

Le compagnie low cost e la tutela dei consumatori¹

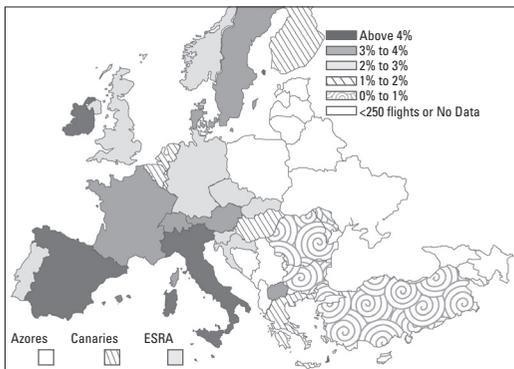
Angela Stefania Bergantino e Marco Ponti

L'affermarsi delle compagnie aeree low cost è frutto di un'accorta strategia volta a ridurre i costi e i prezzi. Il trasporto low cost è una vera e propria rivoluzione per i consumatori e modifica a favore dell'aereo il vantaggio privato e collettivo, rispetto al treno. Avremo però in futuro low cost anche nel servizio ferroviario?

Le dimensioni del fenomeno in Europa

Oggi, nel mondo un volo su otto è gestito da vettori *low cost*, in Europa uno su cinque. Il tasso di crescita in questo settore è molto differenziato nelle diverse regioni ma, comunque, in generale elevato (+19% annuo in media, OAG, 2005). Le aree a più intenso sviluppo sono quelle del Pacifico e dell'Asia con tassi di crescita compresi tra il 60% e il 100% annuo. L'Europa, tuttavia, mostra trend di crescita ancora ragguardevoli: solo nel corso dell'ultimo anno, si è registrato un aumento complessivo del 25% del traffico gestito da vettori low cost (Eurocontrol, 2005). La crescita nei diversi paesi dell'Unione Europea non è stata omogenea ma, come è evidenziato nella Fig. 1, ha privilegiato soprattutto la Spagna e l'Italia tra i paesi del Mediterraneo e l'Irlanda nel nord Europa. Tassi di crescita significativi si sono registrati anche in Francia, Svizzera, Austria, Svezia e Danimarca.

Fig. 1 – Tasso di crescita dei voli low cost



Fonte: Eurocontrol (2005)

¹ Nonostante il lavoro sia frutto di una riflessione comune, i primi tre paragrafi sono attribuibili ad

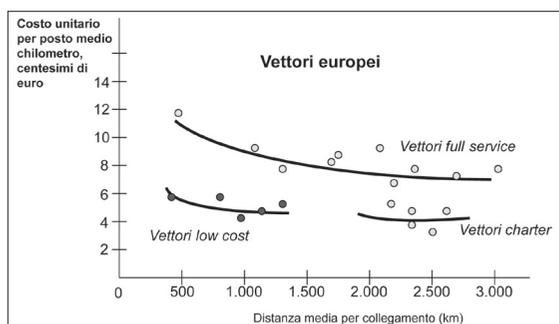
Angela S. Bergantino e i restanti a Marco Ponti.

Il grado di penetrazione dei vettori low cost nei vari paesi europei è però ancora molto sbilanciato a favore dell'Irlanda (circa il 40%), della Gran Bretagna (circa il 30%) e, da qualche anno, della Slovacchia, dove, in mancanza di una compagnia di bandiera, SkyEurope ha avuto buon gioco ad acquisire in pochi anni una quota molto consistente del mercato (37%)². Nei restanti paesi europei, la quota di voli intracomunitari gestiti da vettori low cost non supera il 20% (Spagna) e, si attesta, in media, sul 14% (Eurocontrol, 2005). Se si guarda al grado di penetrazione dei vettori low cost nel mercato domestico si ha che i cieli della Slovacchia, della Gran Bretagna e della Germania sono aperti alla concorrenza da parte dei low cost (100%-23%) ma che, al contrario, in Belgio, Austria, Spagna, Francia e Italia³ la presenza dei low cost non supera il 6% del mercato domestico (Furlong e Hannon, 2005).

Il modello low cost: dove nascono i risparmi

Il modello low cost originario, che si afferma negli anni '70 negli USA e negli anni '90 in Europa, in entrambi i casi come conseguenza delle misure di liberalizzazione, deve il suo successo alla drastica riduzione dei costi. I vettori low cost riescono ad avere, specie sulla breve-media distanza, costi significativamente più bassi sia dei vettori full service tradizionali sia dei vettori *charter* che, invece, diventano competitivi sulle lunghe distanze (Fig. 2).

Fig. 2 – Costo unitario medio per posto-chilometro (*cask*)



Fonte: elaborazioni personali su Stewart (2003)

Questo modello operativo, che si pone tra quello dei vettori tradizionali con un'organizzazione a *network* e quello dei vettori regionali e charter, ha una forte focalizzazione sui costi e sulla semplificazione del servizio. Il modello low

² SkyEurope è di proprietà privata (BN Amro) ma una quota rilevante del capitale è posseduta dalla Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS).

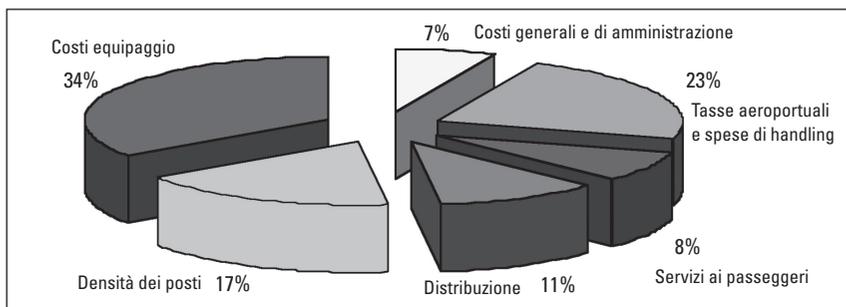
³ In particolare, in Italia, il primo operatore low cost è Ryanair, seguito da Easyjet, Hapag-Lloyd Express, Virgin Express SA/NV e AirBerlin (Furlong e Hannon, 2005).

cost è caratterizzato, infatti, da un servizio “senza fronzoli” (*no frills*), ossia privo di tutti gli elementi accessori che, prima della nascita di questo modello, venivano acquistati, *bundled*, insieme al servizio di trasporto e che imponevano agli operatori oneri aggiuntivi rispetto al costo dell’attività *core*. Quando è nato il modello low cost prevedeva, in generale:

- un’organizzazione del servizio basata sul sistema di collegamenti *point to point*, generalmente da aeroporti secondari o comunque non congestionati, voli di breve distanza e assenza di *interlining*;
- il superamento dei tradizionali canali di prenotazione - CRS (*Computer reservation systems*) o GDS (*Global Distribution Systems*) e agenzie di viaggio - con l’introduzione del cosiddetto *ticketless travel* e il ricorso a Internet e ai centri di prenotazione telefonici;
- un elevato tasso di utilizzazione e di standardizzazione dei veicoli⁴;
- una gestione del personale tesa a massimizzarne la motivazione e a privilegiare forme retributive legate all’incentivazione.

