



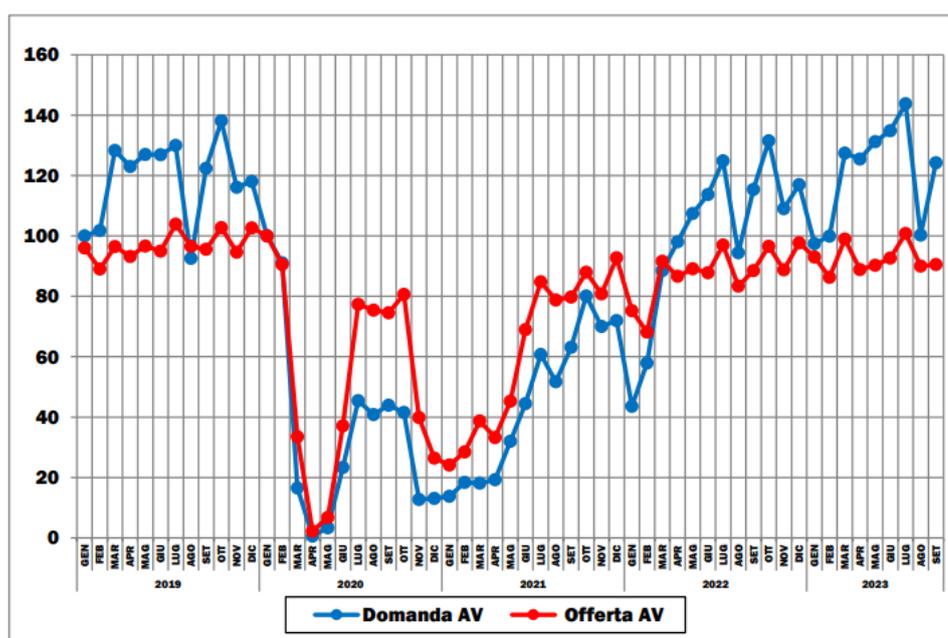
Elaborazione su dati Trenitalia Spa e Nuovo Trasporto Viaggiatori Spa (2019-2023). Base 100 = valore gennaio 2020

Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti <https://www.mit.gov.it>

Come si può osservare dai grafici di sopra riportati, l'offerta di alta velocità ha servito la domanda in maniera costante durante i mesi di ogni anno, adattandosi alle richieste della domanda che invece è stata caratterizzata da un andamento più altalenante in base ai diversi periodi. Ad esempio, si può notare come nell'alta stagione estiva, in particolare nel mese di agosto, la domanda sia scesa in tutti gli anni oggetto di osservazione. La motivazione alla base di questo evento potrebbe essere rilevata nella porzione di mercato servita dai clienti business o studenti universitari c.d. "fuorisede", che usufruiscono del servizio di trasporto ferroviario durante l'anno ma si fermano nel mese di agosto solitamente caratterizzato da periodi di ferie per i primi e di interruzione delle attività universitarie per i secondi, per poi riprendere ad usufruire maggiormente del servizio nel mese di settembre.

Più nello specifico, mettendo a confronto la domanda e l'offerta, si può notare come entrambe abbiano subito una forte battuta d'arresto a partire dal mese di marzo del 2020 a causa della pandemia del COVID-19 e del conseguente *lockdown*, che ha avuto un impatto devastante su scala globale che ha contratto fortemente il livello dei consumi e frenato lo sviluppo di tutti i settori economici.

Fig. 15 - Domanda e Offerta servizi passeggeri ferroviari A/V 2019-2023



Elaborazione su dati Trenitalia Spa e Nuovo Trasporto Viaggiatori Spa (2019-2023). Base 100 = valore gennaio 2020.

Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti <https://www.mit.gov.it>

Sia l'offerta che la domanda di trasporto sono state frenate dal diffondersi del virus, soprattutto per le misure normative di sicurezza attuate dalle Autorità Governative, come appunto il lockdown, ed in particolare l'offerta, secondo la Relazione sulla

Gestione dell'esercizio del 2020 di Italo, ha subito una contrazione del 50% dei posti per km vendibili in seguito alle misure di contenimento dei contagi. La ripresa del traffico si è riattivata solo dopo il mese di maggio, in seguito alla riduzione dei vincoli alla mobilità, per poi flettere nuovamente verso il basso nei mesi invernali del 2020 a causa delle nuove misure restrittive volte a contenere la nuova ondata di contagi registrata in quei mesi, per evolversi nuovamente poi verso l'alto grazie al freno dei contagi. Negli anni successivi c'è stata una ripresa del settore del trasporto dell'alta velocità con una domanda in costante crescita che è stata servita da un'offerta altrettanto in linea con l'andamento del mercato.

IV.1.3: Evoluzione dei maggiori dati di Bilancio.

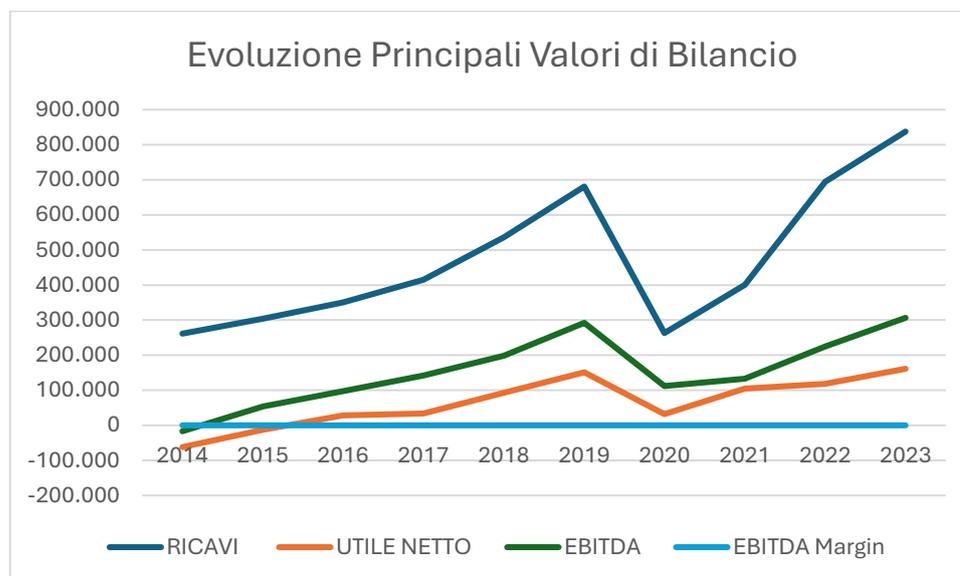
Nonostante le numerose difficoltà che si sono presentate, Italo ha intrapreso e realizzato un ambizioso progetto di crescita che l'ha portato a raggiungere grandi risultati dalla sua nascita ad oggi:

