

Nuovo trasporto viaggiatori SpA

La nascita della prima impresa privata italiana nel trasporto ferroviario ad alta velocità¹

Fabio Tomassini

Introduzione

Il presente capitolo ha lo scopo di presentare sinteticamente il contesto e le fasi che hanno dato vita alla prima società privata italiana operante nel trasporto ferroviario sulla rete ad alta velocità: la visione, l'intuito di business, le pietre miliari, le barriere all'ingresso e il piano strategico che hanno consentito ai treni Italo di viaggiare sulla rete ad alta velocità a partire dal 28 aprile 2012. Il progetto nasce nell'agosto del 2006, quando a Luca Cordero di Montezemolo viene presentata l'idea di ingresso nel mercato trasporto ferroviario passeggeri sulla rete ad alta velocità, in fase di liberalizzazione. La prima direttiva europea in tema di liberalizzazione risaliva a quindici anni prima, ma i tempi di attuazione e di recepimento, nonché la libera concorrenza, stentavano a decollare. Non era un caso che Trenitalia, l'unica compagnia operante nel settore, fosse il monopolista statale. Giuseppe Sciarrone, manager con comprovata esperienza nel settore ferroviario, descrive a Luca Cordero di Montezemolo il mercato ferroviario italiano dell'alta velocità e le principali caratteristiche della rete. L'infrastruttura ad alta velocità così come la conosciamo oggi era in quegli anni in fase di costruzione, c'era un potenziale di aumento di capacità, che tuttavia era legato ai tempi di realizzazione di opere pubbliche: la sola linea Roma-Napoli era entrata in esercizio il 19 dicembre 2005. L'intera rete, che si articola principalmente sulla dorsale Napoli-Torino, sarebbe stata completata quattro anni più tardi: l'aumento di capacità sulla rete, era un presupposto fondamentale per il successo dell'iniziativa. L'Unione Europea, aveva negli anni '90 posto le basi per una riorganizzazione del sistema ferroviario europeo, imponendo agli Stati membri la separazione contabile tra la gestione dell'infrastruttura e dei servizi di trasporto. In sostanza, nel 2005 il settore vede operare solamente aziende statali in regime di monopolio. Questa struttura è stata determinata nel corso degli anni, in virtù della rilevanza strategica del trasporto ferroviario e della difficoltà delle imprese private a sostenere gli elevati costi fissi legati alla realizzazione dell'infrastruttura. L'intuito dei Soci Fondatori di Nuovo Trasporto Viaggiatori è stato di cogliere le mutate condizioni del contesto economico di percepire la volontà dell'Unione Europea di agevolare il processo di liberazione

¹ L'Autore ringrazia il vertice aziendale per il supporto ricevuto e i colleghi che hanno direttamente contribuito alla formulazione del caso, in particolar modo il Dottor Luigi Celentano e il Dottor Luigi Di Domenico.

del mercato. Tuttavia, il processo di transizione da un mercato monopolistico alla libera concorrenza è lungo e travagliato: nel 2012, nonostante negli anni passati sia stata attuata la separazione contabile tra gestore della rete (in Italia RFI) e fornitore del servizio di trasporto (Trenitalia), le due società fanno ancora parte dello stesso gruppo, Ferrovie dello Stato. Luca Cordero Di Montezemolo, con imprenditori Italiani di primaria importanza, istituzioni finanziarie di riferimento nel proprio settore e il leader europeo del trasporto ferroviario dei passeggeri sulle linee ad alta velocità, fondano Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA (NTV), trovandosi davanti a una triplice sfida: offrire un elevato standard di servizio, garantendo la soddisfazione dei viaggiatori NTV, gestire e non subire la transizione del mercato alla libera concorrenza e infine essere d'esempio per gli altri Paesi europei che non hanno sino a ora avuto il coraggio, che l'Italia ha invece dimostrato, di liberalizzare il trasporto ferroviario di persone nel mercato domestico e che attendono i risultati dell'esperienza NTV per decidere le loro politiche.

C.1 Il quadro normativo

Fino alla metà degli anni '90 tutti i sistemi ferroviari europei vedevano la loro gestione affidata a imprese integrate verticalmente, controllate dallo Stato e operanti in regime di monopolio. La direttiva CEE 440 del 1991 definisce e disciplina: la separazione tra gestione dell'infrastruttura e servizio di trasporto; l'autonomia gestionale delle imprese ferroviarie e del gestore dell'infrastruttura rispetto agli Stati; il diritto d'accesso alle infrastrutture ferroviarie per le imprese in possesso della relativa licenza. L'Italia accoglie la direttiva comunitaria con l'emanazione del DPR 277/1998, stabilendo l'attesa separazione tra gestore dell'infrastruttura e impresa ferroviaria, mentre il D.lgs 146/1999 recepisce le due direttive CEE 18/1995 e 19/1995, approfondendo tematiche quali il rilascio delle licenze e la ripartizione della capacità della rete, favorendo questa volta l'irrigidimento degli obblighi legati agli standard e presupposti tecnici. Oltre alle direttive del 1991 e del 1995 progressivamente sono state emanate altre direttive che hanno favorito e ampliato la liberalizzazione del settore ferroviario, ovvero le Direttive Europee 12/2001, 13/2001, 14/2001 ("Primo Pacchetto Ferroviario"), che sono state recepite in Italia con il D.lgs 188/2003. Il *Primo Pacchetto Ferroviario* era volto a favorire la liberalizzazione del comparto del trasporto merci, attraverso norme per l'accesso e tariffe per l'utilizzo dell'infrastruttura. Il legislatore europeo cercava di rendere perseguibili questi risultati *"imponendo la netta distinzione fra i soggetti che determinano le regole del mercato e gli operatori; affermando che le operazioni di trasporto sono appannaggio delle imprese ferroviarie, mentre il gestore (o la struttura che gestisce l'infrastruttura in caso di mancata separazione societaria) deve sviluppare l'infrastruttura e assicurarne un accesso equo"*.² Il Governo italiano, che ha portato avanti il processo di liberalizzazione attraverso questi strumenti legislativi, ha consentito l'ingresso di nuovi operatori, in particolare nel settore del trasporto merci, sin dai primi anni. Sebbene il D.lgs 188/2003 rappresenti la pietra miliare della liberalizzazione del settore, abbracciando tematiche legate alle licenze, alla sicurezza, ai costi e diritti di accesso alla rete e ad altri servizi complementari, alcune aree indicate nelle Direttive Europee dovevano

² Si veda L. Lanucara in riferimento al contesto normativo comunitario nel settore ferroviario a seguito dell'approvazione del terzo pacchetto ferroviario.

