



# IL SETTORE FERROVIARIO

## PECULIARITÀ NELLE AZIENDE FERROVIARIE E NEL RUOLO DEL SETTORE PUBBLICO

A.A. 2017-2018  
Management Pubblico  
Dott.ssa Alessia Patuelli  
Università di Ferrara  
7 Maggio 2018

Trenitalia vi augura  
un felice 2009.

Departures

destinazione  
destination

MILANO C.I.F.	18:40	20'	19:52
ROMA TERMINI	18:53	5'	19:00
TRIFESTE C.I.F.	18:55	10'	19:05
ANCONA	18:58	5'	19:03
TORINO P.S.	19:03	10'	19:13
PORTOMAGG.	19:03		19:13
PORRETTA T.	19:04		19:14
MILANO C.I.E.	19:05	10'	19:15
RAVENNA	19:06		19:16
UDINE	19:10	10'	19:20

ATTENZIONE! SI RAMMENTA CHE E' U  
DEI TRENI E SALIRE O SCENDERE QU

departures  
47  
RITARDO  
DELLA  
5'  
GALLA E

Quando nascono?



1825, Inghilterra, tra  
Stockton e Darlington

AP

*J. R. Brown*

Dove?



United Kingdom

Darlington Stockton-on-Tees

Ireland

Isle of Man

Amsterdam

Netherlands

Brussels

Belgium

Cologne

London

North Sea

# Le ferrovie in Italia

1839: Napoli – Portici

1905: Nazionalizzazione -  
Nascita Azienda Unitaria delle  
Ferrovie dello Stato



# Ferrovie Meridionali 1896-97

## Utile netto dell'esercizio.

<b>Prodotti:</b> — Quota del 62,50 % sul prodotto lordo ottenuto dall'esercizio della rete principale (art. 25 del contratto) . . . . .	L. 66.687.977,38
Meno la differenza del 6,50 % versata allo Stato ed ai Fondi speciali sulla somma di . . . . .	L. 3.432.194,11
rappresentante l'eccedenza del prodotto ottenuto nell'anno finanziario 1896-97 in confronto con quello iniziale stabilito in conformità al citato articolo (V. allegato N. 5) »	<u>223.092,61</u>
Quota netta devoluta alla Società . . . . .	L. 66.464.884,77
salva la liquidazione dell'anno finanziario in corso.	
Compensi dovuti dallo Stato per l'esercizio della rete complementare (art. 73 del capitolato allegato al contratto d'esercizio). »	9.371.736,55
Compensi e proventi diversi . . . . »	390.365,75
Proventi in rimborso di spesa . . . . »	<u>2.195.908,88</u>
<b>Totale . . . . .</b>	<b>L. 78.422.895,95</b>
<b>Spese:</b> — Spese complessive dell'esercizio, così ordinarie che straordinarie . . . . »	<u>74.421.091,35</u>
<b>Utile netto dell'esercizio . . . . .</b>	<b><u><u>L. 4.001.804,60</u></u></b>

# Reparto dei prodotti fra Stato e Società.

(articoli 25 e 26 del contratto e 73 del capitolato d'esercizio).

## RETE PRINCIPALE

Allo Stato		Ai fondi speciali		Alla Società compenso per l'uso del materiale mobile e di esercizio	Alla Società		TOTALE
27 1/2 % s/ L. 103.268.569,71	28 % s/ L. 3.432.194, 11	40 % s/ L. 103.268.569, 71 meno il compenso alla Società per l'uso del materiale mobile e di esercizio	16 % s/ L. 3.432.194, 11		62 1/2 % s/ L. 103.268.569,71	56 % s/ L. 3.432.194, 11	
28.398.856, 67	961.014, 35	3.666.856, 97	549.151, 06		64.542.856, 07	1.922.028, 70	
29.359.871, 02		4.216.008, 03		6.660.000, —	66.464.884, 77		106.700.763, 82

Il riparto dei prodotti della Rete principale si è computato come appresso :

a) in base al 3° comma dell'art. 25 del contratto, su .....	L. 3.432.194, 11
che rappresentano la differenza fra il prodotto ottenuto nell'anno finanziario 1896-97 in .....	L. 105.333.177, 71
e quello iniziale stabilito giusta il 2° comma di detto articolo in .....	» 101.900.983, 60
b) in base al 1° comma dell'articolo stesso, sulle rimanenti .....	» 103.268.569, 71
Totale come sopra L. 106.700.763, 82	

## RETE COMPLEMENTARE

Allo Stato 40 % sul prodotto lordo	Ai fondi speciali 10 % sul prodotto lordo (meno il compenso alla Società di cui all'art. 13 della convenzione 20 giugno 1888)	Alla Società compenso per gli oneri di cui all'art. 13 della convenzione 20 giugno 1888	Alla Società 50 % sul prodotto lordo	TOTALE
3.292.448, 84	756.017, 95	67.094, 26	4.115.561, 05	8.231.122, 10

Perché introdurre  
concorrenza nelle ferrovie è  
complesso?