Secondo l'ultimo Bilancio sulla Sostenibilità presente sul sito della società Italo-NTV, i passeggeri serviti sono stati oltre 121milioni nei primi dieci anni del servizio, dal 2012 al 2022 con un trend costantemente in crescita ad eccezione della parentesi del 2020 in cui il numero dei passeggeri trasportati è sceso a 6,6 milioni rispetto all'anno precedente di 20,1 milioni, riprendendo gradualmente i trend

precedenti fino a tornare al 2023 ai numeri pre-pandemici, superando la soglia dei 20milioni di passeggeri serviti.

I principali valori di bilancio consolidati negli ultimi dieci anni di attività fino ad oggi, quali i Ricavi di Vendita, l'EBITDA, l'EBITDA Margin e infine il Risultato d'Esercizio, presentano tutti dei trend in costante crescita, ad eccezione dell'anno 2020.

Grafico 5 – Evoluzione dei principali Valori di Bilancio 2014-2023



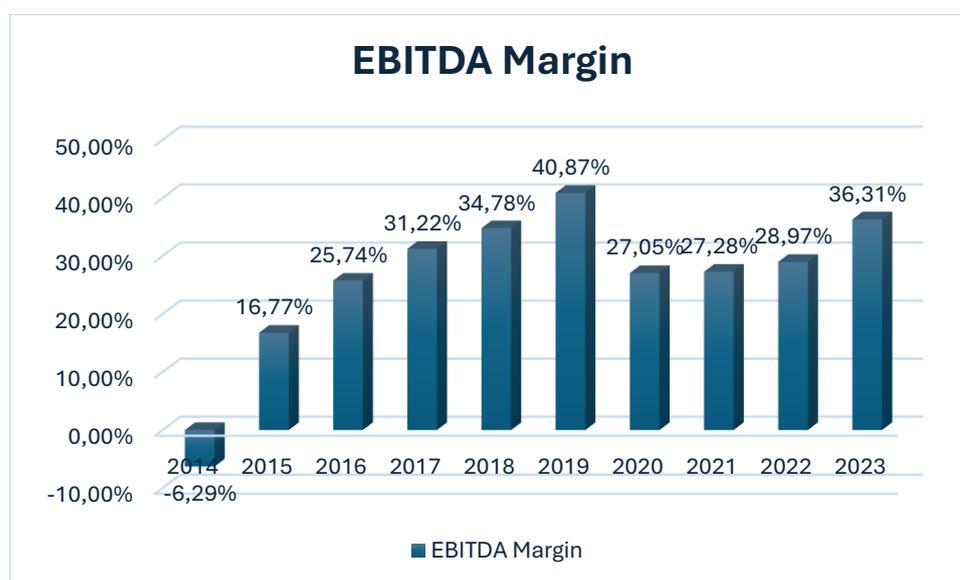
Fonte: Elaborazione personale su dati di Bilancio Italo S.p.A. 2023 - Formato AIDA

Più nel dettaglio possiamo osservare l'evoluzione dell'EBITDA Margin, o Margine Operativo Lordo (MOL)¹⁴¹, il quale costituisce principale indicatore di redditività

¹⁴¹ Borsa Italiana, Glossario Finanziario. <https://www.borsaitaliana.it>

aziendale, indica la capacità di un'azienda di generare ricchezza grazie alla gestione del core business senza tenere conto delle tasse, interessi, deprezzamenti dei beni e ammortamenti. Viene considerato un “indicatore alternativo di performance” in quanto permette di stimare il valore aziendale e le risorse finanziarie autogenerate disponibili. Spesso utilizzato come metro di paragone tra le aziende e i settori di attività, di cruciale importanza per prendere delle decisioni strategiche. Nel caso di Italo, in linea con gli altri valori di bilancio è in continua crescita, sintomo dei costanti miglioramenti nei livelli di efficienza operativa, raggiungendo 2023 il 36,31%.

Grafico 6 – Evoluzione EBITDA Margin Italo 2014-2023



Fonte: Elaborazione personale su dati di Bilancio Italo S.p.A. 2023 - Formato AIDA

IV.2: I fattori di successo di Italo-NTV.

NTV ha intrapreso un coraggioso progetto di ingresso in un mercato fortemente concentrato nelle mani di un unico operatore che era, ed è, inoltre gestito e controllato al 100% direttamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze¹⁴², riuscendo a rompere il monopolio e ottenere risultati significativi e in continua espansione.

Diversi possono essere i fattori critici di successo che hanno contribuito all'ascesa della società nel settore dei trasporti nell'Alta Velocità e che hanno favorito il consolidamento dell'impresa sul mercato:

- Un management esperto e abile, che ha saputo sfruttare la finestra di opportunità creatasi nel mercato in seguito alla liberalizzazione del settore ferroviario grazie alla legislazione comunitaria e che ha creduto nel progetto fermamente portandolo avanti nonostante le numerose difficoltà riscontrate e continuando ad investire per raggiungere dei risultati ottenuti solo dopo diversi anni di attività. Un azionariato molto diversificato, di tipo industriale che ha apportato alla società il knowledge imprenditoriale improntato agli investimenti nelle tecnologie più evolute che hanno permesso di incrementare l'efficienza operativa del servizio, e quello di tipo finanziario

¹⁴² Bilancio Consolidato 2023 Trenitalia S.p.A. -

che ha sostenuto l'attività finanziandola, ricordiamo ad esempio gli eventi della ricapitalizzazione e la ristrutturazione del debito del 2016. Una direzione comunque coesa nel saper cogliere le opportunità strategiche che si sono presentate.