ancora essere chiarite: i principi e le procedure seguite dal gestore della rete, sia per l'allocazione della capacità della rete e delle tratte ferroviarie sia per la definizione dei costi d'accesso, e il contesto generale per l'accesso all'infrastruttura (la prioritizzazione dei servizi durante il processo di allocazione della capacità). Tali tematiche saranno poi affrontate dal PIR (Prospetto Informativo della Rete, redatto dal gestore della rete). In data 1 luglio 2001 nasce Rete Ferroviaria Italiana (RFI) costituita come Società dell'Infrastruttura del Gruppo Ferrovie dello Stato, per rispondere alle Direttive comunitarie recepite dal Governo italiano sulla separazione fra il gestore della rete e il produttore dei servizi di trasporto. Il sistema di allocazione utilizzato da RFI è simile a quello implementato da altri gestori europei. In primo luogo RFI alloca le tracce riservate ai servizi internazionali, cooperando con altri gestori di rete comunitari, dando poi priorità ai *“servizi di trasporto quantitativamente e qualitativamente necessari a soddisfare la mobilità dei cittadini”*.³ Inoltre in base al D.l. 3018, art. 37 viene sancito il principio di reciprocità: le imprese ferroviarie con sede all'estero e le loro partecipate, che esercitano servizi ferroviari in Italia, *“sono soggette, relativamente alle regole e procedure di accesso o di utilizzo dell'infrastruttura e degli impianti ferroviari, alle stesse limitazioni e vincoli cui sono sottoposte le imprese italiane nei territori dei rispettivi Paesi”*. Lo scopo, secondo il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti è di *“assicurare l'effettivo e pieno rispetto del principio di reciprocità”*. L'Ufficio di Regolazione dei Servizi Ferroviari è delegato a verificare la sussistenza delle limitazioni e dei vincoli, su richiesta del gestore dell'infrastruttura nazionale o anche d'ufficio. Per completare il quadro normativo, nel 2004 è stato approvato il *“Secondo Pacchetto per il Trasporto Ferroviario”*, composto dal regolamento CEE 881/2004, che istituisce l'Agenzia Ferroviaria Europea (ERA), con il compito di emanare raccomandazioni e pareri per contribuire all'attuazione della normativa comunitaria, e le direttive CEE 49-50-51/2004, che si occupano degli standard per la sicurezza, del trasporto merci e di una più ampia armonizzazione della disciplina alla luce della nascita dell'ERA. L'Italia recepisce il Secondo Pacchetto per il Trasporto Ferroviario con il D.Lgs. 162/2007 (con considerevole ritardo, che porterà all'apertura di una procedura di infrazione) istituendo un organismo autonomo e indipendente cui attribuire le competenze di controllo sulle condizioni di sicurezza per l'accesso alla rete: l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie (ANSF). Nel 2007 viene emanato il *“Terzo Pacchetto per il Trasporto Ferroviario”*, composto dai regolamenti CEE 1370-1371/2007 e dalle direttive 58-59/2007. Il pacchetto stabilisce un rinnovato impianto normativo di riferimento, abrogando il precedente regolamento 1191/1969, che sanciva un impianto normativo basato sul tradizionale assetto monopolistico, e armonizza numerosi ambiti legati ai diritti e agli obblighi dei passeggeri ferroviari, oltre a sancire l'imposizione dei diritti per l'utilizzo dell'infrastruttura ferroviaria, nel contesto del trasporto internazionale di passeggeri. Il terzo pacchetto è stato in parte introdotto nell'ordinamento italiano attraverso la legge 99/2009, avviando la liberalizzazione del trasporto ferroviario di persone.

C.2 Le tappe del progetto: “da zero a Italo”

Il completamento della rete ferroviaria italiana ad alta velocità e la liberalizzazione del trasporto ferroviario di persone in ambito nazionale, dunque spingono

³ PIR – Prospetto Informativo Rete disponibile su www.rfi.it.

un piccolo gruppo di coraggiosi imprenditori a costituire, con un investimento di 1 miliardo di euro e senza alcun sussidio statale, un'azienda ferroviaria totalmente privata con il duplice obiettivo: contribuire alla valorizzazione del grande investimento fatto dallo Stato per sviluppare la rete AV e aprire finalmente il trasporto dei viaggiatori alla concorrenza. L'iniziativa rappresenta un'anteprema nel panorama europeo; i soci fondatori ne avevano identificato i fattori critici di successo:

- il contesto politico, la volontà di aprire un mercato monopolistico, la rimozione di importanti barriere all'ingresso;
- il completamento dell'infrastruttura, come detto la rete ad alta velocità era ancora in fase di realizzazione, così come nuove stazioni erano in fase di progettazione;
- il piano industriale, l'assetto societario, finanziario di NTV.

Per garantire il successo e lo sviluppo dell'iniziativa era necessario trovare partner finanziari, che potessero garantire un adeguato supporto, partner istituzionali, che potessero accompagnare l'azienda nella liberalizzazione del settore, partner industriali che potessero aiutare a realizzare la visione di business e apportare *know how* e competenze specifiche del settore.

NTV nasce nel dicembre 2006; la compagine azionaria all'avvio dell'attività commerciale il 28 aprile 2012 è così composta: 33,5% suddiviso in quote paritetiche tra Luca di Montezemolo, Diego Della Valle e Gianni Punzo; 20,0% Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF); 20,0% Gruppo Intesa Sanpaolo; 15,0% Gruppo Generali; 5,0% Alberto Bombassei; 5,0% Isabella Seragnoli; 1,5% Giuseppe Sciarrone. Il Presidente di NTV è Luca di Montezemolo, il Vice Presidente Esecutivo Vincenzo Cannatelli, l'Amministratore Delegato è Giuseppe Sciarrone. NTV nel 2007 assume i primi sette manager, l'organico dell'azienda all'avvio dell'attività commerciale è composto da 764 dipendenti, tra cui 24 dirigenti, 92 macchinisti e 462 tra personale di bordo e di terra formati e in corso di formazione presso la scuola di formazione dell'Azienda.

Il 2007 sarà l'anno in cui NTV compie i fondamentali passi normativi e regolamentari che le consentiranno di operare nel settore. Il 6 febbraio 2007 NTV ottiene dal Ministero dei Trasporti la "Licenza di impresa Ferroviaria", secondo le modalità e alle condizioni previste dal D.lgs. numero 188 dell'8 luglio 2003; il 28 luglio 2007 viene conseguito il "Titolo Autorizzatorio"; l'iter autorizzativo si concluderà con la firma "dell'Accordo Quadro con Rete Ferroviaria Italiana", per l'utilizzo dell'infrastruttura ferroviaria il 17 gennaio 2008.

Con la sottoscrizione dell'accordo con Alstom, leader mondiale nella produzione di treni, NTV acquista 25 treni di nuova generazione (AGV), con una opzione di acquisto di ulteriori 10 treni.

Il nuovo AGV costruito da Alstom per NTV rappresenta a oggi il massimo della tecnologia nell'altissima velocità, progettato per viaggiare a 360 km/h, il massimo della sicurezza e dell'ecologia e il top del comfort. Italo inoltre usa lo stesso sistema di trazione del treno che ha battuto il record di velocità mondiale il 3 aprile 2007 con circa 575 km all'ora.

L'accordo con Alstom prevede inoltre la manutenzione ordinaria e straordinaria della flotta per l'intero periodo di vita utile dei treni. Il progetto del treno recepisce per la prima volta integralmente le più recenti specifiche europee di interoperabilità,

oltre a rispettare le normative europee e nazionali in materia di ambiente e sicurezza. L'ultimo passaggio tecnico sarà l'omologazione con certificato di sicurezza dei treni che potrà essere conseguita non prima di avere ricevuto e testato il primo convoglio.

Anche il 2008 rappresenta per NTV un anno fondamentale per il buon esito del progetto, infatti:

- vengono deliberati gli aumenti di capitale per dotare la società delle risorse necessarie all'avvio dell'attività, i soci fondatori quindi allargano la compagine ad altri azionisti, il patrimonio netto previsto all'avvio dell'attività operativa è 230 milioni di euro.
- viene sottoscritto il contratto di finanziamento con primari istituti di credito, Intesa Sanpaolo e Monte dei Paschi di Siena ai quali poi si aggiungono Banca Popolare di Lodi ed Efibanca, in base alle quali NTV ha ottenuto le risorse finanziarie necessarie per lo sviluppo del progetto fino a un massimo tra linee di cassa e di firma, pari a 732 milioni di euro.