Dalle caratteristiche sopra elencate originano notevoli risparmi di costo, come si può vedere dalla Fig. 3.

Fig. 3 – Principali voci di risparmio di costi dei low cost rispetto ai vettori tradizionali



Fonte: elaborazione personale su dati Binggeli e Pompeo (2002)

Le principali voci di risparmio sono i diritti e gli oneri aeroportuali e di *handling*⁵. I vettori low cost non solo si rivolgono generalmente ad aeroporti minori che hanno tariffe aeroportuali più basse e grande capacità inutilizzata, ma riescono anche a ottenere, con il loro peso contrattuale, sconti e agevolazioni anche piuttosto rilevanti (Francis *et al.*, 2005): senza entrare nel merito del caso di Charleroi (paragrafo “Il mito dei sussidi aeroportuali e il caso Charleroi”) che ha riguardato esclusivamente Ryanair, a Francoforte Hahn, per esempio, sono state azzerate le tasse di atterraggio per i boing 737⁶, uno dei veivoli maggiormente

⁴ Ryanair, per esempio, riesce a servire 266 rotte con 92 veivoli e a ottenere tempi di turnaround medi pari a circa 25 minuti su tutte le rotte.

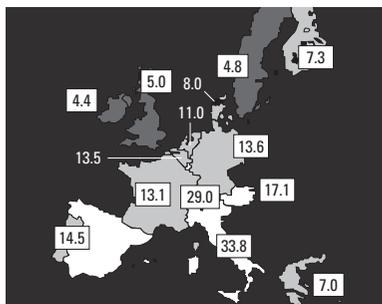
⁵ Ryanair, per esempio, divide le operazioni a

terra tra due compagnie in concorrenza tra loro.

⁶ Sulla pratica di offrire agevolazioni in termini di riduzione di costi aeroportuali e/o forme di accordi di cooperazione particolarmente vantaggiose.

utilizzati dei vettori low cost. Non sembra essere dunque una coincidenza che la maggiore crescita del segmento low cost si sia verificata nei paesi nei quali l'handling ha raggiunto un più elevato grado di liberalizzazione e sia, quindi, caratterizzato da un maggior grado di concorrenza, (Fig. 4).

Fig. 4 – Grado di liberalizzazione dell'handling aeroportuale (numero di vettori per operatore dell'handling presente nello scalo) e dimensione del segmento low cost



Fonte: Stewart (2003)

Infine, in molti casi, è lo stesso gestore aeroportuale o l'Ente locale, attratto dalla possibilità di rendere accessibile il proprio territorio sia per fini turistici sia per attività commerciali e business, che, attraverso accordi di co-marketing con il vettore low cost, garantisce l'erogazione di contributi in cambio di un quantitativo minimo di collegamenti dallo scalo (Francis *et al.* 2005). Ciò che dovrebbe rappresentare un costo per il vettore, può trasformarsi in un'ulteriore fonte di ricavi.

La distribuzione e commercializzazione dei biglietti è, in media, la seconda voce per importanza del risparmio complessivo di costi rispetto ai vettori *full service*⁷. In effetti, si stima che il servizio di prenotazione tramite GDS (*Global Distribution Systems*) costi circa 3,50 euro per tratta, indipendentemente dall'esito del contatto (Buhalis, 2004) mentre, il ricorso a Internet è praticamente gratuito. Tutti i vettori low cost hanno adottato la rete come principale canale di distribuzione (il 98% dei biglietti di Ryanair, per esempio, sono acquistati via Internet) ma anche i vettori full service si stanno muovendo in questa direzione.

Anche la densità dei posti offerti a bordo⁸ e l'eliminazione dei servizi ai passeggeri contribuiscono significativamente alla riduzione complessiva del livello dei costi. In termini più ampi, la separazione dal servizio di trasporto dei servizi accessori (sia *on board* sia a terra), rappresenta, per i vettori low cost, una fonte di reddito alternativo, anche piuttosto consistente (Fig. 5).

⁷ Più in generale, il ricorso a Internet consente significative riduzioni dei costi, si pensi, per esempio, all'introduzione del web check-in. Ciò si traduce in un risparmio notevole in termini di costo di personale (in termini sia di numero sia di tempo) e in un miglioramento del servizio per i passeggeri (che non devono più fare estenuanti

code ai check-in anche in assenza di bagaglio).

⁸ La distanza tra lo schienale di un sedile e quello successivo in classe economica generalmente pari a 32 pollici per un vettore full service è di circa 28 pollici per un vettore low cost (Doganis, 2001).

Fig. 5 – Ricavo medio per passeggero da attività ancillari

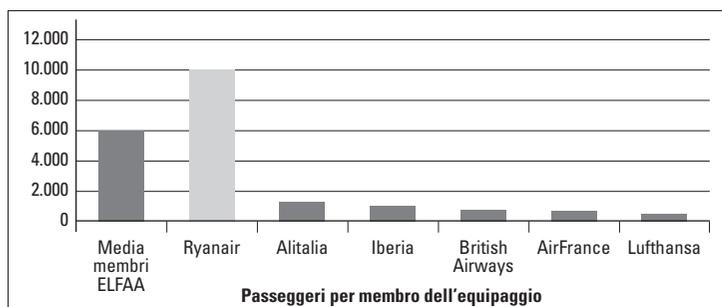
| Vettore low cost | Ricavo medio per attività ancillari (euro) |
|------------------|--|
| Ryanair | 7,3 |
| Easyjet | 3,6 |
| Southwest | 1,4 |
| JetBlue | 3,0 |
| WestJet | 6,0 |
| Frontier | 1,2 |
| AirTran | 2,1 |
| Virgin Blue | 3,5 |

Fonte: elaborazione personale su dati Furlong e Hannon (2005)

La vendita di servizi e prodotti ancillari costituisce, dunque, una significativa voce di entrata (dai bilanci Ryanair, per esempio, si evince che circa il 16% del flusso di entrate è garantito da questi servizi⁹). Il sito di Ryanair (www.ryanair.com) viene utilizzato come canale distributivo permettendo ai prodotti/servizi di essere visionati dai circa 15 milioni di persone al mese: Ryanair è stata definita da Google la prima compagnia in termini di popolarità e si è posizionata al quinto posto tra le marche più conosciute. Anche Easyjet in questi ultimi anni ha rivolto crescente interesse a questa fonte di reddito aggiuntiva potenziando la capacità commerciale del proprio sito e sviluppando accordi di co-marketing con altri operatori commerciali.