# Infrastruttura



# Rete in esercizio

## Legenda

- Linee Fondamentali
- Linee Complementari
- Linee di Nodo



# Concorrenza intermodale





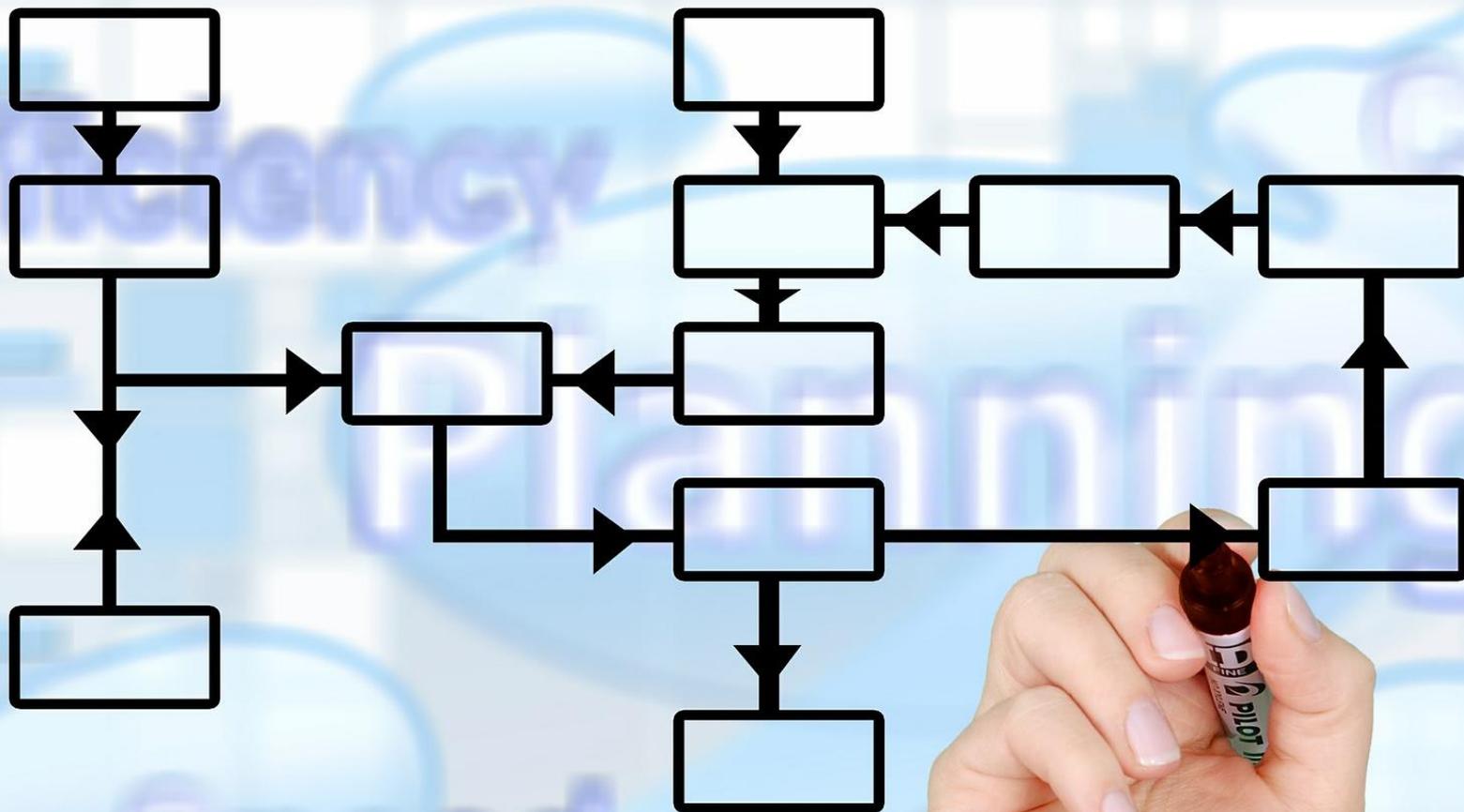
Trasporto via canale

# Automobile



# Trasporto aereo





Struttura del settore

4 fasi

# 1) Gestione e manutenzione della rete ferroviaria





## 2) Gestione e manutenzione del materiale rotabile

### 3) Servizi di trasporto passeggeri





**4) Servizi di trasporto  
merci**



**1. Rete ferroviaria**



**2. Mat. rotabile**



**3. Passeggeri**

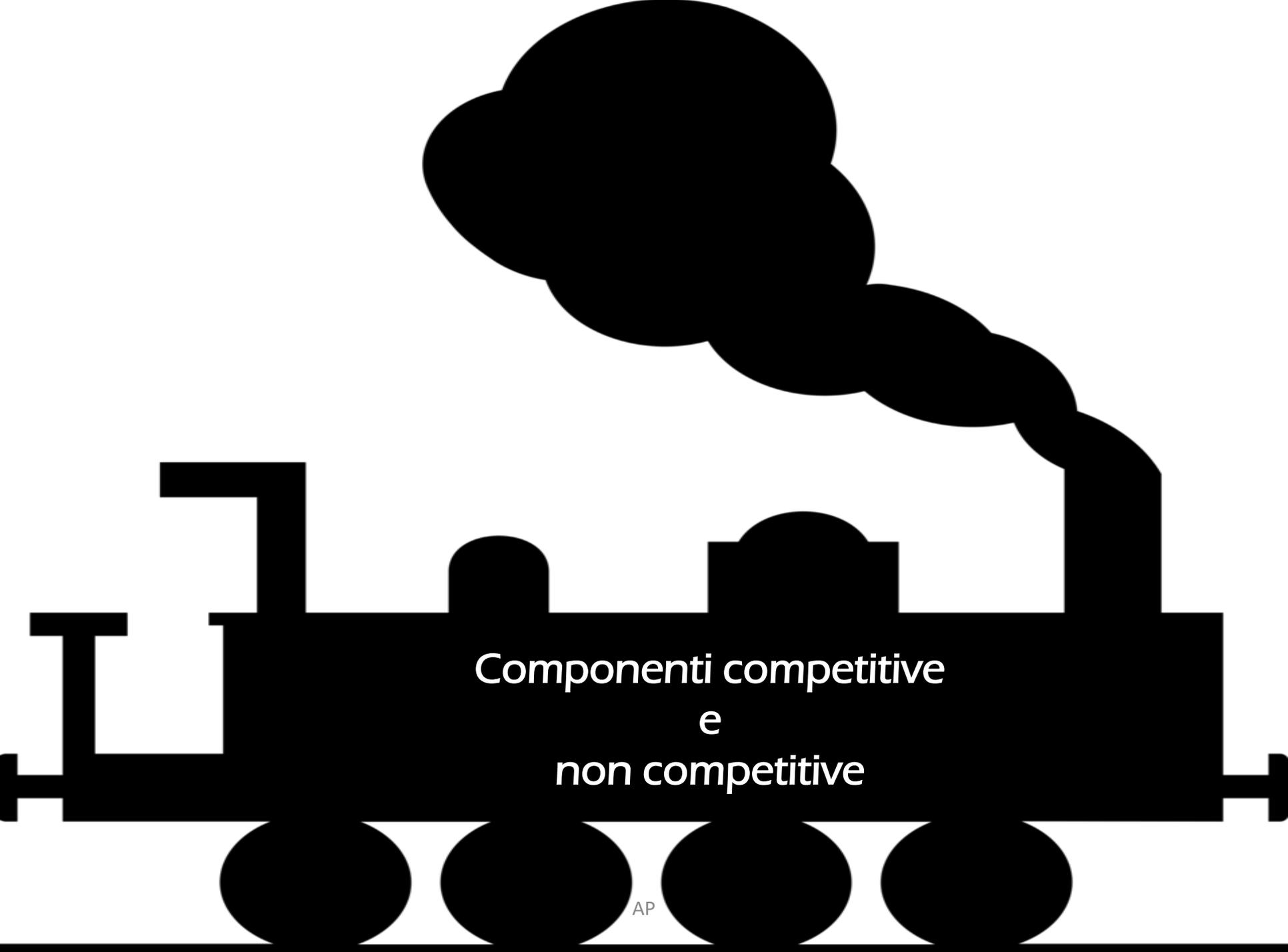


**4. Merci**

# In Italia



Modello verticalmente  
integrato



**Componenti competitive  
e  
non competitive**

AP



Dove inserire la  
concorrenza?

In quale modo?





**Infrastruttura**

**Elemento non competitivo**

**Attività di trasporto**

**Elemento competitivo**





## Infrastruttura e attività di trasporto

Diversi possibili livelli  
di separazione



In Italia



1999

Separazione **contabile** trasporto/infrastruttura

2001

Separazione **societaria** RFI e Trenitalia

**Integrazione  
verticale**



**Separazione**

**1**

**Separazione  
contabile**

**2**

**Separazione  
amministrativa**

**Separazione  
societaria**

**3**

**Separazione  
proprietaria**

**4**

# Separazione contabile

Semplice separazione di **bilancio** dei diversi rami di attività .

Separazione indicata dalla Direttiva Europea n. **440/1991**



# Separazione amministrativa

I diversi ambiti di attività hanno un certo grado di **autonomia finanziaria**.

Non si incide sugli assetti proprietari



# Separazione societaria

Soggetti **giuridicamente** distinti: gli assetti proprietari non variano, c'è maggiore indipendenza tra i soggetti

Oggi in **Italia**

3

# Separazione proprietaria

“Ownership unbundling”

**Proprietà** distinte.

Divieto per l'impresa di controllarne altre in settori collegati del medesimo mercato.

4



## Integrazione verticale

### Vantaggi

- Maggiore flessibilità e rapidità nelle decisioni

### Svantaggi

- Possibili difficoltà di ingresso altri operatori

## Separazione

### Vantaggi

- Neutralità per ingresso operatori

### Svantaggi

- Possibile incremento costi di transazione



Trasporto passeggeri

Quale concorrenza?

**2 modelli**



**Nel mercato**

**Per il mercato**

**ntv**

**Nuovo Trasporto Viaggiatori**

**Gare  
competitive**

# Concorrenza

## Nel mercato

Due o più operatori **contemporaneamente** sulla stessa linea.

Competizione diretta,  
*open access*.

## Per il mercato

Il processo competitivo avviene **a monte**, poi solo **una** impresa ha accesso alle attività di trasporto.

Gara competitiva.



**Italo**

Concorrenza sull'**alta  
velocità**, in Italia

Azienda privata

Operativa da aprile **2012**



Rete AV, da sito RFI (Gruppo FS)



Tratte servite, da sito NTV (Italo)

# Nel mercato

## Vantaggi

Minori prezzi ↓

Maggior qualità del servizio  
e innovazione ↑

Adatto per:

- Elevati livelli di **traffico**
- Bassi costi di **accesso**  
all'infrastruttura

## Svantaggi / rischi

Minor livello di  
occupazione ("load factor")

Economicamente  
sostenibile ?

# Stagecoach and Virgin win East Coast mainline rail franchise

27 November 2014 | Business



Per il mercato

# Trasporto pubblico locale in Toscana, la gara assegnata a Ratp

L'annuncio del presidente della regione Enrico Rossi. Autolinee ha ottenuto un punteggio di 99,54. Mobit 94,03

# Gara dei bus, trasporti in mano ai francesi

Cap, spazzati 71 anni di storia. Ora c'è paura per i posti di lavoro



Alberto Banci e Giuseppe Gori, rispettivamente direttore e presidente della Cap

Prato, 4 marzo 2016 - La Regione ha assegnato via definitiva al colosso francese Ratp, per i prossimi 11 anni, la gestione del trasporto pubblico locale in tutta la Toscana. Con questo affidamento, in un solo colpo, vengono spazzati 71 anni di storia della Cap che, salvo sorprese decretate dalla giustizia amministrativa, dal 2009 non dovrebbe più gestire il servizio di bus e in città e nella provincia. L'aggiudicazione da parte della Regione scrive così la parola fine alla gara del trasporto pubblico locale che vedeva contrapposte Mobit (dove era consorziata anche Cap) e Autolinee Toscane (gruppo Ratp). A vincere la gara è il consorzio francese RATP che, oltre a gestire la metropolitana a Parigi ora dovranno assicurare gli spostamenti degli autobus in tutta la Regione, compresa la provincia pratese.