- Il ruolo importante rivestito dalle autorità regolatrici quali l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e dell'Autorità di Regolamentazione dei Trasporti, che hanno lavorato per eliminare le barriere che ostacolavano l'attività di Italo vigilando e monitorando i comportamenti del concorrente e intervenendo nei casi di condotta scorretta e di abuso di posizione dominante, permettendo a Italo di accedere al mercato in condizioni eque e non discriminatorie e di emergere in un vero regime concorrenziale. La riduzione dei pedaggi sulla rete infrastrutturale ha concesso il contenimento dei costi operativi con conseguenti maggiori risorse da destinare agli investimenti per potenziare i livelli di servizio. Gli interventi correttivi delle Autorità hanno permesso che Italo potesse operare anche sulle tratte e le stazioni di rilevanza strategica come quelle di Milano Centrale e di Roma Termini.
- Una strategia di pricing competitiva, basata principalmente sulla diversificazione delle tariffe, supportata da una strategia sull'elevata frequenza di servizio, con numerosi collegamenti ogni giorno lungo tutti i nodi ferroviari della penisola e con maggior intensità nelle principali città

come Milano, Roma, Napoli, Torino, Venezia e Bologna; hanno permesso di catturare una clientela ampia e diversificata. L'attenzione per il cliente e una strategia incentrata sulla Customer Experience¹⁴³, che garantisce il comfort al passeggero durante tutta l'esperienza di viaggio, sia a bordo dei treni che attraverso servizi di gestione clienti, feedback e attraverso le Aree Lounge Italo Club nelle principali stazioni del network come quella di Roma Termini, in cui i viaggiatori possono ricevere assistenza, usufruire di servizi dedicati e attendere il treno in pieno comfort. Italo si è posizionata sul mercato dell'alta velocità non come una low-cost strategy, bensì con una *Lower-cost strategy*¹⁴⁴ caratterizzata da prezzi per ogni tariffa di trasporto leggermente inferiori rispetto al competitor Trenitalia, pur mantenendo elevati livelli di servizio e di puntualità. Questa visione strategica ha portato alla fidelizzazione di un numero elevato di clienti dall'inizio dell'attività. Ad oggi non ci sono dati precisi derivanti dai bilanci consolidati del 2023 di Italo che possano dare un'informazione precisa circa la quota di mercato del

¹⁴³ Per Customer Experience si intende tutto il processo di acquisto di un prodotto o servizio da parte di un cliente, dal momento in cui si genera il bisogno al momento dell'effettivo acquisto del prodotto o servizio e reazioni post-acquisto. Secondo una definizione di Meyer e Schwager nel 2007 il termine viene utilizzato per indicare “la reazione interiore e soggettiva del cliente di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'impresa”.

¹⁴⁴ M. CAPURSO, M. TARTAGLIA. *How competition on HSR services could generate social and economic benefits: the case of Italy*. 2023 <https://www.fsitaliane.it>

settore dell'alta velocità conquistata, che però secondo le maggiori testate giornalistiche che operano in ambito economico e finanziario si attesterebbe intorno a un valore del 40%

- Risorse Umane, che ad oggi ammontano a 1504 unità¹⁴⁵, costantemente formate. Le risorse umane per la società rappresentano un asset fondamentale, soprattutto per garantire elevati livelli di competenze professionali e di sicurezza dei servizi. Per questo motivo si è dotata di una “Scuola di Formazione”, un reparto interno altamente specializzato su tematiche sia tecniche che normative.¹⁴⁶ Secondo un report di Italo ogni dipendente, oltre le ore di formazione obbligatorie per legge, frequenta ore aggiuntive di formazione, mediamente 74 ore a dipendente per anno.

IV.3: Il futuro di Italo: la famiglia Aponte.

Durante il 2023, si è aperto un nuovo scenario per Nuovo Trasporto Viaggiatori. La società, infatti è stata recentemente acquistata, in parte, da un colosso del settore marittimo dei trasporti e della logistica, ossia la Mediterranean Shipping Company, conosciuta comunemente come MSC Group. La compagnia è stata fondata nel 1970 da Gianluigi Aponte a Bruxelles, in Belgio, il capitano e imprenditore all'epoca

¹⁴⁵ Bilancio 2023 Italo S.p.A. – Formato AIDA

¹⁴⁶ Bilancio Italo. Relazione finanziaria annuale 2020 <https://italospa.italotreno.it>

aveva una sola imbarcazione da carico, la *MV Patricia*¹⁴⁷. Oggi invece, MSC Group, che continua ad essere guidata dalla famiglia Aponte, ha sede a Ginevra, in Svizzera, ed è considerata una delle più grandi compagnie marittime a livello globale, leader mondiale in tutti i settori di business in cui è presente quali: spedizione container, traghetti passeggeri, infrastrutture di terminali portuali e soprattutto il polo passeggeri con la società MSC Crociere, che si posiziona tra le prime tre compagnie private nell'industria crocieristica a livello mondiale e leader del settore in Europa, Sud America e Africa Meridionale¹⁴⁸.

IV.3.1: Una partnership strategica.