Il 15 luglio il progetto viene presentato alla stampa nazionale e internazionale. Le reazioni sono incoraggianti:⁴ *«Corrado Passera, Amministratore Delegato di Intesa Sanpaolo, ha invece parlato di svolta storica: «Siamo di fronte alla stessa situazione che si creò quando fu aperto il mercato della telefonia. La concorrenza ha portato all'ampliamento del mercato, al miglioramento dei servizi e al calo dei prezzi. Anche nel settore ferroviario la concorrenza farà bene a tutti, allargherà il mercato dei trasporti. Il treno è destinato ad assorbire quote importanti di alcune tratte aeree, in particolare di quelle entro le tre ore». Numerosi i commenti positivi arrivati dall'«esterno». Secondo il premier Silvio Berlusconi, «ha ragione Montezemolo quando dice che bisogna investire, avere voglia di rischiare e di guardare avanti. L'ingresso dei privati porterà una forte competizione e produrrà vantaggi per i cittadini». Emma Marcegaglia, presidente di Confindustria, ha invece affermato che «l'iniziativa di NTV testimonia la vitalità delle imprese italiane».* Nei successivi mesi, NTV sceglie il partner industriale: il 9 ottobre 2008 viene annunciato l'ingresso di SNCF, operatore ferroviario francese, di una partecipazione del 20% del capitale della società italiana.

Nel 2012 NTV inizierà il suo servizio commerciale. Quattro anni è il tempo necessario ad Alstom per costruire i treni e a NTV per finalizzare la progettazione e realizzare le iniziative programmate:

- costruire un impianto per la manutenzione della flotta presso l'interporto di Nola;
- sviluppare e integrare il sistema di telematica di bordo;
- realizzare e allestire gli spazi dedicati ai servizi per i viaggiatori all'interno delle stazioni (le "Casa Italo");
- provvedere alla selezione e formazione del personale (che arriverà a contare più di 1000 unità);
- realizzare i sistemi informatici di prenotazione e vendita, di gestione della flotta, e di supporto al sistema contabile dell'azienda.

⁴ Corriere Della Sera, 16 luglio 2008.

C.3 Il programma di NTV

C.3.1 L'infrastruttura

L'infrastruttura ferroviaria è costituita dalla rete sulla quale circolano i treni e include diversi *asset*: binari, trazione elettrica (ovvero l'alimentazione dei treni che circolano sulla rete), stazioni per i viaggiatori e sottostazioni di scambio, parchi di ricovero per i treni in manutenzione. In Italia, RFI, nel suo ruolo pubblico di gestore unico dell'infrastruttura ferroviaria, è responsabile di tutte le linee e degli impianti ferroviari, comprese le stazioni. RFI assicura la gestione del processo di circolazione dei treni sulla rete ferroviaria attraverso il presidio tecnologico e umano dei sistemi di controllo e comando della circolazione ferroviaria. L'obiettivo del gestore della rete è di ottimizzare, attraverso la gestione della circolazione, l'utilizzo della capacità disponibile, massimizzando l'offerta di tracce orarie alle imprese ferroviarie sia per il traffico concernente il trasporto dei passeggeri sia per quello delle merci. Tra le sue principali attività rientrano la gestione ordinaria della manutenzione della rete e la sicurezza della circolazione ferroviaria, la gestione dell'offerta di accesso sulla rete ai treni delle diverse imprese nel quadro europeo di liberalizzazione del mercato del trasporto, il potenziamento tecnologico e infrastrutturale della rete e gli investimenti nell'alta velocità, lo sfruttamento economico degli impianti ferroviari e la responsabilità di tutte le stazioni. RFI offre quindi un insieme di servizi a fronte di una tariffa che l'impresa ferroviaria utilizzatrice della rete dovrà corrispondere per ogni km percorso da ogni treno. Tale tariffa, comprende una componente "pedaggio", un "onere" dovuto a RFI, e una componente "Energia elettrica". Per la determinazione del canone di utilizzo dell'infrastruttura ferroviaria si fa riferimento alle fonti normative D.M. 43/T del 21 marzo 2000 (e successive modifiche e integrazioni), D.M. 18 agosto 2006. In sintesi, i costi di accesso sono di circa € 15/km per la rete AV e € 3,5/km per la rete tradizionale (Figura C.1).

C.3.2 Il servizio di Italo

Italo collegherà 9 città italiane e 12 stazioni utilizzando l'infrastruttura dell'alta velocità (Figura C.2).

A regime, ovvero una volta completata la consegna dei 25 treni, ogni giorno verranno effettuati 50 viaggi per un totale di circa 12 milioni di treni-km all'anno e in particolare si avranno 34 treni sulla dorsale Napoli-Milano:

- 12 dei quali fino a Torino;
- 6 dei quali fino a Salerno;
- 6 "No Stop" tra Milano e Roma;
- 10 treni tra Napoli/Roma e Venezia.

La scelta delle stazioni per le due principali città italiane di Roma e Milano è caduta sui terminali ritenuti più innovativi per ciascuna città:

- Roma Tiburtina, la nuova grande stazione AV della capitale, terminal principale di Italo, e Roma Ostiense, complementare a Tiburtina, per servire la zona Sud/Ovest della città particolarmente importante per i viaggi di lavoro;

**Figura C.1**

Rete AV in Italia.

Fonte: RFI, gennaio 2012.

- Milano Porta Garibaldi, collocata in zona centrale all'interno del più importante progetto di riqualificazione della città, e Milano Rogoredo, complementare a Porta Garibaldi e facilmente accessibile da tutto l'hinterland milanese.

C.4 Le previsioni del mercato e la domanda di NTV

NTV ha sviluppato con l'ausilio di primarie società di ricerca e indagine di mercato, un modello di previsione della domanda di passeggeri, in funzione delle caratteristiche del servizio offerto (servizio a bordo, orari, servizi accessori pre e post viaggio in treno ecc.) sostenuto da statistiche e numerose indagini di mercato svolte sul campo. Il modello elaborato ha consentito di stimare il carico a bordo dei singoli treni in base all'orario oltre che per tratta ferroviaria e per stazione. I risultati del modello sono segmentati per "occasione di viaggio", categoria di servizio (per esempio Eurostar/Intercity, Alta Velocità Trenitalia, Alta Velocità NTV), classe del servizio (per esempio, Smart, Prima, Club).

L'obiettivo principale di NTV è la previsione del numero di viaggiatori (domanda di mobilità) che usufruirà dei servizi passeggeri dell'azienda sulle direttrici



Figura C.2

Il servizio di Italo a regime.

della rete ferroviaria ad alta velocità, segmentato per: motivo dello spostamento, relazione Origine e Destinazione, tratta ferroviaria, stazione di salita/discesa, categoria di servizio. La previsione avviene tramite un sistema di modelli di simulazione dei comportamenti, delle preferenze e delle scelte di mobilità dei viaggiatori.