Impresa & Territori Reti & Utility

# Gara a tre per gestire le ferrovie dell'Emilia Romagna: 153 milioni all'anno per 15 anni

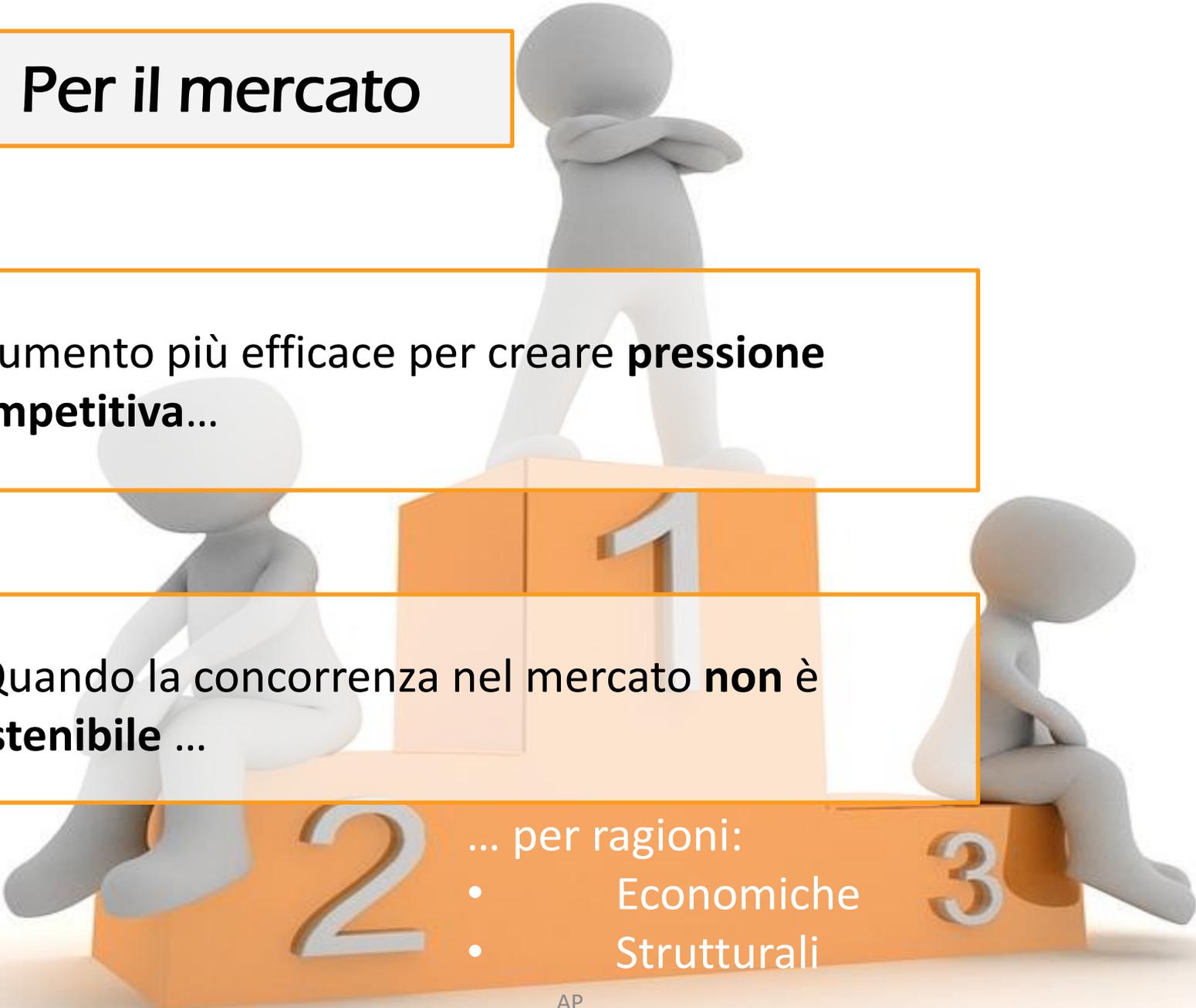
di Natascia Ronchetti 20 gennaio 2014

Tweet Like



Bologna - Trenitalia e Tper, vale a dire l'azienda di trasporto pubblico nata dalla fusione tra Bologna e Ferrara con la Fer, Ferrovie emiliano romagnole, per mettere nuovamente il cappello sui binari dell'Emilia Romagna dovranno vedersela con un altro contendente. Sono tre, infatti, le manifestazioni di interesse a partecipare alla gara europea per l'affidamento della gestione del servizio ferroviario regionale, ora in mano al consorzio costituito da Trenitalia e Tper. La Regione, sotto il pressing dei 140mila pendolari, ha alzato il tiro per mettere fine ai disagi provocati da materiale rotabile vetusto, soppressioni di corse, ritardi.

# Per il mercato



Strumento più efficace per creare **pressione competitiva...**

...Quando la concorrenza nel mercato **non è sostenibile ...**

... per ragioni:

- Economiche
- Strutturali

# Per il mercato



Vantaggi

Miglioramento **efficienza e qualità** dei servizi ↑

Possibili riduzioni **costi** ↓

Applicabile per scarsi livelli di **traffico**

Svantaggi / rischi

Maggiori **barriere all'ingresso** per i nuovi entranti

A close-up photograph of a brick wall. The bricks are reddish-brown and arranged in a traditional running bond pattern. The mortar is a light grey color. In the upper left corner, there are two dark, rectangular bricks that appear to be missing or replaced. A white rectangular text box is overlaid on the right side of the image, containing the text "Quali barriere all'ingresso?".

**Quali barriere all'ingresso?**

# Volume/dimensione dei servizi messi a gara



Quante e quali linee?



**Durata dei contratti**

**Per quanti anni?**



**Livello di investimento  
richiesto**

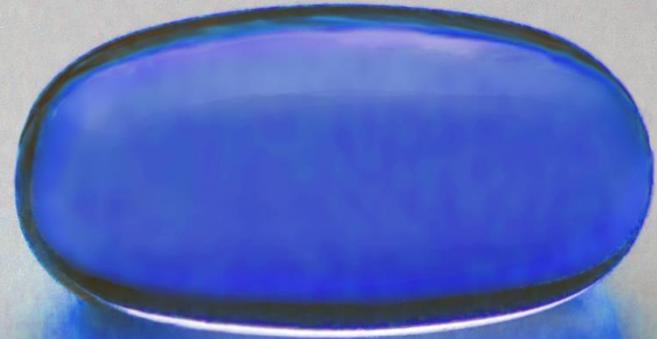
**Il materiale rotabile?**

# Accessibilità e utilizzo dell'infrastruttura



Posso accedere?

# Gradi di libertà



Cosa e quanto posso  
decidere?

Tipo di contratto e  
allocazione del rischio

Chi sopporta il rischio di  
profitto?



## Riepilogo Barriere all'ingresso

1. Volume/dimensione dei servizi
2. Durata dei contratti
3. Gradi di libertà
4. Livello di investimenti
5. Accessibilità e utilizzo dell'infrastruttura
6. Tipo di contratto e allocazione dei rischi

## In Italia?

Quando	Dove	Esito	Aggiudicatario
2010	Piemonte	Annullata	-
2005	Lombardia	Aggiudicata	Trenitalia, Ferrovie Nord Milano, ATM
2010	Liguria	Aggiudicata	ATM
2004	Veneto	Aggiudicata	Trenitalia, Sistemi territoriali
2015	Emilia Romagna	Aggiudicata	Trenitalia, Tper

Fonte: Bentivogli & Panicara (2011)  
+ dati propri

## IV pacchetto ferroviario

Liberalizzazione tratte nazionali **Alta  
velocità** (2020)

Concorrenza nelle tratte di **servizio  
pubblico**, con eccezioni (2023).