La trattativa tra MSC Group e l'azionariato di Nuovo Trasporto Viaggiatori ha inizio durante l'estate del 2023, dopo poco tempo l'ufficialità dell'accordo raggiunto arriva nel mese di ottobre. Il progetto prevedeva l'acquisto da parte della famiglia Aponte di una quota pari a circa il 50% di NTV. Quota che sarebbe derivata dalla parte azionaria di proprietà del fondo infrastrutturale americano Global Infrastructure Partners, nello specifico il fondo G.I.P. III. Sarebbero rimaste pressoché inalterate le quote della compagine azionaria di minoranza, con Allianz Capital Partners che avrebbe mantenuto circa il 10,5% e il gruppo composto dagli

¹⁴⁷ MSC Group. About Us. <https://www.msc.com/it/about-us/msc-group>

¹⁴⁸ MSC Crociere. About Us. <https://www.msccruises.com>

altri shareholders minori che nell'insieme avrebbero mantenuto circa il 4%. Luca Cordero di Montezemolo, con una quota capitale dello 0,5% avrebbe mantenuto il ruolo di Presidente Esecutivo mentre il ruolo di Amministratore Delegato l'avrebbe mantenuto Gianluigi La Rocca, succeduto a Flavio Cattaneo nel 2018¹⁴⁹.

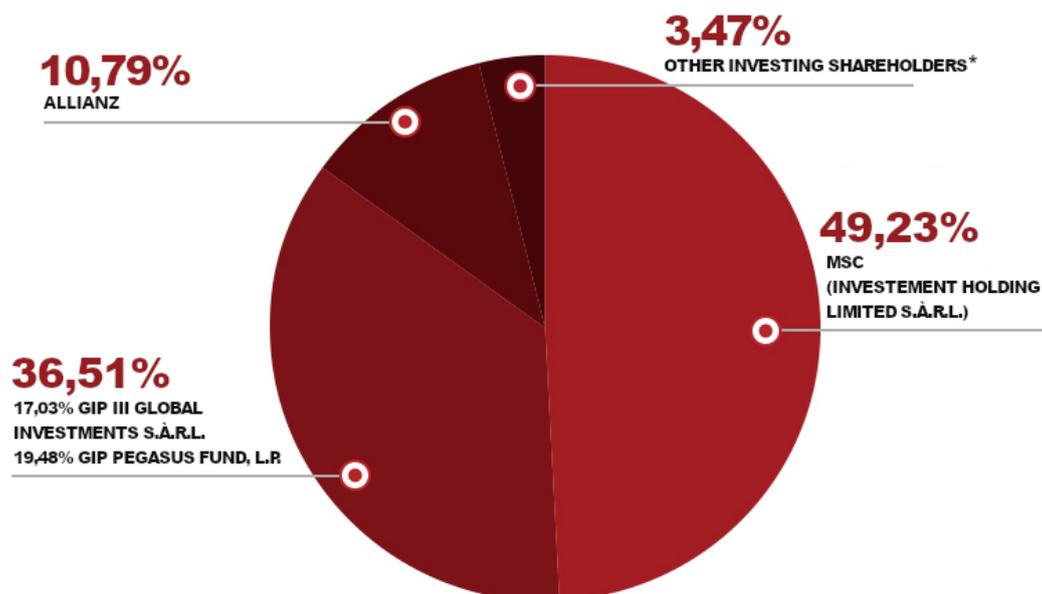
L'accordo, si è concluso ufficialmente nel mese di febbraio 2024, in seguito all'intervento da parte della Commissione Europea che è intervenuta in merito alla possibilità che l'acquisizione di Italo da parte del Gruppo MSC potesse avere dei risvolti negativi sui livelli di concorrenza. La Commissione ha approvato il progetto d'acquisto di NTV da parte di MSC dichiarando che sotto il profilo concorrenziale non si solleverebbero dei problemi dati gli impatti limitati sulla concorrenza nei mercati dell'alta velocità e del trasporto marittimo in cui operano le società¹⁵⁰.

Mediterranean Shipping Company Group, ha acquistato il 50 % di Nuovo Trasporto Viaggiatori e contestualmente anche Itabus, controllata da Italo al 100%, per un importo complessivo di oltre quattro miliardi di euro, la valutazione della società era di 3,2 miliardi di euro, in aggiunta i 900 milioni di debito. L'azionariato della società si è evoluto come illustrato nell'immagine seguente:

¹⁴⁹ “Italo treni, il 50% passa al gruppo MSC: nuovo azionista di maggioranza” Il Sole24Ore 02/10/2023 <https://www.ilsole24ore.com>

¹⁵⁰ M. MORINO. “Via libera Ue all'ingresso di Msc nel capitale di Italo”. Il Sole24Ore. 28/02/2024. <https://www.ilsole24ore.com>

Fig.16 – Compagine Azionaria Italo-NTV 2024



Fonte: *Italo S.p.A. Corporate Governance: Compagine Azionaria*
<https://italospa.italotreno.it/>

Del 3,47% detenuto dagli azionisti di minoranza, con una quota di circa lo 0,5%-0,6% ciascuno, fanno parte le società:

- G.I. Globinvestment Limited di Luca Cordero di Montezemolo;
- MAIS S.p.A. di Isabella Seragnoli
- Next Investment S.R.L. di Alberto Bombassei
- IP Infra Investors LP
- Missouri Local Government Employess Retirement System¹⁵¹

¹⁵¹ Italo S.p.A. Corporate Governance: Compagine Azionaria <https://italospa.italotreno.it>

IV.3.2: Il progetto di un gruppo intermodale europeo.

Diego Aponte, figlio del fondatore di MSC Gianluigi Aponte e Group President della compagnia, ha affermato di credere fortemente nelle potenzialità di Italo riconoscendola come azienda in piena salute, con un bilancio chiuso all'anno precedente all'acquisizione di oltre 700milioni di ricavi e un EBTDA di oltre 225milioni di euro e con elevate capacità di rafforzare la connettività ferroviaria ed il mercato turistico in Italia¹⁵². Questo il motivo principale secondo cui il colosso della logistica marittima avrebbe deciso di investire su Italo per incrementare il proprio asset di attività al fine di perseguire l'obiettivo di creare valore per l'Italia e di "sviluppare ulteriormente modalità di trasporto sostenibili, sia per i passeggeri che per le merci"¹⁵³, tuttavia per il momento sembra che MSC abbia intenzione di usufruire del servizio di trasporto di Italo esclusivamente dedicato ai passeggeri e non alle merci, con obiettivi però che interesserebbero non solo l'Italia, ma anche e soprattutto l'estero.