Il sistema di previsione di NTV si basa su tre pilastri:

1. la *crescita della domanda di mobilità futura* sulla base dell'evoluzione degli scenari macroeconomici collegati a matrici Origine e Destinazione della domanda, associando la domanda di mobilità ad alcune variabili socio-economiche quali, per esempio, il tasso di crescita del PIL;
2. la *stima della generazione della domanda indotta*, ovvero la domanda aggiuntiva che potrebbe fruire dai servizi ferroviari alta velocità per effetto del miglioramento dei servizi stessi, ovvero riduzione dei tempi di viaggio o introduzione di nuovi servizi. Tale stima si basa sulla relazione tra la domanda che fruisce dei servizi ferroviari AV e i tempi e i costi del viaggio. Questa

relazione è influenzata da variabili socio-economiche della popolazione e del territorio servito dai servizi ferroviari;

3. la *probabilità di scelta del trasporto ferroviario tra i mezzi/servizi di trasporto disponibili* per gli spostamenti extraurbani; la scelta del viaggiatore è articolata su tre livelli: il primo consente la scelta della modalità di trasporto (auto, aereo, treno); il secondo, per la sola modalità treno, permette la scelta del servizio (AV, ES/IC); il terzo consente la scelta del gestore dei servizi ferroviari AV (Trenitalia o NTV) sullo stesso itinerario. Il calcolo probabilistico si basa sulle percentuali di utilizzo di ciascuna modalità di trasporto in funzione del motivo dello spostamento (lavoro, vacanza ecc.), delle caratteristiche dello spostamento (tempi e costi del viaggio ecc.), caratteristiche del servizio (frequenza, notorietà NTV, presenza di specifici servizi a bordo treno ecc.) e delle caratteristiche dell'utente (reddito, condizione professionale, titolo di studio ecc.).

Al tempo della nascita del progetto, e fino all'avvio commerciale di NTV, il trasporto ferroviario dei passeggeri a lunga percorrenza è operato unicamente da Trenitalia, società statale del gruppo Ferrovie dello Stato, in un regime di monopolio. I viaggiatori non possono scegliere, se non di utilizzare altri mezzi di trasporto. L'offerta di Trenitalia si articolava nel 2006 sostanzialmente attraverso tre tipi di servizio.

1. *Eurostar Italia*, treni che collegano le principali città italiane e viaggiano sia su rete ad alta velocità sia rete tradizionale; l'offerta era composta da treni che percorrono la linea Alta Velocità tra Torino e Salerno, con collegamenti veloci, frequenze ravvicinate, treni che viaggiano tra Roma e Venezia, Verona/Brescia/Bolzano, Bari/Lecce, Lamezia Terme/Reggio Calabria e fra Napoli e Venezia a "assetto variabile", ovvero utilizzati sia sulle linee AV sia su quelle tradizionali, e infine treni che viaggiano tra: Torino e Milano con Venezia, Udine e Trieste; Milano e Genova con Roma sulla linea Tirrenica Nord; Torino e Milano con tutta la Riviera Adriatica. Questi ultimi treni viaggiano solamente su linee tradizionali. La frequenza degli Eurostar è fino a un treno per ora, per ogni direzione.
2. *Intercity*, che collegano città grandi e medie e contribuiscono a realizzare un sistema di interscambio con i treni del trasporto locale e con quelli ad Alta Velocità. La frequenza degli Intercity è fino a un treno per ora, per direzione.
3. *Treni notturni*, che sono composti da vetture con cabine letto, cabine cuccetta e posti a sedere. La frequenza di questi treni è fino a due treni al giorno.

Si noti che complessivamente il trasporto a lunga percorrenza si era contratto, probabilmente a causa dell'aumento della competizione nel settore aereo, grazie all'ingresso di vettori *low cost* in alcune rotte chiave. A ogni modo, il numero di passeggeri, moltiplicato per i km viaggiati (*passeggeri_km*) per il segmento Eurostar è aumentato di oltre il + 40% tra il 2000 e il 2005, per arrivare a contare per un terzo dell'intero trasporto ferroviario passeggeri (**Tabella C.1**). Questo trend è stato strettamente collegato all'espansione della rete ad alta velocità. La percorrenza media risultava anch'essa in calo, e in parte dovuta a cambiamenti strutturali dei servizi Intercity su tratte più brevi, in parte dovuta alla perdita di passeggeri nel segmento notturno a favore del trasporto aereo. Le previsioni di ampliamento della rete dopo il 2005 prevedevano l'apertura delle tratte Alta Velocità

Tabella C.1 Mercato ferroviario del trasporto a lunga percorrenza in Italia

		2000	2001	2002	2003	2004	2005
Passeggeri km	miliardi	27,5	27,3	26	24,9	24,9	25,1
Passeggeri	milioni	70	70,1	68,1	67,7		
Percorrenza media per passeggero	km	393	389	382	369		
Posti km	miliardi	48,4	48,5	49,1	49		
Treni km	milioni	82,6	82,4	82,6	82,6		
Load Factor (posti_km/passeggeri km)	%	57	56	53	51		
Passeggeri km Eurostar	miliardi	5,6	6,8	7,1	7,4		
% Eurostar	%	20,4	24,9	27,3	29,7		

Fonte: Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, Conto Nazionale dei Trasporti 2006.

tra Milano e Firenze e il completamento delle linee tra Milano, Torino, Roma e Napoli, che avrebbe portato a una significativa riduzione dei tempi di percorrenza tra le principali città italiane (**Tabella C.2**).

Grazie alla riduzione dei tempi medi di percorrenza derivante dagli investimenti strutturali, la rete avrebbe aumentato la sua capacità complessiva, il che potrebbe, da una parte, attrarre *new entrants*, dall'altra spingere Trenitalia a un aumento della propria offerta di servizi. Per quanto attiene all'offerta, Trenitalia differenziava tra Prima e Seconda classe, laddove la Prima incorporava un *price premium* compreso tra il 20% e il 30% rispetto alla Seconda. Le tariffe si attestavano circa a € 0,13/passeggeri_km per la tratta Roma-Firenze e € 0,15/passeggeri_km per una tratta come Roma-Napoli. Per quanto atteneva la produttività del personale di Ferrovie dello Stato, nel 2006 la produttività espressa in Unità di traffico per addetto si attestava a 727 000 unità, segnando il valore più elevato dell'ultimo decennio, con un incremento del 2% rispetto al 2005: rispetto al 2000, la produttività del 2006 era più alta di circa il 12%. Una crescita ancora più consistente si riscontrava per l'altro indicatore di produttività del lavoro, quella cioè misurata in termini di treni-km per addetto, il cui indice di produttività saliva a 3512 con un aumento del 2,8% rispetto al 2005 e del 22% rispetto al 2000. La produttività dell'infrastruttura invece, misurata in termini di treni-km per km di rete, mostrava negli anni un andamento altalenante; nel 2006 l'indice

Tabella C.2 Tratte ad AV: servizi e tempi di percorrenza in Italia

	Km tratte AV	Tempi di percorrenza AV (minuti)		Treni al giorno Trenitalia (2012)
		2007	2015	
TO-MI	146	88	62	16
MI-BO	213	106	70	32
BO-FI	88	57	39	32
FI-RM	262	95	90	32
RM-NA	225	65	65	32
NA-SA	54	34	34	8
VE-BO	163	102	102	10
RM-BA	496	277	235	6

Fonte: elaborazione interna NTV/SDG.