Dalla spesa per l'equipaggio deriva circa l'8% della riduzione complessiva dei costi di questi vettori. La riduzione è ottenuta non solo attraverso il contenimento della dinamica retributiva, ma anche, soprattutto, tramite forme di incentivazione (oltre il 50% della retribuzione dei piloti dei principali low cost è legata alla produttività e alle vendite a bordo) e una diversa organizzazione del lavoro (tutto il personale, in genere, rientra alla base ogni giorno a fine turno) che consente un sostanziale aumento della produttività del lavoro rispetto ai vettori tradizionali (Fig. 6). Ryanair, per esempio, riesce a gestire oltre 250 destinazioni, 625 voli al giorno e 92 aerei con 1.000 piloti e 1.500 unità di per-

Fig. 6 – Produttività del personale di bordo



Fonte: elaborazione personale su dati ELFAA (2004) e siti delle compagnie

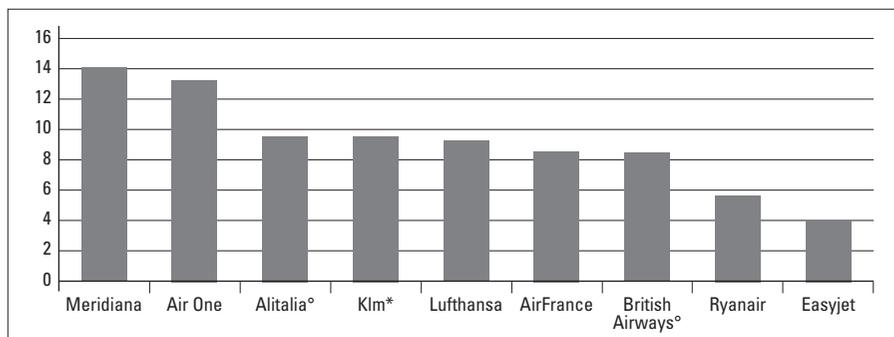
⁹ Si tratta principalmente di noleggi auto (Hertz), hotel, ostelli, assicurazioni, trasporti via terra,

parcheggi, pacchetti turistici, gambling, e altre pubblicità on line.

sonale di cabina, Southwest Airlines ha circa 80 unità di personale (incluso lo staff a terra) per veivolo a fronte di 115 o più per altre compagnie aeree statunitensi di tipo full service (Economist, 2004). Inoltre, diversi vettori, tra i quali Ryanair e Easyjet, delegano all'esterno la formazione del personale di bordo che quindi avviene a costo zero per l'impresa.

Da ultimo, si noti che altre voci contribuiscono ad alimentare il differenziale di costo tra vettori low cost e full service, sebbene in misura meno rilevante. Tra questi i costi relativi alla manutenzione. Tuttavia, non bisogna imputare questi risparmi a una minore attenzione alla sicurezza da parte dei vettori low cost. La ragione del risparmio è da ricercare, piuttosto, da un lato nella terziarizzazione dell'attività di manutenzione che viene interamente delegata all'esterno delle compagnie (spesso proprio alle aziende costruttrici, cfr. Ryanair e Easyjet), dall'altra nella sostanziale omogeneità della flotta e, soprattutto, nella bassissima età media della flotta che, per molti operatori low cost, è molto al di sotto della media delle compagnie full service (Fig. 7).

Fig. 7 – Età media della flotta di alcuni tra i principali vettori europei



° Il dato fa riferimento alla flotta dell'intero gruppo.

* Il dato fa riferimento unicamente alla flotta della società.

Fonte: bilanci delle società al 31/12/2004 o 31/03/2005 e AEA (2005)

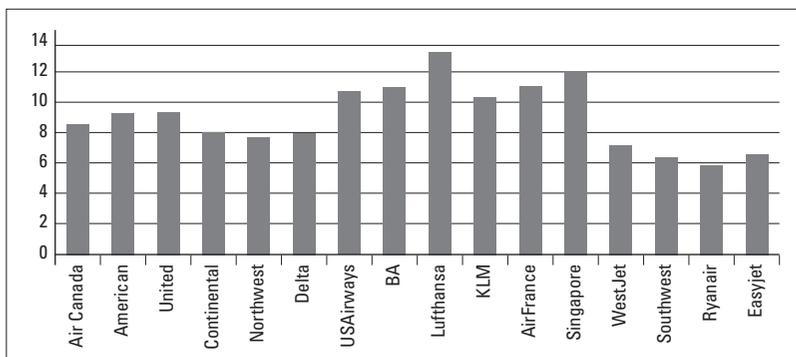
Non sembra esservi, dunque, alcun maggiore fattore di rischio tra compagnie low cost e full service associato allo stato di manutenzione delle aeromobili. In effetti, come hanno spesso pubblicamente dichiarato i top managers di questi vettori, un incidente avrebbe impatti molto più gravi in termini di immagine sulle compagnie low cost che sulle altre, poiché il pubblico tenderebbe immediatamente ad attribuire l'incidente a qualche indebito risparmio a danno della sicurezza. D'altronde le statistiche confermano pienamente queste considerazioni (non così invece per i servizi charter, in cui il viaggiatore non acquista direttamente il volo). La stampa ha purtroppo spesso confuso queste due categorie di operatori in occasione di alcuni recenti e ravvicinati incidenti che hanno coinvolto servizi charter¹⁰.

¹⁰ Estendendo l'analisi anche negli Stati Uniti, vi è stato in realtà un solo incidente in una linea

low cost, che è poi uscita dal mercato proprio a causa di quella sciagura.

Complessivamente, dunque, il differenziale di costo per posto-miglio offerto tra i vettori full service e i vettori low cost, raggiunge importi significativi (Fig. 8).

Fig. 8 – Costo per posto-miglio offerto



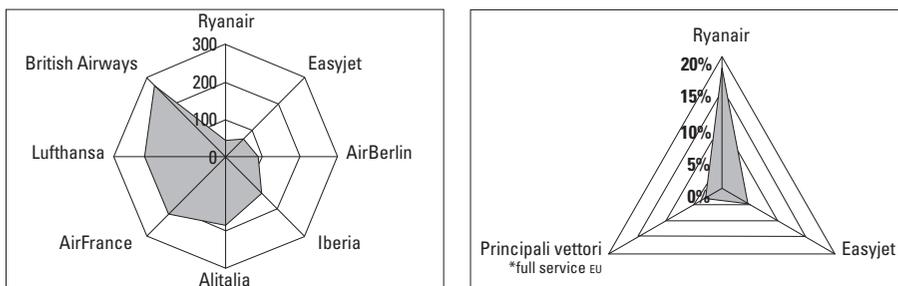
Fonte: Elaborazioni personali su dati Gillen e Morrison (2003)

In generale, il vantaggio di costo appena descritto, consente ai vettori low cost di praticare tariffe significativamente più basse rispetto ai vettori tradizionali e di mantenere significativi margini di ritorno (Fig. 9).