La partnership strategica è parte di un piano più ampio della società MSC per diventare un gruppo integrato di logistica, attivo nel trasporto sia terrestre che marittimo. Luca Cordero di Montezemolo ha infatti dichiarato di essere entusiasta

¹⁵² F.Q. "Msc si prende il 50% di Italo: firmato l'accordo con la compagnia dei treni privata". Il Fatto Quotidiano 02/10/2023 <https://www.ilfattoquotidiano.it>

¹⁵³M. DELL'AGUZZO. "Cosa farà Msc di Aponte con i treni di Italo?" Start Magazine, 03/10/2023 <https://www.startmag.it>

della partnership poiché questa porterà alla creazione del primo polo multimodale d'Europa.

Aponte, dopo aver tentato l'acquisizione della quota di maggioranza di Ita, aver sviluppato le attività aeree cargo attraverso MSC Air Cargo e aver acquistato la società di logistica e di attività portuali Bolloré in Africa¹⁵⁴, vuole sfruttare le sinergie tra MSC Crociere e Italo grazie ai collegamenti con i maggiori nodi ferroviari e le 48 città che riesce a collegare Italo, congiuntamente ai collegamenti con le singole località turistiche minori grazie a Itabus.

Attraverso questa collaborazione si vogliono dunque sfruttare le capacità e le competenze complementari delle due aree di business, quella del trasporto marittimo e quella del trasporto terrestre, integrandole tra loro in modo sinergico con l'obiettivo di creare un valore aggiunto superiore rispetto ai risultati che potrebbero essere ottenuti dalle due attività operando individualmente.

La visione consiste nel creare un sistema integrato e coordinato dei diversi mezzi di trasporto tra treni e navi da crociera per migliorare l'esperienza degli utenti viaggiatori. L'integrazione dei due mezzi, infatti, permetterebbe ai passeggeri di usufruire dei servizi ferroviari per raggiungere i porti di imbarco delle crociere ed

¹⁵⁴N. CAROSIELLI "Msc compra la logistica di Bolloré in Africa per 5,7 miliardi di euro" 2022.
<https://www.milanofinanza.it/>

avere un itinerario di viaggio ottimizzato grazie alla coordinazione dei trasferimenti.

Il progetto prevede inoltre l'espansione dei servizi ferroviari in Europa, con l'obiettivo migliorare la mobilità dei passeggeri coprire un ampio raggio d'azione con le tratte principali che includono la Spagna, la Francia e la Germania.

Questa espansione con MSC potrebbe rilanciare la competizione con le Ferrovie dello Stato Italiane; infatti, con un'offerta di trasporto più integrato con MSC, Italo potrebbe attrarre una quota significativa della domanda di passeggeri del trasporto ferroviario¹⁵⁵.

Un ulteriore punto centrale della collaborazione strategica tra le due società consiste nel raggiungere gli obiettivi di riduzione di emissioni di CO₂, attraverso l'attuazione di strategie di transizione energetica e di decarbonizzazione, coerente con le attività già intraprese dal fondo GIP per promuovere la sostenibilità ambientale.

IV.3.3: La competizione con l'Europa.

Per Italo si aprono ulteriori scenari di competizione nell'alta velocità a livello europeo ed in particolare con la Francia. A partire dal 2026 si aprirà un nuovo

¹⁵⁵ "Msc compra Italo, operazione da 4 miliardi: così la scalata di Aponte accende il risiko dei treni e il derby con le Ferrovie" La Stampa. 02/10/2023 <https://www.lastampa.it>

epilogo della competizione nel trasporto ferroviario veloce tra le due nazioni. Se Italo, sotto la guida congiunta di MSC e GIP Funds sta progettando l'espansione della sua rete intermodale di servizi di trasporto all'estero, anche la Francia, attraverso il principale operatore pubblico di trasporto ferroviario e controllato direttamente dallo Stato, SFNC, pianifica di espandere i propri servizi di trasporto su ferro oltralpe e di affermarsi in Italia entro i prossimi due anni.

La SNCF Voyageurs ha presentato a Rete Ferroviaria Italiana una richiesta ufficiale per l'ingresso sulle infrastrutture ferroviarie con un accordo iniziale della durata di quindici anni. Il servizio verrà gestito dalla SNCF Voyageurs Italia S.r.l., filiale italiana della citata società francese, attraverso 15 veicoli del tipo "TGV M" di Alstom¹⁵⁶. Il debutto su rotaia partirà da Torino, con le tratte principali di Torino-Napoli e Torino-Venezia. La società progetta di collegare le principali città francesi come Parigi e Lione con le maggiori italiane quali Torino, Milano, Roma, con quattordici tratte giornaliere nelle altre città italiane come Firenze, Bologna, Padova, Verona e Brescia e con possibilità di espandere i suoi servizi in futuro anche nell'Italia Meridionale quando le infrastrutture lo permetteranno. L'obiettivo di SFNC, secondo cui il mercato del trasporto ad alta velocità italiano non è ancora saturo, è quello di ottenere una quota di mercato di circa il 15% entro il 2030,

¹⁵⁶L. DI PACO "L'alta velocità dei francesi di Sncf arriva in Italia: debutto da Torino con treni per Napoli e Venezia" La Stampa. 15/06/2024. <https://www.lastampa.it/>

aprendo dunque ulteriori scenari di concorrenza probabilmente accesa tra i tre competitor¹⁵⁷.

IV.4: Il versante adriatico.

Italo, senza ombra di dubbio, ha realizzato e continua a realizzare una notevole impresa nel settore ferroviario dell'alta velocità, con i suoi servizi la società è riuscita a collegare l'Italia da Nord a Sud attraverso collegamenti nei maggiori nodi urbani e implementando l'area servita collegando zone urbane più contenute attraverso il servizio di trasporto su gomma di Itabus. Tuttavia, l'offerta presenta delle lacune, i servizi infatti non raggiungono il versante Adriatico.