Tabella C.3 Traffico aereo in Italia

	Milioni di passeggeri (2005)	Low cost share
Milano – Roma	3,04	12%
Bergamo – Roma	0,38	100%
Milano – Napoli	1,11	61%
Bergamo – Napoli	0,11	100%
Torino – Roma	0,81	0%
Torino – Napoli	0,33	0%
Venezia – Roma	0,57	0%
Treviso – Roma	0,11	100%
Venezia – Napoli	0,22	31%
Bologna – Napoli	0,17	45%
Bari – Roma	0,40	7%

Fonte: annuario statistico Enac, 2005.

di produttività è stato pari a 21 215, il valore superiore fatto registrare dal 2000. Per quanto riguarda poi la produttività monetaria, quella cioè espressa in ricavi operativi per addetto (i ricavi operativi comprendevano i ricavi da traffico più i ricavi da Stato e altri enti), nel 2006 si registrava una flessione rispetto al 2005 di circa l'1,8%.

Il trasporto aereo in Italia è stato tradizionalmente svolto su rotte Nord-Sud e rotte minori attraverso tutto il Paese, grazie ad aeroporti regionali. La rotta principale era la Roma-Milano, che valeva circa 3 milioni di passeggeri l'anno. La seconda rotta in termini di importanza era la Napoli-Milano, come rappresentato nella **Tabella C.3**.

Il mercato interno italiano era caratterizzato da una presenza di vettori low cost relativamente contenuta, rispetto ad altri mercati europei. Nondimeno, le compagnie low cost avevano già ottenuto una sostanziale quota di mercato nel comparto dei voli internazionali con origine o destinazione Italia: complessivamente circa 3,8 milioni di passeggeri venivano trasportati da vettori low cost sul mercato domestico, mentre 16,4 milioni di passeggeri venivano trasportati da e per l'Italia e da e per le rotte internazionali, con una quota di mercato che si attestava intorno al 25%.⁵

Infine, i passeggeri su strada viaggiano con tre mezzi principalmente: automobili private, servizi di autobus pianificati a lunga distanza, autobus charter. I passeggeri su strada privilegiano la flessibilità in termini di tempistiche e di possibilità nel raggiungere qualsiasi destinazione. Nonostante queste caratteristiche, i viaggiatori con origine e destinazione città servite dalle stazioni ferroviarie hanno l'alternativa di scegliere il treno come mezzo di trasporto.

Per riassumere, la domanda di trasporti è quindi determinata dalla natura dei vettori di trasporto, che risultano sostituibili con differenti gradi di elasticità, dalla frequenza dei viaggi e dalla dislocazione geografica dell'origine e della destinazione del viaggio stesso, che influiscono sulle preferenze specifiche dei viaggiatori e la probabilità di scelta di NTV.

L'ingresso che NTV stima di avere sul mercato ferroviario, in base alle elaborazioni effettuate nella fase di vita preliminare della società, è caratterizzato dalla cattura della nuova domanda indotta da altri mezzi di trasporto.

⁵ Fonte: annuario statistico Enac, 2005.

C.5 Il piano economico finanziario

La struttura finanziaria di NTV si caratterizza quindi per la presenza di 3 tipologie di stakeholder: gli azionisti, le banche che accordano capitale di debito alla struttura, la società di leasing con cui NTV ha sottoscritto il contratto di leasing dei treni. La struttura industriale di NTV si basa, da un lato, su RFI, il quale consente e regola l'accesso all'infrastruttura ferroviaria, dall'altro su Alstom, che cura la risorsa treno, sia per la fornitura iniziale sia per la sua manutenzione lungo tutta la vita utile dei treni, permettendo a NTV di focalizzarsi sul mercato e sui viaggiatori (**Figura C.3**).

L'investimento complessivo per la realizzazione di NTV nel periodo che va dal 2008 al 2012 è superiore al miliardo di euro (**Tabella C.4**) e volto a dotare la società degli asset fondamentali per la realizzazione del progetto:

- i treni;
- l'impianto di manutenzione di Nola;
- le dotazioni informatiche;
- la formazione delle risorse;
- i costi di start-up;
- gli oneri finanziari per il capitale di debito.

Le fonti di finanziamento della società, come detto in precedenza, sono quelle del capitale sociale, capitale di debito, oltre al leasing per l'acquisto dei treni (**Figura C.4**).

I ricavi di NTV dipenderanno dalla crescita del mercato ferroviario e dalla competizione con Trenitalia, che influenza sia la quota di mercato sia i prezzi e quindi le politiche commerciali di NTV.

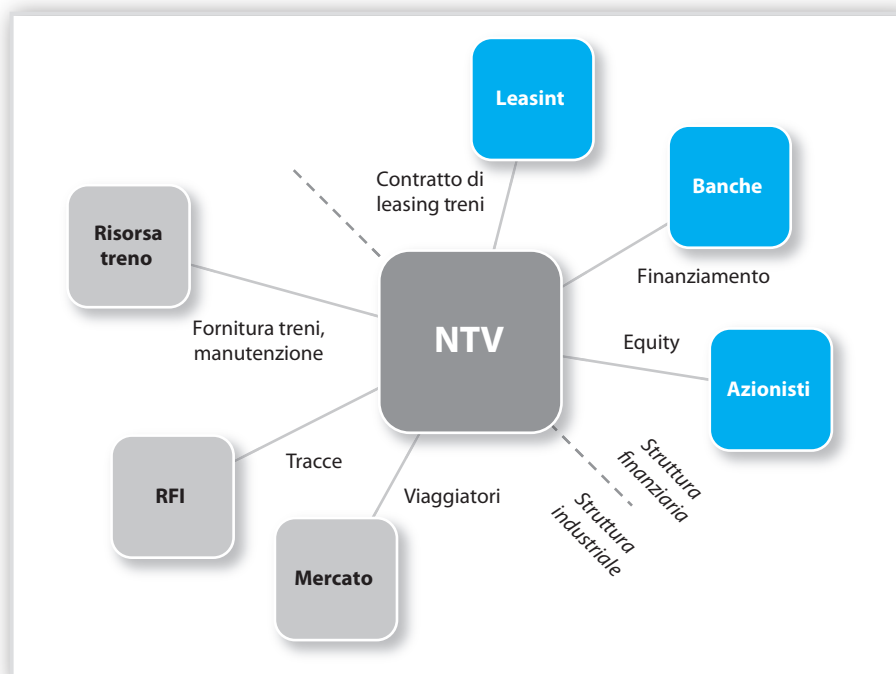
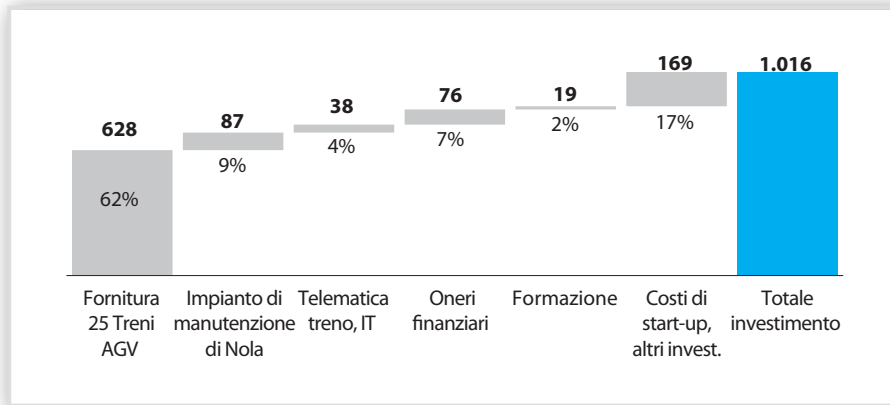


Figura C.3

Struttura finanziaria e struttura industriale.