Dal lato della domanda il servizio low cost ha rivoluzionato il modo di intendere il trasporto aereo. È cambiato radicalmente e rapidamente il comportamento dei consumatori, che considerano oramai il trasporto aereo come un servizio largamente accessibile e competitivo rispetto ad altre modalità. Si parla di una “democratizzazione” del servizio che sembra aver inciso sulla geografia mondiale rendendo accessibili, in termini di tempo e di costo, aree precedentemente di assoluta perifericità.

I vettori low cost sono stati per lungo tempo definiti *market makers* proprio perché la parte più rilevante della loro domanda deriva da consumatori che

Fig. 9 – Tariffe e ritorno operativo vettori low cost e full service

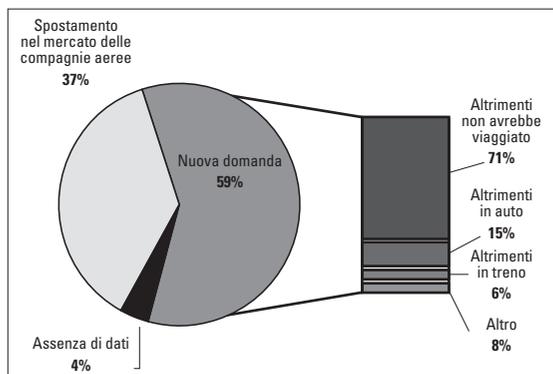


* non include il dato relativo ad Alitalia.

Fonte: Ryanair, 2005

altrimenti non avrebbero acquistato il servizio e che, in generale viaggiano per motivi di svago o di studio (Fig. 10).

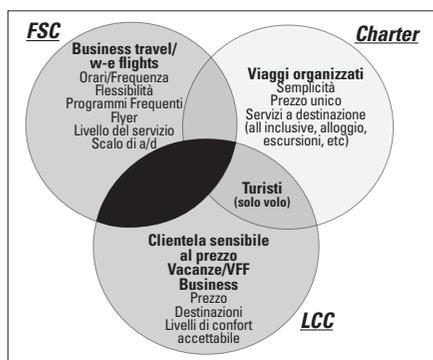
Fig. 10 – Articolazione della domanda di servizi low cost



Fonte: elaborazioni personali su dati ELFAA (2004)

Negli ultimi anni, tuttavia, l'evoluzione del segmento low cost, ha portato, sia a un aumento dell'offerta da parte dei vettori esistenti sia all'ingresso di nuovi operatori che hanno, in molti casi, deviato dal modello low cost tradizionale. Nel primo caso è aumentata significativamente la densità dei collegamenti e la frequenza del servizio trasformando, di fatto, un sistema *point to point*, in una vera e propria rete di collegamenti, molto simile a quella gestita dagli operatori tradizionali. Nel secondo, i nuovi vettori hanno scelto aeroporti più centrali e fasce orarie interessanti anche per la clientela business. Il profilo del consumatore dei servizi delle società low cost ha, dunque, avviato un processo evolutivo verso la clientela business¹¹ e la concorrenza tra le due tipologie di vettori, low cost e tradizionali, è

Fig. 11 – Principali aree di concorrenza



Fonte: elaborazioni personali su dati ELFAA (2004)

¹¹ Secondo l'indagine American Express il 28% dei viaggiatori per business ha utilizzato i low

cost e circa l'86% sarebbe disposto a utilizzarle di nuovo.

significativamente cresciuta, giungendo anche a mietere le prime vittime (tra gli esempi più eclatanti, in Europa, Sabena e Swissair). Lo schema della Fig. 11 semplifica il rapporto di concorrenza presente nel mercato tra i diversi operatori.

La struttura del mercato europeo dei vettori low cost

Ryanair e Easyjet fanno la parte del leone nel segmento low cost, con il 60% del mercato europeo e con elevati margini operativi (Ryanair il 20% e Easyjet il 7%) in un settore che, contrariamente a quanto generalmente si crede, è caratterizzato da una redditività modesta e in media di segno negativo (-5%). La ragione di tale performance va cercata nella profonda trasformazione di questo segmento del mercato (Alamdari e Fagan, 2005). Oggi al modello originario si sono affiancate nuove tipologie di operatori i quali più che low cost andrebbero considerati *low fare* perché il livello e la struttura dei costi non differisce sostanzialmente da quelli degli operatori tradizionali (Bergantino, 2005a). Queste nuove compagnie sono state talora generate da vettori tradizionali o compagnie charter - si parla di *fighting brands* - in risposta alla sfida dei primi low cost: Germanwings, Go, Buzz, BmiBaby, Snowflake dalle compagnie tradizionali, Airberlin, Volareweb ecc. dagli operatori charter. Talora, invece, si è trattato non di filiazioni ma di trasformazioni di società preesistenti (*re-branding*), specie per le compagnie regionali o comunque di dimensione più limitata rispetto ai *network carriers* globali (tra gli altri, Airone, Meridiana, Sterling). In entrambi i casi la struttura dei costi soffre dell'impronta della casa madre.

Queste due tipologie di operatori hanno dato un nuovo assetto al mercato. Da un lato essi, offrendo un servizio più vicino a quello tradizionale che all'originario low cost, per quanto riguarda i servizi accessori, stanno influenzando le aspettative del pubblico sul tipo di servizio che si può acquistare a basso costo. L'effetto è dunque quello di aumentare il costo dei rivali (*rising rival's cost*). Dall'altro lato riescono a offrire a tariffe basse servizi di livello elevato. Possono farlo, talora, grazie ai sussidi incrociati che fanno le case madri utilizzando le rendite percepite sui servizi nei quali godono di posizioni dominanti, se non monopolistiche, (servizi di lungo raggio, obblighi di servizio pubblico ecc.); oppure perché dalla compagnia originaria ereditano *assets*, privilegi e posizioni di rendita (come quelle derivanti dall'assegnazione degli *slots* sulla base dei *grandfather's rights* o, comunque, sulla base di regole non trasparenti¹², cfr. "La politica