# FERROVIE IN INGHILTERRA

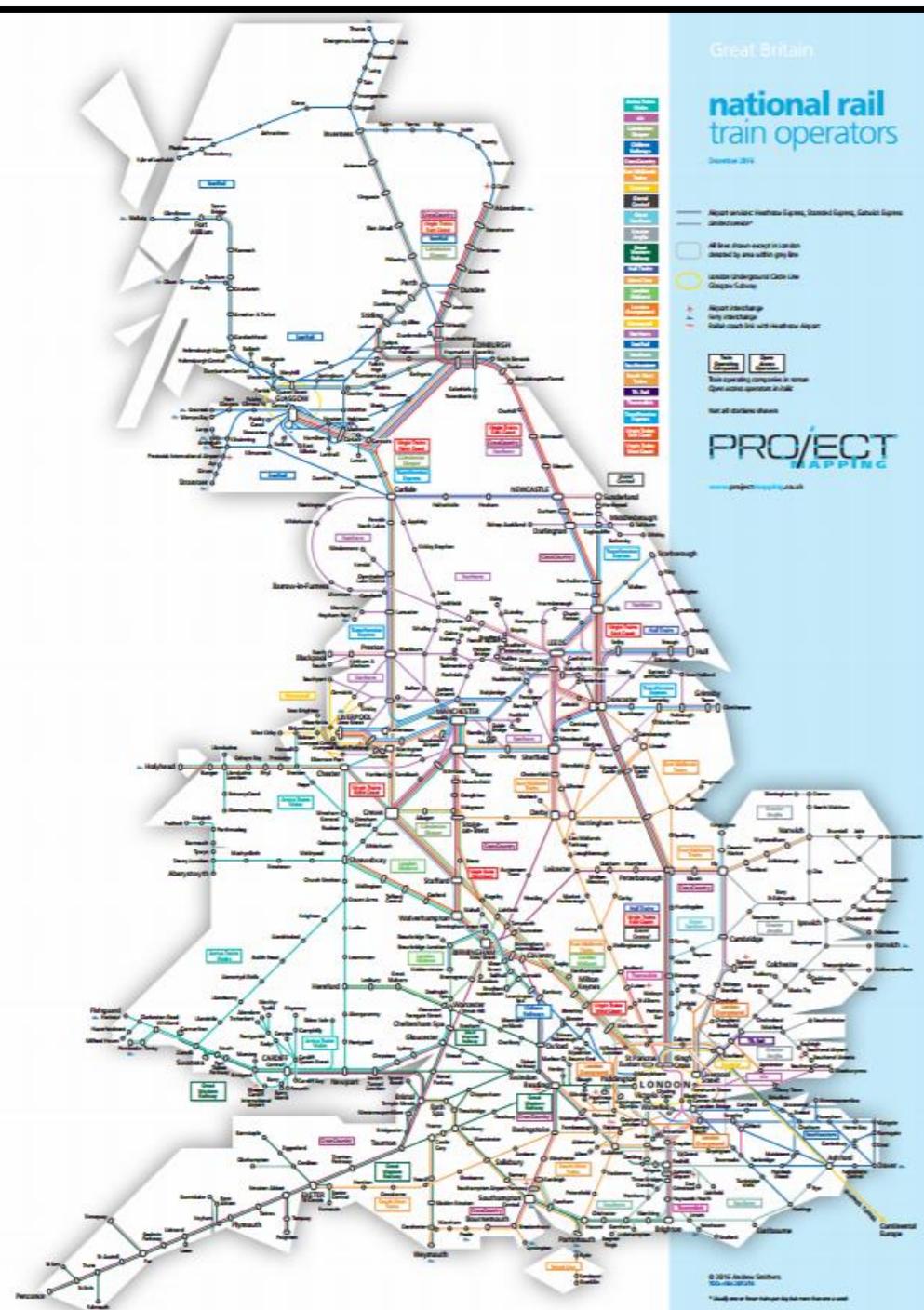
Un caso opposto  
all'Italia





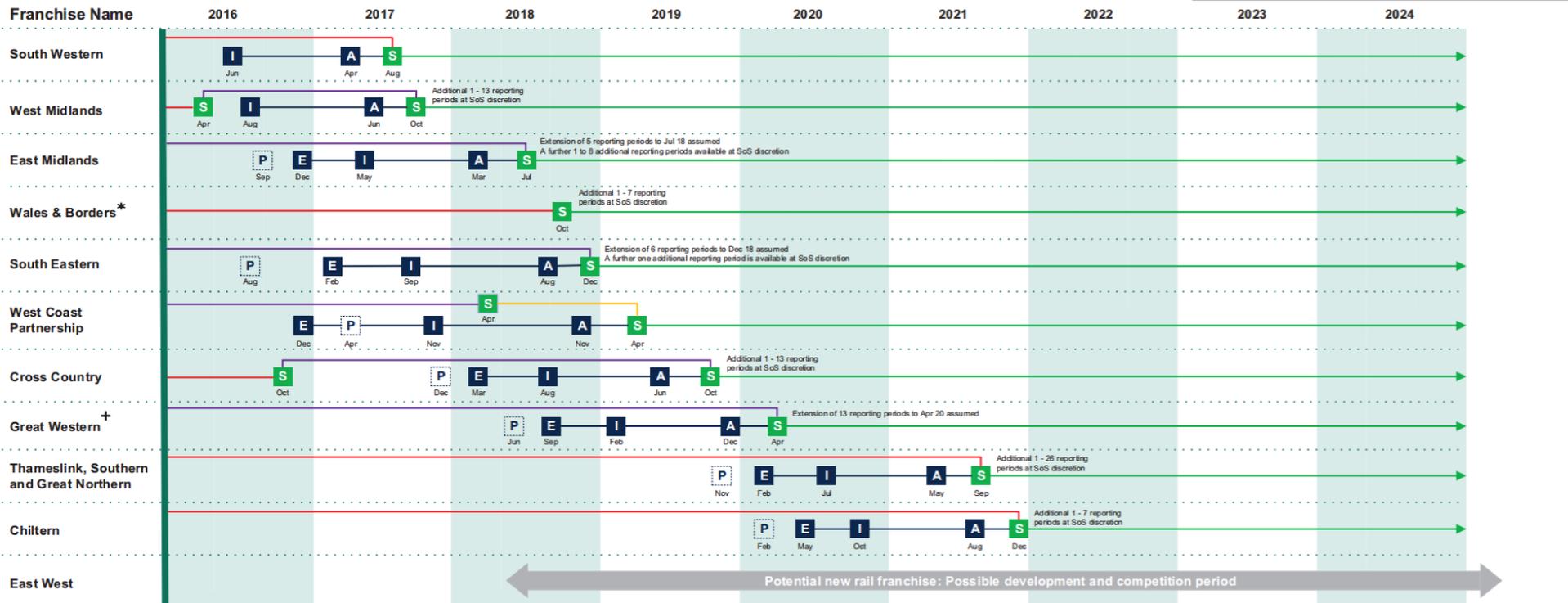
Nazionalizzazione:  
1947

# Gare competitive: Franchise



# Rail Franchise Schedule

<b>P</b>	PfO Passport Application Date (Deadline for non-passport holders)	<span style="color: red;">—</span>	Current Franchise
<b>E</b>	Issue of Franchise EOI	<span style="color: purple;">—</span>	Direct Award - Contract signed
<b>I</b>	ITT (Invitation to Tender) Issued to Shortlisted Bidders	<span style="color: yellow;">—</span>	Service Continuation Contract
<b>A</b>	Contract Award	<span style="color: green;">—</span>	New Franchise
<b>S</b>	End of current Franchise Agreement Start of new Franchise Agreement	<span style="color: blue;">—</span>	Key Deliverable process link

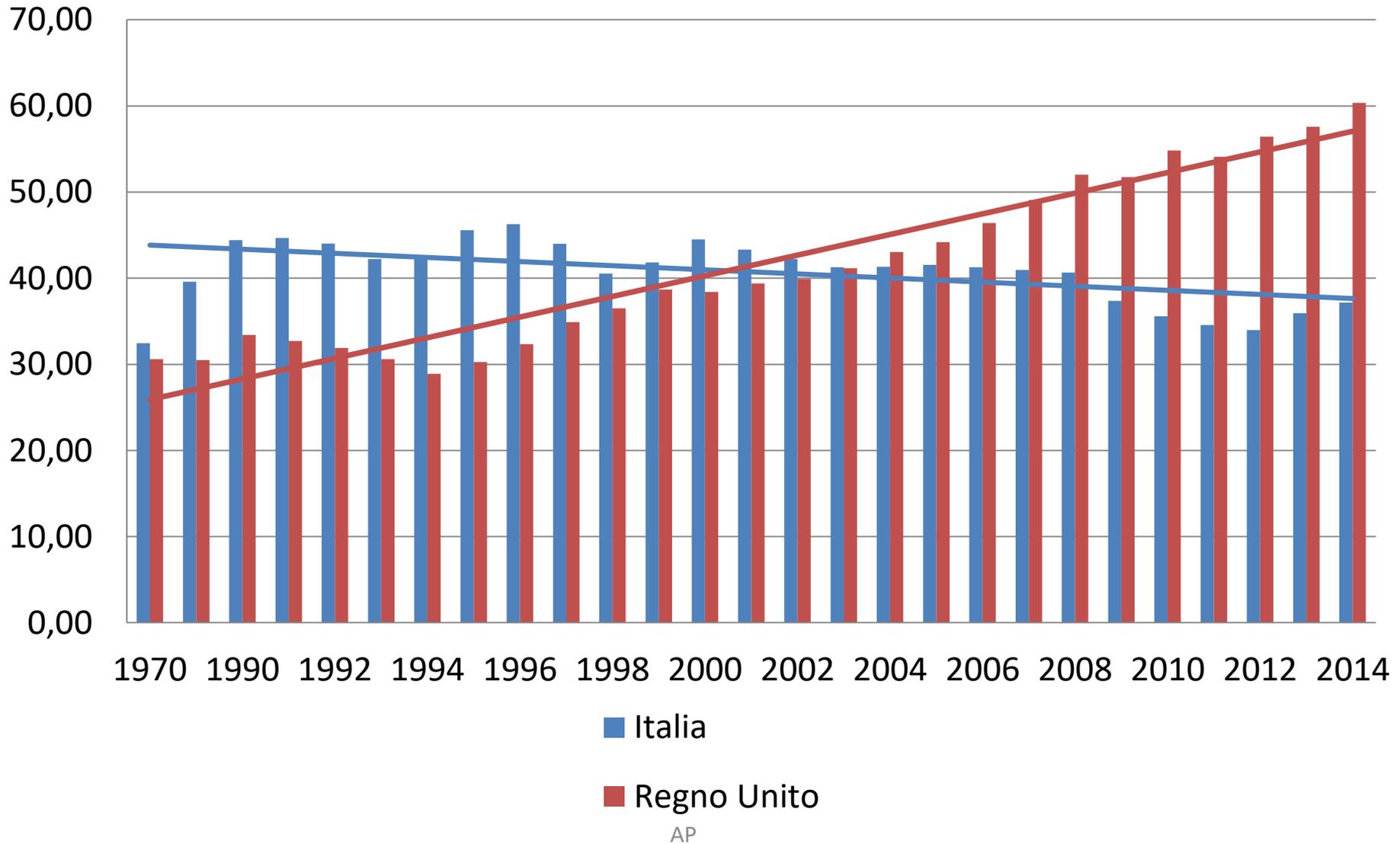


[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/574792/december-2016-rail-franchise-schedule.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/574792/december-2016-rail-franchise-schedule.pdf)