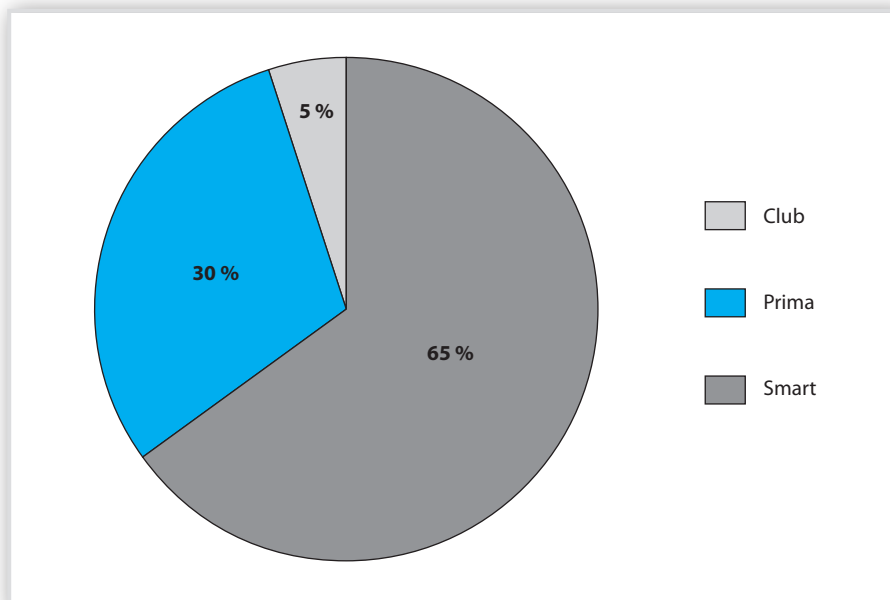
Tabella C.4 Investimento complessivo per la realizzazione di NTV (2008-2012)

Fornitura 25 Treni AGV	628
Impianto di manutenzione di Nola	87
Telematica treno, IT	38
Oneri finanziari	76
Formazione	19
Costi di start-up, altri investimenti	169
Totale investimento	1016

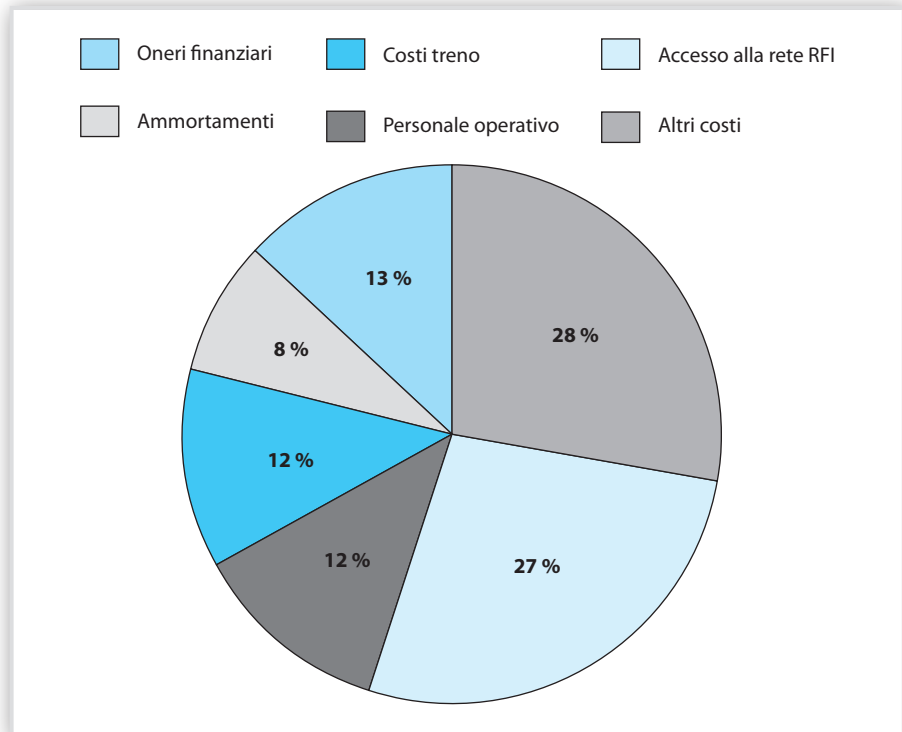
**Figura C.4**

Principali voci di spesa (dati in milioni di euro).

I treni NTV prevedono un'offerta differenziata per ambienti di viaggio, laddove 2/3 dei ricavi provengono dall'ambiente Smart. Gli ambienti Prima e Club sono caratterizzati da un lato da una minore disponibilità di posti rispetto alla Smart, dall'altro da un *price premium* (Figura C.5).

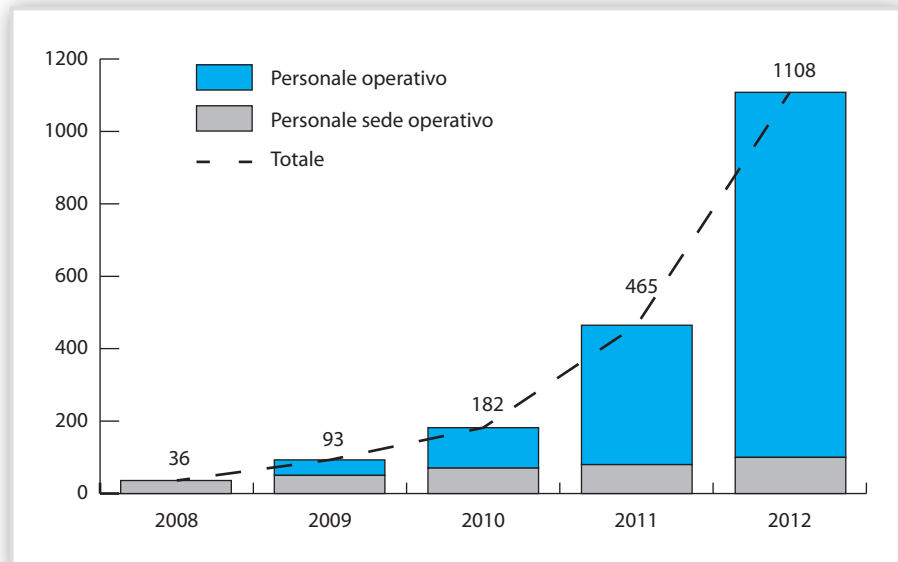
**Figura C.5**

Ripartizione dei ricavi per ambiente di viaggio.

**Figura C.6**

Ripartizione delle principali voci di costo.

La struttura dei costi si presenta piuttosto rigida essendo strettamente correlata a 5 voci che rappresentano più del 70% dei costi totali: i costi di accesso alla rete (RFI), i costi treno (manutenzione, pulizia), gli oneri finanziari, gli ammortamenti, il personale. In particolare 140 milioni è l'importo che NTV riconoscerà allo Stato italiano attraverso RFI per l'affitto della rete ferroviaria (**Figura C.6** e **Figura C.7**).

**Figura C.7**

Evoluzione dell'organico aziendale.