¹² Sembra che il contratto per l'acquisto da parte di Easyjet di 107 A319 dall'Airbus sia stato firmato nel periodo in cui Air Lib (compagnia aerea francese) stava per fallire e che Easyjet contasse di riuscire ad aggiudicarsi gli slots che questa avrebbe lasciato liberi a Orly ma che, invece, questi siano stati assegnati ad AirFrance. Secondo l' Economist, il messaggio di Mr. Ray Webster (capo esecutivo di Easyjet) al Governo francese nel corso del 2004 è stato "abbiamo comprato

i vostri Airbus, adesso dateci un posto per farli atterrare" ("The Economist", 2004). Del resto, Easyjet ha da tempo aperto un contenzioso con il gestore del sistema aeroportuale di Parigi per l'inequità di trattamento rispetto al vettore nazionale: a parità di tariffe di atterraggio, Easyjet è relegata al Terminal tre, assolutamente periferico rispetto al nucleo centrale dell'aeroporto di Charles de Gaulle ("The Economist", 2004).

regolatoria attuale del settore aereo”) o, ancora, perché ne ereditano i contatti e l’expertise (AirBerlin, per esempio, cede circa il 40% dei propri biglietti ai tour operators garantendosi un flusso certo di ricavi).

Diverso è il caso dei nuovi operatori sorti indipendentemente da compagnie preesistenti. Essi non hanno potuto sfruttare, come i loro predecessori di prima generazione, i vantaggi fiscali e di costo del lavoro che sono stati, per esempio, un elemento determinante del successo di Ryanair. Si sono, d’altra parte, trovati di fronte a un mercato già abbondantemente scremato dai preesistenti low cost e una ben diversa reazione degli operatori tradizionali. Tra gli operatori di quest’ultima categoria di low cost sono stati numerosi i fallimenti: solo nel primo semestre del 2005, a fronte dell’ingresso di 12 nuovi operatori si sono registrati ben 8 fallimenti (Eurocontrol, 2005).

In generale, comunque, si sta assistendo, nel corso dell’ultimo quinquennio, a una ridefinizione del modello originario di low cost, nato come costola del modello statunitense della Southwest. Scali più centrali, frequenze adatte a una clientela business, possibilità più o meno strutturata di effettuare *interlining*, accordi e *joint ventures* con altri operatori (AirBerlin con la Niki e con Germanwings, Volareweb e HapagLloyd Express ecc.), classi differenziate, pre-assegnazione del posto, spuntini e bevande a bordo, servizi high tech a pagamento, sale vip ecc. stanno rendendo sempre più opaca la distinzione tra low cost e operatori full service, specie perché, dall’altro lato, le compagnie tradizionali assumono un numero sempre crescente di caratteristiche low cost.

La reazione dei tradizionali operatori full service all’ingresso dei low cost, e soprattutto alle crescenti pressioni competitive che riguardano circa il 70% delle rotte intraeuropee, non si esaurisce, infatti, nelle strategie di acquisizione e/o di difesa del mercato attraverso la creazione di sussidiarie o ai processi di trasformazione. Si accompagna anche, da un lato, a modifiche nella politica dei prezzi e nella composizione dell’offerta che privilegiano le classi di servizio più al riparo dalla concorrenza, dall’altro a una strategia di efficientamento. Questa punta, in primo luogo, alla riduzione dei costi per il personale, per la manutenzione degli aeromobili, per i frills e alla revisione dei contratti di fornitura. Ma poggia anche su azioni specifiche: dalle misure di semplificazione del servizio, che, di recente, ha portato, in alcuni casi, alla eliminazione della classe business, alla crescente disintermediazione, che sta ormai coinvolgendo tutti i principali vettori full service, alle politiche di stimolo e di incentivazione della domanda low fare attraverso azioni di marketing aggressivo.

In una certa misura, i full service sembrano dunque aggiustare le proprie strategie sul modello low cost. Sotto questo profilo, l’esempio di maggior successo in Europa è quello di AerLingus (Bergantino, 2005b). Si tratta, in questo caso, di un operatore che ha abbracciato in pieno la strategia operativa low cost, stravolgendo l’intera organizzazione aziendale. Attraverso interventi drastici è riuscita a portare il margine operativo da un -4,3% del 2001 a circa il 10% nel 2004, grazie a una ristrutturazione complessiva sia dei costi sia dell’offerta. La compagnia ha ridotto la forza lavoro del 33% (del 60% nel management),

passando da 6.000 a 4.000 dipendenti in due anni (destinati a diventare 2.650 nel 2007), ha eliminato la business class sulle rotte a breve e medio raggio, ha introdotto una serie di innovazioni nella struttura tariffaria (tariffe di sola andata, maggiore flessibilità ecc.), ha avviato una politica di standardizzazione della flotta (solo Airbus) che dovrebbe essere completata alla fine di quest'anno; infine, attraverso una intensa promozione del sito web, è riuscita a convogliare oltre il 60% delle prenotazioni su Internet. AerLingus, secondo l'*Association of European Airlines*, è diventato il terzo operatore low cost in Europa. Il tutto nonostante la compagnia sia posseduta per oltre il 95% dallo Stato.

Il caso Ryanair e il caso Southwest Airlines: due modelli low cost "di successo"¹³

Tra i fattori di successo della compagnia europea low cost dominante, Ryanair, viene molto spesso citato il fatto che Michael O'Leary, l'amministratore a cui tale successo è universalmente attribuito, avrebbe imitato con lungimiranza il modello nordamericano low cost della Southwest Airlines. Tuttavia, i due modelli operativi sono profondamente diversi in termini sia di relazioni industriali sia di rapporti col pubblico.

La Southwest Airlines, nata nei primi anni '70 del secolo scorso come piccolo vettore regionale del Texas, a seguito di una profonda ristrutturazione del modello operativo immaginata e introdotta da Mr. Herb Kelleher - proprietario e amministratore dell'azienda - all'inizio degli anni '80, ha, infatti, reso i buoni rapporti con i dipendenti e con gli utenti una priorità non inferiore a quella della minimizzazione dei costi (anzi, per i rapporti con i dipendenti ha ritenuto che ne fosse una precondizione). Non si tratta affatto di un atteggiamento paternalistico: praticamente tutti i dipendenti della Southwest sono iscritti ai sindacati nazionali di categoria (sono addirittura esortati a iscriversi all'atto dell'assunzione). Nonostante, spesso, i concorrenti americani di Southwest Airlines tendano a negarlo contro l'evidenza, i rapporti tra i dipendenti e il management della Southwest (e di questo con i sindacati) sono ottimi. Numerosi sono gli aneddoti che sottolineano gli aspetti positivi di tale strategia: nessun dipendente è stato mai licenziato, la compagnia è sempre tra le prime nell'elenco di quelle in cui è piacevole lavorare (ha lunghe liste di attesa di richiedenti), il titolare partecipa a cerimonie di matrimonio e di battesimo dei dipendenti (atteggiamento che certo suonerebbe paternalistico se non esistessero le premesse citate). Anche per il benessere dei passeggeri l'atteggiamento è attentissimo, con primati di cortesia percepita rispetto ai concorrenti, gare con premi ed *entertainment* in volo spesso condotte dal titolare in persona.