Inizialmente, Italo aveva implementato dei servizi di offerta di di trasporto ferroviario sulla tratta adriatica almeno nei mesi estivi già nel 2014, per interromperli immediatamente e riproporli nel 2021, sempre per il periodo estivo, attraverso sei nuovi servizi giornalieri con collegamenti diretti e senza cambi che avrebbero collegato le maggiori città italiane come Napoli, Roma, Firenze, Bologna e Milano a sette nuove stazioni, quali quelle di Forlì, Cesena, Rimini, Riccione, Cattolica, Pesaro e Ancona.¹⁵⁸

Tuttavia, accedendo al portale booking di Italo Treno e cercando un viaggio per la data di lunedì 15 luglio 2024 (piena stagione estiva) si può notare l'assenza di

¹⁵⁷ M. MORINO "Treni veloci: i francesi di SnCF sbarcano in Italia" Il Sole24Ore. 12/06/2024.

¹⁵⁸ Italo S.p.A. Comunicati Stampa "Italo torna sull'adriatica: 8 collegamenti al giorno senza cambi intermedi." 24/05/2021 <https://italospa.italotreno.it>

collegamenti diretti. Tutti i risultati della ricerca, infatti, indicano la necessità di effettuare un cambio intermedio a Bologna Centrale e cambiare il treno da Italo a Trenitalia, che quindi gestisce indisturbata tutta la linea adriatica in modo autonomo sia attraverso i servizi ad alta velocità Frecciarossa e Frecciargento che attraverso il servizio Intercity.

Fig. 17 – Booking biglietto tratta Milano Centrale-Ancona per luglio 2024.

da Milano Centrale a Ancona - (via Bologna Centrale) - Viaggio di sola andata - 1 Adulto Modifica

Andata **37,95 €** Meno caro Continua passo successivo

1 Adulto Dettagli del prezzo

Viaggio selezionato

05:40 Milano Centrale
4h 42m 1 cambio Italo

10:22 Ancona

Durata 4h 42min, 1 cambio

05:40 Milano Centrale
1h 14m Italo 9907
Portale di intrattenimento con film gratuiti, giornali, musica e cartoni animati
Sedili in pelle
Presse elettriche
Distributori automatici
WiFi

06:54 Bologna Centrale
40m per il cambio

07:34 Bologna Centrale
2h 48m RV 3905

10:22 Ancona

^ Precedenti		lun 15 lug 2024		2ª classe	1ª classe
Tratta consigliata in base al prezzo e alla durata.					
05:40 → 10:22	Italo	37,95 €	43,95 €		
4h 42m, 1 cambio					
06:40 → 11:16	Italo	44,95 €	50,95 €		
4h 36m, 1 cambio					
07:40 → 12:23	Italo	61,40 €	73,40 €		
4h 43m, 1 cambio					
08:40 → 13:55	Italo	56,95 €	64,95 €		
5h 15m, 1 cambio					
09:40 → 14:23	Italo	61,40 €	77,40 €		
4h 43m, 1 cambio					
10:40 → 15:16	Italo	53,95 €	60,95 €		
4h 36m, 1 cambio					
11:40 → 16:20	Italo	53,95 €	60,95 €		
4h 40m, 1 cambio					
12:40 → 17:16	Italo	58,95 €	68,95 €		
4h 36m, 1 cambio					
13:40 → 18:23	Italo	55,80 €	66,80 €		Solo 1
4h 43m, 1 cambio					
14:40 → 19:22	Italo	53,95 €	60,95 €		
4h 42m, 1 cambio					

Fonte: <https://booking.italotreno.com>

I motivi di questa inversione di rotta potrebbero essere principalmente due:

- I limiti dell'infrastruttura: la linea ferroviaria adriatica presenta notevoli limiti rispetto al versante tirrenico. Le cause di queste differenze sono ravvisabili in numerosi fattori, come ad esempio la mancanza di nodi urbani strategici che non giustificano i costosi investimenti per lo sviluppo dell'alta velocità, ma anche la difficoltà di adattare l'infrastruttura alle caratteristiche naturali del territorio, caratterizzato da zone montuose attraversate da gallerie e aree costiere protette. Lungo la linea adriatica, infatti, i treni arrivano a una velocità di circa 200 km/h, mentre sul tirreno i treni di Italo viaggiano alle velocità di 250 km/h e 300km/h, e in alcuni tratti è ancora presente il binario unico, come ad esempio lungo la tratta Termoli-Lesina.
- La convenienza strategica: Nella scelta della fetta di mercato da servire per avviare l'attività di servizio, Italo ha effettuato una scelta sicuramente strategica concentrata nei maggiori centri urbani del Paese per conquistare più velocemente una quota di mercato che le permettesse di rientrare negli ingenti costi d'investimento e ottenere dei risultati di bilancio positivi, avvenuti come affermato nel capitolo precedente, solo dopo quattro anni di attività. La linea adriatica, infatti, da Bologna a Lecce presenta soltanto un altro nodo importante, ossia Bari. Le altre città principali che collegano la tratta come Ancona, Pescara e Foggia raggiungono una popolazione di circa 100mila abitanti, motivo per cui Italo ha rivolto la sua offerta nei centri più strategici e redditizi sul versante tirreno come Firenze, Roma, Napoli e

Salerno, caratterizzati da forte turismo e soprattutto da una domanda di tipo business.

In riferimento al primo punto, la linea ferroviaria, a partire dal 2022 è già oggetto di studio da parte di RFI per raggiungere gli obiettivi di potenziamento della linea, miglioramento dell'accessibilità, della regolarità dei servizi offerti e di riduzione del tempo di percorrenza di almeno trenta minuti¹⁵⁹. Inoltre, secondo uno studio di Confindustria Ancona, la spesa complessiva per i lavori di ammodernamento della linea ferroviaria italiana ammonterebbe a circa 44miliardi di euro, ma frutterebbero oltre 95miliardi di euro di PIL, generando inoltre 144mila posti di lavoro¹⁶⁰.