C.6 I fattori di competitività

C.6.1 La visione e il ruolo di NTV

La fiducia nella libera concorrenza aveva quindi spinto i soci fondatori ad analizzare olisticamente il progetto di creazione del primo operatore privato nel trasporto ferroviario ad alta velocità in Italia. Il sistema Paese avrebbe beneficiato del passaggio al libero mercato, non solo grazie alla creazione di nuovi posti di lavoro (verrà generato un indotto di 2000 nuovi posti di lavoro), ma anche di un servizio ferroviario più efficace, completo ed economico, grazie alla concorrenza commerciale tra le imprese operanti nel mercato stesso. L'intuito dei soci fondatori è stato quello di dare una risposta ad alcune domande: perché un'impresa privata in un settore chiuso alla concorrenza, dove c'è un incumbent che opera da 100 anni, dovrebbe prosperare? La risposta è triplice.

1. *Il contesto sociale e normativo apre l'opportunità d'ingresso nel mercato:* il monopolio è un sistema di mercato che certamente non incentiva l'incumbent a offrire beni e servizi in modo efficace ed efficiente a vantaggio dei consumatori. È consolidata ormai nel legislatore la teoria che l'evoluzione di un monopolio possa portare benefici al sistema economico di un Paese, in particolare la nascita della competizione nel settore del trasporto ferroviario determinerà un aumento della qualità del servizio e una maggiore disponibilità di offerte commerciali a beneficio dei viaggiatori. A titolo esemplificativo, si pensi agli investimenti fatti da Trenitalia per migliorare l'ambiente di viaggio dei treni nell'anno dell'ingresso di NTV sul mercato e alle offerte commerciali "mini", che mettono a disposizione dei viaggiatori biglietti con uno sconto fino al 90%, lanciate a pochi mesi dalla partenza dei treni NTV. Sono reazioni concorrenziali che giovano in primis ai consumatori.
2. *I viaggiatori avranno la possibilità di scegliere.* I viaggiatori sceglieranno in base alle loro necessità, ai prezzi, alla disponibilità di treni nelle fasce orarie di loro interesse e in base alla valorizzazione dell'esperienza di viaggio. Considerando la massa critica dell'incumbent e l'alta incidenza dei costi fissi di settore, difficilmente il *new entrant* potrebbe avere la possibilità di crescere su queste due leve decisionali (stile Ryanair nel settore aereo). NTV ha deciso di puntare sulla valorizzazione del tempo di viaggio, innovando nei contenuti e venendo incontro alle esigenze dei clienti, offrendo qualità a prezzi competitivi e dando vita al piano strategico.
3. Un tema che assume sempre maggiore rilevanza è la sostenibilità. *Il futuro è legato alla sostenibilità del presente.* L'ottica di lungo periodo, l'attenzione all'ambiente e la presa di coscienza che un'economia non può svilupparsi sul concetto di risorse illimitate pongono le aziende e gli imprenditori di oggi in prima linea nell'identificazione di modelli di business che vengano incontro a queste esigenze. Sulla scorta di questo sentimento condiviso nascono interi settori; nasce la *green economy*. A volte però non c'è bisogno di innovazioni dirimpenti: per il trasporto dei passeggeri, la risposta è un mezzo che ha più di 100 anni di storia: il treno. Per il suo basso impatto ambientale, questo mezzo sarà il volano dello sviluppo sostenibile del settore dei trasporti. Il concetto di trasporto di più passeggeri tramite un unico vettore unito alla tecnologia ferroviaria, consente un minore impatto ambientale

rispetto all'automobile e all'aereo; il treno poi, oltre a essere un mezzo ecologico, ha vantaggi competitivi sul trasporto aereo e automobilistico quali la valorizzazione del tempo di viaggio e il comfort.

Quali saranno le ragioni per le quali i viaggiatori preferiranno NTV ad altri vettori? Il treno è l'asset principale per garantire la valorizzazione dell'esperienza di viaggio; un treno che sia silenzioso, confortevole, sicuro ed ecologico. Ai viaggiatori NTV offre un modo unico di viaggiare: tecnologie di ultima generazione consentono ai viaggiatori di rimanere sempre connessi al proprio mondo, di guardare un film in prima visione e di fruire di una cena servita direttamente al posto. I viaggiatori sono il volano dell'iniziativa e la principale risorsa di NTV e a loro sarà offerta un'assistenza personalizzata di grande qualità e sempre accessibile, attraverso cui si ha la possibilità di ricevere informazioni, segnalare problemi e fare proposte, a bordo treno e in stazione presso Casa Italo o al telefono grazie al Contact Center. NTV ha l'obiettivo di sviluppare un'offerta commerciale pensata per consentire a tutti i viaggiatori di trovare la formula più idonea per soddisfare le proprie esigenze di viaggio, sia in termini di flessibilità del biglietto (diverse tariffe) sia in termini di prezzo (tutti i canali di vendita consentono di visualizzare le alternative disponibili al migliore prezzo).

C.6.2 Il treno più moderno d'Europa

Se i viaggiatori sono il volano dell'iniziativa e la principale risorsa di NTV, il treno è il mezzo con cui NTV soddisfa i bisogni dei viaggiatori. I soci fondatori hanno quindi identificato l'esigenza di trovare un fornitore che potesse offrire un treno moderno, tecnologicamente avanzato e con ambienti confortevoli. Un fornitore che garantisse servizi di manutenzione permetterebbe a NTV di focalizzarsi sul core business, ovvero sulla massimizzazione dell'esperienza di viaggio. Il partner che viene individuato è Alstom, il cui treno AGV, rispetto agli altri modelli disponibili sul mercato, è in grado di autoprodurre parte dell'energia che consuma e ridurre le vibrazioni a bordo.

Due sono le innovazioni insite nel nuovo AGV, dotato di 11 carrozze e 460 posti: l'architettura articolata e la trazione distribuita, che grazie al posizionamento dei motori sui carrelli permette di sfruttare al meglio la potenza generata del treno. Il sistema di motorizzazione è ripartito su tutto il convoglio anziché sulle motrici di testa e di coda, consentendo l'eliminazione delle motrici e la conseguente restituzione di spazio per i passeggeri. La combinazione delle due innovazioni elimina gran parte delle vibrazioni e del rumore a bordo, ottimizza l'aerodinamica e garantisce una più efficace sicurezza, riducendo inoltre i costi di manutenzione del 15%. Alstom è responsabile del processo di omologazione di Italo, il che ha reso il progetto un vero e proprio laboratorio sui binari. Le prove hanno riguardato la prestazione, la sicurezza, il comfort del treno, andando a testare diversi elementi; dalla trazione ai freni, dal comportamento dinamico a quello aerodinamico. Il design interno del treno è stato affidato a stilisti che avevano l'obiettivo di progettare una carrozza a misura di viaggiatore, che fosse accogliente, luminosa e rilassante. Per ottenere questi risultati sono state ampliate le superfici dei finestrini (+ 20% rispetto ai normali treni AV), sono stati climatizzati gli ambienti in modo uniforme, eliminando il flusso d'aria ad altezza finestrino, ed è stata ampliata la larghezza interna del treno. Sono poi state scelte poltrone Frau per rendere il viaggio più piacevole. In termini di lay out interno sono stati

preferiti i “sedili a correre” (solo quelli centrali sono vis-a-vis), favorendo la privacy e assicurando maggiore comfort. Tutti i posti prevedono prese elettriche individuali, braccioli reclinabili e sedili con reclinazione dello schienale che attiva anche lo scorrimento in avanti della seduta, per consentire maggiore comfort quando ci si distende.