¹³ Queste osservazioni sono tratte principalmente dal volume di Creaton (2004), pp.64-76.

Su questi aspetti, RyanAir ha scelto, invece, una strategia opposta, assumendo che rapporti conflittuali con i sindacati, fossero condizione essenziale per mantenere bassi i costi. Certo il contesto europeo non è quello statunitense, ma la conflittualità sindacale del settore aereo anche in USA sembra molto elevata, e ben organizzata. Quindi un dubbio permane sulla correttezza delle scelte della compagnia europea, cui tuttavia non può essere negato lo straordinario impatto sociale nel consentire mobilità a soggetti e categorie che prima non potevano accedervi.

La politica regolatoria attuale del settore aereo

In Europa, formalmente il settore dei servizi aerei è liberalizzato, dopo l'entrata in vigore del "terzo pacchetto" di apertura dei mercati del settore, promulgato dalla Commissione Europea nel 1993 (completato nel 1997 con l'introduzione della seconda parte del "terzo pacchetto"), che consente la famosa "settima libertà", cioè a una compagnia di un paese di offrire servizi interni al territorio di un altro paese¹⁴.

In realtà le cose stanno assai diversamente. Infatti due altri aspetti cruciali per competere non sono stati aperti alla concorrenza: i voli intercontinentali, cioè al di fuori dell'Europa, e l'allocatione della capacità aeroportuale (gli slots, che significano in pratica il diritto di servirsi di un determinato aeroporto in un determinato orario).

Ora, le relazioni intercontinentali sono servite in *code sharing* dalle compagnie indicate dai rispettivi paesi, di regola le compagnie nazionali ("di bandiera" in quanto spesso espongono i colori nazionali sulla livrea, cfr. Alitalia, AirFrance ecc.). Le tariffe e i posti offerti sono anch'essi concordati tra le compagnie selezionate. Ciò comporta di fatto un oligopolio non concorrenziale¹⁵. Questo oligopolio poi genera il fenomeno noto come "sussidio incrociato": nei voli nazionali o europei che alimentano i voli intercontinentali (negli aeroporti maggiori), la compagnia di bandiera potrà applicare tariffe molto basse, in quanto potrà rifarsi con le tariffe monopolistiche sulle tratte intercontinentali. Quindi la concorrenza viene alterata in tutti i mercati, e non solo in quello dei servizi intercontinentali.

In particolare, la stessa recente fusione tra AirFrance e KLM, secondo fonti molto qualificate, ha la principale motivazione nel controllo "politico" dei voli intercontinentali: una compagnia "europea" di grandi dimensioni avrà più peso nel condizionare l'eventuale (e graduale) apertura alla concorrenza nelle relazioni con gli USA, i cui negoziati sono in corso da molto tempo a Bruxelles.

L'allocatione degli slots aeroportuali è sostanzialmente eterna e gratuita (il sistema è noto come *grandfather's rights*). Ciò significa che le compagnie di bandiera detengono, con modesti limiti, tutti i diritti d'uso delle relazioni più redditizie, tipicamente quelle mattutine e serali tra città capitali, dove si concentra

¹⁴ Le altre "sei libertà" partono dal semplice diritto di sorvolo (la prima), via via crescendo ai servizi internazionali ecc.

¹⁵ In quanto i cittadini di un paese voleranno in

grande prevalenza sulla propria compagnia a motivo dei sistemi di fidelizzazione (frequent flyers).

la domanda d'affari, che è quella che è disposta a pagare le tariffe più elevate. Il problema è ovviamente molto rilevante in quanto la capacità aeroportuale nelle ore di punta è limitata, precludendo così l'ingresso di nuovi competitori.

In Italia a questo scenario di competizione limitata si è aggiunta in questi ultimi anni la gravissima crisi di Alitalia, peculiare proprio in quanto si tratta di una compagnia che gode delle rilevanti protezioni che abbiamo ora visto, e che quindi ha potuto mantenere per moltissimi anni tariffe altissime. D'altronde, che l'inefficienza del monopolio possa raggiungere in questo settore livelli tali da determinarne il fallimento nonostante le alte tariffe si è verificato per Sabena e Swissair, due compagnie di bandiera già fallite dopo anni di perdite rovinose.

La protezione "politica" di Alitalia ha comportato vincoli pesanti nell'allocazione dei voli tra gli aeroporti di Linate e Malpensa a Milano, per evitare che la concorrenza agisse sottraendo passeggeri intercontinentali ad Alitalia¹⁶, cosa che ha giovato poco ad Alitalia stessa.

L'impatto diretto sugli utenti

Il fatto che volare costi molto poco (mediamente, un terzo che sulle compagnie tradizionali prima dell'avvento delle low cost), determina fenomeni rilevanti in termini di accessibilità territoriale, mobilità sociale, e scelte modali. Per alcune, importanti categorie di viaggio (quelle programmabili con buon anticipo) la riduzione tariffaria è ancora più sensibile. Vediamo sommariamente ciascuno di questi fenomeni.

La rivista "The Economist" ha definito Michael O'Leary, l'amministratore delegato di Ryanair e notoriamente l'artefice primo del suo successo, l'uomo che più ha contribuito a unificare l'Europa, meritevole di un monumento a Bruxelles ben più di molti uomini politici. In effetti le città collegate da servizi low cost godono di livelli di accessibilità eccezionali, anche se gli aeroporti serviti dalle low cost sono lontani (e spesso indicati in modo un po' ingannevole con il nome del capoluogo, anche nel caso si trovino a oltre 50 km di distanza, e privi di collegamenti veloci). Ciò in quanto l'utenza non di affari non ha problemi a muoversi poi sul territorio a velocità bassa, mentre per la (crescente) utenza d'affari servirsi di taxi anche su distanze lunghe è molto largamente compensato dalle basse tariffe. Inoltre la crescente dispersione territoriale degli insediamenti rende l'accessibilità a una regione a volte altrettanto significativa che quella più diretta al capoluogo.

Categorie sociali precedentemente poco mobili fanno viaggi lunghi, prima impensabili se non in treno, ma con gravi disagi (di fatto, siamo in presenza di servizi di Alta Velocità a prezzi popolari, pur non sussidiati¹⁷). Un fenome-

¹⁶ Si tratta di un fenomeno noto come "seste passive" su cui qui non possiamo dilungarci, basterà sapere che i passeggeri italiani sono stati penalizzati per sostenere, con scarso successo, la compagnia di bandiera.