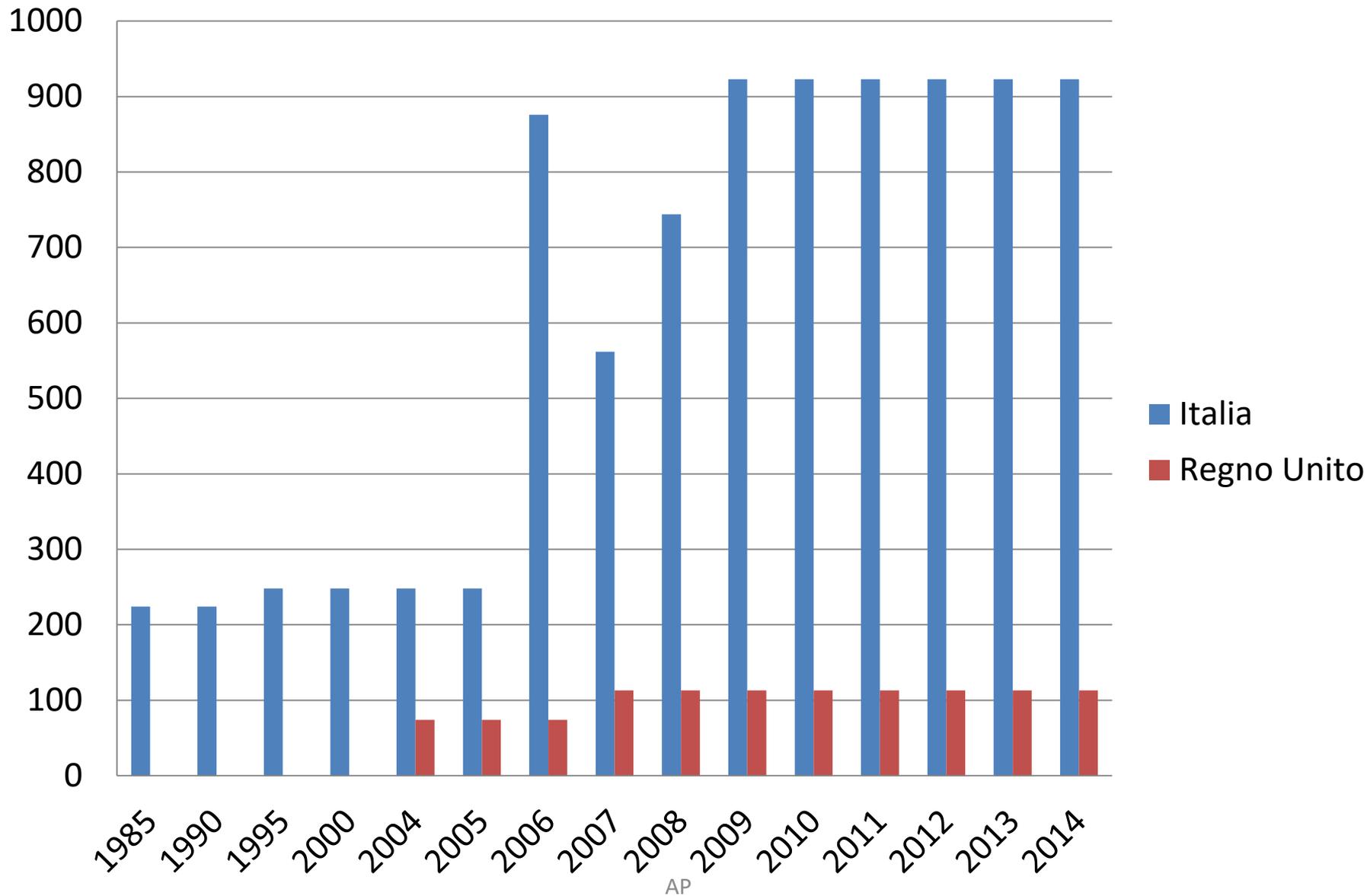
Premi pagati  
 o  
 sussidi ricevuti

<b>Franchise</b>	<b>Premio</b>	<b>Sussidio</b>
<b>c2c Essex Thameside</b>	4	
<b>Chiltern Railway</b>	9	
<b>Cross Country</b>		31
<b>East Midlands Trains</b>		13
<b>Greater Anglia</b>	164	
<b>Greater Western</b>	118	
<b>Integrated Kent/Southeastern</b>		69
<b>InterCity East Coast</b>	217	
<b>InterCity West Coast</b>	97	
<b>London Midland</b>		57
<b>Northern</b>		346
<b>Southern</b>	153	
<b>South West Trains</b>	297	
<b>Thameslink/Great Northern</b>	195	
<b>TransPennine Express</b>		66
<b>Wales &amp; Borders</b>		152
<b>Scotrail</b>		506

## Tendenze passeggeri, linee convenzionali



# Lunghezza linee Alta Velocità





Ritorniamo in  
Italia

AP

# Privatizzazione: tappe fondamentali

1985

Da Azienda Autonoma a Ente Pubblico

1992

Trasformazione in SPA

- Privatizzazione formale

Anni

2000

Riorganizzazione del Gruppo

- Separazione societaria RFI e Trenitalia



Sei qui: Home > **Cos'è l'Autorità**

  
Cerca[\[H\] Home](#)[\[C\] Contatti](#)[\[T\] Amministrazione Trasparente](#)[\[A\] Attività](#)[\[S\] Servizi On-line](#)[\[M\] Modulistica](#)[\[F\] FAQ](#)

## L'Autorità

[Cos'è l'Autorità](#)[Come si finanzia](#)[Cosa fa](#)[Normativa](#)

## Il Consiglio

[Il Consiglio](#)[Il Presidente](#)

## Cos'è l'Autorità

L'Autorità di regolazione dei trasporti è stata istituita ai sensi dell' art. 37 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201 (convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214) nell'ambito delle autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità di cui alla legge 14 novembre 1995, n. 481.

È competente per la regolazione nel settore dei trasporti e dell'accesso alle relative infrastrutture ed ai servizi accessori. Tra i suoi compiti rientrano anche la definizione dei livelli di qualità dei servizi di trasporto e dei contenuti minimi dei diritti che gli utenti possono rivendicare nei confronti dei gestori. L'Autorità riferisce annualmente alla Camere evidenziando lo

## Diritti dei passeggeri

[RECLAMI ON-LINE \(Site - Sistema Telematico di acquisizione dei reclami\)](#)[ITA - Invio on-line di reclami](#)[ENG - Online](#)[submission of complaints](#)[L'UE per la tutela dei diritti dei passeggeri](#)[Privacy](#)

<b>Tipo di documento</b>	
<b>Delibere</b>	65 delibere nel 2016, 120 nel 2015, 78 nel 2014
<b>Pareri</b>	Tre pareri: al comune di Firenze per licenze taxi; al Mit per aiuti di Stato aeroporti e compagnie aeree; al Consiglio di Stato su trasporto pubblico non di linea
<b>Atti di segnalazione al Governo e al Parlamento</b>	Es. atto sull'autotrasporto di persone non di linea: taxi, noleggio con conducente e servizi tecnologici per la mobilità
<b>Consultazioni</b>	15 consultazioni concluse
<b>Relazioni annuali</b>	
<b>Protocolli d'intesa</b>	Con Agcm e Anac

	2016	2015	2014
<b>Funzionamento ART</b>	12	23	2
<b>Trasporto marittimo</b>	3	2	0
<b>Trasporto aereo</b>	11	15	1
<b>Trasporto ferroviario</b>	35	28	4
<b>Trasporto autobus</b>	1	1	0
<b>Trasporto autostradale</b>	2	3	0
<b>Servizio pubblico</b>	1	0	1
<b>TPL</b>	0	2	2
<b>Totale</b>	65	74	10

# Prospettive future

## Ipotesi di privatizzazione parziale del gruppo ?

- DEF 2015-16 prevede cessione 40% FSI

## IV pacchetto ferroviario

- Ulteriore apertura alla concorrenza

Verso uno spazio ferroviario europeo unico



**Passeggeri:  
3 segmenti**

**1**

### **Servizi a Mercato**

- Freccie (Alta Velocità)