La manutenzione della flotta dei treni Italo, affidata ad Alstom, viene effettuata principalmente nel deposito di manutenzione di Nola, all'interno di Interporto Campano, dove NTV ha costruito un centro di avanguardia tecnologica in soli 21 mesi. L'impianto offre occupazione a oltre 250 addetti neo assunti con contratto a tempo indeterminato ed è a disposizione anche delle nuove imprese ferroviarie del Sud che vogliono usufruire delle attrezzature e del servizio. Le officine occupano una superficie coperta di 30 000 metri quadri, una superficie attrezzata con binari di 55 000 metri, per un totale di 140 000 metri quadri, e ospitano tutte le apparecchiature necessarie per svolgere la manutenzione dei convogli. Alstom si occuperà per un periodo di 30 anni della manutenzione della flotta NTV, lavorando a stretto contatto con il personale NTV sia nel centro di Nola sia nella sala di controllo di Roma, centro di gestione della flotta. Il team di Alstom basato a Nola ha il compito di garantire 24 ore al giorno 7 giorni su 7 il controllo e la manutenzione completa di ciascun treno per offrire una disponibilità quotidiana di 21 treni (su una flotta complessiva di 25). Deve inoltre garantire alcuni servizi supplementari, tra cui riparazioni per incidenti o atti vandalici e modernizzazioni dei convogli e della livrea. L'AGV è dotato di avanzati strumenti di diagnostica a bordo treno, che consentono un'immediata rilevazione e analisi di eventuali problematiche. Il treno effettua all'interno del deposito di Nola un percorso di manutenzione completo: lavaggio del treno (15 minuti), test all'interno (30 minuti), riempimento sabbia (15 minuti), riempimento acqua (30 minuti), svuotamento toilette (45 minuti), pulizia interni (30 minuti), trasferimento treni, test all'esterno (1 ora).

L'equipaggio di bordo è composto da un *train manager* (responsabile del trasporto e della sicurezza), un *train specialist* (a supporto del *train manager* nella cura del comfort di viaggio e degli aspetti commerciali, per esempio controllo biglietti e vendita a bordo) e tre *hostess/steward* dedicati all'accoglienza e assistenza ai viaggiatori. Grazie a palmari, l'equipaggio si registra in servizio, svolge attività di controllo e vendita a bordo, riceve indicazioni sul profilo dei viaggiatori, registra eventuali anomalie e le comunica in tempo reale alla manutenzione ed è costantemente collegato con la centrale operativa di Roma, da cui riceve aggiornamenti continui sullo stato dei servizi e della circolazione.

NTV ha investito 17,5 milioni di euro per la propria scuola di formazione dove sono state formate figure professionali: macchinisti, operatori ferroviari, personale di assistenza e di coordinamento. A regime, l'organico complessivo di NTV conterà oltre 1000 dipendenti.

C.6.3 Un modo unico di viaggiare

Il fondamento del servizio offerto da Italo è la valorizzazione del tempo di viaggio. Per conseguire quest'obiettivo NTV ha dotato i suoi treni di tecnologie di ultima generazione, di un'infrastruttura di comunicazione modulare e flessibile che sfrutta la tecnologia satellitare, integrandola con la connessione telefonica UMTS e con il wi-fi, favorendo la connettività a bordo: su tutte le carrozze, è

possibile navigare su internet ad alta velocità e gratuitamente. Questo consente di rispondere al bisogno dei viaggiatori di rimanere connessi al proprio mondo, e di lavorare come nel proprio ufficio. La telematica di bordo è stata ideata assieme alla progettazione del treno: l'antenna satellitare bidirezionale, installata sul tetto, cerca costantemente il collegamento con il satellite, mentre il portale di bordo e il cablaggio in fibra ottica lungo tutto il treno hanno reso possibile l'elevata qualità nell'offerta dei servizi di comunicazione e di intrattenimento. Grazie alle soluzioni tecnologiche adottate e al portale di bordo, accessibile a tutti i viaggiatori, sono fruibili numerosi contenuti multimediali, offerti in partnership con aziende come Sky, Medusa e RCS (garantendo la possibilità di vedere la televisione in diretta, film, canali di notizie, libri ecc.). L'alta velocità ha accorciato le distanze e i tempi del viaggio: i nuovi orari ristretti non erano più compatibili con la ristorazione tradizionale. Nasce uno stile della ristorazione a bordo treno, basato sul servizio al proprio posto, nel relax della propria poltrona e senza dovere abbandonare i propri bagagli e sull'alta qualità dei prodotti offerti, prodotti italiani, genuini e di stagione. Inoltre è stata predisposta un'area nell'ambiente Smart dove sono presenti distributori automatici.

C.6.4 Tutto più vicino

L'accessibilità dei servizi viene assicurata ai viaggiatori attraverso canali fisici e virtuali che consentono di parlare, confrontarsi, ricevere informazioni e segnalare problemi in ogni momento del viaggio, a bordo del treno, in stazione presso Casa Italo o al telefono, grazie al Contact Center.

Il centro servizi di NTV "Casa Italo", aperto all'ascolto di tutti i viaggiatori nelle principali stazioni del network, nasce dalla volontà di razionalizzare e valorizzare al massimo la qualità dello spazio, rendendolo fluido e tecnologico. Il risultato è un ambiente interattivo con grandi monitor LCD e biglietterie automatiche, che permettono di acquistare i biglietti e conoscere gli orari di partenza e di arrivo dei treni al primo sguardo. All'interno delle Case Italo è possibile: avere informazioni e assistenza, gestire un reclamo, acquistare o modificare un biglietto, usufruire delle aree di sosta breve e sedersi, navigare gratuitamente sui tavoli wi-fi.

Oltre ai canali di vendita su web, palmari a bordo, biglietterie automatiche in stazione e ai network di agenzie di viaggio, NTV ha sviluppato un Contact Center che ha funzioni di informazione, vendita e assistenza, nonché di supporto alle agenzie di viaggio. È raggiungibile da differenti canali di comunicazione (telefono, e-mail, web, fax, chat online) ed è supportato da un moderno sistema di CRM, che consente un riconoscimento automatico del profilo del viaggiatore (servizi acquistati in passato, preferenze, appartenenze ai programmi fedeltà).

C.6.5 Un treno per tutti

L'associazione tra le offerte commerciali e gli ambienti di viaggio mette a disposizione del viaggiatore una grande ampiezza di scelta, anche nel caso delle offerte più convenienti. La disponibilità per singolo treno viene gestita dinamicamente in funzione del giorno, dell'orario e dell'ambiente di viaggio. Le tariffe differiscono per le condizioni di flessibilità del biglietto. La disponibilità di tariffe varia dinamicamente in funzione dell'ambiente di viaggio, della data e dell'orario

di partenza del treno. Maggiore è l'anticipo con cui viene acquistato il biglietto, maggiore è la disponibilità di tariffe a basso costo. I canali di vendita consentono di visualizzare le alternative disponibili per permettere la ricerca del migliore prezzo per il viaggio. Oltre alle principali tariffe, sono disponibili ulteriori soluzioni per acquistare il biglietto direttamente sul binario, con una maggiorazione del 15% circa sull'offerta base, e sconti per ragazzi, viaggi gratuiti per bambini e offerte per gruppi di persone.

Quesiti

1. Quali sono le caratteristiche principali delle forze competitive nel settore?
2. Quali sono le principali barriere all'entrata?
3. Quali sono i fattori critici di successo che deve perseguire l'azienda?
4. Qual è la strategia competitiva scelta dall'azienda?