¹⁷ O, comunque, sussidiati solo in forma indiretta e in misura assolutamente irrilevante rispetto ai servizi ferroviari (cfr. "Il mito dei sussidi aeroportuali nel caso Charleroi").

no analogo è d'altronde accaduto negli Stati Uniti dopo la liberalizzazione del settore. Un episodio può riassumere significativamente il fenomeno: a un viaggiatore che si lamentava della bassa qualità dei servizi, O'Leary personalmente chiese per quale motivo viaggiasse. La risposta fu "per visitare la famiglia"; la domanda successiva fu sulla frequenza delle visite, che risultò di due al mese dopo l'avvento di Ryanair contro le due all'anno precedenti (anche se con bibite e sandwich gratuiti...)¹⁸.

Ovviamente anche le scelte modali mutano sulle distanze medio-lunghe, a sfavore del treno (e questo genera problemi ambientali su cui si ritornerà), dell'autobus, per ovvie ragioni di confort oltre che di tempo, e dell'auto privata (diminuendo qui sia la congestione stradale, mentre in termini ambientali il modo aereo e quello automobilistico si equivalgono).

Il mito dei sussidi aeroportuali e il caso di Charleroi

Una delle argomentazioni spesso impiegata dalle compagnie "costose" contro le loro aggressive concorrenti si riferisce ai sussidi espliciti (o impliciti come sconti tariffari) che le low cost riceverebbero dagli aeroporti di cui si servono. Questa martellante azione di pressione ha trovato ampio spazio nei "media", e recentemente anche presso la Commissione Europea, cui certo le compagnie di bandiera hanno maggior accesso di quelle non connesse a interessi nazionali. Bruxelles ha condannato Ryanair a una rilevante multa (circa 4 milioni di euro) per i sussidi indebiti che avrebbe avuto dall'aeroporto di Charleroi (il secondo di Bruxelles, distante una quarantina di chilometri dalla città)¹⁹.

Per comprendere la speciosità delle accuse e della sanzione è sufficiente considerare due fatti. Il primo concerne le motivazioni del trattamento di favore che Charleroi (come moltissimi altri aeroporti minori in Europa) accorda alle compagnie low cost. Gli obiettivi degli aeroporti minori, generalmente posseduti e gestiti da enti locali, sono di due tipi (ed è difficile immaginarne altri): di tipo economico e di sviluppo della regione interessata. Le compagnie low cost negoziano proprio su questi due fronti, garantendo un determinato flusso di viaggiatori annui in cambio di basse tariffe ecc. I viaggiatori generano rilevanti ricavi agli aeroporti "lato terra", tramite i parcheggi, e le molteplici attività commerciali che un aeroporto genera. Ovviamente un collegamento aereo di successo presenta anche un impatto relevantissimo sull'economia dell'area, attirando attività produttive di pregio, turismo, e persino sviluppando mercati di seconde case (come è successo in molte destinazioni delle compagnie low cost in luoghi turistici semi-sviluppati). Quanto vale questo aspetto per enti locali, che spendono abitualmente cifre ingenti di denaro pubblico per infrastrutture, pubblicità, sussidi per fini di sviluppo, spesso con scarso successo proprio a

¹⁸ *Sempre da Creaton.*

¹⁹ *La multa appare comunque assai modesta se*

paragonata ai livelli di profitto della compagnia incriminata.

motivo della ridotta accessibilità? Inoltre molti costi aeroportuali sono fissi, e un incremento di domanda per definizione non vi incide. E perché mai un aeroporto minore dovrebbe discriminare tra compagnie, visto che i suoi obiettivi sono i due descritti sopra, riassumibili poi in uno: garantirsi contrattualmente per molti anni un flusso certo di passeggeri, generati dai servizi offerti dalla compagnia low cost? Qualsiasi compagnia aerea (non solo low cost) offrisse le stesse garanzie di traffico otterrebbe le stesse condizioni economiche. Può essere al più ridotto il periodo di esclusiva richiesto dalla compagnia low cost, trattandosi di un'infrastruttura pubblica, ma questo aspetto va normato ex-ante, non certo sancito ex-post.

Il secondo fatto è ancora più rilevante, e concerne il valore economico delle barriere all'ingresso di cui continuano impunemente a godere i concorrenti *full cost* delle compagnie low cost: quanto vale uno slot pregiato in una capitale, mantenuto in eterno e a titolo gratuito dalle compagnie nazionali (*granfather's rights*)? Quanto vale l'oligopolio (con tariffe non aperte alla concorrenza) sulle rotte intercontinentali? Sancire per vantaggi indebiti (e dunque anticoncorrenziali) le compagnie low cost appare un caso clamoroso di difesa dei monopoli "storici" del settore.

Low Cost e Alta Velocità (AV): un confronto parametrico di costi

L'analisi parametrica dei costi di un collegamento veloce tra due centri posti a una distanza tale da rendere la velocità un fattore strategico (cioè dell'ordine dei 500 km, in cui i tempi totali di viaggio siano simili, e dell'ordine delle tre ore) non sembra lasciare dubbi sulla razionalità di privilegiare il servizio aereo.

Assumiamo un atteggiamento prudente (*on the safe side*): un flusso di passeggeri estremamente elevato²⁰, 24.000 al giorno, pari a 50 treni AV con mediamente 500 passeggeri a bordo, o di nuovo pari a 120 aerei giornalieri di grosse dimensioni (minore è il flusso maggiori sarebbero i vantaggi dell'aereo: si pensi che con metà passeggeri il vantaggio di costo sociale per l'aereo sarebbe dell'ordine del doppio di quanto qui presentato).

Assumiamo poi i costi di costruzione di una linea "di pianura", cioè 30 milioni di euro al chilometro (in caso di gallerie e viadotti i costi raddoppiano...), un saggio di sconto "sociale", cioè molto più basso di quello privato, pari al 5% (maggiore il saggio di sconto assunto, maggiori risultano i costi della soluzione AV), e costi di esercizio chilometrico dei treni AV di 10 euro (quindi, assumendo una capacità di 750 posti a treno e un fattore di carico standard di 0,60, pari a circa 0,02 euro a passeggero-km).

²⁰ Assumiamo per semplicità che questo sia il carico dei passeggeri "diretti", cioè che i passeggeri su tragitti più brevi abbiano convenienza a

rimanere sulla linea preesistente, più economica e meno veloce.