**2**

### **Servizio Universale Contribuito**

- Trasporto a lunga percorrenza, sussidi pubblici statali

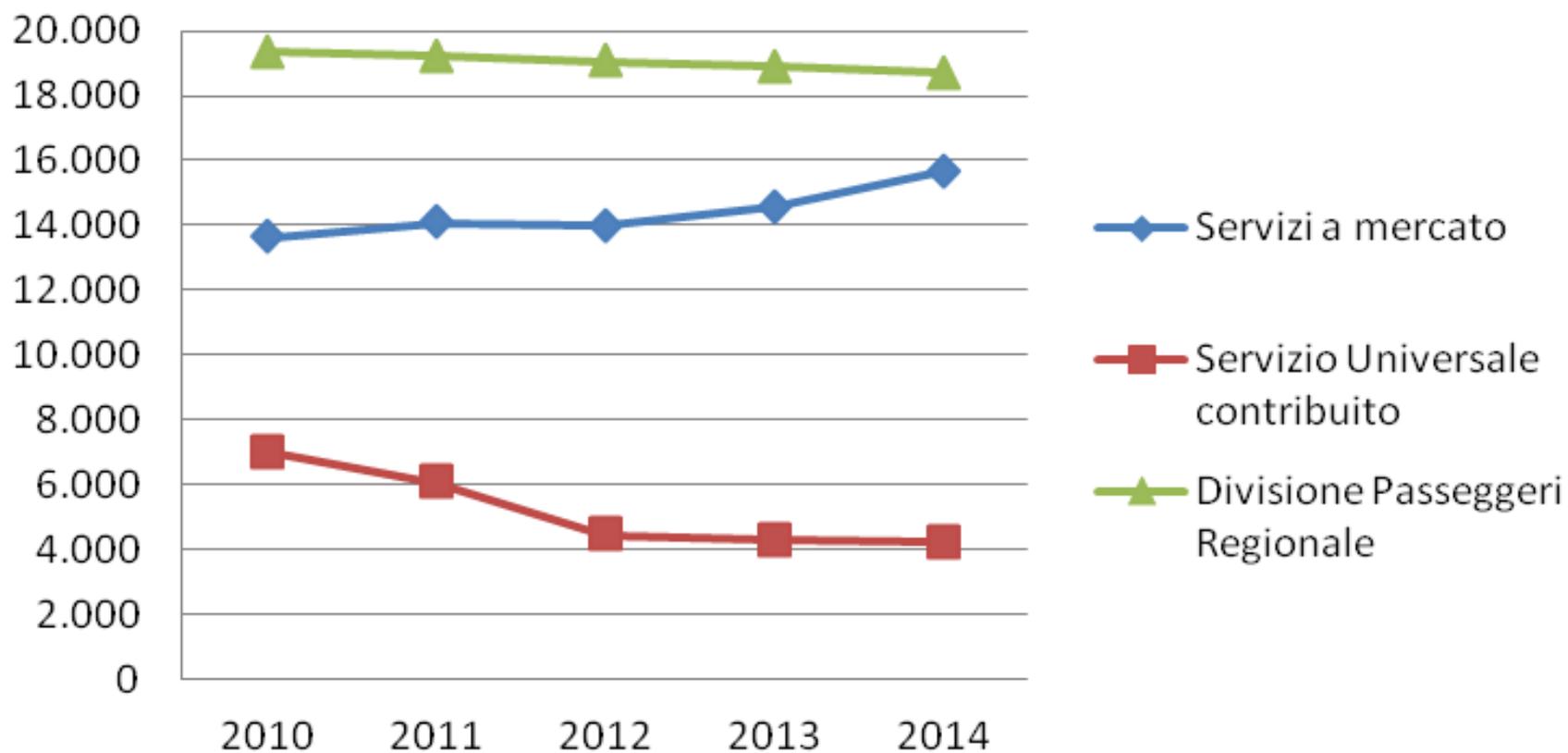
**3**

### **Trasporto Regionale**

- Di competenza delle regioni

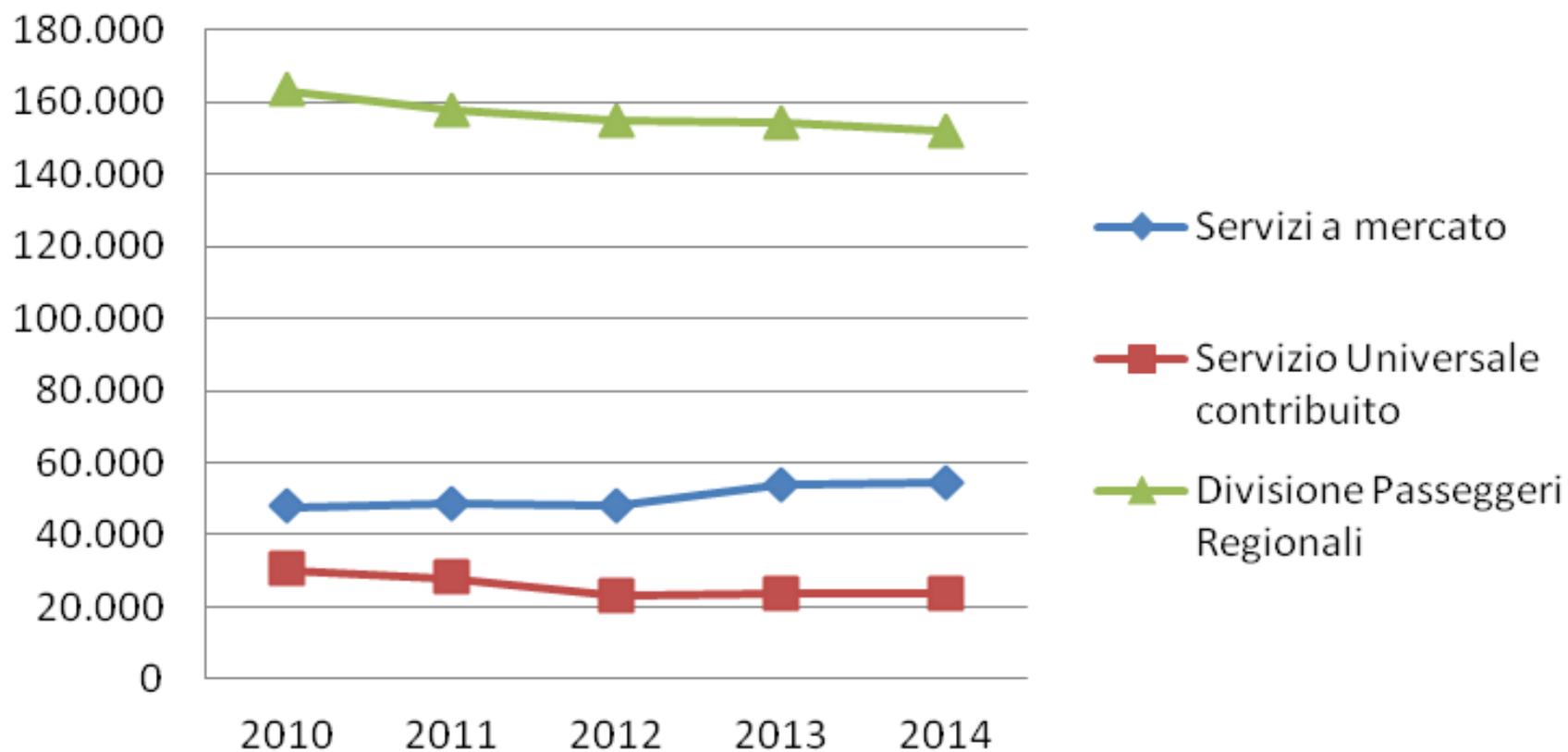
# Passeggeri: domanda

## Viaggiatori Km



# Passeggeri: offerta

## Treni Km



# Logiche di pianificazione

**Il piano industriale 2017-2026**

# La nuova vision del Gruppo FS Italiane per crescere nel nuovo contesto della mobilità

Essere l'impresa di sistema che implementerà un'offerta di servizi di mobilità e di logistica integrati e sostenibili, sfruttando infrastrutture di trasporto in sinergia, creando valore in Italia e all'estero

COMMITMENT  
ECONOMICO

ESSERE LEADER  
NEL SETTORE  
DELLA MOBILITÀ  
promuovendo la qualità  
e l'efficienza dei servizi  
di trasporto e dei servizi  
di infrastruttura

COMMITMENT  
SOCIALE

ESSERE  
PROTAGONISTA  
DI UN PROGETTO  
DI MOBILITÀ  
INTEGRATA che  
promuova, attraverso  
un modello di impresa  
virtuoso, una società  
equa e partecipata

COMMITMENT  
AMBIENTALE

ESSERE PIONIERI  
nello sviluppare e  
implementare su  
larga scala soluzioni  
di mobilità integrata  
che contribuiscano  
A RIGENERARE  
CAPITALE  
NATURALE

PIANO FS

PILASTRI  
STRATEGICI

Integrazione  
modale  
passeggeri

Logistica  
integrata

Infrastruttura  
integrata

Sviluppo  
internazionale

+

Digital &  
Customer Centricity

...DALLA METROPOLITANA D'ITALIA AD UN NUOVO GRANDE PROGETTO  
PER LE CITTÀ METROPOLITANE E PER LA LOGISTICA NAZIONALE ...

La Vision



... ma anche ai nuovi modelli di business (e.g. Uber, Bla Bla car) che stanno crescendo vertiginosamente...

x Fondi in \$ mln

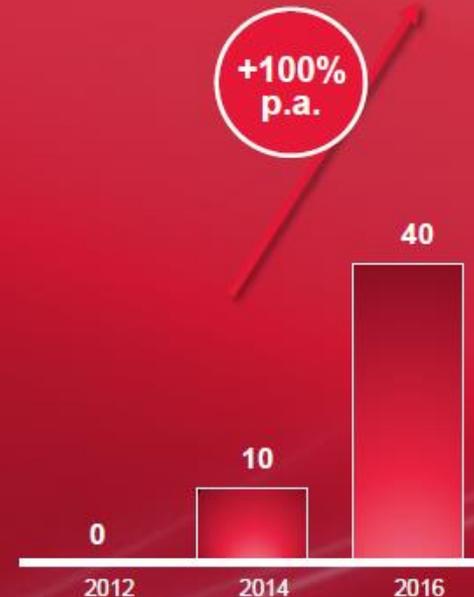
UBER   
Ricavi netti  
Miloni USD



BLABLACAR   
Km condivisi  
Miliardi di km



MOOVIT   
Numero utenti  
Miloni



18.000

~340

80

Il confronto con alcuni concorrenti

# La nostra vision si articola in 5 pilastri strategici

## PILASTRI STRATEGICI



### Integrazione Modale Passeggeri

Soluzioni di mobilità integrata principalmente attraverso:

- Crescita nel settore TPL ferro e gomma
- Ingresso in nuovi segmenti di mercato (es. *Long Distance* gomma)
- Integrazione servizi di trasporto ferro e gomma delle ferrovie concesse



### Logistica integrata

Sviluppo di servizi di logistica integrata attraverso (i) maggiore efficienza trazione (ottimizzazione costi/km) e qualità del servizio con creazione del polo MERCITALIA, (ii) ingresso in nuovi segmenti per offrire un servizio *end-to-end*



### Infrastruttura integrata

Creazione di un «polo» di infrastrutture integrate per garantire migliore efficacia nella programmazione, pianificazione e gestione delle infrastrutture di trasporto tramite (I) integrazione con ANAS, (II) consolidamento delle reti ferroviarie concesse



### Sviluppo Internazionale

- Partecipazione a progetti internazionali infrastrutturali anche come *General Contractor* e servizi di O&M
- Crescita su servizi di trasporto ferro internazionale
- Crescita nel TPL internazionale



### Digital & Customer Centricity

- *Extended Customer Experience* per integrare servizi di mobilità e servizi ancillari
- Prosecuzione della trasformazione del Gruppo FS in *Data Driven Company* e *Digital disruptor*

# Attenzione particolare alla **sostenibilità ambientale e sociale**, parte integrante del nostro Piano

## Lineamenti strategici

### Ambiente



- Efficienza energetica della rete ferroviaria e del trasporto passeggeri attraverso riduzione perdite nelle sottostazioni elettriche, guida efficiente, smart parking, rinnovamento bus e treno
- Efficienza energetica delle stazioni e degli impianti fissi attraverso illuminazione a LED e riqualificazione energetica dei processi manutentivi
- Riduzione impatto ambientale relativo all'approvvigionamento energetico attraverso realizzazione di impianti fotovoltaici e minieolici per autoconsumo e acquisto di energia verde certificata
- Razionalizzazione delle utenze di energia elettrica, gas metano e acqua

### Sicurezza



- Riduzione del numero assoluto degli infortuni
- Riduzione dell'indice di incidenza (numero infortuni per 1000 dipendenti)

### Comunità



- Recupero a fini sociali di beni immobili delle stazioni non più strumentali all'esercizio ferroviario (ad es. fabbricati viaggiatori), promuovendone il riuso e la valorizzazione
- Trasformazione linee ferroviarie dismesse a favore della mobilità dolce
- Sviluppo della cultura dell'inclusione sociale e dell'accoglienza nelle aree ferroviarie

### Risorse umane



- Presidio e sviluppo dei key people (laureati, quadri e dirigenti di potenziale)
- Sostegno alla crescita professionale delle persone in un'ottica di equità, merito e trasparenza
- Diversity management e riduzione del gender gap
- Employer branding: incremento attrattività su tutti i target e sviluppo nuove competenze da mercato
- Sostegno all'approccio customer centric