Risulta dunque auspicabile pensare che Italo, sotto la guida avanguardista di Gianluigi Aponte, fortemente improntata sulla volontà di far crescere la società sia in Italia che all'estero, rivolgerà la sua offerta anche al versante adriatico non appena l'infrastruttura verrà potenziata.

¹⁵⁹ Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. “Linea Adriatica Bologna – Lecce Nuovi interventi di potenziamento e velocizzazione”. 31/08/2022 <https://www.mit.gov.it>

¹⁶⁰ Confindustria Ancona. “La nuova linea ferroviaria adriatica e l’alta velocità: volano per lo sviluppo economico” 10/05/2023 <https://www.confindustria.an.it>

CONCLUSIONI

L'elaborato si è posto l'obiettivo di esaminare gli effetti della concorrenza sul mercato ferroviario italiano, focalizzando l'oggetto di studio sull'evoluzione e sul successo che hanno interessato l'operatore privato Italo-NTV. Dall'analisi sono emersi i fattori chiave che hanno contribuito allo sviluppo della società, come le scelte strategiche implementate dalla governance diversificata ma coesa verso l'obiettivo di crescita, l'implementazione di strategie di pricing aggressive e un'offerta di un servizio di qualità, veloce, puntuale e basato sulla soddisfazione del cliente.

La presenza di Italo sul mercato ha stimolato un livello più elevato di competitività nel mercato, apportando numerosi benefici agli utenti finali come riduzioni nei livelli di prezzo e miglioramenti nella qualità dei servizi di trasporto, necessari per soddisfare una domanda in crescita e più esigente.

Una nuova fase di sviluppo per l'azienda è rappresentata dai nuovi piani sotto la governance di MSC Group, che mirano a espandere i servizi di Italo sia in Italia, per rafforzare la sua posizione nel mercato, sia all'estero per raggiungere l'ambizioso obiettivo di creare il primo gruppo intermodale di trasporto privato d'Europa.

Inoltre, è stata analizzata la situazione sul versante adriatico, attualmente gestito esclusivamente da Trenitalia, che in questa area geografica opera effettivamente

indisturbato come monopolista. La rete infrastrutturale non ancora servita potrebbe rappresentare in futuro per Italo una potenziale opportunità di sviluppo e diventare scenario di nuove dinamiche competitive tra le due aziende.

Nonostante i risultati positivi dimostrati dalla ricerca, essa presenta delle limitazioni dovute alla mancanza di dati specifici di settore, soprattutto relativi al periodo post-pandemico. Future ricerche potrebbero analizzare più nel dettaglio l'impatto di lungo termine della concorrenza di Italo e le dinamiche future del mercato.

Sarebbe interessante infatti analizzare le evoluzioni del mercato italiano successive all'introduzione nello scenario attuale del nuovo competitor francese, che ha dichiarato l'obiettivo quello di voler raggiungere un livello di quota di mercato significativa in un arco di tempo piuttosto breve. In particolare, sarebbe utile analizzare le nuove dinamiche e le strategie competitive che verranno implementate da questi tre player per conquistare la quota di mercato target e le relative evoluzioni. Tale quota potrebbe essere ripartita in modo simile tra i due competitor, oppure uno dei due potrebbe effettuare delle strategie competitive aggressive che gli permettano di mantenere la propria posizione a discapito dell'altro.

Sicuramente, le nuove strategie competitive spingeranno tutti gli operatori a investire ulteriormente in innovazione e nuove tecnologie, permettendo di sostenere con un'offerta più strutturata la domanda, previsionale in crescita. Questo

comporterà benefici per tutti gli utenti e possibili ulteriori riduzioni dei livelli di prezzo.

In conclusione, la tesi ha voluto fornire una panoramica complessiva del settore del trasporto ferroviario ad alta velocità in Italia, contribuendo a migliorare la comprensione delle dinamiche competitive che hanno interessato il mercato. Inoltre, ha evidenziato il ruolo decisivo di Italo nell'incentivare l'efficienza operativa e l'innovazione.

BIBLIOGRAFIA

ADINOLFI G. “Italo-Frecciarossa, la guerra dei prezzi: ecco come si risparmia sul treno.” La Repubblica, 2017

ADINOLFI. G. “Ntv ha un nuovo socio: Peninsula Capital acquisisce il 13% delle azioni”. La Repubblica, 2017.

BATTISTINI.C. “La disciplina dei servizi di interesse economico generale nel diritto comunitario: il caso dei trasporti ferroviari”, 2015.

Bilancio 2023 Italo S.p.A.– Formato AIDA

Bilancio Consolidato 2023 Trenitalia S.p.A.

Bilancio di Sostenibilità 2022 Italo S.p.A.

Bilancio Italo S.p.A.- Relazione finanziaria annuale 2020

BRANCHETTI M.G., SINISI D. *LA MERAVIGLIOSA INVENZIONE – Strade ferrate nel Lazio. 1846-1930*. Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Archivio di Stato di Roma.

CAPURSO M., TARTAGLIA M. *How competition on HSR services could generate social and economic benefits: the case of Italy*. 2023

CAROSIELLI N. “Msc compra la logistica di Bolloré in Africa per 5,7 miliardi di euro” 2022.

CATERNÌ A., BAZZICHELLI T., CARBONE A. *Osservatorio sulle tendenze della mobilità di passeggeri e merci (III trimestre 2023)*. Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. 2024

CONDINA C. “Allianz sale sui treni di Italo. Compra l’11,5% e diventa il secondo socio” *Il Sole24Ore*. 2018

Confindustria Ancona. “La nuova linea ferroviaria adriatica e l’alta velocità: volano per lo sviluppo economico” 2023

DE FRANCESCO G., “Parte Ntv: 900 milioni per competere con Fs”. - *Il Giornale* 2008.