I costi di esercizio a posto-miglio di una compagnia low cost, come abbiamo visto, sono dell'ordine dei 0,06 euro, che, assumendo un fattore di carico pari a 0,80 (le compagnie low cost hanno fattori di carico elevati), comporta un costo a passeggero-miglio di circa 0,08 euro. Passando da passeggero-miglio a passeggero-km, questo costo scende a 0,05 euro, ordine di grandezza deducibile anche dalle tariffe praticate, che ovviamente comprendono anche i costi dell'infrastruttura, cioè le tasse aeroportuali. Ma in questi costi non sono compresi quelli ambientali, sicuramente elevati. Dalla più recente letteratura²¹, si può assumere che ammontino ad altri 0,05-0,06 euro a passeggero-km per un servizio aereo standard, cioè raddoppino i costi sociali di esercizio del servizio aereo.

Assumiamo invece, questo davvero con prudenza persino irrealistica, che il servizio AV (e la costruzione della linea) non generi alcun costo ambientale.

Il costo di investimento della linea, su base giornaliera e al km, è pari a $0,65 \times 30.000.000 : 365 = 5.350.000$ euro, che diviso per i 24.000 passeggeri genera un costo unitario a passeggero-km di 0,22 euro, a cui occorre aggiungere 0,02 euro di costi di esercizio. Anche con queste assunzioni, particolarmente prudenti, a sfavore del servizio aereo, per ogni passeggero-km il costo "sociale" (cioè inclusivo delle esternalità) risulta per l'aereo pari a 0,10 euro e per la linea AV pari a 0,24 euro, cioè ben più del doppio. Anche assumendo poi che l'aeroporto sia più costoso da raggiungere di una stazione ferroviaria²², il maggior costo anche di un servizio taxi appare largamente assorbibile.

Si tratta ovviamente di stime molto approssimate, ma indicative degli ordini di grandezza in gioco.

La vera Alta Velocità, che non costa nulla allo Stato (al contrario dell'altissima quota di finanziamenti pubblici richiesti della soluzione ferroviaria), è la liberalizzazione dei servizi aerei. Tra l'altro, gli aeroporti minori costano poco, e ve ne sono moltissimi militari dismessi e facilmente ristrutturabili a uso civile. Questo, per sottolineare ulteriormente la flessibilità dei servizi aerei (che si adattano immediatamente a mutamenti della domanda, sia nello spazio che nel tempo), e la rapidità con cui possono essere resi disponibili sul territorio, al contrario dei decenni dell'AV (che comunque è limitata a poche direttrici). Inoltre il progresso tecnico nel settore aereo è ben lungi da essere esaurito (purtroppo, soprattutto a causa della ricerca militare): motori a più bassi consumi e più silenziosi, cellule più leggere, innovazioni radicali nell'aerodinamica (controllo dello strato-limite) ecc.

Ma indipendentemente dai faraonici progetti delle linee AV, l'esperienza del settore aereo sembra suggerire anche per il settore ferroviario passeggeri, oggi monopolio pubblico, l'urgenza dell'apertura alla concorrenza: gli sviluppi tecnico-organizzativi che induce questa politica non sono prevedibili ex-ante (chi avrebbe previsto il sorgere del modello low-cost senza la prima liberalizzazione del settore, realizzata in USA negli anni '80 del secolo scorso?). Forse avremmo in pochi anni in Europa una o più Ryanair ferroviarie... (RyanTrain?).

²¹ Cfr. per esempio *www-Rothengatter*, e la ricerca *Externe della Commissione Europea*.

²² A volte, tuttavia, specie nel caso di aree metro-

politane ben infrastrutturate e stazioni interne ai centri storici può essere viceversa.

Conclusioni

Dalle considerazioni sopra esposte, non sembrano esservi dubbi: la tutela dei consumatori nel settore dei servizi aerei consiste semplicemente nel togliere i vincoli che difendono il monopolio delle compagnie di bandiera, anche a livello intercontinentale²³, nel regolare gli aeroporti e l'ATC in modo da abbassarne drasticamente i costi, questione qui non sviluppata, ma che consentirebbe l'avvento delle compagnie low cost anche negli aeroporti maggiori, e infine facendo pagare per via fiscale i costi esterni che gli aerei generano. L'apertura del mercato sembra capace di generare fenomeni del tutto imprevedibili ex-ante, come si è detto, e l'Alta Velocità è disponibile da subito, se vi è la volontà politica.

Infine, disporre di servizi aerei frequenti, capillari e poco costosi verosimilmente costituirebbe un asset vitale per il sistema delle imprese, soprattutto quelle innovative e ad alto contenuto di lavoro iper-qualificato, su cui sembra che l'intera Europa debba puntare per il proprio sviluppo.

Riferimenti bibliografici

- Alamdari, Fagan, 2005, *Impact of the adherence to the original low cost model on the profitability of low cost airlines*, "Transport Reviews", 25(3), pp. 377-392.
- Bergantino, 2005, *Lo sviluppo delle compagnie low cost*, Roma.
- Bergantino, 2005, *La via del low cost*.
- Binggeli, Pompeo, 2002, *McKinsey on LCCs: a European gold rush?*, "Aviation Strategy Management", pp. 16-18.
- Creaton, 2004, *Ryanair*, Roma.
- ELFAA-European Low Fare Airlines Association, 2004, *Liberalisation of European Air Transport: The benefits of low fares airlines to consumers, airports, regions and the environment*, Bruxelles.
- Eurocontrol, 2005, *Low cost Carrier Market Update*, doc. 149 v0.3, settembre.
- Francis, Fidato, Humphreys, 2003, *Airport-airline interaction: the impact of low cost carriers on two European Airports*, "Journal of Air Transport Management", 9, pp. 267-273.
- Furlong, Hannon, 2005, *Growing top and bottom lines. Modelling medium-term margin potential for low-cost leaders*, "Davy European Transport and leisure", Dublino.
- Gillen, Morrison, 2003, *Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?*, "Journal of Air Transport Management", 9, pp. 15-23.
- The Economist, 2004, *Low fare airlines*, 8 luglio.
- Ponti, 2002, *Aeroporti e controllo del traffico aereo*, "Economia Pubblica", n. 4 anno XXXII, Milano.
- Ryanair, 2005, *Ryanair Investor Day*, disponibile sul sito www.ryanair.com.
- Stewart, 2003, *Changing Airline Business Models: Implications For Ground Handling Suppliers*, paper presented at Ground Handling International 5th Annual Conference, dicembre, Praga.

²³ Si noti che entrerebbero nel mercato europeo anche compagnie di bandiera di elevate dimensioni qualità nonostante i costi molto bassi, quali la Singapore Airline, che operano al di fuori

dell'associazione internazionale delle compagnie di bandiera, la IATA, che si connota per contenuti sostanzialmente protezionistici a difesa dei propri soci.