# Attenzione alla qualità e qualità del servizio primo passo per contribuire allo shift modale

 PUNTUALITÀ / VELOCITÀ	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rinnovo delle flotte (500 treni, oltre 3.000 autobus) e revamping dei treni disponibili</li><li>▪ Manutenzione predittiva del materiale rotabile e della rete ferroviaria</li><li>▪ Interventi di ottimizzazione della circolazione ferroviaria</li></ul>
 TRAVEL COMPANION	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realizzazione di una soluzione end-to-end attraverso l'introduzione dello strumento di Extended Customer Experience (ECE)</li></ul>
 FREQUENZA/ DISPONIBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aumento dell'offerta di trasporto su ferro a livello nazionale e regionale (+10% numero treni-km)</li><li>▪ Aumento dell'offerta di trasporto passeggeri su gomma</li></ul>
 FEEDERING	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampliamento del bacino di utenza dell'AV tramite servizi di mobilità</li><li>▪ Estensione dei collegamenti bus estero in connessione con network AV</li><li>▪ Accordi con fornitori di servizi di mobilità alternativi all'auto privata (es. car-sharing, ecc.)</li></ul>
 TICKETING TECHNOLOGY	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Biglietto unico integrato e dinamico nel ECE (es. progetto Smarticketing)</li></ul>
 INFORMAZIONI REAL TIME	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Integrazione di info real time nel ECE</li></ul>
 STAZIONI COME HUB DELLA MOBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crescita dell'offerta parcheggi su tutto il network delle stazioni con 15.000 nuovi stalli (+100%)</li><li>▪ Stazione che integra tutti i modi di trasporto (es. bike-sharing, car-sharing, bus, ecc.)</li></ul>
 SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sviluppo di sistemi di rilevazioni della Customer Experience in logica multicanale e collegati a indicatori operativi</li></ul>
 CAMBIO CULTURALE DELLA FRONTLINE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nuovo programma di formazione sempre più in logica customer experience</li></ul>
 ULTERIORI LEVE «ESTERNE»	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Congestion charge</li><li>▪ Corsie preferenziali</li><li>▪ Smart traffic lights</li></ul>

Obiettivi

# Misurazione e reporting

## Qualità del servizio - Puntualità

Trasporto *Long Haul*

*Frecce*

## Customer satisfaction

Trasporto su ferro (permanenza a bordo)

Trasporto nazionale e internazionale

Trasporto regionale

Trasporto su gomma (soddisfazione complessiva)

### Veneto

- Servizio extraurbano
- Servizio urbano

### Toscana

- Servizio extraurbano
- Servizio urbano

### Umbria

- Servizio extraurbano
- Servizio urbano

Trasporto merci (soddisfazione complessiva)

*Comfort* nella permanenza in stazione



2016

RAPPORTO DI



fascia 0-15 min	93,7%
fascia 0-15 min	94,2%

% soddisfatti	91,9%
% soddisfatti	80,0%

% soddisfatti	86,3%
% soddisfatti	85,7%

% soddisfatti	85,6%
% soddisfatti	84,2%

% soddisfatti	89,4%
% soddisfatti	95,0%

% soddisfatti	61,4%
% soddisfatti	95,7%

## INDICATORI DI QUALITÀ PER TUTTI I TRENI DI MEDIA E LUNGA PERCORRENZA \*

Fattori della qualità	Indicatori	Obiettivo 2015	Obiettivo 2016	Consuntivo 2016	Scostamento 2016 (punti %)	Note
<b>Puntualità</b>	Treni in arrivo entro 15' dall'orario previsto	93,0%	93,0%	93,7%	0,7%	Il ritardo è misurato nella stazione di destinazione finale del treno**
<b>Regolarità del servizio</b>	Treni regolari al netto dei treni limitati, cancellati o in arrivo con oltre 120' di ritardo	99,0%	99,0%	99,7%	0,7%	Sono conteggiati tutti i treni esclusi quelli che sono stati interessati da cause esterne o interruzione di linee o da sciopero
<b>Pulizia</b>	Efficacia degli interventi di pulizia a bordo dei treni	80,0%	80,0%	88,9%	8,9%	Clienti soddisfatti della pulizia riscontrata nel corso del viaggio***
<b>Servizi di biglietteria</b>	Biglietterie automatiche funzionanti	95,0%	95,0%	98,0%	3,0%	Percentuale sul totale delle biglietterie automatiche
	Accessibilità al servizio di vendita: acquisti attraverso canali innovativi (escluse biglietterie di stazione e agenzie di viaggio)	35,0%	35,0%	40,7%	5,7%	Peso degli acquisti tramite sistemi innovativi sul fatturato totale di Trenitalia Media Lunga Percorrenza

(\*) Dati di performance riferiti ai dati disponibili al 3 febbraio 2017. Dal 2015 l'indicatore "Servizi telefonici di informazione" non è più monitorato.

(\*\*) Percentuale rilevata dal sistema informatico di RFI, sono esclusi i ritardi causati da eventi eccezionali, scioperi e da altre imprese ferroviarie (standard B - D.M. 146T/2000)

## INDICATORI DI QUALITÀ PER LE FRECCE

Fattori della qualità	Indicatori	Obiettivo 2015	Obiettivo 2016	Consuntivo 2016	Scostamento 2016 (punti %)	Note
<b>Puntualità</b>	Treni in arrivo entro 15' dall'orario previsto	94,0%	94,0%	94,2%	0,2%	Il ritardo è misurato nella stazione di destinazione finale del treno*
<b>Regolarità del servizio</b>	Treni regolari al netto dei treni limitati, cancellati o in arrivo con oltre 120' di ritardo	99,4%	99,4%	99,9%	0,5%	Sono conteggiati tutti i treni esclusi quelli che sono stati interessati da cause esterne o interruzione di linee o da sciopero
<b>Pulizia</b>	Efficacia degli interventi di pulizia a bordo dei treni	88,00%	88,00%	92,6%	4,6%	Clientsi soddisfatti della pulizia riscontrata nel corso del viaggio**

(\*) Percentuale rilevata dal sistema informatico di RFI, sono esclusi i ritardi causati da eventi eccezionali, scioperi e da altre imprese ferroviarie (*standard* B - D.M. 146T/2000).

(\*\*) La soddisfazione della clientela di Trenitalia viene rilevata da un istituto di ricerca indipendente: sono considerati soddisfatti i clienti che hanno espresso una valutazione positiva  $\geq 6$  in una scala da 1 a 9.

... e protagonista altresì della crescita nel long distance, anche attraverso acquisizioni di principali operatori del settore

 **FLIXBUS**

+

**megabus.com**

#### COPERTURA GEOGRAFICA



- 16 regioni coperte
- 60 città coperte
- 100 tratte



- 8 regioni coperte
- 11 città coperte
- 24 tratte

#### NUMERI

- Oltre 500 mila passeggeri all'anno in Italia
  - Flotta composta da 100 autobus
  - 300 dipendenti
  - 1000 collegamenti al giorno
- Oltre 100 mila passeggeri all'anno in Italia<sup>1</sup>
  - Flotta composta da 24 autobus
  - 120 dipendenti
  - 10 Eur prezzo medio per tratta

#### INVESTIMENTI E OBIETTIVI

- 220 assunzioni entro il 2016 in tutta Italia in accordo con il ministero del lavoro
  - Coprire 100 città entro il 2016
  - Creare 1000 posti di lavoro in 3 anni
  - Raggiungere 10 mila collegamenti al giorno entro il 2016
- In corso apertura nuova sede a Napoli
  - 20 assunzioni nel sud Italia entro il 2016
  - In corso sviluppo partnership (e.g., partnership stipulate con Hard Rock Caffè Italia) per offrire sconti e soluzioni integrate

Consolidamento del mercato in corso  
**Ancora altri concorrenti...** da parte di FlixBus

<sup>1</sup> Valore stimato

FONTE: Sito internet società, il 5/10/2014, Il Corriere della Sera

Espansione in s  
trasporto interm

# Sfide

# Azioni

## Trasporto ferroviario intermodale in crescita

- Il trasporto intermodale ferro cresce più velocemente di tutto il settore del trasporto merci e soprattutto del trasporto convenzionale di merci su ferro
- Nel 2013-14 gli operatori ferroviari intermodali sono cresciute del 12,2% mentre il trasporto convenzionale di merci su ferro dello 0,6%

## Performance di profitto variabile nei segmenti di catena del valore

- Gli operatori logistici, specialmente i carrier puri, come sea cargo e operatori ferroviari hanno margini bassi operando su singoli segmenti della catena del valore
- Controllando la catena del valore, i freight forwarder sono capaci di creare maggior valore per i clienti

## Nuova posizione strategica dei player intermodali tramite M&A

- I player intermodali hanno cambiato il proprio ruolo principalmente per mezzo di attività di acquisizione
- Stanno emergendo diverse tipologie di player ferroviari intermodali: operatori incumbent con ampia offerta; nuovi entranti con attenta selezione di rotte specifiche

## Consolidamento in atto lungo la catena del valore

- Seguendo ambizioni di crescita al di là del business ferroviario core, i principali player stanno sviluppando servizi di logistica integrata
- DB e SNCF investono attivamente nelle loro filiali (Schenker e Geodis), che sono player multimiliardari in Europa e nel mondo
- Green Cargo è un fornitore di logistica integrata leader nei Nordics

## Pressione su prezzi e margine

- A causa della maggiore concorrenza e della aumentata capacità, si osserva una maggiore pressione sui prezzi da parte delle imprese di autotrasporto
- I costi per il trasporto merci su ferro hanno superato di due volte il tasso di inflazione e si prevede cresceranno ulteriormente
- Più pressione sui margini degli operatori ferroviari

## AZIONI IDENTIFICATE E RAZIONALI PER IL GRUPPO FS

1

Rafforzamento con player intermodali per:

- Rafforzare la presenza nei segmenti con una maggiore attrattività/ crescita (i.e., trasporto intermodale)
- Sviluppare sinergie in termini di ricavi (network combinato per servire più O/D e guadagnare / rafforzare l'accesso a hub strategici) e costi (economie di scala)

2

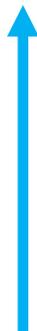
Ingresso nel freight forwarding come opportunità non sfruttata per:

- Entrare in segmenti con marginalità più elevata
- Aumentare e rafforzare l'offerta al cliente e il portafoglio servizi (i.e., offrire servizi E2E estendendo l'offerta corrente e includendo anche il trasporto dell'ultimo miglio)

# Misurazione e controllo

Fattore di qualità	Indicatore	Parametro*	Obiettivo 2016	Risultato 2016	2016 vs 2015 (scostamento punti %)
INTEGRAZIONE MODALE	Percezione della qualità del collegamento della stazione con mezzi pubblici urbani/extraurbani	% di persone soddisfatte	85%	89,9%	1,2
	Percezione della facilità e comodità di arrivo alla stazione	% di persone soddisfatte	90%	94,7%	0,0
	Presenza di zone di parcheggio autorizzato nei pressi della stazione	% di presenza del servizio	85%	94,1%	3,8

(\*) Indagine di *customer satisfaction*.