DELL’AGUZZO M. “Cosa farà Msc di Aponte con i treni di Italo?” *Start Magazine*, 2023

DI PACO L. “L’alta velocità dei francesi di Sncf arriva in Italia: debutto da Torino con treni per Napoli e Venezia” *La Stampa*. 2024

DOMINELLI C. “I treni di Italo passano al fondo americano Gip”. *IlSole24Ore*. 2018.

DOMINELLI C. “Maxiofferta da un fondo americano per i treni di Italo. Cda straordinario”. *Il Sole24Ore*. 2018.

F.Q. “Msc si prende il 50% di Italo: firmato l’accordo con la compagnia dei treni privata”. *Il Fatto Quotidiano* 2023

Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee

GIACOMELLI T. “Il primo viaggio del Pendolino, il treno più veloce al mondo”.

Il Giornale, 2024.

GIURICIN A. – TRA Consulting. *I benefici della concorrenza nel settore ferroviario*. Italo Spa 2017

GIURICIN A., TOSATTI R. *The history of Italo and the benefits of competition in the italian HSR sector*. CESPIS, 2016.

Il Fatto Quotidiano, “Italo verso ricapitalizzazione da 100milioni. Cattaneo dovrà gestire 220 esuberanti”.2015.

Il Fatto Quotidiano. “Italo, Montezemolo chiede ammortizzatori sociali per dipendenti Ntv.” 2014.

Il Fatto Quotidiano. “Italo, Ntv compra pagina sui giornali: “Contro di noi ostruzionismo” 2014.

Il Fatto Quotidiano. “Trasporti, l’Authority taglia del 37% i pedaggi pagati da Italo e Trenitalia”. 2014.

Il Sole24Ore “Italo treni, il 50% passa al gruppo MSC: nuovo azionista di maggioranza” 2023

Italo S.p.A. Comunicati Stampa “Italo torna sull’adriatica: 8 collegamenti al giorno senza cambi intermedi.”2021

La Stampa. “Msc compra Italo, operazione da 4 miliardi: così la scalata di Aponte accende il rischio dei treni e il derby con le Ferrovie” 2023

La Stampa: “Italo, il CdA delibera ritiro IPO. Montezemolo: "Offerta GPI irrinunciabile"” 2018.

MAGGI S. *Le ferrovie*. Il Mulino, Bologna, 2017.

MARCOMIN. M. “Luci e ombre sull’Alta Velocità in Italia: i problemi principali e le aree di intervento.” 2024

MARIANGELI, B. *Financing Policies of Transport Companies in the Early Stage of Development. The case of N.T.V.*

MIT- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. “Linea Adriatica Bologna – Lecce Nuovi interventi di potenziamento e velocizzazione”.2022

MORINO M. “Nasce Itabus, la nuova compagnia privata sulla lunga percorrenza.” Il Sole24Ore. 2021

MORINO M. “Settebello e Arlecchino, tornano sui binari i treni simbolo del boom economico” il Sole24Ore. 2020

MORINO M. “Treni veloci: i francesi di SnCF sbarcano in Italia” Il Sole24Ore. 2024.

MORINO M. “Trenitalia sbarca in Francia: primi treni al via dal 18 dicembre.” Il Sole24Ore 2021

MORINO M. “Via libera Ue all’ingresso di Msc nel capitale di Italo”. Il Sole24Ore. 2024.

MORINO. M. “Italo compie 10 anni: oltre 100 milioni di viaggiatori trasportati”. Il Sole24Ore 022.

MSC Crociere. About Us.

MSC Group. About Us.

MUNARI F. *Il diritto comunitario dei trasporti*, Giuffrè, Milano, 1996.

Normattiva, il Portale della Legge Vigente.

PAVESI. F. “Italo taglia la linea del primo utile netto. Il treno veloce ora corre sulle sue gambe”. *Il Sole24Ore*, 2017.

POLIMANTI P. “La liberalizzazione del trasporto ferroviario” - Amministrazione in cammino, 2010.

PUCCIANI A., “Italo VS. Trenitalia: L’essenza della concorrenza”. *Starting Finance*, 2020

RISTUCCIA.B. “Liberalizzazione e regolazione del mercato dei trasporti ferroviari in Italia” 2007

SABELLA M. “Italo, un primato made in Italy”, *Il Corriere della Sera*. 2018.

TOMAI.F. “Nascita e sviluppo del sistema ad Alta Velocità in Italia”. *UPCommons*. 2008.

TRA Consulting. About Us.

Trattato di Lisbona, 2007.

VALENTINI P. “Montezemolo conferma Ipo di Italo nel 2018,” *Milano Finanza*, 2017.

VALSANIA M. “Chi è Gip, il fondo Usa che vuole comprarsi Italo”, *Il Sole24Ore*, 2018.

SITOGRAFIA

<https://agcm.it>

<https://anie.it/>

<https://blog.italotreno.it>

<https://competition-policy.ec.europa.eu>

<https://eur-lex.europa.eu>

<https://finanza.lastampa.it>

<https://italospa.italotreno.it/>

<https://startingfinance.com>

<https://temi.camera.it>

<https://traconsulting.eu/transport>

<https://upcommons.upc.edu>

<https://www.ansfisa.gov.it>

<https://www.autorita-trasporti.it>

<https://www.borsaitaliana.it>

<https://www.confindustria.an.it>

<https://www.corriere.it/>

<https://www.fondazionefs.it>

<https://www.fsitaliane.it>

<https://www.ildenaro.it>

<https://www.ilfattoquotidiano.it>

<https://www.ilgiornale.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.insidemarketing.it>

<https://www.larepubblica.it>

<https://www.milanocittastato.it>

<https://www.milanofinanza.it>

<https://www.mit.gov.it>

<https://www.money.it>

<https://www.msc.com/it/about-us/msc-group>

<https://www.msccruises.com>

<https://www.normattiva.it>

<https://www.repubblica.it>

<https://www.rfi.it>

<https://www.startmag.it>

<https://www.thetrainline.com/it>

<https://www.trenitalia.com>