## La concorrenza

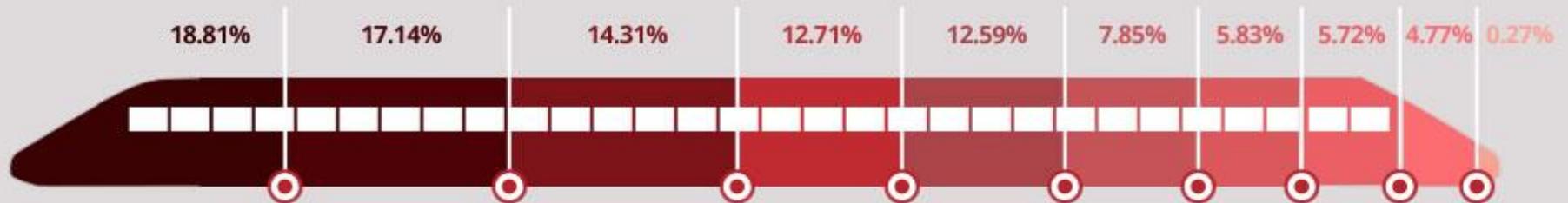


## Sull'alta velocità



# Chi è ITALO

(inizio 2018)



**18.81% INTESA SANPAOLO S.P.A.**

**17.14% DIEGO DELLA VALLE**

**14.31% GENERALI FINANCIAL HOLDINGS**

**12.71% LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO**

**12.59% PENINSULA CAPITAL**

**7.85% GIANNI PUNZO**

**5.83% FLAVIO CATTANEO**

**5.72% ISABELLA SERAGNOLI**

**4.77% ALBERTO BOMBASSEI**

**AP 0.27% AZIONISTI MINORI**

Dove?

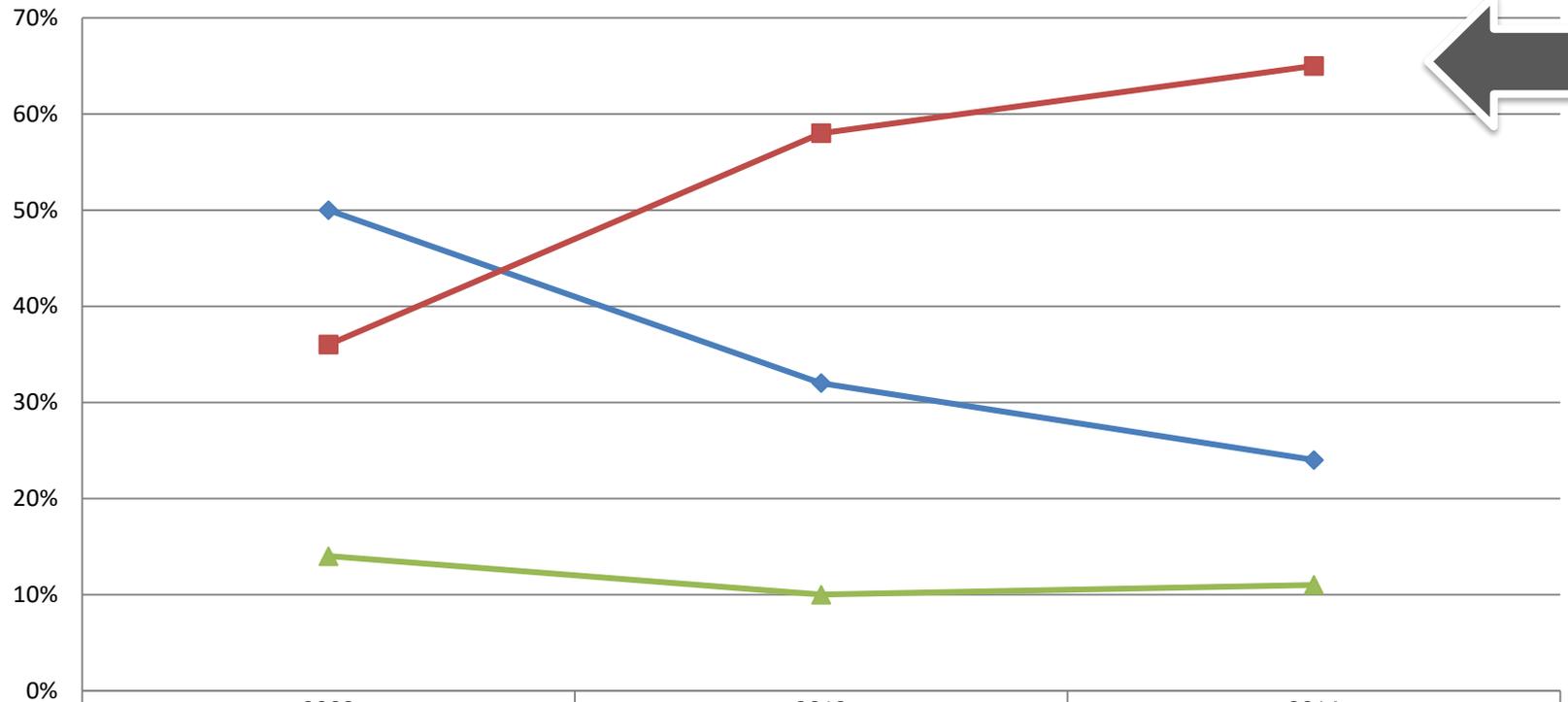


A low-angle, wide shot of the interior of Grand Central Terminal in New York City. The image captures the grandeur of the Beaux-Arts architecture, featuring a high, vaulted ceiling with a series of circular medallions. Large, arched windows with intricate metalwork allow light to filter into the space. In the foreground on the right, a large, ornate brass clock is visible. Below it, there are signs for "MTA METRO-NORTH TRAIN INFORMATION" and "MTA METRO-NORTH TRAIN TIMETABLES". The overall atmosphere is one of historical significance and architectural beauty.

Cos'è cambiato?

# Evoluzione quote modali

## Roma - Milano



◆ Aereo  
■ Treno  
▲ Auto

2008

2012

2014

50%

32%

24%

36%

58%

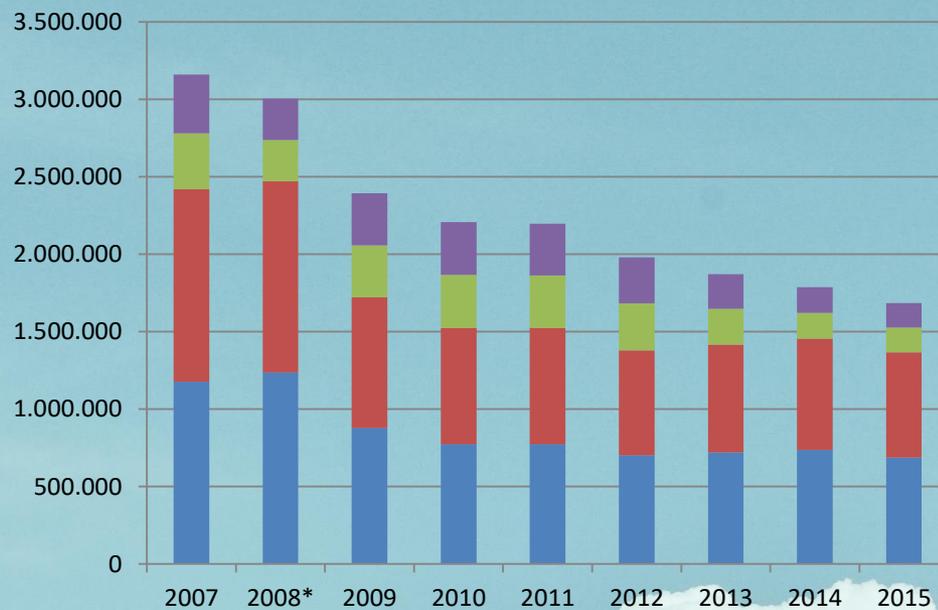
65%

14%

10%

11%

# Concorrenza con l'aereo



- ◆ Rome Fiumicino-Milan Linate
- Milan Linate-Rome Fiumicino
- ▲ Rome Fiumicino-Milan Malpensa
- ✕ Milan Malpensa-Rome Fiumicino

- Milan Malpensa-Rome Fiumicino
- Rome Fiumicino-Milan Malpensa

- AP ■ Milan Linate-Rome Fiumicino
- Rome Fiumicino-Milan Linate

## Altri effetti della concorrenza

Aumento offerta treni AV

- NTV e Freccie

Abbassamento prezzi

- Prezzi per tratta, nuove offerte e fasce di prezzo, dinamiche promozionali

# La concorrenza è economicamente sostenibile?

## Risultato netto

